

"A FEA e a USP respeitam os direitos autorais deste trabalho. Nós acreditamos que a melhor proteção contra o uso ilegítimo deste texto é a publicação online. Além de preservar o conteúdo motiva-nos oferecer à sociedade o conhecimento produzido no âmbito da universidade pública e dar publicidade ao esforço do pesquisador. Entretanto, caso não seja do interesse do autor manter o documento online, pedimos compreensão em relação à iniciativa e o contato pelo e-mail bibfea@usp.br para que possamos tomar as providências cabíveis (remoção da tese ou dissertação da BDTD)."

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE E ATUÁRIA

**ORÇAMENTO EMPRESARIAL :
UM ESTUDO EM EMPRESAS DE MÉDIO PORTE DA
REGIÃO DE CAMPINAS - SP.**

JOSÉ SÉRGIO BRESSAN

**São Paulo
2000**

REITOR DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

PROF. DR. JACQUES MARCOVITCH

**DIRETOR DA FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E
CONTABILIDADE**

PROF. DR. ELISEU MARTINS

CHEFE DO DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE E ATUÁRIA

PROF. DR. REINALDO GUERREIRO

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE E ATUÁRIA

DEDALUS - Acervo - FEA



20600004011

**ORÇAMENTO EMPRESARIAL :
UM ESTUDO EM EMPRESAS DE MÉDIO PORTE DA
REGIÃO DE CAMPINAS - SP.**

JOSÉ SÉRGIO BRESSAN

ORIENTADOR: Prof. Dr. Fábio Frezatti

**Dissertação apresentada à Faculdade de
Economia, Administração e
Contabilidade da Universidade de São
Paulo, para obtenção do título de Mestre
em Contabilidade e Controladoria.**

**São Paulo
2000**

FICHA CATALOGRÁFICA

Bressan, José Sérgio

Orçamento empresarial: um estudo em empresas de médio porte da região de Campinas – SP / José Sérgio Bressan __ São Paulo : FEA/USP, 2000.

132 p. + anexos.

Dissertação - Mestrado
Bibliografia.

1. Orçamento empresarial 2. Administração financeira 3. Empresas de médio porte I. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP

CDD – 658.154

AGRADECIMENTOS

Muitas pessoas contribuíram para a execução deste trabalho. A todas elas registro meus sinceros agradecimentos.

Em particular quero agradecer :

- à Professora Doutora Jacira Tudora Carastam (in memoriam), que me indicou os primeiros rumos para a execução deste trabalho;

- ao Professor Doutor Fábio Frezatti, pela dedicação e paciência ao longo de nossas inúmeras discussões;

- aos Professores Doutores Rubens Famá e Welington Rocha, pela contribuição ao desenvolvimento desse trabalho.

RESUMO

O presente trabalho estuda o uso do orçamento empresarial por empresas de médio porte selecionadas na região de Campinas, SP.

O trabalho inicia-se com a análise dos conceitos mais amplos de planejamento e estabelecimento de objetivos, procurando conceituar o orçamento empresarial e sua utilização dentro desse contexto.

Em seguida são apresentados os principais tópicos ligados à gestão orçamentária, discutindo-se os conceitos da elaboração do orçamento e do controle e comparação dos números representativos das atividades da empresa, com o que foi orçado para o período. Os principais pontos para elaborar um orçamento formal, as relações com a estrutura da empresa e o papel da administração financeira neste contexto, estão contemplados nesta parte.

Mostra-se, então, os principais componentes da metodologia da pesquisa utilizada para obtenção dos dados junto às empresas contactadas, de forma a criar condições para análise dos dados coletados. O critério para caracterizar média empresa, a forma de coleta de dados e outros pontos principais são discutidos nesse bloco.

Analisa-se, com base na tabulação dos dados coletados junto às empresas selecionadas, como as mesmas se utilizam do orçamento na administração de suas operações. A maneira como entendem a utilidade do orçamento empresarial, a elaboração formal de cada uma de suas partes, as bases utilizadas para esta elaboração, bem como a consistência nessa elaboração são apresentadas em formas de quadros e comentários.

Para completar o trabalho, as conclusões apresentam de maneira resumida as considerações finais desta análise.

ABSTRACT

The objective of the present work is to study the use of the company budget by medium companies, selected in Campinas - SP region.

The company budget is a tool that is available to the direction of a company to plan and control its activities, used as part of its strategic plan for a long period.

This study starts by analyzing the general concepts of planning, and the goals definitions, trying to put the company budget concepts and its use inside this context.

After that, the main topics of the budget management are presented, discussing the concepts of the budget development and the control and comparison of the representative figures of the company activities between budget and actual numbers. The main points to make a formal budget, the relationship to the company organization, and the work of the the financial administration inside this context, are discussed in this part.

In the next, the main concepts of research methods to get the data from the selected companies, are described, creating conditions to analyse the data received. The method to define medium size companies, how the data have been gotten and others important points are discussed inside this part.

In the sequence, using the data received from the selected companies , the usage of the budget in its operations management are analysed. How they feel the utility of the company budget, the construction of each part of that, the basis used for this construction, and the link of these different parts, are presented in data sheets and comments.

In order to finalize the study, the conclusions present a summary and the final comments of this analyse.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	
Tema	1
Problema	2
Objetivos e Limitações	6
Justificativa do Trabalho	7
Estrutura do Trabalho	10
1 - PLANEJAMENTO	
1.1 - Conceitos	12
1.2 - Planejamento a Longo e a Curto Prazo.....	15
1.3 - A Definição de Objetivos	21
1.3.1 - A empresa e seus Objetivos	22
1.3.2 - Definição de Objetivos	24
1.3.3.- Os Objetivos e a Administração Financeira	25
1.3.4 - Objetivos e Plano Financeiro	28
2 - GESTÃO ORÇAMENTÁRIA	
2.1 - Conceitos e Importância do Orçamento	31
2.2 - Natureza do Planejamento Orçamentário	33
2.3 - Orçamento e Estrutura Administrativa	39
2.4 - Problemas e Limitações na Elaboração de um Orçamento	46
2.5 - Execução Orçamentária	51
2.5.1 - Orçamento de Operações	57
2.5.2 - Orçamento de Capital	63
2.5.3 - Demonstrações Financeiras Projetadas	66
2.6 - Controle Orçamentário	70
2.6.1 - Fases do Controle Orçamentário	72
2.6.2 - Os Padrões de Comparação e Análise	74

3 - METODOLOGIA DA PESQUISA	
3 - Metodologia da Pesquisa	78
3.1 - Metodologia do Estudo	79
3.2 - População e Seleção da Amostra	81
3.3 - Variáveis de Maior Interesse	85
3.4 - Instrumento de Coleta de Dados	88
4 - ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	
4.1 - Bloco 1 - Informações gerais sobre as empresas	91
4.1.1 - Informações principais sobre o negócio	92
4.1.2 - Resposta à questão conceitual	93
4.2 - Bloco 2 - Questões relativas ao cálculo do orçamento	95
4.2.1 - Definição de metas e resultados	96
4.2.2 - Questões sobre montagem do orçamento operacional	98
4.2.3 - Questões sobre orçamento de capital	106
4.2.4 - Questões sobre projeção das demonstrações	108
4.2.5 - Testes de coerência entre os indicadores	110
4.3 - Bloco 3 - Questões relativas ao controle do orçamento	118
CONCLUSÕES	122
BIBLIOGRAFIA	128
APÊNDICES	132

LISTA DE FIGURAS

Fig. 1.1 - Nível de decisão e tipo de planejamento	19
Fig. 2.1 - Envolvimento em um processo de orçamento	42
Fig. 4.1 - Roteiro de cálculo do orçamento	54

LISTA DE QUADROS

Quadro 4.1.1 - Características das empresas pesquisadas	92
Quadro 4.1.2 - Utilidade do Orçamento	94
Quadro 4.2.1 - Respostas às questões sobre definição de metas.....	96
Quadro 4.2.1 - A - Fatores usados para definir metas de resultados.....	97
Quadro 4.2.2 - Respostas as questões sobre orçamento operacional	99
Quadro 4.2.2 - A - Fatores usados para definir o orçamento de vendas	101
Quadro 4.2.2 - B - Fatores usados para definir o orçamento de produção.....	102
Quadro 4.2.2 - C - Fatores usados para definir o orçamento de compras.....	103
Quadro 4.2.2 - D - Fatores usados para definir o orçamento de pessoal	104
Quadro 4.2.2 - E - Fatores usados para definir o orçamento de despesas fixas	105
Quadro 4.2.3 - Respostas às questões sobre orçamento de capital	106
Quadro 4.2.3 - A - Fatores utilizados para definir o orçamento de capital	107
Quadro 4.2.4 - Respostas às questões sobre projeção das demonstrações	108
Quadro 4.2.5 - A - Respostas observadas entre vendas e resultados ...	114
Quadro 4.2.5 - B - Respostas esperadas entre vendas e resultados	115
Quadro 4.2.5 - C - Respostas observadas entre resultados e balanço.....	116
Quadro 4.2.5- D - Respostas esperadas entre resultados e balanço.....	117
Quadro 4.3.1 - Respostas sobre períodos de comparação realizado x orçado	119
Quadro 4.3.2 -Respostas às questões sobre variações com o orçamento	121

INTRODUÇÃO

TEMA

A definição do tema a ser estudado é fator primordial para o sucesso de uma investigação científica. Como parte dessa definição, o assunto escolhido deve levar em conta aspectos importantes tais como: utilidade do estudo e possibilidade de ser realizado.

Relacionar orçamento empresarial e empresas de médio porte é o tema principal deste trabalho. Sendo assim, a idéia central está direcionada para a investigação sobre o uso do orçamento empresarial para planejamento e controle das operações em empresas deste segmento na região de Campinas.

Sintetizando o pensamento de muitos autores, pode-se dizer que o processo de administração pode ser visualizado como o esforço administrativo global em dado empreendimento, envolvendo a tomada de decisões, a aplicação de determinadas técnicas e procedimentos, no sentido de se conseguir atingir os objetivos planejados.

Dentro dessas técnicas e procedimentos, Welsch (1996:19) afirma que "um dos enfoques mais importantes utilizados para facilitar a execução eficaz do processo de administração compreende a preparação de orçamentos para fins administrativos".

O aumento da concorrência, a globalização dos mercados, o desenvolvimento de novas tecnologias de produção, podem obrigar as empresas, inclusive aquelas de porte médio a modificar padrões de comportamento em relação ao planejamento financeiro de suas atividades, de forma a continuarem competindo e atingirem um

objetivo financeiro mínimo, que lhes permita remunerar o investimento aplicado bem como continuar no negócio.

A necessidade de ordenar seu crescimento, criando padrões de procedimentos mais racionais, práticos e direcionados, naturalmente traz a necessidade de se estudar e possivelmente estabelecer um processo de orçamento empresarial, que possa dar um dimensionamento técnico que permita melhor ordenar esse crescimento.

Portanto, está-se partindo da idéia de que um orçamento empresarial, executado com base nos critérios técnicos definidos, pode contribuir de forma decisiva para o sucesso de uma empresa, incluindo as de médio porte. Em função disso, um trabalho de pesquisa que se proponha a estudar, de forma criteriosa, como as empresas desse segmento localizadas em região definida, têm tratado o assunto, torna-se bastante oportuno.

PROBLEMA

Na definição de Marconi (1996:24) "problema é uma dificuldade, teórica ou prática, no conhecimento de alguma coisa de real importância, para a qual se deve encontrar uma solução". Desta forma, a proposição correta do problema a ser investigado é o ponto inicial de um trabalho de pesquisa científica.

A esse respeito, Cervo (1980:35) define: "Um problema é uma questão que pergunta como as variáveis estão relacionadas". Sendo assim, este trabalho se propõe a analisar o relacionamento entre as técnicas de orçamento empresarial e a forma como as empresas de médio porte fazem uso desse instrumento.

A pesquisa surge quando se tem consciência de um problema e se sente impelido a buscar sua solução. A indagação realizada conduz à pesquisa. A pesquisa é o conjunto de procedimentos sistemáticos, baseados no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos.

Uma pesquisa científica, segundo Barros (1996), tem o objetivo de resolver problemas e solucionar dúvidas, através de procedimentos científicos. Considera-se que há uma investigação rigorosa quando se seguem esses procedimentos, deixando de lado conclusões apriorísticas e superficiais.

A prática do uso de orçamento empresarial é uma das técnicas administrativas provavelmente bastante utilizada pelas grandes corporações empresariais - quer nacionais quer internacionais - que atuam na região objeto desse estudo.

Para uma empresa que opera em muitos segmentos, oferecendo inúmeros produtos para diferentes tipos de mercados, o orçamento calculado de maneira formal, de modo a guiar suas atividades ao longo de um período, pode tornar mais fácil a atividade de administrar os negócios.

Tal planejamento é geralmente fixado em função de um período de tempo, denominado "período de planejamento", no qual as empresas estabelecem como irão gerir os recursos financeiros provenientes das operações a serem executadas. Planos detalhados de operações com o conseqüente suporte de um detalhado orçamento, constituem-se em um instrumento provavelmente bastante utilizado para se direcionar os rumos dessas grandes corporações.

O orçamento empresarial tem por finalidade tentar definir a visualização dos resultados operacionais que são esperados para o período planejado, bem como os

problemas a serem superados em cada etapa de execução das atividades que foram planejadas para esse mesmo período.

Welsch (1996:19) reforça esse conceito ao afirmar que "Um dos enfoques mais importantes utilizados para facilitar a execução eficaz do processo de administração compreende o planejamento e controle dos lucros em termos amplos (preparação de orçamentos para fins administrativos)".

Particularmente, na região objeto do presente estudo, convivem um universo muito grande de empresas de médio porte, ao lado de um número muito significativo de grandes corporações empresariais, nacionais e internacionais, que provavelmente tratam de forma diferente a execução do orçamento em suas respectivas empresas. Estas últimas têm no orçamento empresarial um instrumento atuante de administração de suas operações, que, na maioria das vezes, está inserido em seu planejamento estratégico.

A elaboração de planos orçamentários, a quantificação das operações e o impacto que estas provocam na rentabilidade e na liquidez costumam ser preocupações constantes dessas grandes organizações. Fazer simulações financeiras em função de diferentes cenários econômicos ajuda a empresa a encontrar caminhos para sua sobrevivência e seu contínuo desenvolvimento, uma vez que estará melhor preparada para enfrentar constantes mudanças.

A experiência de muitos anos em trabalhos com médias empresas, com alunos e proprietários de médias empresas tem mostrado que a idéia do uso do orçamento empresarial parece não ser uma realidade para esse segmento empresarial. A idéia de conduzir seus negócios, baseado em um orçamento formalmente apurado, na visão desses pequenos e médios empresários, parece ser uma sofisticação técnica somente acessível aos grandes negócios.

Esta conotação precisa ser melhor investigada, na medida em que, não sendo muito grande o tamanho do negócio, o trabalho de planejamento deveria ser mais simplificado, uma vez que, via de regra, o próprio empreendedor conhece a fundo como se comportam suas principais variáveis ao longo do tempo. Na realidade, em sendo de tamanho menor, a quantidade de variáveis do negócio que deve ser controlada também se apresenta em menor tamanho e escala. Esse fato, aparentemente, deveria tornar o exercício de planejamento como uma atividade de rotina para as médias empresas.

Diante disso, algumas questões podem ser formuladas, permitindo que as investigações que seguem tenham condições de respondê-las a fim de conduzir a um entendimento melhor do problema:

- a . as empresas de médio porte utilizam os procedimentos recomendados na montagem de um orçamento como instrumento para a administração de suas operações?
- b . se utilizam, em que profundidade o fazem?
- c. se não utilizam, quais as razões que poderiam explicar esse procedimento?

A utilidade do orçamento não termina com sua montagem: é preciso que, uma vez estabelecido, possa servir de elemento de comparação entre o que foi orçado e o que efetivamente está sendo realizado dentro do período considerado.

Para proceder a esse acompanhamento, a empresa precisa de um sistema mínimo de informações, que lhe permita comparar o orçado com o realizado e tomar as decisões corretivas.

OBJETIVOS e LIMITAÇÕES:

Em função do que foi exposto na definição do tema e no problema a ser estudado, a definição do objetivo principal deste trabalho pode ser conceituada da seguinte forma:

Investigar como as empresas consideradas de médio porte situadas na região de Campinas utilizam-se do orçamento empresarial como parte integrante do seu processo de administração.

Nesse caso, está se partindo do pressuposto de que o orçamento é uma técnica de planejamento que faz parte do conjunto de instrumentos recomendados como úteis na administração das operações das empresas.

Em função desse objetivo principal, algumas questões secundárias também deverão ser identificadas:

- a)- a utilização do orçamento, bem como a frequência e o período de tempo utilizado;
- b)- a não utilização do orçamento e os principais problemas ou dificuldades que explicam esta não utilização.

A definição e a conceituação do que é entendido como empresa de médio porte, para os fins desta pesquisa, está descrito no capítulo que discute a metodologia da pesquisa.

Não é objetivo deste trabalho, identificar ou conceituar o sucesso das empresas objeto da pesquisa, relacionando esse sucesso ao uso ou não do orçamento empresarial na condução de seus negócios.

Apesar da ênfase dada por todos os estudiosos sobre o orçamento empresarial como instrumento importante de administração, na realidade, não se poderia afirmar que uma empresa que não utilize o orçamento de maneira formal está destinada ao fracasso em suas operações. Certamente poderão existir muitas empresas de porte médio, que conduzem suas operações com sucesso, mesmo não se utilizando destes instrumentos. Os estudos sobre administração e, mais especificamente, sobre administração financeira no entanto, colocam como importante a empresa possuir um sistema de orçamento para tornar mais eficiente a administração de seus negócios.

JUSTIFICATIVA DO TRABALHO

As idéias contemporâneas sobre administração de empresas dão grande ênfase ao tratamento do planejamento e estratégia para as atividades futuras. Na área financeira, isso se reflete em planos elaborados com objetivo de dotar a empresa de visão financeira para as operações previstas.

Como documento central integrante da estratégia e das ações da empresa, o orçamento empresarial não deve se limitar a registrar as melhores informações

existentes a respeito do ambiente econômico e competitivo que cerca a empresa e a estabelecer metas para as vendas e lucros a serem atingidas dentro de certos prazos. Deve também promover a coordenação de recursos e esforços para a consecução dessas metas e fixar as bases para avaliação de desempenho à medida que o futuro for se tornando uma realidade.

Welsch (1996:24) muito bem conceitua este problema ao afirmar que: "o planejamento e o controle de resultados baseiam-se na convicção de que a administração é capaz de planejar e controlar o destino de uma empresa a longo prazo por meio de uma série contínua de decisões bem concebidas".

Portanto, seria razoável esperar que as atividades administrativas fossem conduzidas no sentido de realizar o que foi definido e formalizado no orçamento, devendo ainda, ser feitos todos os esforços para que as ações tomadas estejam direcionadas para atingir aqueles objetivos.

Uma vez estabelecidas, as metas precisam ser sempre consideradas dentro de um horizonte a ser atingido, estabelecendo condições para que se possa administrar os negócios de forma coerente com as mesmas.

Neste sentido, e, por todas as razões discutidas, a idéia de observar a aplicação destes conceitos de orçamentos nas empresas de médio porte, constitui-se na principal justificativa deste trabalho.

Algumas observações poderiam ser estruturadas como ponto de partida para a investigação do problema apresentado:

- a . o planejamento e a gestão financeira deveriam constituir-se em instrumentos básicos para a sobrevivência e o crescimento dessas empresas;
- b . a utilidade do orçamento pode não ser claramente entendida pelos dirigentes das empresas de médio porte;
- c . o preparo de um orçamento é uma atividade abrangente do ponto de vista da administração empresarial, exigindo um nível mínimo de conhecimento das técnicas de execução;
- d . os dirigentes destas empresas não consideram importante para sua atividade a montagem formal do orçamento como parte do processo de administração de suas empresas;
- e . os dirigentes desse tipo de empresa se consideram por demais ocupados com a administração e a solução dos problemas relacionados à sua atividade diária e consideram que não dispõem de tempo suficiente para refletir e definir objetivos para o orçamento formal;
- f . estas empresas não dispõem de adequado sistema de comparação entre o que foi orçado e o que foi executado.

De outro lado, uma vez definido o orçamento da empresa, necessário se faz que a mesma monte um sistema de acompanhamento dos resultados reais obtidos para poder compará-los com o que foi planejado.

De fato, o planejamento somente tem sentido quando é possível medir a realidade e comparar com o que foi planejado para o período. Esta comparação

pode fornecer informações úteis para que se possa corrigir e melhorar o planejamento para os próximos períodos.

No entanto, esta comparação somente terá possibilidade de ser estabelecida se a empresa também estruturar um sistema confiável de contabilidade, que lhe permitiria acompanhar adequadamente o nível de operações e obter dados concretos para comparar com o que foi planejado.

ESTRUTURA DO TRABALHO

Como o tema em estudo visa a tratar da problemática do orçamento em empresas de médio porte, a idéia é seguir uma metodologia que possa levar a uma conclusão sobre o uso das técnicas do orçamento.

Os resultados dessa conclusão permitirão uma análise sobre o assunto, de modo comparativo: mostrar o que as empresas dentro do universo estudado estão fazendo em termos de orçamento empresarial e as causas que as levam a agir de determinada maneira.

Para atingir este objetivo, o trabalho está dividido em 4 (quatro) capítulos:

O primeiro capítulo reflete os resultados de uma pesquisa bibliográfica sobre os conceitos de planejamento e objetivos como direcionadores para a execução de um orçamento empresarial.

No segundo capítulo, o propósito é discutir os conceitos principais abrangidos na utilização de um orçamento empresarial. O uso do orçamento empresarial

como forma de adequar os objetivos da empresa à realidade financeira, e como instrumento de controle de suas atividades, para que se possa proporcionar retornos financeiros para a mesma e para os acionistas, dentro de certos parâmetros, constituem-se na essência dessa parte do trabalho.

No terceiro capítulo, são discutidos e relatados os elementos principais que compõem a metodologia da pesquisa utilizada, oferecendo uma visão geral dos conceitos e elementos utilizados, bem como o referencial teórico básico.

No quarto capítulo, está sendo apresentado os resultados da pesquisa realizada com empresas de porte médio, previamente selecionadas na região, para se tentar obter informações de como as mesmas conceituam e executam o orçamento empresarial. Para atingir esse objetivo, foi aplicado um questionário sobre o assunto para empresas nacionais consideradas de porte médio, na região objeto do estudo. Essa pesquisa foi conduzida com o apoio da Delegacia Regional da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo, em Campinas, que forneceu uma listagem de empresas com seus respectivos endereços para o envio do referido questionário.

As respostas desses questionários permitiram que fosse obtida uma análise sobre a forma como as empresas compostas no universo da pesquisa, avaliam a importância do orçamento empresarial e, quando não o fazem, qual a (s) causa (s) principal (s) que conduzem esse segmento de empresas a esta decisão.

Por último as conclusões têm o objetivo de resumir os resultados da pesquisa conduzida junto ao universo de empresas definidas para o trabalho.

1 . PLANEJAMENTO

1.1 CONCEITOS

O orçamento empresarial está intimamente ligado ao conceito de planejamento. De fato, preparar um orçamento para a empresa significa tratar do seu plano de atividades, no sentido de se atingir um objetivo previamente determinado.

Procedendo-se à revisão da literatura sobre administração de empresas, é comum observar que boa parte dos autores estabelecem uma ênfase muito grande na função planejamento, citando-a, na maioria das vezes, como uma das principais do processo administrativo.

Ackoff (1974:1) conceitua o planejamento como "a definição de um futuro desejado e de meios eficazes de alcançá-lo".

O planejamento do ponto de vista empresarial consiste, no seu sentido mais lato, em um processo que estabelece objetivos, define linhas de ação e planos detalhados para atingi-los, além de determinar os recursos necessários à consecução dos mencionados objetivos.

Essa definição pela sua amplitude, de uma certa forma, resume as principais noções e conceitos clássicos sobre planejamento, na área administrativa, dos mais diversos autores.

Henri Fayol (1970:65) , um dos autores clássicos de administração, foi um dos primeiros a abordar especificamente o planejamento ao afirmar que "administrar é prever e planejar, é organizar, comandar, coordenar e controlar".

Discutindo o conceito de planejamento, Figueiredo (1997:43), escreve que "Planejamento é a mais básica de todas as funções gerenciais, e a habilidade com que esta função está sendo desempenhada determina o sucesso de todas as operações. Planejamento pode ser definido como o processo de reflexão que precede a ação e é dirigido para a tomada de decisão agora com vistas ao futuro".

Abordando as cinco dimensões do planejamento definidas por Steiner, Oliveira (1999:33) complementa que "como consequência, o planejamento pode ser conceituado como um processo, considerando os aspectos abordados pelas dimensões anteriormente apresentadas, desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa".

O planejamento, além de organizar um esforço sistemático no sentido de se comparar a realidade presente às expectativas do futuro, é estimulador do processo decisório. Força por outro lado, uma permanente auto-análise da empresa, bem como exame de suas posições atual e futura estimada, de seus métodos de produção, de sua linha de conduta operacional, de sua estrutura funcional, de sua saúde financeira, de seu controle, de sua eficiência e de sua direção.

Nesse sentido, o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes da administração constituem-se na base do surgimento de uma idéia de planejamento que, sem dúvida, vinculado aos objetivos propostos pela organização, irá proporcionar a criação de condições para a tomada de decisões eficientes no futuro.

Oliveira (1.999:34) comenta ainda que " dentro deste raciocínio, pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos e desafios estabelecidos para a empresa".

O planejamento, uma vez definido como processo, leva o administrador a questionar sempre, a indagar sobre a velocidade e o acerto das decisões tomadas, a aferir com a possível segurança os riscos e os imponderáveis da atividade econômica a que se dedica a empresa.

Planejar é raciocinar em termos definidos sobre o futuro da empresa: como ela deverá chegar à posição a que os administradores almejam, como combater os riscos inerentes à sua atividade e como usufruir das vantagens intrínsecas proporcionadas pelo posicionamento de seus negócios.

Um resumo do pensamento desses diversos estudiosos poderia ser estabelecido na definição sintetizada dos cinco estágios do planejamento citado por Figueiredo (1997:43) :

- a . estabelecer objetivos;
- b . avaliar o cenário no qual a organização está inserida;
- c . avaliar os recursos existentes;
- d . determinar a estratégia para alcançar os objetivos estabelecidos;
- e . delinear um programa de ação para alcançar metas estratégicas de longo e de curto prazo.

O planejamento é um processo contínuo, permanente e dinâmico. As empresas que o adotam mantêm o sistema vivo, dia após dia, ano após ano, pois o planejamento sofre realimentação perene, por ser enorme a interdependência (e interação) das partes que o compõem.

Kuratko, ao prefaciar a obra de Bangs (1.999:x), destaca que "convém lembrar que o maior valor do processo de planejamento é o "pensamento estratégico", aquele que estimula o dono do negócio. Quando articulado formalmente, o pensamento estratégico sintetiza a intuição e a criatividade de um

empresário numa visualização do futuro. Este plano formal é conhecido como Plano de Negócios".

Por outro lado, não é fácil a atividade de planejar. O pensamento sobre o futuro deve ser feito de maneira sistemática e organizada, de forma a produzir cursos de ação que sejam viáveis e possam ser executados no momento certo.

1.2 - PLANEJAMENTO A LONGO E A CURTO PRAZO

A maioria dos autores define o planejamento empresarial numa visão de futuro, reunindo os objetivos básicos que norteiam o destino da organização. O interesse do planejamento é expressar a missão e objetivos da administração e poderá alcançar uma extensão grande em termos de tempo.

Uma vez identificada a necessidade de definir o plano de atuação da empresa, necessário se faz criar um instrumental que permita detalhar as suas diversas fases, de modo que o produto final se apresente executável.

Do ponto de vista doutrinário e prático para a definição destes conceitos questiona-se o horizonte de tempo idealmente coberto pelo planejamento a "longo prazo", bem como o que deve ser considerado como de "curto prazo".

Difícilmente existiria uma resposta inequívoca para essa questão. A cada empresa correspondem características individuais próprias, que deverão definir o espaço de tempo desejável.

A duração efetiva do que deve ser entendido como curto e longo prazo, deve porém, ser considerada um elemento que se liga com a situação da empresa e do mercado em que ela opera. Isso porque cada atividade dentro de cada setor

necessita adaptar suas operações para que consiga sobreviver conjuntamente com a evolução das condições econômicas nas quais está inserida sua atuação.

De qualquer forma, a quase totalidade dos autores recomenda que o prazo de um ano seja considerado o período ideal para a formulação de um orçamento empresarial, sendo esse o instrumento que representa o clássico planejamento de curto prazo.

Em seu trabalho sobre Orçamento Empresarial, Welsch (1996), estabelece dois tipos de planejamento em função do prazo de execução. Para ele, a função de planejamento pode ser dividida em dois períodos distintos: longo e curto prazo.

Em sua análise, cada um dos períodos tem uma caracterização própria em termos de objetivos a serem alcançados. Ao comentar seu quadro de "Dimensões Temporais no Planejamento e Controle de Resultados, o autor afirma que (1996 : 32) "Pode-se notar também que os planos periódicos compreendem duas subcategorias, ou seja, o plano de resultados a curto prazo e o plano de resultados a longo prazo ou estratégico".

A interpretação deste pensamento pode ser resumida ao se analisar as principais características de cada um destes períodos considerados para o planejamento:

1. Planejamento de Longo Prazo:

Corresponde ao planejamento que se estende por um período que comumente é considerado de cinco anos, podendo entretanto variar dependendo do setor, complexidade e forma de atuação, e que trata dos seguintes pontos:

- a . previsão do ambiente empresarial;
- b . estabelecimento dos objetivos mais gerais da empresa;
- c . formulação de planos formais a longo prazo

2. Planejamento de Curto Prazo:

Corresponde ao planejamento para o primeiro ano do plano de longo prazo, buscando essencialmente o planejamento do resultado para o período:

- a . elaboração de planos detalhados e objetivos de lucros;
- b . elaboração do orçamento de receitas e despesas;
- c . fixação de padrões definidos de atuação e responsabilidades.

Essas relações estendem-se aos vários períodos de atividade incluídos no programa e também a todos os produtos e setores produtivos. Como consequência elas estabelecem uma relação funcional entre os vários programas operacionais (vendas, produção, compras, pagamentos, nível de estoques, entre outros) e os programas econômicos e financeiros da empresa, permitindo, por conseguinte, estudar as relações existentes entre os princípios de gestão.

Ao se referir ao processo de planejamento financeiro, Gitman (1997) também se refere aos conceitos de longo e curto prazo para definir o que ele entende por planejamento financeiro nas empresas.

Para ele o processo de planejamento financeiro inicia-se com planos financeiros a longo prazo ou estratégicos, que, por sua vez, direcionam a formulação de planos e orçamentos operacionais de curto prazo.

Na sua visão (1997:588) " os planos financeiros (estratégicos) a longo prazo são ações planejadas para um futuro distante, acompanhadas da previsão de seus

reflexos financeiros. Tais planos tendem a cobrir períodos de dois a dez anos, sendo comum o emprego de planos quinquenais que são revistos periodicamente à luz de novas informações significativas".

Ainda de acordo com seu pensamento, "os planos financeiros (operacionais) a curto prazo são ações planejadas para um período curto (de um a dois anos) acompanhadas da previsão de vendas e várias formas de dados operacionais".

Outros autores interligam essa noção de tempo com o tipo de trabalho a ser executado, para definição das fases do planejamento.

Figueiredo (1997:44), define este conceito temporal em três espécies de atividades de planejamento:

1. - Planejamento Estratégico: diz respeito a um período de três a dez anos: normalmente chamado de planejamento de longo prazo;

2. - Planejamento Programa: atividade que segue o planejamento de longo prazo, e que envolve o desenvolvimento de planos para os dispêndios de capital necessários para os objetivos de longo prazo; e

3. - Planejamento Orçamentário: aquele que converte o plano de longo prazo da empresa às necessidades do futuro imediato. É usualmente descrito como orçamento e é desenvolvido em uma base anual.

Efetivamente, cada tipo de empresa tem um comportamento diferente, quando se tenta definir um horizonte temporal que tenha reflexo nas mudanças a longo prazo. As características intrínsecas das operações da empresa, bem como o ambiente competitivo em que opera, determinarão diferentes graus de complexidade na sua estrutura ao longo do tempo.

Ao comentar os níveis de mudanças nas empresas, Oliveira (1999:49) escreve que "há também a determinação do aspecto de mudança que o processo pode abranger, entre os quais podem ser citados: negócios, objetivos, funções, tecnologias, estruturas e pessoas".

Uma consideração através de níveis hierárquicos, poderia distinguir o planejamento em três diferentes níveis, de acordo com o envolvimento e grau de detalhamento que se obterá a partir de cada um deles.

Oliveira (1999:43) relaciona os três níveis de decisões em forma de uma pirâmide organizacional a qual têm uma função bastante definida e se completam mutuamente:

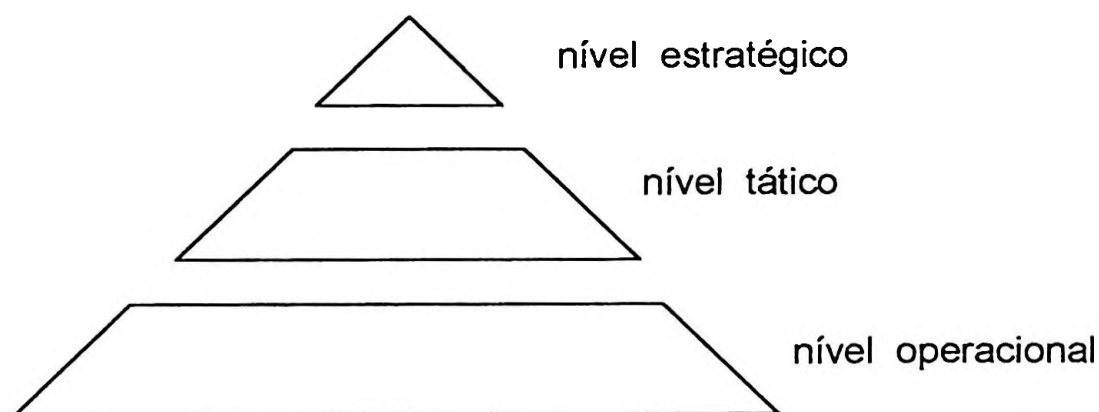


Fig. 1.1 - Níveis de decisão e tipo de planejamento

Fonte : Oliveira (1999:43)

O nível estratégico privilegia o rumo a ser seguido pela empresa em função do ambiente externo em que está inserida. Em geral, essa fase é de responsabilidade das esferas mais altas da administração e se relaciona tanto com a fixação de objetivos, quanto com as estratégias que serão usadas para atingi-lo.

Já o planejamento tático teria o objetivo de otimizar determinados setores ou áreas de resultado da empresa, definidos como importantes pelo planejamento estratégico.

O planejamento operacional visa a detalhar como serão executadas as operações que darão condições de a empresa atingir o objetivo definido pelo planejamento estratégico.

Frezatti (1999) também discute esses conceitos de planejamento ao reproduzir em seu trabalho a figura desenvolvida por Steiner que representa o planejamento visto em diversos enfoques de tempo.

Para ele (1999:24) os instrumentos de planejamento estratégico, orçamento anual e controle orçamentário compõem os requisitos mínimos para um sistema de planejamento em uma empresa.

O processo de planejamento determina as diretrizes amplas e de longo prazo, a partir da definição dos objetivos dos proprietários ou seus representantes, composto pela alta administração. Como regra geral, o orçamento costuma traduzir as estratégias traçadas em metas operacionais para o curto prazo.

O processo de composição de um orçamento começa pela fixação dos objetivos que a empresa pretende atingir. Os orçamentos têm por objeto a programação econômico-financeira a curto prazo e pode-se dizer, infra-anual (ou seja mensal, trimestral, semestral).

Dimensionam os custos e receitas das futuras operações e, portanto, o resultado do exercício determinado por eles, dando como consequência condições de calcular também o fluxo de caixa das operações previstas (investimentos, capital de giro, financiamentos etc.).

O orçamento anual, como reflexo do planejamento de curto prazo passa a constituir-se em um instrumento eficaz para o acompanhamento das operações e dos resultados alcançados pelas empresas.

Sanvicente (1995:19) conceitua muito bem este ponto, ao afirmar que "Como instrumento de administração, os orçamentos elaborados fornecem direção e instruções para a execução de planos".

Oferecem ainda um elenco detalhado dos custos e receitas previstas dos vários setores da empresa, traduzindo os programas de atividade em expressões econômico-financeiras e atribuindo, ao mesmo tempo, as respectivas responsabilidades operacionais e de controle a determinadas unidades da organização, comumente chamadas de centros de custos.

1.3 A DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS

O estabelecimento de um sistema de planejamento implica a definição de objetivos para a empresa. De fato, não seria lógico pensar-se em planejamento (tanto a longo como a curto prazo) sem a definição clara de objetivos a serem atingidos. Dessa forma, todo negócio deveria possuir objetivos que poderiam servir de orientação para sua política de atuação e forma de planejamento.

Tachizawa (2000:37) assim define o conceito de objetivo: "Objetivos são condições qualitativas e quantitativas que devem ser atendidas ao longo de determinado período. Trata-se de um alvo a ser perseguido, como por exemplo, taxa de retorno do investimento de 20%".

Para os fins de uma planificação racional, é evidente a importância fundamental do objetivo fixado que, via de regra, condiciona a própria sobrevivência da empresa ao longo do tempo.

1.3.1 A Empresa e seus Objetivos

Dependendo do grau de adequação das decisões tomadas pelos administradores da empresa, os resultados irão aparecer na mesma, tanto na condução dos seus negócios no mercado, como no atingimento de seus objetivos internos propostos.

Na medida em que essas decisões tenham sido tomadas com base em informações financeiras geradas de maneira correta e pertinentes aos objetivos propostos, a probabilidade de sucesso se torna bem mais palpável.

Não se pode conceber uma empresa sem objetivos. Por menor que seja a organização, por mais simples que seja o seu processo de trabalho, qualquer que seja a forma como são conduzidos seus negócios, os objetivos estão implicitamente estabelecidos. Pelo menos a idéia básica de que ela precisa sobreviver diariamente já pode ser considerada como um objetivo natural. Na seqüência dessa idéia, nos atos praticados pelos seus administradores estão sempre presentes os objetivos a serem atingidos.

Welsch (1996) já tratava desse problema no início de seu trabalho sobre orçamento empresarial na edição revisada de seu livro. Para ele (1996:19) "Tanto as atividades empresariais como as não empresariais devem possuir metas e objetivos".

Embora os detalhes de tais objetivos nem sempre estejam claramente formalizados, eles agem de conformidade com algumas idéias relativas à natureza da empresa: ambiente, recursos, possibilidades etc. Em outras palavras, apesar de não haver sido estabelecido um objetivo quantificável e formalizado para a empresa, as decisões tomadas para a continuidade do negócio trazem implicitamente a idéia de um horizonte a ser alcançado, que lhe garantirá a continuidade das operações.

Independentemente da importância que a intuição e a prática de negócios possam ter, as decisões e as providências relacionadas com a empresa têm de ser racionais. Os principais objetivos e a utilidade do planejamento empresarial irão evidenciar e aguçar a capacidade de raciocínio dos componentes da administração.

O planejamento empresarial é o preparativo das ações. Discussões sobre "o que fazer" e "como fazer" implicam, de maneira geral, em tomada de decisões e programação de resultados a serem alcançados, e levam em conta o tipo e o tamanho dos problemas a serem enfrentados e resolvidos.

A programação cuidadosa dos objetivos a alcançar aumenta a probabilidade de tomar decisões corretas. Respostas às perguntas "O que conseguiremos executar?"; "Que fases podem ser superadas em menor tempo?"; "Para onde queremos ir?" devem ser procuradas dentro do contexto de negócios em que a empresa está envolvida.

Pode-se dizer que todas as empresas buscam implicitamente respostas a essas perguntas; na realidade, muitas (principalmente aquelas menores), na maioria das vezes, não têm esses propósitos explicitados em forma de declarações formais; intuitivamente, entretanto, estão continuamente praticando-os de maneira informal.

1.3.2 Definição de objetivos

A fixação de objetivos satisfatórios e a sua posterior concretização é uma parte importante da tomada de decisões para a sobrevivência e o desenvolvimento da empresa. Essa é uma forma de dar consistência ao esforço de continuamente criar mercados e garantir o futuro da empresa, em lugar de agir gradativamente de acordo com o desenrolar dos acontecimentos.

Os objetivos são essenciais ao planejamento, visto que os planos indicam resultados que devem ser conseguidos em épocas diversas. O planejamento envolve a definição de objetivos, os quais, por sua vez, devem ser fruto de um programa de atividades da empresa.

Nesse aspecto também Assaf Neto (1.998:41) escreve que "uma empresa pode pressupor vários objetivos. Ainda que seu objetivo estabelecido seja rigorosamente de maximização da riqueza de seus proprietários (ou de seu valor de mercado), a empresa pode ser justificada e analisada a partir de vários outros objetivos".

Para destacar os fatores da máxima importância para a empresa, a administração planeja as atividades tendo em vista o melhor aproveitamento de seus recursos internos.

A eficácia de um plano empresarial depende principalmente da capacidade de sua administração em escolher os objetivos adequados. Essa escolha criteriosa dos objetivos tem a vantagem de permitir a concentração de esforços no planejamento de soluções para os problemas mais agudos da organização.

Ao resolver problemas empresariais, a administração deve meditar bastante sobre todos os aspectos, desde as limitações naturais para as atividades até suas últimas conseqüências. Quando iniciativas aparentemente promissoras estão em desacordo com as restrições de atividades aprovadas, pode-se optar entre duas soluções: modificar as limitações ou abandonar a iniciativa.

Dessa forma, costuma-se afirmar que o planejamento empresarial abrange o que é possível melhorar, bem como ultrapassar as limitações impostas pelo ambiente em que atua.

1.3.3 - Os Objetivos e a Administração Financeira

Todo negócio tem objetivos que orientam sua política e fundamentalmente incluem a sobrevivência, a rentabilidade e o desenvolvimento da empresa. Os objetivos que conduzem ao contínuo desenvolvimento de negócios dependem de um fluxo contínuo de capital, que proporcione aos administradores os meios de pôr em prática as decisões tomadas.

Embora a principal responsabilidade da administração financeira seja preparar um curso de ação em sintonia com os objetivos gerais da empresa, a maior obrigação administrativa do dirigente financeiro é preservar a continuidade do fluxo de recursos, de forma que nenhuma decisão considerada de caráter essencial para a continuidade de suas operações, deixe de ser executada em função de eventuais problemas financeiros.

Gitman (1997:14) enumera três responsabilidades básicas da função financeira em uma empresa:

1. Análise de dados financeiros - envolve o trabalho com os dados financeiros da empresa, de forma a orientar as decisões financeiras, além de criar condições para o seu planejamento;
2. Determinação da estrutura de ativo da empresa - Esta função compreende a administração eficiente dos ativos da empresa. Níveis de investimento em ativos circulantes e permanentes de acordo com as necessidades e as possibilidades da empresa em razão de seu negócio são as preocupações dos executivos financeiros relativos a este ponto;
3. Determinação da estrutura financeira da empresa - Neste aspecto é de vital importância a definição das fontes de financiamento de curto e longo prazo para financiamento das atividades. A análise das alternativas existentes com o objetivo de obter as melhores condições e custos representam uma importante função da área financeira.

Examinada dentro dessas condições, a tarefa da administração financeira compreende a definição da forma pela qual serão liberadas ou destinadas verbas a vários setores especializados, identificando pontos onde poderá haver excesso ou escassez de verbas disponíveis, e adotando medidas para utilizar o excesso ou cobrir as faltas.

A administração financeira costuma representar o elo entre os objetivos a serem alcançados e a efetiva disponibilidade de recursos para que isso seja

possível. Cabe à direção geral determinar os objetivos globais para o contínuo desenvolvimento da organização. A administração financeira lida com decisões sobre como será possível manter esse desenvolvimento com a necessária solidez no aspecto de geração e aplicação dos recursos monetários movimentados.

Como as finanças estão envolvidas em todos os aspectos operacionais da empresa, os dirigentes financeiros, bem como aqueles que dirigem outras atividades não-financeiras, não podem dar conta de suas obrigações sem informações que retratem a situação das finanças da empresa.

Muitos são os tipos de planos com que esses executivos lidam: planos de marketing, planos de produção, planos de pessoal e outros. Todos são diferentes uns dos outros, mas, de qualquer forma, sempre terão um envolvimento com o problema financeiro da empresa. Dessa forma, as finanças fornecem o elo já descrito entre os vários departamentos ou áreas e os objetivos traçados.

Os tomadores de decisões na organização sentem necessidade de objetivos e diretrizes que orientem suas atividades. Não se pode deixar a distribuição interna de recursos da empresa aos cuidados de um mecanismo automático de distribuição. Neste ponto o papel da administração financeira é importante: normalmente, a administração financeira tem a visão de conjunto dos objetivos e decisões que devem ser tomadas.

Braga (1995:23) conceitua bem essa função dentro da empresa . De acordo com seu ensinamento:

"a função financeira compreende um conjunto de atividades relacionadas com a gestão dos fundos movimentados em todas as áreas da empresa. Esta função é responsável pela obtenção dos recursos necessários e pela formulação de uma estratégia voltada para a otimização do uso destes fundos. Encontrada em qualquer tipo de empresa, a função financeira tem um papel muito importante no desenvolvimento de todas as atividades operacionais, contribuindo significativamente para o sucesso do empreendimento."

Dessa afirmação pode-se inferir que, além de zelar para que as contas sejam pagas, o administrador financeiro precisa contribuir para a sobrevivência da empresa e a realização dos objetivos de lucros de seus proprietários.

Assaf Neto (1.998:44) afirma que "dentro do contexto da administração financeira, o objetivo da empresa envolve a busca da maximização de seu valor de mercado. No entanto, até chegar-se a esse objetivo atual, a administração financeira definiu outros, os quais foram submetidos, ao longo do tempo, a um gradual processo de evolução e ajustes".

1.3.4 Objetivos e Plano Financeiro

A idéia de elaborar um orçamento empresarial formalizado para uma empresa traz implicitamente o conceito de objetivo a ser alcançado. De fato não seria lógico pensar-se em quantificar um orçamento sem ter em mente a quantificação dos objetivos a serem atingidos. Dessa forma, uma das finalidades de um processo de

orçamento empresarial é facilitar o planejamento administrativo da empresa no enfoque relativo às operações que estarão voltadas para alcançar os objetivos propostos.

As idéias mais modernas sobre administração de empresas dão grande ênfase a um tratamento disciplinado das atividades futuras. Especificamente no setor financeiro, isso se reflete nos planos elaborados com vistas a horizontes próximos e distantes, bem como nos controles efetuados sobre o andamento desses planos.

Como documento central integrante da estratégia e das ações da empresa, o plano financeiro não se deve limitar a registrar as melhores informações existentes a respeito do ambiente econômico e competitivo que cerca a companhia e a estabelecer metas para vendas e lucros a serem atingidos dentro de certo prazo. Deve também promover a coordenação de recursos e esforços para a consecução dessas metas e fixar as bases para avaliação de desempenho à medida que o futuro for chegando.

A despeito da idéia de precisão que se requer do planejamento financeiro, qualquer administrador não terá dúvida em admitir que poderiam surgir inúmeros fatores que iriam contribuir para sua não realização: medidas tomadas pelos concorrentes com respeito a preços ou produtos, evolução tecnológica, queda nos negócios em geral, interferência do governo etc. Certamente estes problemas podem surgir com pouca ou nenhuma advertência prévia.

Desta forma, o planejamento financeiro preparado para servir de quantificação das metas que deveriam ser atingidas pela empresa poderia também prever ocorrências dessas eventualidades, bem como algumas estratégias para contorná-las, sem perder de vista o objetivo final que foi inicialmente traçado.

Sendo assim, o planejamento financeiro não deveria criar uma rigidez de números e cálculos, que possa impedir uma reação imediata às novas circunstâncias surgidas ao longo da execução do plano. Pelo contrário, a idéia seria que esse plano possa ter ajustes periódicos, de forma a manter a empresa com o foco voltado à consecução de seu objetivo previamente estabelecido.

As ações previstas dentro do período de planejamento financeiro definido quando de sua execução deveriam criar condições para que a empresa se capacitasse a adaptar-se aos novos problemas surgidos no decorrer da execução do plano de ação. Definição de metas, portanto, estarão sempre em sintonia com o conceito de planejamento financeiro que se desenvolve ao longo deste trabalho.

Como conceitua Sanvicente (1.995:19) "como instrumento de administração, os orçamentos elaborados fornecem direção e instruções para a execução de planos, enquanto o acompanhamento, levando ao controle, permite a comparação das realizações da empresa ao que tenha sido planejado".

2 - GESTÃO ORÇAMENTARIA

2.1 CONCEITOS E IMPORTÂNCIA DO ORÇAMENTO

A gestão empresarial em um ambiente de rápidas e profundas mudanças, acompanhada de um grande grau de instabilidade, exige a tomada de decisões que devem ser analisadas em um amplo contexto.

O orçamento deve ser visto como um instrumento de planejamento de curto prazo. Uma vez definidos os objetivos e as linhas de atuação a longo prazo, o orçamento torna-se o instrumento de execução desse planejamento de longo prazo, em números que identificam e quantificam as metas definidas para o período seguinte.

Dessa forma o orçamento traduz-se em um conjunto de informações que identificam os números e os valores que a empresa deverá movimentar no período planejado, e que tradicionalmente, na maior parte das organizações, abrange o período de um ano. Ao se referir ao orçamento, a idéia de quantificação das atividades que a empresa deverá desenvolver nesse período é instantânea.

Comentando sobre o sistema de informação contábil-gerencial, Figueiredo assim define orçamento (1.997:36): "É um instrumento direcional. Constitui-se de planos específicos em termos de datas e de unidades monetárias, visando orientar a administração para atingir os fins específicos em mente, ou seja, os objetivos empresariais".

Ao discutir a importância do orçamento nas empresas, Welsch (1996:21) admite que uma administração competente pode planejar, manipular e controlar as variáveis relevantes para a vida da empresa. Ele comenta que "em muitas das empresas bem

administradas, o planejamento e controle de resultados tem sido identificado com um 'modo de administrar'".

No Brasil, inúmeros são os estudos relativos aos diferentes aspectos envolvidos na administração financeira das empresas. Todos, porém, atribuem um papel especialmente importante ao orçamento empresarial.

Padovese (1997:353) analisa o orçamento como instrumento essencial para planejamento, execução e controle das operações. Para ele, "o sistema orçamentário faz parte completa do sistema de gestão, fundamentalmente nas fases de planejamento operacional, programação e controle".

Sob o ponto de vista de uma perspectiva geral da administração, poderia ser afirmado que de uma forma ou de outra, as empresas procuram planejar e controlar suas atividades de uma forma genérica e não formal. O orçamento, entretanto, traduz esse planejamento e controle em algo mais estruturado e palpável no processo de administração.

Sanvicente (1995:16), enfatiza esse aspecto ao afirmar que "com um orçamento, porém, estas tarefas são formalizadas e sistematizadas, o que sem dúvida é vantajoso para a empresa e seus funcionários, em diversos sentidos".

A definição, a estruturação e o cálculo dos números que deverão compor as peças orçamentárias exigem que a empresa preste mais atenção aos seus aspectos importantes de funcionamento, de modo que esses números possam representar o melhor potencial de desenvolvimento da empresa.

Ao projetar os resultados esperados das atividades previstas e programadas, a empresa está fazendo fluir toda a sua potencialidade em termos de recursos materiais e humanos, uma vez que estes estarão a serviço da mesma para atingir aqueles objetivos programados.

A potencialidade do uso dos orçamentos deve ser entendida de maneira a reconhecer que não se trata de uma técnica separada a ser utilizada independentemente do processo de administração como um todo. Ao contrário, os conceitos aplicados à formulação e execução de um orçamento devem estar integrados aos diversos estágios e técnicas de administração, para gerir uma organização.

Na realidade, a idéia de montagem de um orçamento de operações deveria ser entendida como uma medida facilitadora de desempenho do processo de administração da empresa. Ao fixar e quantificar metas e valores para um determinado período, na realidade a administração está criando condições para que as decisões administrativas possam seguir um curso natural na busca do objetivo previamente determinado.

Como afirma Zdanowicz (1.998 :16) "o planejamento financeiro e orçamento se faz necessário para que a empresa possa visualizar, antecipadamente, as atividades que deverão ser desenvolvidas no período projetado, bem como o caminho que será percorrido pela mesma".

O orçamento permite à empresa obter uma visão antecipada dos problemas a serem enfrentados, e quais as decisões a serem tomadas, que possam vir a se contrapor a esses potenciais problemas previstos. Dessa forma, as decisões mais importantes têm grande possibilidade de serem tomadas no caminho certo, e trazerem soluções para esses problemas.

2.2. NATUREZA DO PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO

Todas as organizações devem se adaptar às novas condições impostas por uma conjuntura globalizada, em que a alocação de recursos constitui um desafio cada vez

mais sério, com fortes pressões relativas aos preços dos produtos, ocasionando contínua queda dos resultados operacionais.

Diante desse quadro, dispor de instrumentos que possam permitir reações rápidas à dinâmica de eventos próprios do complexo empresarial transformam-se em manifestações salutares que aumentam as chances de a empresa operar com sucesso. O orçamento representa um dispositivo de planejamento e controle que habilita a administração a antecipar mudanças e adaptar-se a elas.

É muito comum, nos meios empresariais e acadêmicos, o uso de expressões como "orçamento", "plano orçamentário", "planejamento orçamentário", "budgeting" e outros semelhantes para definir o processo de planejamento financeiro.

Na realidade, todos esses termos tentam definir os conceitos básicos do que se entende por orçamento como um instrumento de administração financeira, bem como para quantificar em uma perspectiva de curto prazo (normalmente um ano), os objetivos gerais da empresa, já definidos para um período mais longo.

Sanvicente (1.995:38) novamente aborda esta questão, ao definir que "A elaboração de um orçamento a cada período de 12 meses, e para um limite de tempo bem definido, é o detalhamento das políticas, metas e condições esperadas de atividade nesse período de doze meses, nos seus aspectos de operações e movimento de caixa, além da parcela correspondente dos projetos de investimento ou abandono de ativos imobilizados".

O que o autor enfatiza, realmente, é que o orçamento de operações executado para medir e quantificar as operações para o ano seguinte, não pode e não deve ser dissociado da visão de longo prazo, que, normalmente, a empresa deveria ter das variáveis principais do seu negócio.

Zdanowicz também tem essa preocupação de ligar os objetivos de longo prazo à formulação de um orçamento operacional para um período de doze meses. Ao analisar esse aspecto, ele enfatiza (1.998:20) que "a técnica orçamentária fundamenta-se em prévia formulação de um plano geral de ação à empresa, de acordo com seus objetivos, as metas e as políticas a curto e longo prazos, tendo como princípio a otimização no emprego dos recursos físicos, materiais e monetários disponíveis no período projetado".

Kaplan (1997 : 15) também enfatiza esta ligação entre os objetivos de longo e curto prazo ao afirmar que "quando definem metas de superação de 3 a 5 anos para as medidas estratégicas, os executivos projetam também marcos de referência para cada medida no próximo ano fiscal - até onde pretendem ir durante os 12 meses do primeiro ano do plano. Esses referenciais de curto prazo servem como indicadores específicos para a avaliação do progresso em curto prazo, dentro da trajetória estratégica de longo prazo para a unidade de negócios".

Para Braga (1.995 :230), "o sistema orçamentário traduz, em quantidades físicas e valores monetários, o desenvolvimento e os resultados de todos os planos das unidades e órgãos administrativos da empresa. Os dados são equacionados em um conjunto de quadros orçamentários observando-se a estrutura organizacional da empresa" .

A comparação de um orçamento com relação à execução, analisada cuidadosamente pela administração, poderá mostrar o seguinte:

- Pontos fracos na empresa, refletidos sobre a estrutura financeira;
- Atividades mensais dos departamentos, expressas sempre em quantidades e em termos de gastos realizados;

- Pontos fracos na estrutura administrativa e na organização empresarial.

As teorias da administração financeira ocupam-se de maneira bastante forte na formulação de dois pontos básicos de sua atuação : a aquisição de fundos exigidos pelo negócio, e sua distribuição eficiente entre as aplicações concorrentes dentro da mesma empresa. A administração financeira precisa saber com antecedência o montante dos fundos de que a empresa irá necessitar, quando esses fundos deverão estar disponíveis, por quanto tempo eles serão necessários, além de ter condições de dizer quando e como esses fundos poderão ser devolvidos.

O orçamento também pode ser entendido como um instrumento importante para orientar o crescimento da empresa em um horizonte de curto prazo. De fato, ao se mensurarem detalhadamente os valores das operações planejadas, o orçamento fornece uma base segura para se buscar e aplicar os recursos que são necessários de forma ordenada e clara.

Zdanowicz (1998:13) bem definiu esta característica do orçamento ao comentar que " o processo de planejamento financeiro e orçamento decorre da necessidade da empresa em crescer, de forma ordenada, tendo em vista a implantação e a adequação de padrões, princípios, métodos, técnicas e procedimentos racionais, práticos e competitivos no tempo ".

Uma vez definido, o orçamento irá permitir que a empresa possa transformar em números suas expectativas de operações. A transformação dessas expectativas gerais em números permite avaliar previamente a viabilidade das operações planejadas.

Ao se proceder dessa forma, a empresa poderá dispor de uma base de análise numérica que lhe trará um nível razoável de segurança para suas operações planejadas.

Alguns dos benefícios mais evidentes podem ser explicados no resumo sobre orçamento, que estão descritos a seguir, e que sintetizam os sentimentos de todos os pesquisadores que já estudaram ou escreveram sobre orçamento:

a . Necessidade antecipada de Recursos - Uma análise detalhada e completa dos níveis de operações planejados pode indicar à administração financeira, de forma antecipada, sobre uma possível deficiência de recursos para manter as operações. Naturalmente, quanto mais antecipado for esse conhecimento, maiores serão as chances de negociar e conseguir esses recursos em condições mais favoráveis para as empresas.

b . Melhor utilização do Caixa - O planejamento pode não só identificar possíveis faltas de recursos, como também servir de alerta para a administração financeira, para períodos em que possa haver grandes sobras de recursos.

c . Avaliação da Viabilidade financeira dos planos - As empresas, como as pessoas físicas, têm acesso a montantes limitados de recursos, mesmo quando há a possibilidade de que estes possam ser empregados lucrativamente. Se a previsão financeira indicar que a demanda de caixa, como resultado de uma linha de ação

proposta, poderá exceder o volume de fundos que a empresa pode sensatamente esperar obter interna ou externamente, é possível que alguns projetos tenham de ser cortados ou adiados.

d . Facilitação de negociações com credores - A qualidade da administração é uma variável importante na determinação da capacidade e estabilidade financeira - e, conseqüentemente, do risco de crédito de uma empresa. O planejamento financeiro cuidadoso pode ser entendido como reflexo da boa administração. Quando, em uma negociação, o executivo financeiro aborda os assuntos do ponto de vista de um planejamento racionalmente definido e detalhado, é provável que terá dado um passo importante para conseguir seu objetivo. Pode indicar que os possíveis credores sabem que os eventuais pedidos de recursos baseiam-se em projeções estruturadas, e não em estimativas improvisadas, o que poderá dar maior credibilidade nas negociações.

e . Controle - As previsões de operações financeiras são um instrumento de controle do desempenho real. O orçamento de caixa (que é parte do orçamento financeiro), por exemplo, incluirá as estimativas das entradas de caixa previstas para determinados períodos. Se as entradas reais estiverem se desviando muito do

que foi planejado, as providências poderão ser tomadas mais rapidamente e com mais eficiência.

Pode-se dizer que toda empresa que queira manter uma posição competitiva no seu respectivo mercado de atuação deveria ter em mente que o planejamento de suas operações, através do orçamento financeiro, pode proporcionar adequada condição de indicar a melhor rota a ser seguida, e que posteriormente, utilizando alguma técnica de comparação entre o que foi planejado e o que foi executado, pode conhecer exatamente se a rota inicial está sendo aquela efetivamente seguida.

A eficácia poderia ser avaliada em função do resultado alcançado, uma vez que o diversos objetivos são definidos, quando da formulação do orçamento. Na realidade, a base da tomada de decisões é a expectativa de retorno, que determina a escolha entre diversas alternativas de aplicação de recursos que a empresa dispõe para seus investimentos.

2.3 ORÇAMENTO E ESTRUTURA ADMINISTRATIVA

O orçamento contém um conjunto de relatórios que cobrem os aspectos da empresa para determinado período. É sensível aos objetivos gerais e setoriais da organização e aos padrões de desempenho, os quais são inter-relacionados e se integram para se constituir no plano operacional da empresa.

Os orçamentos podem ser elaborados partindo-se dos níveis hierárquicos menores da empresa (entendidos aqui em relação ao poder de tomar decisões) e chegando-se até a cúpula da mesma. Isto não quer dizer que o orçamento deva necessariamente ser elaborado nesta mesma ordem; a boa técnica, entretanto, ensina

que todos os departamentos da empresa deveriam estar envolvidos em sua elaboração. A este respeito Figueiredo (1997:91) ensina que "assim, as estimativas orçamentárias são baseadas em informações que fluem de baixo para cima, dentro da organização".

Dessa forma, a preparação do orçamento formal deve ser desenvolvida de acordo com a estrutura administrativa da empresa. Nessa fase, as dificuldades e os problemas existentes na estrutura da empresa poderão ser analisados e eliminados, para que o posterior controle orçamentário possa se tornar mais eficiente.

A estrutura administrativa da empresa deverá estar caracterizada por uma total compatibilidade com o processo de execução do orçamento. O organograma da empresa deve definir as atribuições de cada órgão, setor ou departamento, na fase de elaboração do orçamento, para que posteriormente os resultados efetivos das operações possam ser comparados ao que foi previamente orçado.

Um programa bem elaborado para o orçamento e posterior controle dos resultados exigiria a atribuição de responsabilidades de cada um dos elementos envolvidos no processo global. Quando a empresa possui um organograma bem definido, esse envolvimento se torna mais claro, racional e maduro, propiciando condições para que o cálculo do orçamento se desenvolva de maneira natural.

Nesse sentido Welsch (1996:84) detalha que " o delineamento cuidadoso da participação e responsabilidade de linha e assessoria possui conseqüências consideravelmente significativas ".

Como os orçamentos são planos que fornecem detalhes do que e de que forma a administração espera realizar, seu valor no processo de planejamento provém de que força a administração a examinar tanto a situação econômica geral da qual a empresa faz parte, como as relações econômicas entre as várias atividades da empresa.

Permite aos diversos dirigentes investigarem como se comportarão custos e receitas sob a ação de conjuntos específicos de hipóteses operacionais.

Muitas vezes, o processo detecta conflitos entre os objetivos da alta administração e as realidades das capacidades da empresa. Por meio do orçamento, a administração pode especificar os recursos que serão necessários para atingir os objetivos e também descobrir como esses recursos devem ser aplicados.

Como escreve Tung (1.994:35) " Do ponto de vista do planejamento, o sistema orçamentário movimenta o ambiente empresarial pois permite que cada funcionário, chefe ou subalterno tome consciência de seu dever".

Se os atuais recursos não podem atender aos objetivos planejados, o processo de orçamento operacional pode provocar, por exemplo, um exame das implicações financeiras de uma determinada atividade planejada.

A função de planejamento pode variar de acordo com o nível de responsabilidade e poder de decisão atribuído a cada órgão dentro da escala hierárquica da empresa.

Os escalões superiores estarão mais envolvidos com os aspectos estratégicos das operações e com a definição de parâmetros de resultados; à medida que diminui o poder dos demais órgãos, estes normalmente estarão mais envolvidos em aspectos tipicamente operacionais, para que aqueles objetivos estratégicos inicialmente definidos possam ser quantificados e se tornem o guia de ação da empresa para o período planejado.

Welsch (1996:40) denomina esta estruturação de "responsabilidades de planejamento e controle por posição administrativa" Uma forma de representar esta integração dentro da estrutura da empresa está representada pela figura abaixo:

NIVEL HIERÁRQUICO	ENVOLVIMENTO
<p><u>ALTA ADMINISTRAÇÃO</u></p> <p>Responsabilidades pelos resultados da empresa</p>	<p>Orientação Estratégica</p> <p>Implantação Operacional</p>
<p><u>EXECUTIVOS</u></p> <p>Responsabilidades pelos resultados de cada área</p>	
<p><u>GERÊNCIA MÉDIA</u></p> <p>Responsabilidades pelas áreas operacionais</p>	
<p><u>SUPERVISÃO</u></p> <p>Responsabilidades pelos órgãos locais</p>	

Fig. 2.1 - Envolvimento em um processo de orçamento.

Fonte : adaptado de Welsch (1996 : 40)

Nota-se que, à medida que se desloca na escala hierárquica da empresa, mudam as preocupações dos integrantes de cada uma dessas escalas em relação ao desenvolvimento do processo orçamentário.

Nas escalas superiores, a maior preocupação é com a estratégia de atuação. Definir as grandes linhas de decisões é o encargo principal dessa área. Na medida em que diminui a escala hierárquica e, por consequência, o poder de decisão, o foco do

trabalho passa a ser mais nos aspectos práticos de implantação e projeção dos números.

Embora seja considerado parte integrante da área de administração financeira, o orçamento tem princípios assentados nas raízes históricas da teoria da organização. Dessa forma ele não pode ser pensado de maneira mecânica e automática, mas sim com o envolvimento em maior ou menor grau de todas as pessoas que compõem a estrutura da empresa.

Kaplan (1998 : 122) comenta esta integração entre os diversos níveis hierárquicos ao afirmar que "ainda que as metas continuem sendo determinadas pelos níveis hierárquicos superiores, elas devem ser transmitidas de outra maneira para o restante da organização, para que cada um de seus membros as compreenda - já que todos estarão capacitados para contribuir com idéias".

Desta forma, entendendo melhor os objetivos que a empresa pretende alcançar, os integrantes dos escalões iniciais da hierarquia terão conhecimentos necessários para sugerir mudanças que podem melhorar as estratégias traçadas pela alta administração para atingir os objetivos propostos.

Welsch (1.996:33) comenta que "nas empresas bem administradas, observamos que dentro das dimensões de tempo especificadas, os planos de projetos, o plano formal a longo prazo e o plano de resultados a curto prazo são estruturados, primeiramente, de acordo com os níveis de autoridade e responsabilidade e, em segundo lugar, de acordo com linhas de produtos ou serviços".

Dessa forma, o conjunto de órgãos e setores que se constituem na estrutura do poder de decisões da empresa tratam os objetivos da empresa com um todo uniforme que, uma vez atingido, trará benefício a todos esses setores.

A elaboração do orçamento deve atender sempre para a simplicidade em sua forma estrutural. Entretanto, deve ser planejado de forma a identificar todos os órgãos inferiores e superiores, todas as despesas, quer de operações, quer de administração, auxiliares e outras, o que certamente possibilitará medir de forma mais eficiente todos os gastos projetados. Além disso, poderá fazer com que haja possibilidade de se conhecer exatamente os índices de produtividade e eficiência de cada departamento.

O orçamento é um instrumento que pode ser considerado importante à administração na direção e controle das atividades da organização. Mesmo que os valores apresentem sérias dificuldades de estimativas e, em razão disso, venham provocar divergências em relação às cifras reais, o orçamento possibilita a integração entre direção, gerência e chefes de departamento, implicando na comunicação dos planos por toda a empresa.

De qualquer forma, em todas as fases de implantação, operação e controle orçamentários, o elemento humano que compõe a organização é um fator essencial. Ao não se levar em conta as motivações e disposições dos funcionários envolvidos, e, se não se conseguir a adesão destes, será muito difícil alcançar o sucesso desejado em relação ao orçamento.

Não poderia ser deixada de lado a idéia de que cada funcionário poderia se preocupar com a empresa de maneira diferente. Certamente, as preocupações de pessoas ligadas diretamente às operações de produção seriam diferentes daquelas do pessoal que cuida das finanças ou do estoque. Da interação de tais diferentes visões, podem originar-se diversas vertentes no enfoque do orçamento, que, uma vez depurados e analisados, devem conduzir a uma abordagem racional dos objetivos a serem alcançados.

Frezatti (1.999:61) bem descreve essa interação ao afirmar que "o que se pretende considerar é que as pessoas têm crenças, as quais devem ser identificadas, entendidas e consideradas no processo de planejamento e controle".

Do ponto de vista da análise, o sistema de orçamento permite a determinação dos pontos vulneráveis da empresa, possibilitando a aplicação de medidas saneadoras; e dos pontos favoráveis, que podem ser melhor aproveitados.

A comparação entre o presente e o passado e entre o real e o estimado, permite a descoberta das causas de inúmeros fatos financeiros relevantes, conhecimento fundamental para a tomada de decisões adequadas por parte dos dirigentes empresariais.

Analisando-se os componentes de um ângulo que leva em conta o ponto de vista de integração funcional, é bastante relevante o fato de todos os funcionários da empresa (desde aquele do mais baixo grau da hierarquia até aqueles que compõem o mais alto escalão) sentirem-se motivados e perceberem que podem ter participação direta em um plano de trabalho que envolve toda a organização.

A implantação ou adaptação de um sistema orçamentário em uma empresa deve ser sempre feita de forma gradual para que se possa ter condições de atingir seu objetivo. Via de regra, a implantação de um sistema de orçamento, implica uma série de mudanças dentro da cultura empresarial, o que obriga, na maioria das vezes, as pessoas, e também os diversos departamentos envolvidos a mudarem a sua postura em relação aos valores que estiveram presentes até então. Welsch (1996:51) bem enfatiza este problema ao afirmar que "Conseguir o envolvimento da administração no processo de planejamento não é fácil. Os níveis inferiores reagem favoravelmente à idéia de participação, mas certos controles e restrições são necessários".

Na maioria das vezes, para serem bem sucedidas, as inovações demandam algum tempo para que possa haver a absorção gradual; além disso essas mesmas inovações criam uma nova interdependência de relações, o que pode abalar as estruturas do sistema até então vigente na empresa.

2.4 - PROBLEMAS E LIMITAÇÕES NA ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO

A implantação de um sistema de orçamentos certamente trará uma mudança cultural bastante grande nas empresas que se empenham em implantar esse processo. Muitos problemas potenciais, que talvez estivessem escondidos até o momento poderão aflorar nesse processo.

Tung (1.994:44) particulariza este problema ao afirmar que "Qualquer plano orçamentário, por melhor que seja, tem suas limitações". Para ele, por basear-se em estimativas que dependem da interpretação das pessoas que irão executá-lo, os impulsos emocionais desses participantes poderão levar a diversos problemas essenciais.

Particularmente, durante a fase de montagem do orçamento, um problema potencial poderá surgir, para o qual deve ser dada uma importância equivalente: o problema que pode ser denominado de limitação do orçamento. Como poderia ser entendida a limitação do orçamento?

Os cálculos do orçamento de cada departamento e área da empresa devem refletir necessariamente a mais adequada estimativa para o que se está projetando. A consulta aos registros de valores históricos de comportamento dos números, ao longo

dos últimos anos, via de regra pode fornecer um ponto de partida para o processo de previsão que se está iniciando.

Para que um orçamento seja efetivo, na função de planejamento, ele deve ser baseado em uma avaliação realista da capacidade operacional da empresa, e no julgamento da administração sobre o resultado mais provável das interações da empresa com o ambiente.

Como o conjunto de cálculos que irão compor o orçamento irá se tornar o guia de operações da empresa durante o período para o qual foi calculado, o orçamento deve refletir as mais adequadas estimativas da administração no que se refere a suas atividades.

Se o orçamento for calculado levando em conta objetivos abaixo do que poderia ser sua capacidade, a empresa poderá estar subutilizando seus recursos. Por outro lado, se é exageradamente otimista, ou seja os objetivos definidos são superiores à sua capacidade, pode haver recursos insuficientes para permitir uma completa exploração das oportunidades de mercado. O orçamento usado para fins de planejamento deve ser baseado naquilo que for mais provável.

Entretanto, um orçamento baseado no que é provável corre o risco de estabelecer metas a níveis tão baixos que podem afetar negativamente a motivação. Para proporcionar motivação adequada, um orçamento deve estabelecer objetivos desafiadores quando comparado ao que seria esperado em condições normais.

Os objetivos desafiadores apresentam, contudo, a possibilidade de se igualarem a um orçamento excessivamente otimista e, se o orçamento é fixado em um nível muito alto de desafio, há o risco de não se atingir o objetivo pretendido.

Braga (1995) analisa esse problema. Seu pensamento é de que as empresas devem pensar o orçamento como algo que se espera que tenha possibilidade de ser realizado.

O conflito entre planejamento e motivação é acentuado, se observarmos o processo de orçamento do ponto de vista dos agentes internos que o preparam. Eles podem saber que, para fins de planejamento, a empresa necessita de suas melhores estimativas quanto ao nível provável de atividade para o ano vindouro.

Welsch (1996:273) explora bem este ponto, quando comenta sobre a utilização do plano de resultados durante sua montagem. Para ele "o plano deve ser elaborado com a convicção de que a empresa atingirá ou excederá todos os objetivos importantes".

Eles podem saber também, com base na experiência, que seus superiores estão inclinados a elevar os níveis prováveis de atividades necessários para fins de planejamento, visando refletir objetivos que consideram difíceis, porém atingíveis. Os executores sabem também que podem defrontar-se com dificuldades imprevistas na consecução dos objetivos contidos no orçamento.

Considerando esses aspectos, os responsáveis pelos vários departamentos - em suas propostas iniciais de orçamentos - muitas vezes sentem a necessidade de "superdimensionar" o orçamento, ou introduzir a chamada "folga de orçamento" a fim de aumentar as chances de comparações favoráveis entre os resultados previstos no orçamento e os reais. Para compensar seu desejo de realização com sua necessidade de segurança, alguns responsáveis, intencionalmente, fixam objetivos inferiores aos níveis de performance que acreditam ser atingíveis.

Esse problema é comentado por Braga, ao tratar do que ele chamou de "pessimismo consciente". Na sua avaliação (1.995:233) "Esta atitude, que também poderia ser denominada "maquiavelismo", é praticada por aqueles que subestimam

dados relativos à produção, vendas ou receitas e exageram nas projeções das despesas para obter sempre variações orçamentárias favoráveis".

Nesta fase, pode ocorrer que muitos responsáveis por departamentos e áreas da empresa, que são convocados para elaborar seus orçamentos, fazem-no com a idéia fixa de que os superiores, ou os órgãos de análise na controladoria, irão fatalmente modificar os números apresentados. Dessa forma, apresentam os cálculos com valores sub ou super avaliados, esperando naturalmente as modificações citadas. Pode-se criar, assim, uma "cultura de cortes", ou seja, os números apresentados inicialmente podem nem de longe representar a realidade que se espera ocorrer na empresa; ao contrário, a "cultura de corte", deverá ser acionada para solucionar este problema, impondo modificações.

Essa prática pode comprometer a elaboração do orçamento, na medida em que cria vícios de planejamento. Um exemplo muito comum poderia ser geralmente encontrado na elaboração do orçamento de vendas: como possivelmente ele será questionado nos escalões superiores, os responsáveis pela projeção dos números fazem as estimativas com conotações bastante conservadoras, ou seja, bem abaixo do que poderia ser um objetivo esperado. Dessa forma, nas revisões posteriores a que serão submetidos os números, estes tomarão uma forma mais realista.

Se o processo de revisão e aprovação de orçamento não elimina a folga, isso pode afetar a efetividade do orçamento, tanto em sua função de planejamento como de motivação. Em primeiro lugar é preciso que um orçamento represente objetivos que atendam ao critério de resultado realístico mais provável. Em segundo, a motivação de um gerente para maximizar sua própria *performance* pode ser enfraquecida, uma vez que o orçamento superdimensionado não vai provavelmente apresentar objetivos difíceis porém atingíveis.

Para que o sistema orçamentário possa ser aceito nos diferentes níveis da empresa, seria óbvio que a própria alta administração deveria estar convencida da necessidade do sistema e não apenas de sua utilidade. Isso poderia ser encarado como particularmente importante em empresas de menor porte, onde o exercício de planejamento é encarado, muitas vezes, como uma sofisticação técnica.

Uma vez que este convencimento se torna patente, mais fácil será quebrar as possíveis resistências internas. Dessa forma, todos os orçamentos departamentais (quer sejam de produção, quer sejam de administração e atividades de apoio) conterão informações por meio das quais a alta administração poderá verificar posteriormente o desempenho de cada área. Ao comentar o conceito de "comunicação" no processo de administração de um orçamento na empresa, Welsch (1996) comenta que a alta administração deve comunicar os objetivos e seus modos de realização a toda a organização, para que haja uniformidade de esforço no sentido de atingir os objetivos.

A superação de possíveis resistências iniciais deve ser vista no sentido de que o orçamento não se presta somente a tratar os pontos fracos, mas também os trabalhos bem elaborados. Nessa mesma linha de pensamento, o orçamento deve ser visto como um instrumento para controle de receitas, gastos, produtividade e outros elementos da atividade da empresa, colocado à disposição da alta administração, para dar apoio aos rumos que o negócio está tomando.

O treinamento intensivo de pessoas envolvidas com o plano orçamentário, via de regra contribui para que o mesmo passe a ser aceito com naturalidade e postura profissional por todos os envolvidos.

2.5- EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA

Definidos os conceitos, especificações e problemas, a empresa pode iniciar o preparo e a execução de seu orçamento anual. Este período anual para cálculo do orçamento é aquele comumente recomendado por todos os autores que discutem os procedimentos para um orçamento.

Por exemplo, Welsch bem enfatiza este período de cálculo, ao afirmar que (1.996 : 82) " Os períodos normalmente escolhidos são de cinco anos e um ano, sendo a escolha de um ano baseada no exercício fiscal usado pela empresa para fins de apresentação de demonstrações financeiras".

O processo orçamentário costuma seguir passos bastantes definidos. As inúmeras variações conhecidas não o desfiguram, apenas tentam adequá-lo às características individuais de cada empresa.

O orçamento de vendas também chamado de plano de Marketing, por Frezatti (1999 : 85) é a primeira peça do processo de cálculo; este servirá de base para o orçamento de produção, de materiais diretos, do orçamento de mão de obra e custos indiretos de produção. Na seqüência, são calculados os orçamentos de despesas administrativas e comerciais. Os investimentos previstos para o ano (também chamado orçamento de capital ou de investimentos), estarão sendo calculados na seqüência.

O cálculo do orçamento de caixa projetado, o demonstrativo de resultados e a projeção do balanço para o final do período, constituem-se na seqüência natural do processo.

Esta forma de classificar as diversas partes de um orçamento empresarial, aparece em todas as obras que tratam de problemas de administração financeira. No campo da contabilidade gerencial, administração financeira e controladoria, desde as obras mais antigas (Anthony, 1975), até as mais recentes (Campiglia, 1.995;

Figueiredo, 1.997; Braga, 1.995; Gitman, 1.997; Padoveze, 1.999; Hoji, 1.999; e outros) tratam do assunto na forma descrita acima. Da mesma forma, autores que tratam especificamente da aplicação do orçamento tais como Moreira (1985), Welsch (1.996), Zdanowicz (1.999), Frezatti (1.999), Tung (1.995) e outros, adotam a mesma linha de desenvolvimento para o cálculo do orçamento empresarial.

Tal seqüência de cálculos aparece muitas vezes em forma agrupada, fazendo a separação das fases em grupos homogêneos, trazendo mais facilidade para o processamento destes cálculos.

Usando-se os conceitos deste agrupamento definido por Braga (1.995:236), Zdanowicz (1.998:27) e Figueiredo (1.997:109) as diversas fases do orçamento poderiam ser assim especificadas:

Orçamentos operacionais - Consistem geralmente na avaliação financeira das operações planejadas, envolvendo principalmente o orçamento de marketing, de produção, de compras, de mão de obra e de despesas fixas, que dão origem aos custos das vendas projetadas. Além destes cálculos, também as projeções de despesas administrativas e de despesas de vendas fazem parte do orçamento.

Orçamentos de capital - Demonstram os gastos de capital (novos investimentos) - planejadas e aprovadas - da empresa para período projetado no orçamento anual. Via de regra esse orçamento é sempre elaborado para atender as necessidades de novos investimentos definidos no orçamento operacional.

Demonstrações Contábeis - Representam a finalização do orçamento, a partir dos cálculos executados nas duas fases anteriores. Devem ser projetadas neste bloco, o fluxo de caixa, a demonstração de resultados e o balanço geral da empresa.

Na realidade, pode-se afirmar que essas demonstrações serão a síntese de todo o trabalho de montagem do orçamento. É através da análise das demonstrações

projetadas que a empresa realmente verifica se os objetivos propostos inicialmente poderão ser atingidos.

Apesar de esta forma de apresentar a seqüência do orçamento não estar explícita nas obras citadas, ela reflete um roteiro bastante racional, em que o encadeamento de uma fase depende do que foi efetuado na fase anterior.

De fato, esta seria uma forma bastante estruturada de se apresentar o orçamento da empresa. A partir do orçamento de operações, que reflete e quantifica as operações planejadas pela empresa em função de seus objetivos estabelecidos, a empresa na seqüência executa o plano de investimentos que servirá de suporte para as operações. Finalmente, os assim chamados "orçamentos financeiros", que na realidade constituem-se na essência do planejamento orçamentário, deverão fazer a medição final dos resultados e da situação planejada, ao fim do período de cálculo, através da projeção das demonstrações financeiras para o período.

Os números contidos nesta última fase do orçamento (demonstrações financeiras), irão se constituir naquilo que a empresa considera adequado para o período planejado.

Zdanowicz (1998:26) assim se manifesta sobre estes resultados apurados: "Cumprir destacar que os orçamentos de vendas, produção e despesas operacionais serão considerados como instrumentos de apoio ou auxiliares, enquanto o Orçamento de Caixa, o Demonstrativo de Resultados do Exercício projetado e o Balanço Patrimonial projetado constituir-se-ão em peças essenciais do sistema de planejamento financeiro e orçamento da empresa".

Se, da análise desses cálculos verificar-se que não estão de acordo com os objetivos previamente fixados, poderão ser propostas modificações nos orçamentos de

operações e de investimentos, de forma a se buscar alterações nos níveis de atividades que deverão conduzir ao objetivo planejado.

Esta forma de execução do orçamento pode ser resumida na figura abaixo:

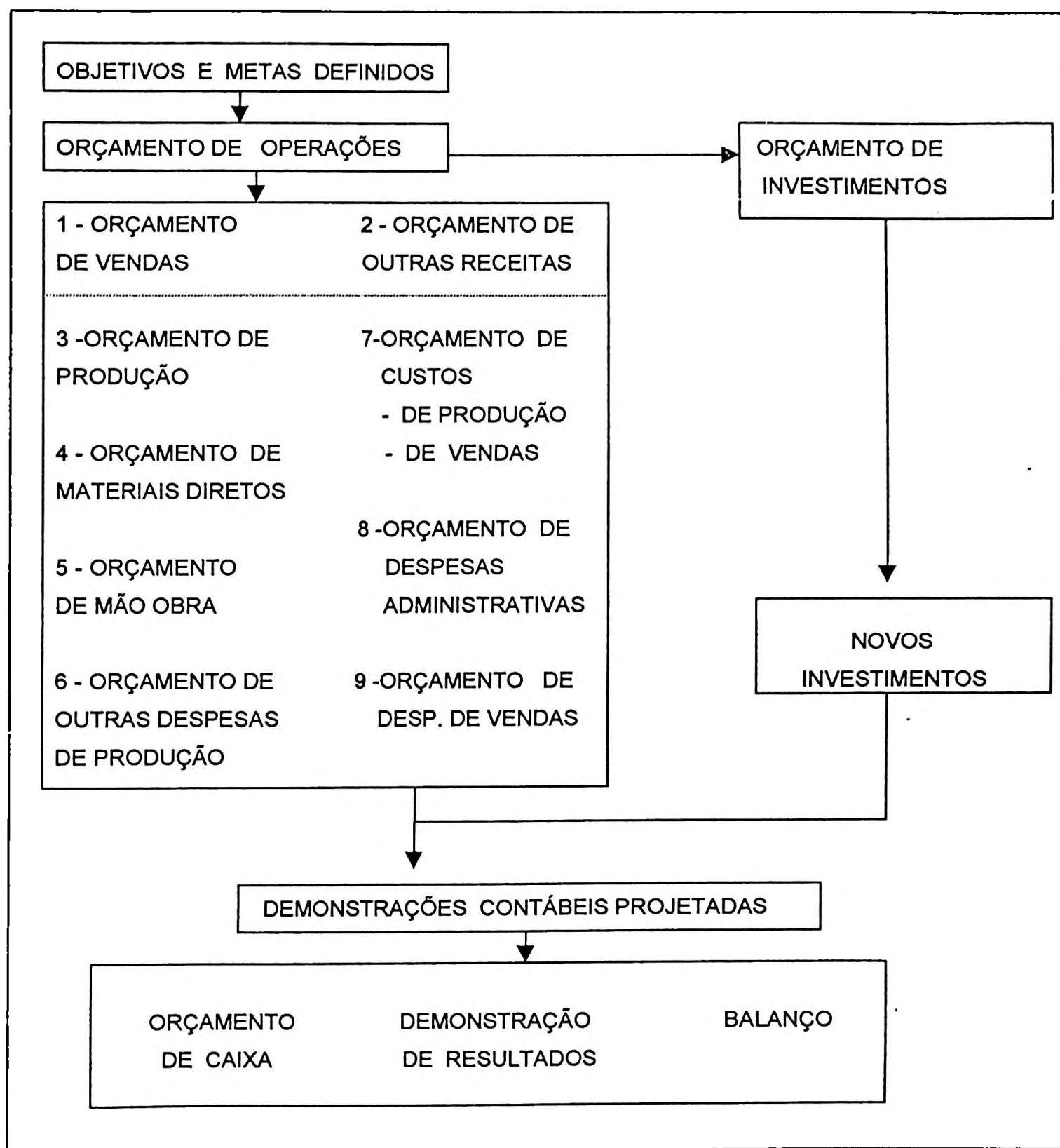


Fig. 2.2 - Roteiro de cálculo do orçamento.

Fonte : adaptado de Zdanowicz (1998:27) e Figueiredo (1.997:109)

A figura 2.2 descreve, em linhas gerais, o fluxo de informações a partir do qual deverá ser produzido o orçamento empresarial para o período que está sendo planejado. Observa-se que sua montagem segue uma rotina seqüencial, do ponto de vista do tratamento das decisões financeiras projetadas.

As premissas ou cenários compõem a primeira preocupação do processo orçamentário.

Tanto os orçamentos de operações, como o de investimentos e as conseqüentes demonstrações contábeis que serão projetadas, deverão refletir os números esperados pela empresa dentro do ambiente de negócios em que a mesma opera. De fato, não seria lógico construir-se todo um sistema de cálculos que estivesse dissociado das variáveis econômicas que, por certo, irão afetar suas operações.

Dessa maneira, é importante que a empresa defina um "cenário" básico, que imagina possa impactar, de alguma forma as atividades que serão desenvolvidas para o ano em que o orçamento está sendo calculado. Alguns parâmetros usualmente são assumidos como válidos para compor este cenário. Via de regra estes parâmetros são chamados de "premissas", e passam a fazer parte do processo de cálculo do orçamento.

Frezatti (1.999:80) bem enfatiza esse ponto ao afirmar que "O cenário e as premissas são importantes na elaboração do orçamento, devendo estar definidos antes do início da montagem do instrumento propriamente dito, já que contêm informações indispensáveis à sua montagem". Conquanto muitas dessas premissas possam apresentar dificuldades para sua definição, normalmente a empresa deveria buscar uma forma de atenuar seu impacto nos futuros cálculos, buscando defini-las da

maneira mais realista possível, através da busca desses dados e informações nas publicações e entidades especializadas neste tipo de estudo.

Sanvicente também analisa este problema, ao comentar as "restrições externas" que na sua opinião (1.995:45) "incluem uma gama variada de fatores sobre os quais a empresa tem reduzido campo de atuação".

Uma síntese do pensamento desses autores poderia ser usada para classificar essas restrições, cenários e premissas nas grandes linhas descritas abaixo:

- aspectos políticos - o que as decisões políticas das autoridades podem afetar os negócios no mercado em que a empresa atua;
- premissas econômicas - as que poderão trazer impacto para a empresa, tais como crescimento da economia, recessão, inflação, mudança na taxa de câmbio, política tributária e outras;
- mercado - o comportamento provável dos concorrentes, fornecedores, clientes, tendências dos mercados etc.;
- premissas financeiras - o comportamento das taxas de juros, disponibilidade de recursos pelo sistema financeiro, facilidade de crédito e outras.

O comportamento dessas variáveis pode ter um grande impacto nas projeções que a empresa irá desenvolver dentro da preparação do seu orçamento. Dessa forma, a definição (pelo menos em nível geral) desses fatores pode fazer com que os números apurados sejam realistas.

2.5.1 - Orçamento de Operações

Analisando-se o roteiro proposto no quadro anterior, pode-se perceber que o processo orçamentário da parte operacional, quase sempre toma a seguinte forma: em primeiro lugar, são estabelecidas as metas para o exercício futuro, decorrentes, como já discutido anteriormente, dos objetivos fixados na programação de longo prazo. Tais metas definirão os padrões de performance para as diversas atividades da empresa. A partir deste ponto, começa de fato a preparação do orçamento operacional.

Sendo o primeiro passo para o cálculo das operações, o orçamento de marketing deverá representar as receitas da empresa para o período orçado, sendo por isso considerado por todos os estudiosos o ponto-chave da montagem do orçamento de operações. Na sua construção, deverão ser considerados os fatores de mercado da forma mais realista possível, pois, dos números dessa peça orçamentária serão derivados os demais cálculos do sistema.

Com esta responsabilidade (de servir de base para os demais cálculos operacionais) o orçamento de vendas deverá ser elaborado para atender esta realidade.

Para Zdanowicz (1998:34) "o orçamento de vendas deverá responder a seguinte questão: o que vender (produzir)? Esta questão é fundamental, pois irá responder aos aspectos econômicos e sociais no futuro mercado de atuação da empresa".

Concatenada a projeção de vendas, com base nos seus números, deverá a empresa estabelecer um plano de produção que a viabilize. Essa fase do orçamento terá aplicação para as empresas industriais, ou, mesmo não sendo indústrias possam medir fisicamente a sua produção, uma vez que os produtos por elas fabricados é que se constituem no objetivo do negócio.

Empresas de outros segmentos como por exemplo empresas comerciais , não terão necessidade de calcular essa fase do orçamento podendo passar a trabalhar diretamente no orçamento de materiais diretos.

Portanto, para aquelas empresas que podem medir fisicamente o que produzem, o segundo passo é, com base no orçamento de vendas, determinar o orçamento de produção. Tal estudo deverá contemplar os dados do estoque inicial de cada produto, o volume de produção, e o estoque final projetado.

O orçamento de produção especificará as quantidades por produto, a serem fabricadas, de modo a viabilizar as vendas projetadas, levando ainda em consideração a política de estoques adotada pela empresa.

O orçamento de materiais diretos é o próximo passo para a execução orçamentária. Entende-se por materiais diretos as matérias primas, os componentes e os materiais de embalagem que serão transformados em produtos acabados ou serviços produzidos; nas demais empresas que não fabricam produtos, esses materiais irão se constituir na base de suas operações (comumente chamados de mercadorias para revenda), pois eles é que serão vendidos.

Neste orçamento serão especificados: o estoque inicial, as compras do período, o consumo previsto e os estoques finais, orçados em quantidades e em valores.

Zdanowicz resume estes aspectos de cálculos do orçamento de materiais diretos, ao afirmar que (1.999:65), "Cumprir destacar que o orçamento de compras representará papel relevante no processo de planejamento de matérias primas, não apenas pela ótica operacional, mas também pelos aspectos financeiros, em termos de liquidez e capital de giro, com reflexos econômicos sobre a empresa".

Projetado o orçamento de materiais diretos, a atenção se volta agora para o problema da mão-de-obra. A dotação de pessoal deve levar em conta o programa de produção da empresa, para o período do orçamento. O nível de pessoal deverá ser discutido, para que seja compatível com o volume de trabalho que a produção planejada irá gerar ao longo do período estimado.

A estimativa do custo da mão de obra implica calcular o custo dos recursos humanos necessários para a empresa executar o seu orçamento de produção, conforme projetado anteriormente.

Apesar de muitos autores classificarem essa fase como "orçamento de mão-de-obra direta", entendemos que a seqüência dessa etapa consiste também na projeção dos dados da necessidade de mão-de-obra assim chamada "indireta". Ou seja, deveriam ser calculadas também nessa fase as necessidades de mão-de-obra daquelas áreas ou departamentos que, mesmo não atuando diretamente na produção, estão intimamente a ela ligados.

A esse respeito, Welsch afirma que (1.996:161) "No seu sentido mais amplo, os custos de mão-de-obra compreendem todas as despesas relacionadas aos indivíduos empregados pela empresa: altos executivos, administradores de nível hierárquico médio, assessores, supervisores, contramestres, operários qualificados e trabalhadores braçais".

No que se refere às necessidades de produção, os cálculos assim efetuados levarão a empresa a definir o número de pessoas (ou o número de horas/homens) necessárias para atender o volume de produtos a serem produzidos. O segundo passo será o de calcular efetivamente o custo da mão-de-obra definida inicialmente como necessária. Nesta fase, a área de recursos humanos da empresa estima o valor

dos salários que serão pagos a cada nível de empregados; da mesma forma deverão ser estudados os encargos sociais que incidem sobre os gastos com salários, para que, da conjunção destes valores, possa ser completado o cálculo do custo da mão de obra.

O próximo passo na seqüência do cálculo do orçamento corresponde ao cálculo dos outros custos indiretos de fabricação (exceto a mão de obra indireta), nos quais são apuradas as despesas fixas não diretamente imputáveis a cada produto ou serviço.

Welsch afirma que (1.996:178) "Os custos indiretos de produção representam aquela parte do custo total de produção que não é diretamente identificável (associável) com produtos ou trabalhos específicos".

Enquadram-se comumente neste grupo de custos os valores relacionados a serviços fornecidos por terceiros, tais como energia elétrica, água, aluguéis, seguros, telefone, manutenção, assessoria e outros, bem como custos calculados internamente na empresa como a depreciação dos bens usados na área de produção.

Neste sentido, Welsch recomenda que (1.996:180) " A preparação do orçamento geral de custos indiretos para inclusão no plano anual de resultados envolve a elaboração de uma previsão de despesas para cada departamento da fábrica".

Infere-se a partir dessa afirmação que a empresa deve ter previamente analisado e definido claramente quais serão os departamentos ou setores da fábrica que, de maneira direta ou indireta, devem executar a geração de seus produtos.

O conhecimento do custo de produção é de vital importância para qualquer empresa. No caso da montagem do orçamento de operações são os valores dos custos assim calculados, que, confrontados aos valores previstos das vendas, irão mostrar à empresa a possibilidade de atingir os seus objetivos de resultados.

O processo de cálculo dos custos de produção pode ser feito usando-se diferentes métodos definidos pela literatura sobre o assunto. A aplicabilidade e a utilidade de cada um são discutidas na literatura sobre o assunto.

Frezatti por exemplo (1.999:115) classifica três diferentes métodos de cálculo de custos de produção nas empresas industriais:

1. **Método do custeio por absorção**, onde todos os custos ligados à área de produção serão incorporados aos produtos através de critérios de rateio previamente definidos pela empresa;
2. **Método do custeio variável**, onde somente os custos variáveis e perfeitamente identificáveis com cada produto serão alocados aos mesmos;
3. **Método do custeio direto**, onde somente os custos diretos, ou seja, aqueles que se consomem na geração de produtos, sejam fixos ou variáveis serão alocados para cada produto.

Para atender a forma de apuração dos resultados usada nos sistemas de contabilidade, o método do **custeio por absorção** deve ser usado. Isso implica que todos os custos acumulados na área de produção serão incorporados aos produtos produzidos, bem como parte deles estarão também incorporados aos estoques finais.

Dessa forma, posteriormente os resultados reais obtidos nas operações serão comparados àqueles calculados no orçamento de operações. Baseado nesse fato torna-se mais lógico o preparo do cálculo do custo de produção durante a elaboração do orçamento de operações, com o uso do método do custeio por absorção.

Frezatti (1.999 : 116) usa este método ao prosseguir o seu exemplo de cálculo de orçamento em sua obra sobre o assunto.

De posse dos cálculos do custo de produção, o próximo passo será calcular os custos dos produtos a serem vendidos, bem como avaliar o custo dos estoques para cada final de período que se convencionou para o orçamento.

As despesas com administração deverão refletir os gastos da empresa com seus sistemas de gestão e controle das atividades. Geralmente, esse conjunto de despesas comporta-se de maneira uniforme para um certo intervalo de operações da empresa. Para Sanvicente (1.995:113) "as despesas administrativas são por natureza, predominantemente despesas fixas".

Os itens classificados neste conjunto de despesas cobrem tipicamente as áreas de diretoria, controladoria, finanças e recursos humanos da empresa. A base de dados histórica é importante para que seja possível estimar-se um volume de custos para o período orçado. Através desta base, pode-se construir um quadro de análise que permita que se projete um valor bastante realista para o período orçado.

A fixação de uma meta e um orçamento de vendas irá exigir da empresa investimentos na área comercial, para dar suporte e gerar condições de atingir as metas de vendas propostas. Sendo assim, o orçamento de despesas comerciais está intimamente ligado às projeções de vendas para o período.

Para Zdanowicz (1.999:81), "O orçamento de despesas de vendas é o instrumento que irá relacionar os itens a serem desembolsados, vinculados à comercialização de produtos e/ou serviços da empresa, no período projetado".

A projeção de uma meta de vendas a ser atingida implica necessariamente também projetar os valores dos gastos necessários para que essa meta seja atingida. Desta forma as despesas comerciais poderiam ser segregadas em grandes grupos para efeito de orçamento.

Para a análise dessas despesas, a primeira providência poderia ser a agregação das mesmas em diferentes grupos o que, de uma certa forma, permite uma classificação mais racional. Assim, seriam analisados os seguintes agrupamentos:

1. despesas de propaganda;
2. despesas de promoção de vendas;
3. despesas de distribuição ou comercialização;
4. despesas com a remuneração da força de vendas.

Pela sua natureza, este agrupamento permite uma forma de projeção conjunta com o volume de vendas projetado anteriormente. Por exemplo, as projeções com despesas de propaganda, promoção e distribuição deverão estar em estreita sintonia com a previsão de lançamento de novos produtos ou novos mercados a conquistar.

2.5.2 - Orçamento de Capital

O orçamento de capital (ou de novos investimentos) deverá incluir os programas de aquisições ou aumento das instalações, compra de novas máquinas e equipamentos, melhorias nas já existentes, investimentos para atualização tecnológica e outros semelhantes.

É comum acontecer que os impactos desses investimentos ultrapassem o período anual do orçamento em preparação. Neste caso específico tais investimentos poderiam fazer parte de uma carteira de projetos, cobrindo sucessivos períodos anuais.

A esse respeito Welsch (1.996) recomenda segregar o orçamento de capital em função da dimensão do tempo em que os investimentos trarão efeito para a empresa: uma primeira dimensão seria a análise do projeto em função do maior tempo futuro

previsto; a segunda dimensão seria em função dos resultados esperados a longo prazo, para finalmente, na terceira dimensão, adequar os investimentos programados dentro do orçamento anual.

Desta forma, o orçamento de capital (ou de novos investimentos) a ser inserido no planejamento anual deverá estar em sintonia com o planejamento das atividades constantes no orçamento de operações da empresa. Tradicionalmente, o orçamento de capital, constante do plano orçamentário anual, é mais simples e resumido do que aquele que define os investimentos de capital a longo prazo.

Os novos investimentos projetados nesta fase deverão ser aqueles considerados necessários para se atingir os objetivos determinados no conjunto de cálculos do orçamento anual. Dentro dessa linha, tais investimentos podem representar:

- reposição de máquinas e equipamentos com vida útil já comprometida;
- novos equipamentos para atender o plano de produção que foi definido no orçamento de operações; e
- necessidade de investimentos para a produção de novos produtos, que também estão contemplados no orçamento de operações.

A importância da definição clara dos valores contidos nesse orçamento podem ser percebidas por sua influência em diversas despesas a serem projetadas, tais como:

Depreciações - os novos investimentos acrescentam valores ao ativo permanente da empresa. Desta maneira, os orçamentos de depreciações (que são parte do orçamento de despesas indiretas de produção) deverão contemplar em seus cálculos estes novos investimentos projetados;

Mão-de-Obra - Evidentemente, novos equipamentos e/ou instalações poderão exigir novas necessidades de mão-de-obra, ou mesmo mudança do perfil desta, o que poderá implicar novos custos de produção em relação a este item;

Despesas Indiretas - Da mesma forma, investimentos em aperfeiçoamento tecnológico, costumam trazer mudanças no perfil dos custos indiretos que a empresa já tem. Substituições de mão de obra de operação de máquinas por mão de obra especializada em programação e controle costumam ser constantes neste tipo de investimento. Da mesma forma, necessidades de assistência técnica mais especializada e muitas vezes mais onerosa também podem causar impactos indesejáveis nesse item de custos.

De maneira idêntica esses planos de investimentos devem levar em conta também os impactos a serem causados na situação financeira da empresa a curto prazo, bem como sua contribuição para a melhoria ou aumento dos retornos sobre o investimento.

Welsch é bem enfático neste ponto ao comentar que (1.996:233) "Os planos de investimento devem ser compatíveis com a posição de caixa e com as considerações financeiras criadas".

No preparo primeiramente do orçamento de operações e, mais à frente, na execução do orçamento de caixa os impactos dessas decisões de investimentos deverão ser levados em conta, para que essa parte do planejamento anual esteja completamente integrada aos demais planos da empresa.

2.5.3 - Demonstrações Contábeis Projetadas

Desenvolvidas as expectativas dos planos de operações e complementadas com as necessidades de investimentos para o período, é necessário unir os valores assim calculados em um todo coerente, que retrate numericamente a posição futura estimada.

Desta união, resultarão os orçamentos finais de caixa, de resultados e o balanço projetado. Este conjunto de informação dará origem à parte final do orçamento, comumente chamada de demonstrações contábeis projetadas. Na realidade são estas três peças orçamentárias que proporcionarão à empresa condições de analisar o acerto das decisões tomadas na execução do planejamento em relação aos objetivos fixados para o período.

O primeiro passo na elaboração das demonstrações contábeis projetadas é a elaboração do orçamento de caixa, que deve mostrar o futuro movimento de dinheiro da empresa para o período orçado.

Sanvicente (1995:156) comenta esta utilidade básica da projeção do fluxo de caixa ao afirmar que "A projeção do fluxo de caixa permite que se visualise a provável posição do saldo de caixa no decorrer dos meses cobertos pelo período orçamentário, e em função disto torna-se possível identificar as prováveis faltas futuras de caixa, bem como os meses em que haverá excessos de numerário disponível".

De uma certa forma, a maioria das empresas tem por hábito a construção de fluxos de caixa por períodos. Preparadas por períodos curtos (normalmente mensais), na maioria das vezes, este fluxo de caixa destina-se principalmente a permitir que a empresa possa estar preparada para fazer frente às suas necessidades de recursos

para pagamentos, ou possa planejar previamente o uso de eventuais sobras de recursos no seu caixa.

O orçamento de caixa, por outro lado, por abranger o período completo para o qual o orçamento está sendo calculado (um ano), tem objetivos mais amplos que poderiam ser assim resumidos:

1. determinar com a maior precisão possível, os momentos em que ocorrerão os pagamentos e os recebimentos oriundos das operações planejadas no orçamento de operações;
2. determinar as necessidades ou sobras de recursos previstos para o período orçado.

A maior ou menor exatidão dos números que compõem este orçamento irá depender basicamente da qualidade da projeção das operações para o período orçado. Como o orçamento de caixa é um quadro com números que refletem as operações da empresa, da sua análise poderão ser detectadas situações em que a empresa potencialmente poderá enfrentar, por exemplo, problemas de baixa liquidez em uma determinada parte do período projetado. Dessa maneira, este orçamento poderá indicar necessidade de correções nas operações planejadas anteriormente.

O orçamento de caixa complementa os números calculados no orçamento de operações, abordando o fluxo de entrada e saída de dinheiro da empresa, de maneira a dotar o administrador de um perfeito controle sobre os futuros excessos ou deficiências no disponível.

A literatura demonstra duas maneiras clássicas de demonstrar o fluxo de caixa para o período orçado:

1. Pode tomar a forma de um relatório de "Fontes e usos de recursos", ou como é mais conhecido, na forma de "Lucro Líquido Ajustado";

2. Usando-se o "método direto", ou seja a previsão de recebimentos e pagamentos, baseados nas operações projetadas, o qual permite de forma mais prática a demonstração dos saldos de caixa projetados.

O primeiro método costuma exigir um detalhamento menor do que o método direto. Entretanto, é bem menos utilizado em projeções de curto prazo, em virtude de fornecer menos detalhes das operações.

Neste método, o Lucro Líquido é a base para o início do processo de cálculo. Através dos diversos ajustes de valores incluídos na apuração do lucro, mas que na realidade não representam ingressos ou desembolsos de dinheiro, chega-se ao saldo final do caixa para o período projetado.

Para a administração financeira, o uso deste segundo método é a forma mais comum de cálculo do orçamento de caixa. Preparado de maneira a mostrar periodicamente dentro do período orçamentário definido, os valores previstos de entradas, os valores previstos de saídas e o saldo final respectivo. Este é o guia de trabalho básico que irá orientar a atividade financeira da empresa.

Deve-se notar que este plano está perfeitamente integrado ao plano geral de operações da empresa. Qualquer diferença no volume de vendas, compras ou de outras despesas terá como consequência alterações significativas nos planos de caixa.

A demonstração de resultados projetada é uma peça de vital importância no processo orçamentário da empresa. Será através dele que a direção da empresa poderá analisar se as metas de lucros previstas no início do processo poderão ser atingidas. Por esta razão, sua grande utilidade é calcular os lucros planejados.

A demonstração de resultados confronta os valores de vendas com os custos dos produtos vendidos e as demais despesas e receitas operacionais. Por esta razão, sua

construção somente pode ser feita quando os orçamentos descritos anteriormente já tiverem sido completados, analisados e aprovados.

Pode-se destacar três funções principais na elaboração de uma demonstração de resultados:

- ela se constitui em um critério objetivo para avaliar a adequação dos orçamentos de receitas e despesas do período projetado;
- quando a empresa possui unidades descentralizadas de negócios, é a peça que determina as responsabilidades de cada gestor destas unidades;
- serve de base para a coordenação do conjunto de atividades da empresa.

De fato, uma vez estabelecidos objetivos para o período do orçamento, o orçamento de resultados passa a ser o instrumento gerencial que pode dimensionar o desempenho econômico da empresa, bem como os impactos que este desempenho econômico provoca nas áreas financeira e patrimonial.

O roteiro para montagem desse orçamento de resultados tem uma composição bastante simples. Sendo este demonstrativo usado para a comparação entre as receitas e os custos e despesas projetadas, sua montagem deve ser baseada nos dados já disponíveis nos cálculos executados anteriormente.

De fato, Zdanowicz define esse processo (1.999:107) ao afirmar que "Essa demonstração permitirá visualizar, de forma sintética, todos os instrumentos auxiliares, que comporão o planejamento econômico-financeiro, ou seja, os orçamentos de vendas, produção e despesas operacionais, bem como o lucro líquido operacional ou prejuízo operacional projetados".

Nesse momento, estará o orçamento de resultados pronto para ser comparado às metas e objetivos fixados no início do processo. Se o resultado final apurado estiver

abaixo daquelas metas, todo o processo de cálculo do orçamento operacional deverá ser revisado pela empresa, no sentido de adequá-los ao objetivo traçado.

As operações programadas pela empresa durante o ano terão influência na composição do seu patrimônio líquido ao final do exercício. De acordo com o resultado projetado, este patrimônio será aumentado ou diminuído, o que contribuirá também para modificar a estrutura financeira da empresa.

De posse de todas as etapas dos orçamentos desenvolvidos, a empresa tem condições de projetar o resultado esperado para o balanço do ano seguinte. A montagem do balanço projetado também é feita em função dos cálculos anteriores, sendo sua composição bastante simples: partindo-se do balanço geral do ano anterior, e para cada conta que o compõe, pode-se verificar como se comportarão as entradas e saídas. Esses cálculos fornecerão as condições para se chegar aos números do balanço final.

Sanvicente (1995:166) comenta a importância da projeção do balanço (juntamente com a projeção da demonstração de resultados), afirmando que "são talvez as peças mais importantes do processo orçamentário, pois permitem a avaliação de todo o planejamento realizado".

2.6 - CONTROLE ORÇAMENTÁRIO

O orçamento anual, quantifica em forma de valores, as operações que a empresa pretende efetuar. Durante o período de operações para o qual ele foi projetado, muitas

mudanças poderão ocorrer. O mercado poderá estar com maior tendência de compras; poderá haver oportunidades comerciais para novos produtos; os suprimentos de matérias-primas poderão sofrer alterações etc. Nesse caso, a empresa pode aproveitar as oportunidades que se apresentam.

Por isso, uma vez concluído o orçamento, a empresa está em condições de iniciar o ano operacional, possuindo um objetivo quantificável. Se os objetivos foram corretamente dimensionados, a empresa tem um guia seguro para orientar suas atividades. Neste momento faz-se necessário montar um sistema de controles internos coerente com o sistema de orçamento para que seja possível seu acompanhamento durante o exercício.

O uso de orçamento como instrumento de controle financeiro não termina com a execução do mesmo. Como o orçamento servirá de guia que irá orientar as operações da empresa é necessário que se estabeleça um perfeito sistema de controle e análise das variações. Dessa forma, a fase de controle passa a ser de extrema importância para o processamento orçamentário. É através desse controle que o orçamento realmente adquire condições de se tornar um instrumento com grande utilidade administrativa.

Em síntese, o orçamento deve ser acompanhado, para que se tenha condições de verificar até que ponto estão ou não sendo cumpridos, quais as variações que podem afetá-lo ou não, quais as causas e os efeitos dessas variações no conjunto de produção, vendas, administração e finanças da empresa.

O controle do orçamento é, pois, a chave fundamental de todo o sistema orçamentário. Este, sem um controle adequado, pode vir a fracassar, porque não reflete nem indica as perdas possíveis e suas causas.

Ao definir os conceitos de controle orçamentário, Zdanowicz (1.999:124) afirma entre outras definições: "a)- controle orçamentário é a técnica, que procurará acompanhar, avaliar e analisar o planejamento financeiro em suas várias etapas, verificando as defasagens entre os valores orçados e realizados, para sugerir as medidas saneadoras que deverão ser implementadas na próxima proposta orçamentária da empresa".

2.6.1 - Fases do Controle Orçamentário

O controle orçamentário apresenta-se basicamente em duas fases. Uma delas refere-se ao controle na fase de elaboração dos diferentes orçamentos e a outra à fase executiva dos orçamentos no exercício considerado.

Na fase de elaboração das diferentes partes do orçamento, o controle orçamentário se traduz pela apresentação de normas e bases que, uma vez aprovadas pela administração, deverão ser tomadas como guia para a sua elaboração. Tais normas e bases nada mais são do que as instruções orçamentárias. Tendo um caráter compulsório para a elaboração das diferentes fases do orçamento, as instruções representam uma garantia de que todos os os órgãos da empresa seguirão os mesmos métodos, havendo, pois, a uniformidade e universalidade desejadas.

Ademais, seguindo as instruções, os diversos órgãos departamentais deverão apresentar seus orçamentos dentro de determinados padrões que permitam à empresa a análise e aprovação prévia desses documentos. Os padrões, também a indicar nas instruções facilitam a tarefa dos superiores hierárquicos, uma vez que todas as especificações necessárias deverão estar mencionadas nos orçamentos, em determinada seqüência. Dessa forma, alterações poderão ser feitas sem grande perda

de tempo, por todos os interessados e a aprovação prévia do orçamento de cada área se fará com maior brevidade.

A preparação de uma determinada fase do orçamento depende da fase anterior. Portanto, esta fase inicial deve ser controlada e analisada em função do que se espera atingir ao final do processo.

Welsch afirma a esse respeito (1.996 : 270) : "A preparação posterior de outras partes do plano poderá indicar que uma alternativa, previamente escolhida, deve ser abandonada e que outras alternativas precisam ser consideradas".

Finalmente, nesta fase de elaboração dos orçamentos, a última etapa do controle orçamentário diz respeito à aprovação final do orçamento , o qual é a agregação de todos os setores da empresa, geralmente preparado tendo por base todos os orçamentos previamente aprovados para os respectivos setores. Representa, portanto, o panorama geral de todas as receitas e despesas das operações da empresa, em determinado período de tempo.

O controle orçamentário na fase de execução representa o ponto-chave de um sistema orçamentário. É na execução que se verifica a adequação da projeção correta das receitas e despesas da empresa. Além disso, é na execução que se evidenciam os pontos vulneráveis da estrutura da organização.

O controle orçamentário, nesta fase, se exercerá sobre todos os itens orçados, necessitando, portanto, da existência, já anteriormente apontada, de uma nomenclatura padronizada. Ademais, esse controle orçamentário, para que apresente realmente os efeitos que dele se espera, deve fazer-se a tempo, isto é, juntamente com a sua execução. Para tanto, considerar-se-á o orçamento anual dividido em períodos de execução (mensal, trimestral, etc), após o que os dados coletados poderão ser convencionalmente relacionados, analisados e comentados.

2.6.2 - Os padrões de comparação e análise

O controle orçamentário consiste, nesta forma, na comparação, análise e comentários entre os resultados orçados e os resultados reais das operações que a empresa executa ao longo do período considerado.

Um controle orçamentário adequado forneceria à administração bases para a tomada de ação, visando à correção de falhas ou maior aceleração dos esforços no rumo das metas traçadas e aprovadas pelos planos a longo e a curto prazo.

Além disso, pode fornecer aos diferentes setores da empresa as informações que a eles mais interessem. Por exemplo, ao setor de produção, a evolução comparativa da produção por produto, permite medir a produtividade de cada departamento e, assim, conhecer as variações em relação ao que foi orçado.

Pode-se afirmar que um sistema orçamentário não deve nem pode existir para si mesmo, mas principalmente para servir de base a análises e decisões seguras da Administração. Para que isso seja possível, torna-se indispensável um sistema de controle permanente, baseado na comparação entre as previsões projetadas e a execução.

Sanvicente (1.995:211) expõe claramente este conceito ao afirmar que "O ideal é possuir um sistema através do qual são geradas e fornecidas informações regulares, que consistam em uma comparação entre valores e níveis planejados e realmente atingidos". Dessa forma, o controle do orçamento constitui basicamente em um processo de análise comparativa. As análises comparativas de receitas, despesas e lucros constituem-se, portanto, na essência do sistema de controle.

Nesse ponto, pode a empresa definir que os padrões para esta análise comparativa deverão conter outros elementos que melhor possam servir de avaliação das operações que estão sendo efetuadas, estabelecendo o seguinte:

- Comparação com o padrão histórico - este procedimento consistiria na comparação dos valores reais do período com aqueles alcançados no período anterior;
- Comparação com o padrão orçamentário - consiste na exata comparação entre os valores reais do período e os valores calculados para o orçamento.

É mais lógico supor que a segunda comparação deveria ser mais enfatizada que a primeira, pelo simples fato de que o objetivo básico da comparação é analisar a eficiência da condução das operações, em relação ao que foi orçado. A referência aos períodos históricos passados poderá servir de indicação da evolução, mas não deverão ter a mesma amplitude das comparações com os números do orçamento.

A esse propósito, Sanvicente (1.995) faz uma crítica ao uso de padrões históricos para comparação com o realizado ao afirmar que haveria que se analisar se as condições no passado que serviram de base para comparação são as mesmas que se apresentam no momento atual.

De outra forma, também é lógico supor que certas variações em relação ao orçamento podem derivar de fatores que estão fora do alcance da empresa. Assim seria útil definir-se estes tipos de variações como segue:

- Variações não controláveis - decorrentes de fatores que não estão dentro das possibilidades de controle da empresa. Casos típicos de intervenção governamental na economia, mudança brusca de parâmetros econômico-financeiros (exemplo- mudança brusca na taxa de câmbio), variação muito grande no mercado e outras,

sobre as quais a administração da empresa não tem absolutamente nenhum controle;

- Variações controláveis - decorrentes dos atos da direção da empresa, nas quais portanto, essa tem absoluto controle.

Nesse sentido, claro está que as maiores atenções estarão voltadas para o controle das variações controláveis, que uma vez apuradas podem ser corrigidas através de decisões da própria empresa.

Como a apuração das variações são feitas em função do que foi planejado, essas comparações podem ser resumidas na fórmula abaixo:

Valor Orçado	-	Resultado Real	=	Variações Apuradas
-----------------	---	-------------------	---	-----------------------

Essas variações apuradas deverão ter dois enfoques bastante diferentes - negativas ou positivas. Dependendo de que tipo de valor está sendo comparado, as conclusões tomam características diferentes.

O sistema de padrão de comparações também deve estabelecer parâmetros para a significância das variações. Com um sistema de administração de comparações, é recomendável a desconsideração das variações que não se mostrem muito significativas.

Para Sanvicente (1995), a identificação destas variações significativas deve ser levado em conta três aspectos importantes:

1. a magnitude absoluta da variação em termos monetários;
2. a magnitude da variação, relativamente ao valor total do item; e
3. o padrão de comportamento das variações relativas no tempo.

Compete à empresa fixar estes parâmetros em termos de variação que devem ser estudados mais profundamente. A adoção de um padrão de variação permite que a direção da empresa concentre-se em avaliar aqueles aspectos que realmente são significativos na consecução de seus objetivos determinados quando da confecção do orçamento, e passe a fazer análises mais profundas dos fatores realmente importantes que causaram as variações.

Esse estudo mais profundo, ou seja, a análise das variações para se determinar suas causas, é que de fato propicia o conhecimento do problema pela administração. Welsch (1996:328) enfatiza bem este conceito ao afirmar que "isso porque são as causas, mais que os resultados, que fornecem as bases para medidas corretivas apropriadas".

A análise dos resultados é feita após o recebimento das informações relativas à execução orçamentária, mês a mês, ou semana a semana, após o relacionamento na forma conveniente e em atendimento ao setor específico a que se referem.

Uma vez definidos os conceitos básicos de um sistema de gestão orçamentária, foram criadas as condições necessárias para se elaborar a pesquisa com as empresas selecionadas e se analisar os resultados obtidos com a mesma.

3- MÉTODOLOGIA DA PESQUISA

O sucesso de uma pesquisa sobre determinado assunto, começa com uma adequada definição da metodologia a ser empregada, de forma que possa obter informações consistentes que permitam uma avaliação adequada dos dados obtidos e que serão apresentados como resultado desta mesma pesquisa.

Desta forma, a obtenção dos dados necessários para permitir a avaliação do uso dos instrumentos que compõem o orçamento empresarial por parte das médias empresas objeto desta pesquisa, pressupõe uma clara definição e organização na forma de pesquisar as informações necessárias.

Sendo assim, a definição e ordenação de um método de trabalho apropriado constituiu-se em uma preocupação com a maneira de obtenção dos dados que seriam válidos para os propósitos deste trabalho.

A obtenção das informações básicas de maneira racional e prática, que possam permitir a conclusão e análise do objeto principal da pesquisa, constituiu-se no ponto principal para a definição das principais etapas que compuseram o trabalho de investigação proposto.

A definição e a metodologia do tipo de estudo a ser feito, a definição e análise da população e seleção da amostra, a definição das variáveis de maior interesse e o tipo de questionário utilizado para a obtenção dos dados estão descritos e comentados na sequência.

3.1 - METODOLOGIA DO ESTUDO

Nos capítulos anteriores discutiu-se os conceitos básicos sobre o uso do orçamento empresarial nas empresas em geral. Os conceitos gerais, a forma de utilização, como montar um orçamento, e sua utilidade foram expostos em suas diversas fases.

Para que as conclusões apresentadas sejam melhor entendidas, é necessário expor inicialmente os aspectos gerais do método utilizado para se atingir o objetivo do trabalho.

Em seu sentido mais geral, o método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um fim dado ou um resultado desejado. Pode-se entender por método o caminho lógico ou seqüência lógica de atividades, cujo objetivo é proporcionar ao pesquisador uma orientação geral, que é estritamente necessária para a produção e interpretação do conhecimento adquirido.

Como conceitua Cervo (1.983:23), "nas ciências, entende-se por método o conjunto de processos que o espírito humano deve empregar na investigação e demonstração da verdade".

Os trabalhos científicos podem ser classificados de acordo com o objetivo pretendido pelo autor das pesquisas. Neste estudo, os objetivos a serem alcançados construíram-se no foco principal da definição do tipo de estudo. Pela sua natureza, este estudo pode ser considerado como um estudo exploratório, em que se busca conhecer o comportamento de um fenômeno, pesquisando-se como se comportam suas principais variáveis.

Na definição de Martins (1.994:30), estudo exploratório pode ser conceituado como a "abordagem adotada para a busca de maiores informações sobre determinado assunto. Possui um planejamento flexível, e é indicada quando se tem pouco conhecimento do assunto. Tem a finalidade de formular problemas e hipóteses para estudos posteriores".

Ainda de acordo com Cervo (1.983 : 56), "desta forma, um estudo exploratório que também é designado por alguns autores como pesquisa quase científica é, normalmente, o passo inicial no processo de pesquisa pela experiência e auxílio que traz na formulação de hipóteses significativas para posteriores pesquisas".

Este conceito de estudo exploratório também é desenvolvido por Gil, ao analisar os métodos e técnicas de pesquisa social. Para ele, (1989: 45) "pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis".

A síntese de diversos autores sobre este método nos ensina que tendo tais estudos o objetivo de familiarizar-se com o fenômeno, realiza descrições precisas da situação, descobrindo as relações existentes entre seus elementos componentes e possibilita a consideração dos mais diversos aspectos de um problema ou de uma situação. Sendo assim, quando existem poucos conhecimentos sobre o problema a ser estudado, este é o método recomendável, razão porque ele está sendo usado no presente trabalho.

3.2 - POPULAÇÃO E SELEÇÃO DA AMOSTRA

Em função das perguntas que esse estudo pretende responder, a população pesquisada é composta por empresas de porte médio da região de Campinas. Trata-se de uma região com um grande índice de desenvolvimento econômico e social, que tem recebido continuamente um grande fluxo de novos investimentos nos mais variados tipos de projetos empresariais.

Como a idéia geral era pesquisar como estas empresas fazem uso dos instrumentos de orçamento empresarial em suas operações, as definições de orçamento e sua praticidade como instrumento de administração estão definidas nos capítulos anteriores.

Neste ponto definir-se-á o que se pode ser entendido por "empresas de médio porte" para os fins deste trabalho.

Existem diversos órgãos, entidades e mesmo textos legais que tentam definir uma classificação de tamanho para as empresas brasileiras. Alguns estudos usam como critério de estudo o número de empregados utilizados; outros pelo faturamento obtido; outros, ainda, pela conjugação de ambos os fatores. Desta forma, os principais estudos para definição da classificação do tamanho de empresas podem ser encontrados em:

- SEBRAE - órgão voltado exclusivamente para o apoio das pequenas empresas. No entendimento do mesmo são consideradas pequenas empresas aquelas enquadradas na definição da lei 9841/99.
- LEI 9841/99 - estabelece os critérios para definição do que deve ser considerado pequena empresa. De acordo com essa lei são

consideradas pequenas aquelas empresas que têm seu faturamento anual entre R\$ 244.000,00 e 1.200.000,00.

Algumas instituições oficiais de crédito também fazem uma conceituação do tipo de empresa, para fins de fornecimento de recursos para novos investimentos e/ou ampliação das instalações e atividades já existentes.

- B.N.D.E.S. - Como banco de fomento, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social financia projetos de investimentos em todos os setores da economia. Para a classificação do tipo de atividade a ser financiada, e também para enquadramento nas diversas modalidades de apoio oferecidas, o Banco tem algumas regras estabelecidas para a definição do tamanho de empresas onde pode aplicar seus recursos. Para cada tipo de empresa definida pelas regras do banco, existem diversos programas diferentes de linhas de apoio, em forma de crédito. Assim, de acordo com estas regras definidas as empresas estão classificadas em:
 - Empresas de pequeno porte - aquelas que apresentam faturamento anual até R\$ 12.000.000,00 anuais;
 - Empresas de médio porte - aquelas que apresentam faturamento anual variando de R\$ 12.000.000,00 até R\$ 36.000.000,00 anuais;
 - Empresas de grande porte - aquelas que apresentam faturamento anual superior a R\$ 36.000.000,00 anuais.

Como órgão financiador de projetos de implantação e/ou ampliação, esta classificação permite ao Banco estabelecer linhas de crédito diferenciadas por tamanho de empresas, de modo a poder melhor posicionar-se em razão dos

diferentes tipos de problemas e soluções que cada um dos tipos listados acima apresenta.

Especificamente no caso de médias empresas, elas têm características peculiares: não sendo consideradas grandes, muitas vezes não têm a capacidade gerencial para lidar com a administração de grandes valores envolvidos em projetos de financiamentos; por outro lado deixaram de ser pequenas, o que via de regra poderia dispensar outros tipos de apoio próprios para pequenos empreendimentos que, por sua natureza, são mais frágeis. Neste caso, em geral possuem elas características que as aproximam das de maior porte, mas enfrentam ainda problemas típicos das pequenas empresas.

Por esta razão o Banco possui linhas de financiamento próprias para estas empresas, conjuntamente com exigências e garantias que seguem o mesmo método de enquadramento.

Sendo assim, este estudo adotou a classificação dada pelo B.N.D.E.S. Assim, para efeito desta pesquisa, foram consideradas empresas de médio porte aquelas empresas de qualquer ramo de atividade que têm faturamento anual variando de R\$ 12.000.000,00 até R\$ 36.000.000,00 anuais. Esta definição leva em conta que neste segmento seria possível aplicar os princípios e usar os instrumentos de orçamento empresarial.

Uma vez definida a população a ser pesquisada, definiu-se o processo de amostragem para servir de base para a pesquisa, uma vez que a amplitude deste estudo tornaria impossível uma investigação sobre a população total. Como definir então uma amostra? Como conceito geral, amostragem é definida como uma parte da população, selecionada segundo critérios que garantam sua representatividade.

Segundo Martins (1994:35), "O conceito de população é intuitivo; trata-se do conjunto de indivíduos ou objetos que apresentam em comum determinadas características definidas para o estudo. Amostra é um subconjunto da população".

Os estudos estatísticos definem que a amostra deve ter o poder de representar a população que está sendo estudada. Assim, escolher uma amostra representativa é questão fundamental para o sucesso do estudo.

Em seu trabalho sobre monografias e dissertações, Martins (1994), classifica dois métodos para composição das amostras que podem ser colhidas de uma população:

1. método probabilístico: este método exige que cada elemento da população possua determinada probabilidade de ser selecionado. Normalmente possuem a mesma probabilidade de ser selecionado.
2. método não-probabilístico: Trata-se de uma amostragem em que o pesquisador determina uma escolha direcionada dos elementos que irão compor a amostra. Este método tem a simplicidade a seu favor; entretanto os resultados da pesquisa não poderão ser estendidos para toda a população.

Para os propósitos deste trabalho, optou-se pelo segundo método, escolhendo-se um determinado grupo de empresas para servir de base à pesquisa.

Martins (1994:41) identifica este método de seleção de amostra como "amostragem intencional: De acordo com determinado critério, é escolhido intencionalmente um grupo de elementos que irão compor a amostra".

Sendo assim, foi solicitado através de contato pessoal com um dos diretores da Delegacia Regional da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP)

em Campinas, uma relação de empresas com faturamento anual entre R\$ 12.000.000,00 a R\$ 36.000.000,00 filiadas a esta associação. Paralelamente a essa listagem identificou-se outras empresas que poderiam compor a amostra para o trabalho.

Da união desses dois conjuntos, foi obtida a amostra-base para o trabalho. Como havia um questionário a ser preenchido e devolvido, as mesmas foram contatadas da seguinte forma:

- As 93 empresas listadas pela regional da Fiesp foram contatadas através de carta explicativa acompanhada do respectivo questionário para ser preenchido bem como de um envelope já selado para facilitar sua devolução;
- As 12 outras empresas selecionadas foram contatadas por telefone, e os questionários enviados por correio eletrônico.
- Desta forma, um número de 105 empresas constituiu-se na amostra para o presente estudo.

3.3 - VARIÁVEIS DE MAIOR INTERESSE

Um trabalho de pesquisa deve fornecer como produto a conclusão do assunto sobre o qual se está estudando. Nesse aspecto, a definição das variáveis mais importantes é um ponto-chave para que a conclusão possa refletir realmente o que foi pesquisado.

Sendo assim, a estrutura das perguntas de um questionário deve conduzir a respostas que procurem explicar o comportamento das variáveis mais significativas, as quais fornecerão a interpretação do estudo executado, permitindo uma avaliação significativa do assunto objeto da pesquisa.

Marconi (1996:90) bem conceitua este problema ao afirmar que "os temas escolhidos devem estar de acordo com os objetivos geral e específico". Na interpretação da autora, a determinação do objetivo e a escolha da amostra estarão sempre interligados, de forma que se possa estabelecer a definição das variáveis importantes.

Ao se analisar a estrutura de montagem de um orçamento empresarial, algumas variáveis são consideradas importantes, para se concluir sobre como a empresa se utiliza das técnicas de montagem do sistema orçamentário. Quando, por exemplo, a empresa define uma meta de resultados e inicia o processo de elaboração do orçamento para o ano seguinte, todas as demais fases da montagem desse orçamento deveriam ser estabelecidas para este mesmo período.

Na sequência, todos os cálculos que compõem o orçamento operacional, de capital e as demonstrações financeiras projetadas, deverão seguir as mesmas definições quanto ao período a ser utilizado para o cálculo.

Em não ocorrendo isso, esta sequência de cálculos que conduz ao resultado final do orçamento, poderá estar prejudicada, não se conseguindo chegar às demonstrações financeiras projetadas, que se constituem afinal no objetivo de um orçamento empresarial.

Como o objetivo deste estudo é verificar junto às empresas pesquisadas se as mesmas se utilizam dos instrumentos que compõem o orçamento empresarial, algumas variáveis foram consideradas significativas:

1. O período para o qual são calculados cada fase do orçamento : se os cálculos são feitos para o mês seguinte, para o trimestre seguinte ou para o ano seguinte;
2. os fatores principais (listados nos questionários) em que se baseia a empresa para o cálculo de cada fase do orçamento;
3. a consistência no preparo de cada fase do orçamento, ou seja se todas as fases necessárias são calculadas considerando o mesmo período de tempo.

Essa sequência de variáveis consideradas importantes fornecerá elementos para a composição do questionário de coleta de dados, e permitirá através de sua análise, respostas a algumas questões práticas deste estudo, como:

- as empresas pesquisadas entendem o orçamento como importante para o seu processo de administração?
- as empresas executam o orçamento?
- se executam, o fazem em todas as suas fases principais?
- se não executam, quais as principais causas que justificam este procedimento?
- existe alguma consistência no período projetado para as diversas fases quando a empresa executa seu orçamento?

As respostas a essas questões serviram de base para a elaboração do instrumento de coleta de dados, analisado a seguir.

3.4 - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A elaboração da pesquisa foi efetuada através da solicitação de preenchimento de um questionário por parte das empresas contatadas, acompanhado de uma carta explicativa dos seus objetivos.

Este questionário continha as perguntas consideradas importantes para os propósitos deste trabalho. Um modelo deste questionário, bem como da carta enviada conjuntamente estão sendo apresentados em apêndice.

Martins (1.994:41) enfatiza que "Particularmente, nos estudos exploratórios e estudos descritivos os instrumentos mais comuns para coleta de dados são o questionário e a entrevista".

Para Marconi (1.996:74) "questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador".

Na elaboração desse questionário, procurou-se levar em conta os aspectos de praticidade, eficácia e validade das respostas que poderiam ser obtidas. Depois de efetuados alguns pré-testes, verificou-se que o questionário assim elaborado poderia conter os três elementos que, segundo Marconi (1985:77) são considerados importantes:

1. - *Fidedignidade* - Qualquer pessoa que o aplique obterá sempre os mesmos resultados;
2. - *Validade* - Os dados recolhidos são necessários à pesquisa;
3. - *Operatividade* - Vocabulário acessível e significado claro.

Para atender a estes requisitos e obter-se os dados de maneira mais rápida e prática, o questionário foi elaborado em três blocos distintos:

1. o primeiro bloco relaciona questões sobre informações gerais da empresa, acompanhadas de uma questão conceitual sobre orçamento;
2. o segundo bloco apresenta as questões relativas à montagem do seu orçamento, quais os conceitos empregados e, se não calcula, quais os motivos que a levam a esta decisão; e
3. o terceiro bloco apresenta questões relativas ao controle do orçamento, quando o mesmo é executado.

Todas as perguntas foram formuladas na forma que Marconi chama de "perguntas de múltipla escolha" que, na opinião da autora, (1.996:78), "são perguntas fechadas, mas que apresentam uma série de possíveis respostas, abrangendo várias facetas do mesmo assunto".

Como a finalidade do orçamento empresarial é tentar definir a visualização dos resultados operacionais que são esperados para o período planejado, as questões foram formuladas na mesma seqüência em que um processo de orçamento deve ser montado. As instruções, notas explicativas, bem como o aspecto material e sua praticidade, que na opinião de Marconi são fundamentais, também foram observados.

Do total de 105 questionários enviados, 30 exemplares retornaram devidamente preenchidos, o que representa aproximadamente 29% de respostas a serem analisadas, número que pode ser considerado normal para este tipo de pesquisa.

4 - ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

A análise e interpretação dos resultados da pesquisa deve informar como as empresas objeto do estudo utilizam os conceitos de cálculo do orçamento na condução de suas operações. A partir da tabulação das respostas obtidas, pode-se condensar os resultados, o que conduz á formação de uma idéia geral sobre os aspéctos pesquisados.

Neste sentido as respostas estão sendo analisadas em blocos distintos sobre os diversos aspéctos envolvidos no uso do orçamento. Esta análise em blocos fornecerá as seguintes informações:

a)- as respostas ao bloco 1 reúnem informações gerais sobre as empresas pesquisadas, de forma a se conseguir um perfil geral das mesmas, de acordo com suas principais características. O setor de atuação, o tipo de negócio, a estrutura jurídica, como é executada a contabilidade e o número de empregados estarão sendo analisados neste conjunto de respostas.

No sentido de obter uma interpretação do que as empresas pesquisadas pensam sobre a utilidade do orçamento dentro da condução de seus negócios, as respostas a uma questão conceitual sobre esse tema também faz parte do bloco 1 de análise das respostas.

b)- no bloco 2, estão sendo analisadas as respostas às questões relativas às diversas fases da montagem de um orçamento. As questões foram elaboradas de

uma maneira que obedece a uma sequência lógica representativa dos diversos cálculos necessários para esta montagem.

c)- Para que tenha sentido como instrumento de administração dos negócios, o orçamento deve ser confrontado com os resultados reais obtidos a partir das operações efetuadas. Neste sentido, o bloco 3 reúne respostas às questões, cuja tabulação permite fazer uma análise de como estas mesmas empresas entendem e interpretam as diferenças nos resultados reais das operações efetuadas e o que foi estabelecido no orçamento.

4.1 - BLOCO 1 - INFORMAÇÕES GERAIS SOBRE AS EMPRESAS

A tabulação das respostas deste quadro é importante para a pesquisa, uma vez que fornece respostas que permitem caracterizar o grupo de empresas como componentes típicas do que se pode chamar de médias .

Dois grupos distintos de respostas foram tabuladas : o primeiro tem o objetivo de identificar as principais características das empresas que compuseram a amostra selecionada para o estudo, bem como identificar como as mesmas entendem a utilidade das técnicas do orçamento para a condução dos seus negócios; no segundo a idéia é obter uma opinião sobre a utilidade do orçamento do ponto de vista destas empresas.

4.1.1 - Informações principais sobre o negócio:

As respostas às perguntas deste quadro podem ser assim resumidas:

- a)- aproximadamente 66% das empresas pertencem ao setor industrial;
- b)- a maior parcela das empresas (aproximadamente 86%) estão constituídas sob a forma de sociedade por quotas de responsabilidade limitada;
- c)- aproximadamente 66% destas empresas têm sistema próprio de contabilidade, tendo as demais sua contabilidade executada por terceiros contratados;
- d)- quanto ao número de empregados, nota-se que a maioria (cerca de 57%) tem entre 100 e 300 empregados.

Estes dados estão resumidos no quadro abaixo:

Quadro 4.1.1 - Características das Empresas Pesquisadas

Características das Empresas	Indústria		Comércio		Serviços		Total	
	Núm.	(%)	Núm.	(%)	Núm.	(%)	Núm.	(%)
Questionários enviados	80	76,0%	19	18,0%	6	6,0%	105	100%
Número de Respostas	21	70,0%	6	20,0%	3	10,0%	30	100%
ESTRUTURA LEGAL								
Sociedades Anônimas ...	3	14,3%	0	0	0	0	3	10,0%
Sociedades Limitadas ...	18	85,7%	6	100%	2	66,7%	26	86,7%
Sociedades Civis	0	0	0	0	1	33,3%	1	3,3%
Total	21	100%	6	100%	3	100%	30	100%
CONTABILIDADE								
Efetuada pela própria empresa.....	16	76,2%	3	50,0%	1	33,3%	20	66,7%
Efetuada por terceiros contratados.....	5	23,8%	3	50,0%	2	66,7%	10	33,3%
Total	21	100%	6	100%	3	100%	30	100%
NÚM. EMPREGADOS								
Até 50	3	14,3%	2	33,3%	0	0	5	16,7%
De 51 a 100	1	4,8%	1	16,7%	1	33,3%	3	10,0%
De 101 a 300	13	61,9%	2	33,3%	2	66,7%	17	56,6%
Mais de 300	4	19,0%	1	16,7%	0	0	5	16,7%
Total	21	100%	6	100%	4	100%	30	100%

A pesquisa foi efetuada em empresas consideradas médias, cuja classificação foi definida em função do faturamento anual entre R\$ 12.000.000,00 a 36.000.000,00, adotada como parâmetro para financiamento de operações e investimentos por parte do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES).

Como todas as empresas pesquisadas têm o seu faturamento dentro dos parâmetros definidos pelo BNDES, pode-se concluir que o conjunto de respostas obtida das questões formuladas neste bloco, representa tipicamente um agrupamento de empresas consideradas de médio porte.

4.1.2 - Resposta à Questão Conceitual:

Através da colocação de 6 (seis) opções de respostas para esta questão, as empresas opinaram como entendem a utilidade de um orçamento para sua administração. Isso foi feito justamente para criar condições para se poder questionar a empresa, quanto ao desenvolvimento das várias etapas do processo orçamentário, com o objetivo de evitar que a conclusão sobre a utilização do orçamento pudesse ser distorcida por questões ligadas ao seu entendimento.

De fato, não teria sentido prosseguir na pesquisa sobre as diversas fases de montagem do orçamento, se a empresa entendesse que o orçamento não tem utilidade para a mesma.

Como a questão permitia mais que uma resposta, o quadro abaixo mostra como cada um dos fatores foram mencionados, como sendo ponto de utilidade importante para o processo de orçamento da empresa:

Quadro 4.1.2 - Utilidade do Orçamento

Quesitos	Mencionados	Não mencionados
1	50,00%	50,00%
2	33,33%	66,67%
3	46,67%	53,33%
4	16,67%	83,33%
5	70,00%	30,00%
6	06,67%	93,33%

- 1)- Permite estimar a situação financeira ao final do período orçado;
- 2)- Transforma as idéias gerais dos negócios em números palpáveis;
- 3)- Permite acompanhar a evolução de cada área da empresa;
- 4)- Melhora a integração entre os diversos órgãos da empresa;
- 5)- Permite comparar os resultados planejados com os realmente obtidos;
- 6)- Outras vantagens

Como pode ser observado, a comparação dos resultados planejados com o realizado foi a resposta que apresentou índice maior de freqüência. Na realidade, estas empresas entendem que através do orçamento e do controle orçamentário é possível gerenciar as operações em função do que foi planejado.

De fato, como foi discutido nos capítulos anteriores, a utilidade prática do orçamento somente tem sentido se a empresa dispuser de um sistema que lhe permita acompanhar os valores das operações realizadas, e as conseqüentes variações.

Zdanowicz enfatiza esta questão ao afirmar que (1.998:124) "a função de controle estará intimamente relacionada com a de planejamento financeiro, pois não fará sentido projetar objetivos e metas para a empresa, se não se realizar o controle orçamentário correspondente à estimativas feitas".

Ao dimensionar esta resposta como principal, as empresas pesquisadas estão apenas confirmando a utilidade do orçamento como instrumento de comparação e controle.

Nota-se entretanto uma aparente contradição entre as respostas mencionadas para os quesitos n.º 2 e n.º 5. A idéia de comparação entre os resultados planejados com os realmente obtidos, mencionados no quesito 5, em princípio deveria ser citada aproximadamente no mesmo percentual do quesito 2, que discute a utilidade do orçamento como transformador da idéia geral do negócio em números que possam representa-la.

Como os percentuais de respostas para ambos os quesitos são bastante diferentes, pode-se inferir que as respostas atribuídas ao item 5 foram dadas sem levar em conta o enunciado do quesito 2. De fato somente se pode comparar resultados planejados com resultados obtidos se a empresa quantifica em números as idéias gerais do seu negócio.

4.2 - BLOCO 2 - RESPOSTAS ÀS QUESTÕES RELATIVAS AO CÁLCULO DO ORÇAMENTO

O bloco 2 do questionário proposto está dividido em 10 (dez) questões, abrangendo os cálculos completos das diversas partes sequenciais envolvidas na montagem de um orçamento.

Esta sequência de questões para investigação tem a finalidade de verificar a maneira pela qual as empresas fazem o orçamento como um encadeamento natural no processo de cálculo, que deve culminar com os números finais do orçamento.

4.2.1- Respostas das Questões sobre Definição de Metas de Resultados:

As primeira questão deste bloco trata especificamente do que foi definido como estabelecimento de uma meta de resultados.

Sendo assim, foi apresentada uma questão para inquirir como as empresas estabelecem suas metas de resultados para o período definido como base para o orçamento:

- definição periódica de metas de resultados:

a)- Procurou-se, em primeiro lugar, verificar se a empresa define, ou não, uma meta de resultado periódico como base para o cálculo subsequente de suas operações; se definem, para que período futuro é definida (próximo mês, próximo trimestre ou próximo ano). As respostas a esta questão estão sintetizadas no quadro abaixo:

Quadro 4.2.1 - Respostas à questões sobre definição de metas

QUESTÕES	MENSAL		TRIMESTRAL		ANUAL		NÃO APLIC.		NÃO FAZEM	
	NUM.	(%)	NUM.	(%)	NUM.	(%)	NUM.	(%)	NUM.	(%)
1 – Define Metas de Resultados	6	20,0%	4	13,3%	20	66,7%	0		0	

O número de respostas para cada questão representa o número de questionários recebidos em devolução, sendo computada uma resposta para cada período de tempo mencionado por cada empresa.

Nota-se que todas as empresas que responderam o questionário têm a preocupação de fixar uma meta de resultados para ser atingida. Na realidade, em se tratando da montagem do orçamento, esta é uma preocupação coerente, pois a partir desta definição a empresa pode planejar suas operações de forma a alcançar este objetivo.

Uma vez que as empresas podem definir diversos objetivos para o período em que elaboram o orçamento, não foi objeto da pesquisa identificar que tipo de metas elas estariam fixando; apenas se é parte de seu exercício de orçamento existir a fixação de uma meta, qualquer que seja ela.

b)- Além das respostas acima, o questionário previa respostas para os principais fatores utilizados como base de cálculo para definição desta meta. Na sequência estão relacionados e comentados estes principais fatores.

Quadro 4.2.1-A - Fatores usados para definir metas de resultados

Fatores Utilizados	Mencionados	Não Mencionados
a - Metas fixadas pela diretoria ou pelos proprietários	46,70%	53,30%
b - Com base na percepção dos negócios pela empresa	43,30%	56,70%
c - Com base no resultados do ano anterior	26,70%	73,30%
d - Com base na expectativa de crescimento dos negócios ..	56,70%	43,30%
e - Outras bases	03,30%	96,70%

O quadro 4.2.1-A - explora os fatores utilizados para definir esta meta e conduz à interpretação de que os fatores que mais contam são a expectativa do crescimento dos negócios e o desejo de retorno por parte dos diretores e/ou proprietários.

De fato, como a pesquisa foi feita em um período que se apresenta com perspectivas de crescimento da economia, parece sintomático os dirigentes e/ou proprietários projetarem suas idéias de metas para seu negócio com base nestas expectativas de crescimento.

4.2.2- Respostas às Questões sobre Montagem do Orçamento

Operacional:

As próximas 5 (cinco) questões deste bloco, tratam especificamente do que foi conceituado como orçamento operacional. Esta parte do orçamento (conforme discutida no capítulo 2.2) constitui-se em uma sequência de cálculos que quantificam as operações principais da empresa no sentido de atingir a meta definida previamente.

Sendo assim, foram apresentadas questões que tipificam um roteiro de cálculo para as operações principais da empresa:

- orçamento de vendas;
- orçamento de produção;
- orçamento de compras;
- orçamento de mão de obra;
- orçamento de despesas fixas.

a)- Procurou-se, em primeiro lugar, verificar se a empresa faz ou não algum tipo de cálculo para estas fases do orçamento operacional; se fazem, para que período futuro são feitas (próximo mês, próximo trimestre ou próximo ano), As respostas a estas 5 questões estão sintetizadas no quadro abaixo:

Quadro 4.2.2 - Respostas às questões sobre orçamento operacional

QUESTÕES	MENSAL		TRIMESTRAL		ANUAL		NAO APLIC.		NAO FAZEM	
	NUM.	(%)	NUM.	(%)	NUM.	(%)	NUM.	(%)	NUM.	(%)
1 – Faz orçamento de Vendas	6	20,0%	5	16,7%	18	60,0%	0		1	3,3%
2 – Faz orçamento de Produção	5	16,7%	4	13,3%	13	43,3%	7	23,4%	1	3,3%
3 – Faz orçamento de Compras	12	40,0%	4	13,3%	12	40,0%	1	3,3%	1	3,3%
4 – Faz orçamento de Pessoal	9	30,0%	7	23,3%	13	43,3%	0		1	3,3%
5 Faz orçamento de Desp. Fixas	6	20,0%	6	20,0%	16	53,3%	0		2	6,7%

O número de respostas para cada questão representa o número de respostas constantes dos questionários recebidos em devolução, sendo computada uma resposta para cada período de tempo mencionado por cada empresa.

A análise das questões acima, que tratam especificamente dos instrumentos para montagem do orçamento operacional, permite sugerir que, apesar da importância atribuída ao orçamento e ao controle orçamentário, existem diversos problemas de ordem prática e cultural, que fazem com que essas empresas não tenham o hábito de executar o orçamento operacional, de maneira formalizada. Neste padrão, todas as fases de preparação do orçamento deveriam ser executadas para o período de um ano, que é a forma comum de se executá-lo.

O que se observa é uma diversidade de respostas com respeito ao período em que as operações são planejadas. Uma análise individual das respostas indica que apenas uma parte das empresas segue o padrão de procedimento anual para montagem do seu orçamento.

A análise individual das respostas mostra também que muitas vezes as empresas fazem a projeção de uma determinada operação para um período definido (por exemplo para o ano seguinte), mas na seqüência os cálculos da operação seguinte, que deveria dar continuidade à primeira, não são executados para o mesmo período de tempo, provocando com isso a descontinuidade do processo de cálculo do orçamento. Um exemplo disso são aquelas empresas que calculam um orçamento de produção para o ano seguinte, mas, na seqüência, não fazem o mesmo para o orçamento de compras, limitando-se, neste caso, a projetar este volume de compras para o mês seguinte somente.

A coluna "Não Aplicado", reflete as respostas de empresas comerciais e de prestação de serviços que, pela natureza de sua atividade, não poderia fazer orçamentos de produção e de compras.

b)- Além das respostas acima, o questionário previa respostas para os principais fatores utilizados como base de cálculo para cada uma das questões colocadas. Na seqüência estão relacionados e comentados os principais fatores analisados para cada uma das questões.

1)- orçamento de vendas: o quadro a seguir identifica o índice dos principais fatores utilizados, que foram mencionados como base para se estabelecer o orçamento de vendas da empresa:

Quadro 4.2.2 -A - Fatores utilizados para definir o orçamento de vendas

Fatores Utilizados	Mencionados	Não Mencionados
a - Média de vendas dos últimos meses	43,30%	56,70%
b - Meta estabelecida pelos diretores ou proprietários	26,70%	73,30%
c - Projeção feita pelos vendedores e/ou representantes.....	43,30%	56,70%
d - Percepção da empresa sobre o mercado	56,70%	43,30%
e - Contratos previamente existentes com clientes	23,30%	76,70%
f - Outras bases	06,70%	93,30%

Retornando a análise ao quadro 4.2.2, nota-se que as empresas responderam esta questão de maneira positiva; apenas 1 empresa declarou não fazer orçamento de vendas. O quadro 4.2.2-A explora os fatores utilizados para definir esta meta e conduz à interpretação de que o fator que mais conta é a percepção da empresa sobre o mercado para seus produtos e/ou serviços. Essa percepção da empresa sobre o mercado pode se constituir na visão mais adequada para se posicionar sobre o futuro de seu negócio.

Isto pode indicar que a empresa de fato possui pouco acesso às modernas pesquisas de mercado que lhe poderiam oferecer elementos mais técnicos sobre o comportamento do mesmo. Desta forma, a pesquisa mostra que talvez o conhecimento prático e a percepção do seu negócio são os fatores chaves para determinação dos números esperados para as vendas do período a ser projetado.

2)- orçamento de produção : o quadro a seguir identifica o índice dos principais fatores utilizados, que foram mencionados como base para se estabelecer o orçamento de produção da empresa:

Quadro 4.2.2 -B - Fatores utilizados para definir o orçamento de produção:

Fatores Utilizados	Mencionados	Não Mencionados
a - Volume de vendas orçado	63,30%	36,70%
b - Idéia do máximo aproveitamento da capacidade instalada	16,70%	83,30%
c - Forma de melhor aproveitar a mão de obra disponível	16,70%	83,30%
d - Política de estocagem previamente definida.....	20,00%	80,00%
e - Outras bases	00,00%	100,00%

O volume de vendas orçado apresenta-se como o principal argumento para o cálculo do orçamento de produção, de acordo com a tabulação das respostas apresentadas. De fato, esta pode ser considerada uma resposta lógica, uma vez que a produção tem realmente o objetivo de atender às necessidades definidas no orçamento de vendas. Isto mostra que aparentemente as empresas pesquisadas estabelecem uma relação entre as quantidades definidas para as vendas e sua programação de produção.

Poderia ser suposto também (já que não foi questionado na pesquisa), que a programação das vendas possa ter sido feita levando-se em consideração a capacidade de produção da empresa, bem como seus recursos de mão-de-obra. Neste caso, a programação de produção estaria diretamente vinculada ao nível de vendas projetado.

Esse fato pode ocorrer naquelas situações em que o fator de limitação das operações não está no mercado e sim na capacidade de produção da empresa. Neste caso, a situação pode inverter-se: é a capacidade de produção que determina o orçamento de vendas.

3)- orçamento de compras : o quadro a seguir identifica os principais fatores utilizados, que foram mencionados como base para se estabelecer o orçamento de compras da empresa:

Quadro 4.2.2 -C - Fatores utilizados para definir o orçamento de compras:

Fatores Utilizados	Mencionados	Não Mencionados
a - Volume de produção prevista	83,30%	16,70%
b - Previsão de mudanças no mercado fornecedor	10,00%	90,00%
c - Previsão de falta de materiais no futuro	20,00%	80,00%
d - Política de estocagem previamente definida	50,00%	50,00%
e - Outras bases	03,30%	96,70%

Como poderia ser esperado, o volume de produção projetada representa a maior parte dos argumentos para se executar o orçamento de compras. Se combinado com o fator "política de estocagem", poderia ser entendido como tecnicamente corretas estas bases, uma vez que normalmente as compras devem ser programadas para poder atender a necessidade prevista de produção, bem como proporcionar condições da empresa gerenciar estoques mínimos de segurança.

As expectativas de mudança no mercado fornecedor bem como a possível falta dos materiais no mercado, foram pouco mencionadas, o que poderia ser interpretado como sintoma de que as empresas não entendem esse problema como potencial para seu negócio, ou, em outra direção, elas efetivamente não conhecem o comportamento do seu mercado fornecedor.

4)- **orçamento de despesas com pessoal** : o quadro a seguir identifica os principais fatores utilizados, que foram mencionados como base para se estabelecer o orçamento de despesas com pessoal da empresa:

Quadro 4.2.2 -D - Fatores utilizados para definir o orçamento de despesas com pessoal:

Fatores Utilizados	Mencionados	Não Mencionados
a - Média dos últimos meses	26,70%	73,30%
b - % sobre o orçamento de vendas	30,00%	70,00%
c - Necessidade de pessoas para cada departamento.....	70,00%	30,00%
d - Número máximo definido pela diretoria ou proprietários ...	10,00%	90,00%
e - Outras bases	06,70%	93,30%

Para o orçamento de despesas com pessoal, os dados revelam que as empresas estão utilizando um tipo de projeção que reflete a programação de suas necessidades. Uma vez estabelecido o plano de produção que atende as necessidades de vendas e a política de estoques, seria realizável esperar que o cálculo de despesas com mão de obra seja baseado no número de pessoas por departamento necessárias para atender as necessidades de pessoal em todas as áreas da empresa, em função do volume de operações projetado.

Uma vez definido o número de pessoas necessárias em cada departamento, a projeção dos custos e despesas de mão-de-obra com base nos salários definidos se torna automática para cada área da empresa.

5)- orçamento de despesas fixas : o quadro a seguir identifica o índice dos principais fatores utilizados, que foram mencionados como base para se estabelecer o orçamento de despesas fixas da empresa:

Quadro 4.2.2 -E - Fatores utilizados para definir o orçamento de despesas fixas:

Fatores Utilizados	Mencionados	Não Mencionados
a - Média dos últimos meses	46,70%	53,30%
b - % sobre o orçamento de vendas	36,70%	63,30%
c - Necessidade de gastos para cada departamento	40,00%	60,00%
d - Estimativa baseada no orçamento de produção	23,30%	76,70%
e - Outras bases	00,00%	100,00%

O quadro acima revela uma grande diversidade de fatores que são tomados como base para se projetar o orçamento de despesas fixas da empresa. Como é natural, a própria diversidade de despesas que compõem este conjunto, por certo dificulta a obtenção de medidas padrão para se fazer a projeção.

Com base nesta dificuldade, possivelmente, as empresas usam fatores diversos, que, na sua avaliação, podem indicar algum caminho para tentar estimar valores que possam estar em sintonia com sua realidade de custos.

A média dos últimos meses, que foi o fator mais citado, possa talvez ser interpretado como uma tentativa de buscar um indicador mais automático e simplificado para se elaborar a projeção destas despesas, que pela sua natureza são bastante heterogêneas.

4.2.3- Respostas às Questões sobre Orçamento de Capital:

A questão deste grupo trata especificamente do orçamento de capital para novos investimentos na empresa. Com esta questão procurou-se verificar como as empresas tentam planejar os seus investimentos para o período futuro:

- 1 questão sobre política de novos investimentos, que compõe a definição do orçamento de capital.

A tabulação dos resultados destas respostas estão sintetizadas no quadro abaixo:

Quadro 4.2.3 - Respostas às questões sobre orçamento de capital

QUESTOES	MENSAL		TRIMESTRAL		ANUAL		NÃO APLIC.		NÃO FAZEM	
	NUM.	(%)	NUM.	(%)	NUM.	(%)	NUM.	(%)	NUM.	(%)
1 Define orçamento de investimentos.	0	0,0%	6	20,0%	19	63,3%	0		5	16,7%

Da mesma forma, foi atribuída uma resposta para cada questionário enviado, fornecendo, assim, o total de vinte e oito questionários recebidos. A avaliação principal que pôde ser feita é que a maioria das empresas estão preocupadas em calcular um orçamento para seus novos investimentos.

Apesar de uma boa parte delas não fazer o orçamento de novos investimentos para o ano, o que obviamente dificulta a preparação de um processo orçamentário

completo, existe a idéia de que, pelo menos para períodos mais curtos, é necessário preparar algum plano de novos investimentos.

As empresas que declararam não fazer nenhuma projeção de investimentos, justificaram afirmando que embora considerem importante esse planejamento, não têm tempo disponível para executá-lo, ou então que os investimentos são feitos conforme a necessidade detectada a cada momento.

Neste sentido, o quadro a seguir identifica o índice dos principais fatores utilizados, que foram mencionados como base para se estabelecer o orçamento de capital da empresa:

Quadro 4.2.3 -A - Fatores utilizados para definir o orçamento de capital :

Fatores Utilizados	Mencionados	Não Mencionados
a - Aumento previsto nas vendas e produção.....	50,00%	50,00%
b - Planos de lançamentos de novos produtos	33,30%	66,70%
c - Necessidade de atualização de tecnologia	56,70%	43,30%
d - Reposição normal de equipamentos usados	40,00%	60,00%
e - Outras bases	03,30%	96,70%

Com relação a novos investimentos, nota-se uma preocupação por parte das empresas centrada em 2 (dois) componentes básicos: aumento previsto nas vendas e atualização tecnológica.

Coerente com as respostas obtidas, poderia ser considerado como normal, o fato de as empresas estarem preocupadas com sua atualização tecnológica em tempos de grande competição pelo mercado. Da mesma forma, as oportunidades geradas pelo mercado em função do momento atual vivido pela economia brasileira, leva as empresas a também se preocuparem com novos investimentos.

4.2.4- Respostas às Questões sobre Projeção das Demonstrações:

Por último e para completar o bloco 1, foram elaboradas as últimas 3 (três) questões com o propósito de compreender como as empresas executam as demonstrações financeiras consideradas básicas para o processo de orçamento, compostas do fluxo de caixa, a demonstração de resultados e a projeção do balanço patrimonial.

Essas demonstrações são fundamentais e de vital importância para o sucesso do processo orçamentário, uma vez que elas representam o objetivo final deste conjunto de cálculos, na medida em que, efetivamente mostram se as metas propostas no início do processo poderão ser atingidas com o volume de operações propostas.

De fato, essas demonstrações sintetizam e integram os detalhes dos planos preparados pela administração para o período envolvido. Indicam também os principais impactos dos planos detalhados anteriormente sobre as características financeiras da empresa.

A tabulação das respostas mostra o seguinte quadro:

Quadro 4.2.4 - Respostas às questões sobre projeção das demonstrações

QUESTÕES	MENSAL		TRIMESTRAL		ANUAL		N. APLICADO		NAO FAZEM	
	NUM.	(%)	NUM.	(%)	NUM.	(%)	NUM.	(%)	NUM.	(%)
1 - Calcula o Fluxo de Caixa	17	56,7%	6	20,0%	7	23,3%	0		0	
2 - Calcula o Dem. Resultados	8	26,7%	5	16,7%	14	46,6%	0		3	10,0%
3 - Calcula o Balanço projetado	3	10,0%	1	3,3%	9	30,0%	0		17	56,7%

Da mesma forma, a soma das respostas equivale ao total de questionários recebidos. Este conjunto de demonstrações, na realidade, representa a essência do cálculo do orçamento empresarial. É através da análise desses números finais que a empresa deverá analisar a viabilidade de executar suas operações ao longo do período projetado.

Uma análise superficial do quadro acima revela, como era de se esperar, uma preocupação muito grande com o caixa da empresa. Todas as empresas calculam de alguma forma seu fluxo de caixa, sendo que uma parte delas faz essa projeção para o período anual.

Isso poderia ser considerado natural, já que a inexistência de fundos para pagamento das contas, via de regra, é a principal preocupação da administração financeira.

A projeção dos resultados esperados para o período planejado também é declarado pela maioria das empresas que responderam à pesquisa. Mesmo sendo, na maioria das vezes, inconsistentes com as respostas anteriores, por não utilizar um período de tempo padrão (algumas partes do orçamento são calculadas em períodos anuais, sendo outras calculadas em períodos mensais), há uma preocupação em se calcular resultados pelo menos para um horizonte mais próximo.

Como consequência natural da análise desse processo, verifica-se que a maioria não tem a projeção do balanço patrimonial como parte integrante de seu orçamento. Esse fato pode ser atribuído à inconsistência dos números já comentados, bem como a relativa complexidade que envolve esta projeção. De fato, é preciso um nível de detalhe bastante significativo para que a empresa possa "fechar o processo" de orçamento, culminando com a projeção do seu balanço.

Uma análise conjunta das respostas aos questionários respondidos indicou os seguintes fatores que foram mencionados como base para não se executar a projeção do balanço patrimonial :

- o fator "não considerar importante este cálculo" foi mencionado em 85,70% das respostas;
- o fator "não ter como coordenar o cálculo do valor de cada conta do balanço", foi mencionado em 78,60% das respostas;
- da mesma forma, o fator "não ter sistemas de informações para fazê-lo", foi mencionado em 85,70% das respostas.

Estes percentuais parecem indicar que a projeção dessa demonstração esbarra em problemas de ordem conceitual e técnica, que tomam difícil sua execução para as empresas situadas neste segmento analisado.

4.2.5 - Testes de Coerência entre os Indicativos

Como já foi comentado anteriormente, em muitos casos, a empresa não segue a mesma metodologia de cálculo, que deveria ser executada, não permitindo que o orçamento seja concluído em sua totalidade, o que possibilitaria a estimativa adequada das demonstrações contábeis projetadas.

Esta forma de agir em relação ao cálculo do orçamento, embora entendida pelas limitações práticas, contraria o que a teoria recomenda. Ao iniciar o processo

de planejamento para um dado período, a empresa deveria idealmente calcular as demais fases do orçamento para o mesmo período.

A análise dos questionários recebidos das empresas pesquisadas mostra que uma pequena parte declarou calcular todas as fases usando sempre o ano como período base. As restantes declararam fazer os cálculos para as diversas fases do orçamento em períodos distintos (para o mês seguinte somente, ou para o trimestre seguinte). Evidentemente, em assim fazendo, o cálculo de todas as fases do orçamento estará prejudicado, quando considerado o período maior de cálculo.

Algumas considerações poderiam ser extraídas dessas informações:

- as empresas não conhecem o processo pleno de elaboração do orçamento formal;
- as empresas não julgam importante elaborar de todas as fases para completar seu orçamento anual; e
- mesmo que julgue importante e conheça os processos de cálculo, não os executam.

Como o período para a montagem do orçamento não é consistente em muitas empresas, um teste também conhecido como procedimento referencial é um recurso estatístico relevante que poderia ser aplicado sobre algumas perguntas respondidas, para melhor entender o relacionamento entre estas variáveis (no caso, os períodos considerados para as projeções).

De acordo com Marconi (1.996:189) "Também conhecido como Testes de Hipóteses, consiste no instrumental metodológico que permite ao pesquisador, por

exemplo, apreciar sobre a validade de expandir seus dados para amplas generalizações ou, ao contrário, verificar se os mesmos são extremamente valiosos por diferirem do que se conhece até então a esse respeito”.

Com a aplicação deste teste, poderá ser entendido se a empresa respondeu a uma determinada questão independentemente da resposta dada a outras questões que compõem o roteiro de montagem. Por exemplo, a empresa declarou elaborar o seu orçamento de vendas para o período de um ano; na sequência entretanto informou que calcula a sua demonstração de resultados para o mês seguinte somente.

Neste caso, se o orçamento de vendas é feito para um ano, seria esperado que a demonstração de resultados também fosse calculada para o período de um ano para se considerar válido o orçamento anual. Como isso não ocorre em algumas empresas, a aplicação do teste estatístico poderá explicar o grau de relacionamento entre a forma de cálculo de cada uma dessas fases. Ou seja, se a empresa respondeu a uma questão sem levar em conta as implicações que teria em outras questões.

O teste estatístico χ^2 (qui-quadrado) apresenta-se como bastante oportuno para o problema analisado, uma vez que procura analisar as diferenças entre o que seria esperado de uma variável e o que foi realmente observado.

De acordo com Stevenson (1.986:287) o cálculo da estatística χ^2 , é dado pela seguinte fórmula:

$$\chi^2 = \sum \left[\frac{(\text{frequência observada} - \text{frequência esperada})^2}{\text{frequência esperada}} \right]$$

Os cálculos assim efetuados fornecem o resultado da estatística χ^2 , que, comparado com a tabela padrão, podem indicar se há ou não evidência de associação entre as variáveis nominais para um determinado número de observações efetuadas, dentro das hipóteses assumidas. A tabela padrão mostra os valores críticos que servem de base para a análise.

Para uma análise mais detalhada do grau de independência das respostas fornecidas no questionário proposto, dois testes de hipóteses foram efetuados a seguir.

a)- Orçamento de Vendas x Demonstração de Resultados Projetadas

A expectativa era de que as empresas executassem o cálculo do orçamento de vendas e o da demonstração de resultados projetada, utilizando como base sempre o mesmo período para o cálculo. Entretanto, as respostas a esses itens mostraram as seguintes informações descritas abaixo e resumidas no quadro que segue:

1. a empresa efetua o orçamento de vendas para o período de 1 ano, e efetua a demonstração de resultados projetada também para um ano (13 respostas);
2. a empresa efetua o orçamento de vendas para o período de 1 ano, mas efetua a demonstração de resultados projetada para períodos diferentes de 1 ano (4 respostas);

3. a empresa efetua o orçamento de vendas para período diferente de 1 ano, executando a projeção da demonstração de resultados para o período de 1 ano: (0 respostas);
4. a empresa efetua tanto o orçamento de vendas como a demonstração de resultados projetada para períodos diferentes de 1 ano (13 respostas).

Quadro 4.2.5- A - Respostas observadas entre vendas e resultados

QUADRO COMPARATIVO	DEM. DE RESULTADOS		COMPOSIÇÃO	
	ANUAL	NÃO ANUAL	TOTAL	(%)
ANUAL	13	4	17	(56,67%)
NÃO ANUAL	0	13	13	(43,33%)
TOTAL	13	17	30	(100,00%)

A hipótese a ser testada pode ser descrita como:

- H_0 - Hipótese nula : Não existe associação entre as respostas do item "orçamento de vendas" e "demonstração de resultados projetadas". Ou seja: existe independência entre as variáveis acima;
- H_1 - Hipótese alternativa : Existe associação entre as respostas dadas às duas variáveis analisadas.

Com base nos percentuais encontrados para o total das respostas sobre o orçamento de vendas, calculam-se as frequências esperadas em cada coluna:

Quadro 4.2.5 - B - Respostas esperadas entre vendas e resultados

QUADRO COMPARATIVO ORÇAMENTO DE VENDAS	DEM. DE RESULTADOS		COMPOSIÇÃO	
	ANUAL	NÃO ANUAL	TOTAL	(%)
ANUAL	7,37	9,63	17	(56,67%)
NÃO ANUAL	5,63	7,37	13	(43,33%)
TOTAL	13,00	17,00	30	(100,00%)

Com o uso da fórmula enunciada para o teste, a estatística-teste encontrada é igual a 17,52. Na consulta à tabela padrão do teste, encontra-se o número 3,84. Ou seja a estatística teste é bem superior ao valor tabelado, o que permite rejeitar a hipótese nula.

Isso indica forte evidência de que existe associação entre as respostas das duas questões, ou seja, as projeções da demonstração de resultados são calculadas levando-se em conta o período para o qual foi informada a execução do orçamento de vendas. Esse teste corrobora a teoria, já que é esperado que a empresa que elaborou o plano de vendas elabore a demonstração de resultados para o mesmo período.

b)- Demonstração de Resultados Projetada x Projeção do Balanço

O segundo teste proposto relaciona os cálculos da "demonstração de resultados projetada" e a "projeção do balanço".

A expectativa seria de que as empresas executassem o cálculo da demonstração de resultados projetada e a projeção do balanço, utilizando como base sempre o mesmo período para o cálculo. Entretanto as respostas a esses itens mostraram as seguintes informações descritas abaixo e resumidas no quadro :

5. a empresa efetua a demonstração de resultados para o período de 1 ano, e efetua a projeção do balanço também para um ano : (6 respostas);
6. a empresa efetua a demonstração de resultados para o período de 1 ano, mas efetua a projeção do balanço para períodos diferentes de 1 ano : (8 respostas);
7. a empresa efetua a demonstração de resultados para período diferente de 1 ano, executando a projeção do balanço para o período de 1 ano : (3 respostas);
8. a empresa efetua tanto a demonstração de resultados como a projeção do balanço para períodos diferentes de 1 ano : (13 respostas)

Quadro 4.2.5 - C - Respostas observadas entre resultados e balanço

QUADRO COMPARATIVO	BALANÇO		COMPOSIÇÃO	
	ANUAL	NAO ANUAL	TOTAL	(%)
ANUAL	6	8	14	(46,67%)
NÃO ANUAL	3	13	16	(53,33%)
TOTAL	9	21	30	(100,00%)

A hipótese a ser testada pode ser descrita como:

- H_0 - Hipótese nula : Não existe associação entre as respostas do item "demonstração de resultados" e "balanço projetado". Ou seja existe independência entre as variáveis acima;
- H_1 - Hipótese alternativa : Existe associação entre as respostas dadas às duas variáveis analisadas.

Com base nos percentuais encontrados para o total das respostas sobre o demonstrativo de resultados, e sob a hipótese de que não há associação entre as respostas das duas questões, calculam-se as frequências esperadas em cada coluna:

Quadro 4.2.5 - D - Respostas esperadas entre resultados e balanço

QUADRO COMPARATIVO DEM. DE RESULTADOS	BALANÇO		COMPOSIÇÃO	
	ANUAL	NÃO ANUAL	TOTAL	(%)
ANUAL	4,20	9,80	14	(46,67%)
NÃO ANUAL	4,80	11,20	16	(53,33%)
TOTAL	9,00	21,00	30	(100,00%)

Com o uso da fórmula enunciada para o teste, a estatística teste encontrada é igual a 1,48. Na consulta à tabela padrão do teste, encontra-se o número 3,84. Ou seja, a estatística teste é bem inferior ao valor tabelado.

Para esta amostra não há evidência de que existe associação entre as respostas das duas questões, ou seja as projeções do balanço não são calculadas levando-se em conta o período para o qual foi informada a execução da projeção de resultados.

4.3 - BLOCO 3 - QUESTÕES RELATIVAS AO CONTROLE DO ORÇAMENTO:

A função de controle do orçamento deve ser entendida como tão importante como a própria elaboração das diversas partes do orçamento. Nesse sentido, analisando as funções e objetivos do controle orçamentário, Zdanowicz (1998 : 125) escreve que "Em outras palavras, o que for planejado deverá ser avaliado, pois se não pode ser medido, não poderá ser avaliado".

Do entendimento das palavras acima, deve-se deduzir que a utilidade do orçamento não termina com sua execução : como já foi comentado anteriormente, deve servir de elemento de comparação entre o que foi orçado e o que efetivamente foi realizado dentro do período considerado.

Para proceder a essa comparação, a empresa necessita estabelecer um sistema mínimo de controle financeiro que lhe permita comparar o orçado com o realizado e tomar as decisões corretivas.

Nesse sentido, todas as empresas que devolveram o questionário declararam que comparam de alguma forma e periodicamente os resultados obtidos com aqueles que foram planejados. Mesmo que os cálculos não tenham abrangido todas as fases do orçamento, a comparação é sempre feita com aqueles números que foram planejados.

O quadro abaixo mostra as respostas recebidas:

Quadro 4.3.1 - Respostas sobre período de comparação realizado x orçado

QUESTÕES	MENSAL		TRIMESTRAL		ANUAL		NÃO APLIC.		NÃO FAZEM	
	NUM.	(%)	NUM.	(%)	NUM.	(%)	NUM.	(%)	NUM.	(%)
1 – Compara periodicamente	24	54,5%	12	27,3%	8	18,2%	0		0	

O número de respostas computadas (44) ultrapassa o número de empresas que responderam ao questionário (30), uma vez que se trata de questões com respostas de múltipla escolha. Desta forma, muitas empresas declararam fazer as comparações periódicas para mais de um período simultaneamente.

Isso vem confirmar o indicativo de que as empresas deste segmento consideram importante o controle das operações e sua comparação com o que foi orçado, apesar de boa parte delas não executar o orçamento em todas as suas fases.

Nesse sentido, é oportuno apresentar as considerações de Sanvicente (1996:215), quando comenta sobre a introdução de um sistema de controle orçamentário. Para ele "é importante que os relatórios sejam adaptados, em seu conteúdo e em sua forma de apresentação, às necessidades decisivas dos indivíduos que os devem receber e ler".

Pode-se apreender que, mesmo não tendo sido montado o orçamento com a estreita observância dos períodos considerados normais em todas as suas fases, poderia ser deduzido das respostas que as empresas consideram importante fazer pelos menos algumas comparações com os números então disponíveis.

Esta comparação classicamente é resumida em relatórios, contendo números comparativos entre o que foi planejado e o que foi executado, apontando-se conjuntamente as variações verificadas em forma de números absolutos ou percentuais explicativos.

Dentro deste mesmo bloco, foi perguntado qual o percentual de variação que as empresas consideram normal, quando comparado com o que foi calculado na montagem do orçamento.

Na realidade como enfatiza Sanvicente (1.996:214) "diferenças sempre existirão, pois planejado e realizado serão iguais, na maioria dos casos deste tipo, apenas por coincidência".

As respostas a esta questão estão resumidas no quadro abaixo:

Quadro 4.3.2 - Respostas às questões sobre variações com o orçamento

FAIXA DE VARIAÇÃO COM O ORÇAMENTO	NÚMERO EMPRESAS	(%) RESPOSTAS
Acima de 20% para mais ou para menos	0	00,0%
De 15% até 20% para mais ou para menos	2	6,7%
De 10% até 15% para mais ou para menos	5	16,7%
De 5% até 10% para mais ou para menos	12	40,0%
Menos de 5% para mais ou para menos	10	33,3%
Outras bases de variação	1	03,3%

A análise dos números permite concluir que, para a maioria das empresas pesquisadas (aproximadamente 77%), o percentual ideal de variação entre o que foi orçado e o que foi efetivamente realizado, situa-se entre 0 e 10% (para mais ou para menos).

Na realidade, estes percentuais podem ser entendidos como normais, se for considerado que não existiria um número ideal de variação percentual para cada comparação a ser efetuada entre o real e o orçado. Os diversos autores que escreveram sobre orçamento recomendam apenas a análise e classificação das variações entre o que a empresa considera significativo e não significativo. Como finalmente conceitua Sanvicente (1.996 : 214) "Considera-se importante uma variação que caia fora de um intervalo predeterminado, e se constitua, portanto, em uma exceção".

CONCLUSÕES

O planejamento empresarial indica as metas a alcançar e os esforços que devem ser feitos para a concretização dos objetivos, indicando, ainda, meios para se apreciar e medir resultados.

O planejamento estratégico trata da perspectiva dos negócios da empresa de uma maneira mais ampla e sintetizada: relacionamento da entidade com o ambiente empresarial, as oportunidades que se apresentam, os desafios inseridos nestas oportunidades e os possíveis caminhos a seguir.

Os orçamentos empresariais tratam de quantificar as operações definidas em um período de curto prazo, que geralmente é executado para o período de um ano, o que permite à empresa projetar seus resultados em forma de números esperados como consequência destas operações.

A complementaridade entre o planejamento estratégico e o orçamento para o período definido é importante para a empresa e define a maneira de atuar de sua administração na condução dos negócios.

A partir destas idéias básicas sobre os conceitos de planejamento, algumas conclusões importantes podem ser extraídas do presente trabalho:

- Elaborar o orçamento formal é um passo na gestão do plano operacional da empresa. Consiste em traduzir os pressupostos gerais a respeito do planejamento empresarial em representações numéricas de valores envolvidos nas operações.

- Sob esta ótica, elaborar o orçamento da empresa, é parte do processo de planejamento de seus negócios.

- O orçamento é um instrumento de planejamento mais de curto prazo, e deve estar integrado aos objetivos de prazo mais longo definidos no planejamento estratégico.

- O orçamento tem também a função de coordenar as atividades da empresa e a função de servir como base de controle e comparar números orçados e aqueles que representam o desempenho real.

- É importante que a estrutura administrativa da empresa esteja definida e tenha compatibilidade com o processo orçamentário. Esse fator facilita não só a montagem do orçamento, bem como permite comparar o que foi realizado com o que foi planejado para o período.

- Esta compatibilidade deve ser entendida no sentido de que os diversos níveis hierárquicos existentes possam participar da elaboração do orçamento; desta forma a tarefa de comparação entre o orçado e o realizado terá se tornado mais simples e também mais produtiva.

- O ponto de partida de um processo orçamentário é a definição do orçamento de vendas. Com os dados do faturamento, determina-se a estratégia de produção e os recursos necessários em termos de materiais, mão de obra e outros insumos para prover o que será produzido.

- Este conjunto de cálculos pode ser resumido como orçamento de operações, ou seja, são calculados e projetados os principais números que servirão de base para o cálculo das demonstrações financeiras projetadas.

- As demonstrações financeiras projetadas constituem-se na essência do cálculo orçamentário: são através delas que a administração da empresa avalia se o planejamento efetuado é factível ou não de ser realizado.

- O período orçamentário utilizado deve ser uniforme para todas as fases de elaboração de um orçamento formal; desta forma desde a previsão de vendas até a elaboração das demonstrações financeiras projetadas, um período único para os cálculos deve ser usado para que os resultados sejam consistentes.

Da interpretação do estudo da utilização do orçamento realizado em uma amostra de 30 (trinta) empresas de porte médio na região de Campinas - SP, algumas conclusões importantes podem ser evidenciadas:

- A possibilidade de comparar resultados planejados com o efetivamente realizado foi a indicação mais comum sobre como é percebida a utilidade do orçamento por estas empresas. A percepção de que um padrão é necessário para a análise do resultado real tem consequências positivas sobre o gerenciamento.

- Pode-se concluir, desta afirmação, que as empresas objeto do estudo entendem que é importante para a condução de seus negócios a implementação de um sistema de elaboração do orçamento.

- As expectativas de crescimento dos negócios e o desejo de retorno, são as principais características apontadas pelas empresas quando indagadas sobre como definem suas metas para o período planejado.

Na seqüência da pesquisa o objetivo foi verificar se as empresas efetuam a montagem de seu orçamento de maneira formal, ou seja, se as diversas etapas que

devem compor um orçamento estão sendo utilizadas. As principais conclusões sobre esta parte da pesquisa foram as seguintes:

- A maior parte das empresas estima suas vendas para um determinado período de operações; em sua maioria essa previsão de vendas está baseada na percepção do comportamento do mercado.

- As projeções de produção (quando aplicáveis, uma vez que algumas empresas componentes da amostra não eram empresas com sistemas de produção) também são executadas, tendo na maioria das vezes como referencia o plano de vendas, o que corrobora a teoria.

- As estimativas de compras de matérias primas e a necessidade de mão de obra para a empresa, são calculadas em geral com base nos volumes de produção definidos anteriormente.

- Definir o orçamento de despesas fixas gerais parece ser um grande problema para estas empresas; as respostas mostraram uma grande diversidade de fatores utilizados para esta estimativa;

- Quando indagadas sobre o orçamento de capital (novos investimentos), as respostas obtidas indicam uma preocupação com algum tipo de estimativa destes valores; a preocupação com a necessidade de atualização da tecnologia foi a resposta mais citada.

- Nos aspectos referentes à elaboração da projeção das demonstrações financeiras, as respostas indicam uma preocupação essencial com a montagem do fluxo de caixa; a elaboração da demonstração de resultados e a projeção do balanço não são efetuados por algumas das empresas componentes da amostra.

Como característica conceitual, o orçamento se torna efetivamente um instrumento de controle das operações, quando os resultados reais obtidos são comparados com o que foi orçado.

Neste sentido, todas as empresas declararam fazer comparações periódicas entre o que foi orçado e o efetivamente realizado, indicando a preocupação em acompanhar os resultados obtidos.

Para 77% das empresas pesquisadas, a variação que se situa entre 0 e 10% para mais ou para menos em relação ao orçamento foi considerada como normal na análise de suas operações.

A conclusão principal sobre as respostas é sobre a correspondência de períodos em que as empresas pesquisadas elaboram cada componente do seu orçamento. De fato, analisando-se os quadros demonstrativos percebe-se que não existe uma consistência de montagem no que se refere ao período considerado.

Este na realidade seria o grande problema que estas empresas apresentam quando da montagem de seu orçamento: apesar de reconhecerem e atribuírem importância aos cálculos para montagem de seu orçamento, não o fazem de maneira formalmente recomendada.

Desta forma, foi constatado que, por vezes, a empresa elabora uma peça do orçamento usando como base um determinado período (exemplo: 1 ano), para em seguida elaborar a fase seguinte para um período de tempo diferente (exemplo : 1 trimestre).

Agindo desta forma, o orçamento perde o seu sentido de continuidade e os números assim gerados se tornam de pouca utilidade se tiverem que ser analisados em conjunto. Isso nos permite concluir, finalmente, que apesar da importância que as

empresas atribuem ao orçamento como instrumento de planejamento e controle, no que se refere às empresas pesquisadas, não conseguem tirar dele todo o proveito possível para a condução de suas atividades.

A partir destas conclusões, algumas recomendações poderiam ser sugeridas para que esta forma de utilização não formal do orçamento possa ser modificada:

- as instituições que, de alguma forma congregam este tipo de empresas (de médio porte) deveriam investir em uma campanha de informações no sentido de alertar as mesmas das vantagens de se calcular o orçamento de forma completa;

- os cursos de ciências contábeis, deveriam dar uma ênfase maior nas matérias ligadas ao planejamento financeiro e orçamentos, de forma que os futuros contadores sintam-se estimulados a usarem estes conhecimentos nas empresas onde estarão atuando;

- o sistema bancário poderia passar a exigir destas empresas números e projeções sobre as operações futuras, que de certa forma possam servir de incentivo às mesmas para melhorar seu cálculo de orçamento.

Da mesma forma, estudos posteriores sobre este tema poderiam privilegiar as pesquisas sobre outras formas de fazer com que estas empresas possam entender melhor as vantagens do orçamento, para que o mesmo passe a ser parte integrante das preocupações normais na condução dos seus negócios.

BIBLIOGRAFIA

ACKOFF, Russel L. *Planejamento Empresarial*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1974.

ANSOFF, H. Igor, DECLERCK, Roger P.HAYES, Robert L. *Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica*. Atlas: 1990

ANTHONY Robert N. *Contabilidade Gerencial*. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 1975

ASSAF NETO, Alexandre. *Análise de Balanços*. São Paulo: Atlas, 1997.

ASSEF, Roberto. *Administração Financeira*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BANGS Jr, David H. *Planejamento de Negócios*. São Paulo: Nobel, 1999

BARROS, Aidil de Jesus Paes de, LEHFELD, Neide Aparecida de Sousa. *Projeto de Pesquisa: propostas metodológicas*. Petrópolis: Vozes, 1996.

BAKER, H. Kent. *Financial Management. College Outline Series*. New York: Harcourt : 1987.

BRAGA, Roberto. *Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira*. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 1.995

CAMPIGLIA, Américo Oswaldo, CAMPIGLIA, Oswaldo Roberto P. *Controles de Gestão*. 1. ed. São Paulo : Atlas, 1995.

CERVO, Amado Luiz, BERVIAN, Pedro Alcino. *Metodologia Científica*. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 5.ed. São Paulo: Makron Books, 1998.

DEARDEN, John. *Análise de Custos e Orçamentos nas empresas*. Rio de Janeiro : Zahar, 1971.

FAYOL, Henry. *Administração Industrial e Geral*. 8. ed. São Paulo: 1970.

FERNANDEZ, José Domingues. *Estudo de um Modelo Integrado de informações Econômico-Financeiro e sua Integração com o Processo Decisório*. Dissertação de Mestrado - São Paulo: FEA-USP, 1989.

FIGUEIREDO, Sandra. CAGGIANO, Paulo Cesar. *Controladoria*. São Paulo: Atlas, 1997

FREZATTI, Fábio. *Orçamento Empresarial*. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antônio Loureiro. *Sistemas de Informações Contábeis*. S. Paulo: Atlas, 1978.

GITMAN, Lawrence J. *Princípios de Administração Financeira*. São Paulo : Harbra, 1997.

GRACIOSO, Francisco. *Planejamento Estratégico Orientado para o Mercado*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

HOJI, Masakasu. *Administração Financeira - Uma abordagem prática*. São Paulo: Atlas, 1999.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. *Contabilidade Gerencial*. 5 ed. S. Paulo: Atlas, 1995.

KAPLAN, Robert S.;NORTON, David P. *A Estratégia em Ação*. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KRUGER, H. Von. *Planejamento Econômico e Financeiro*. São Paulo: Rumo, 1978.

LEITE, Hélio de Paula. *Introdução à Administração Financeira*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1981.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de Pesquisa*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARION José Carlos. *Contabilidade Empresarial*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1997

MARTINS, Gilberto de Andrade. *Manual para Elaboração de Monografias e Dissertações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1.994.

MOREIRA José Carlos. *Orçamento Empresarial*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1985

MARTINS, Eliseu; ASSAF Alexandre Neto. *Administração Financeira*. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 1.995.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento Estratégico*. 14. ed. São Paulo: 1999.

PADOVEZE, Clóvis Luís. *Contabilidade Gerencial*. São Paulo: Atlas, 1997

_____. *Sistemas de Informações Contábeis*. São Paulo: Atlas, 1998

PARSON, Mary Jean. *Planejamento - De Volta às Origens*. São Paulo: Best Seller, 1988

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de Estágio do Curso de Administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso*. São Paulo: Atlas, 1996.

RONCHI, Luciano. *Planificação e Estratégia das Empresas*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1973.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W., JORAN, Bradford D. *Princípios de Administração Financeira*. São Paulo: Atlas, 1998.

SANVICENTE, Antonio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. *Administração Financeira*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. *Orçamento na Administração de Empresas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

- SILVA, José Pereira da. *Análise Financeira das Empresas*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1988.
- SILVEIRA JÚNIOR, Aldery; VIVACQUA, Guilherme. *Planejamento Estratégico como instrumento de Mudança Organizacional*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SLYWOTZKY, Adrian J. *A estratégia Focada no Lucro*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SWEENY, H.W. Allen. *Handbook of Budgeting*. New York : John Wiley & Sons, 1981.
- STEVENSON, William J. *Estatística Aplicada à Administração*. São Paulo: Harbra, 1986.
- TACHIZAWA, Takeshy; REZENDE, Wilson. *Estratégia Empresarial*. São Paulo: Makron Books, 2000.
- TREUHERZ, Rolf M. *Análise Financeira por Objetivos*. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.
- TUNG, Nguyen H. *Orçamento Empresarial no Brasil*. São Paulo: Ed. Universidade-Empresa, 1994.
- VAENA, Maurício e HUETZ, Leopold Von. *Orçamento Empresarial e Seu Controle*. São Paulo: Atlas, 1966.
- VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 1997.
- WALTER, Milton Augusto. *Orçamento Integrado*. São Paulo: Saraiva, 1980.
- WELSCH, G. A. *Orçamento Empresarial*. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- ZDANOWICZ, José Eduardo. *Fluxo de Caixa*. Porto Alegre: Sagra Luzaatto, 1998.
- _____. *Planejamento Financeiro e Orçamento*. 2. Ed. Porto Alegre: Sagra Luzatto, 1995.

APÊNDICES

- Modelo de Carta Enviada
- Questionário sôbre Utilização do Orçamento

M O D E L O

Campinas, 08 de Fevereiro de 2.000

At

Att. Sr. (a)

Prezado Sr. (a)

Paralelo à minha atividade como Gerente Financeiro da Print Laser Service Ltda. em Vinhedo - SP, leciono também matérias ligadas à administração financeira na USF - Universidade São Francisco - campus de Itatiba - SP e estou concluindo o Mestrado em Contabilidade e Controladoria na Universidade de São Paulo - USP.

Como parte deste trabalho acadêmico estou conduzindo uma pesquisa sobre "utilização de orçamento pelas empresas médias da região de Campinas".

Siendo assim, estou anexando á esta um questionário sôbre o assunto, que peço seja preenchido. Este questionário tem a única e exclusiva finalidade de subsidiar o estudo em referência. Seu preenchimento será de extrema importância para que possa concluir o meu trabalho.

Uma cópia do estudo com os dados finais da pesquisa será enviado às empresas participantes, quando do seu encerramento .

Para facilitar seu trabalho, estou enviando tambem em anexo, um envelope já endereçado e selado para ser usado na devolução do questionário.

Agradeço antecipadamente a sua colaboração.

Prof. José Sérgio Bressan

Fone - Com: (0XX19) 3886-9100

- Res : (0XX19) 208-2761

- Fax : (0XX19) 3886-9147

E-mail - bressan@printlaser.com.br

- jbressan@correionet.com.br

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
POS - GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE E CONTROLADORIA

PESQUISA SOBRE :

**UTILIZAÇÃO DO ORÇAMENTO DE OPERAÇÕES NA
ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DA EMPRESA**

Pesquisador = Prof. José Sérgio Bressan

Campinas, Janeiro de 2.000

PESQUISA SOBRE :

UTILIZAÇÃO DO ORÇAMENTO DE OPERAÇÕES NA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DA EMPRESA

Esta pesquisa tem como objetivo subsidiar um estudo acadêmico sobre a utilização dos instrumentos de orçamentos de operação para administração financeira das empresas de porte médio na região de Campinas - sp.

Não existe resposta certa ou errada. Apenas descreve a forma como a empresa se utiliza (ou não) das técnicas de planejamento e controle indicadas no questionário.

As questões se referem à situação atual, ou seja como a empresa executa hoje, as operações mencionadas no questionário.

Não há necessidade de identificação da empresa informante.

COMPOSIÇÃO DO QUESTIONÁRIO:

Este questionário compõe-se de 3 blocos distintos :

BLOCO 1 - INFORMAÇÕES GERAIS SOBRE A EMPRESA

Estão colocados neste grupo 1 quadro informativo e 1 questão:

- Um quadro com informações gerais sobre a empresa que permitirá uma análise estatística do universo de empresas pesquisadas;
- Uma questão conceitual sobre sistema de orçamento de operações.

BLOCO 2 - QUESTÕES RELATIVAS AO CÁLCULO DO ORÇAMENTO

Cada questão deste grupo está desdobrada em 2 grupos de respostas:

Resposta A - afirmativa - quando a empresa executa os cálculos citados

Resposta B - negativa - quando a empresa não executa os cálculos citados

- A empresa deve preencher o grupo de respostas A, ou alternativamente o grupo B.

Importante : A empresa deverá assinalar o (s) quesito (s) dentro de cada grupo que represente (m) a (s) resposta (s) mais adequada (s).

BLOCO 3 - QUESTÕES RELATIVAS AO CONTROLE DO ORÇAMENTO

Cada questão deste grupo está desdobrada em 2 grupos de respostas:

Resposta A - afirmativa - quando a empresa executa os cálculos citados

Resposta B - negativa - quando a empresa não executa os cálculos citados

- A empresa deve preencher o grupo de respostas A, ou alternativamente o grupo B.

Eventuais dúvidas poderão ser esclarecidas com :

Prof. Sérgio Bressan - fone (19) 3886-9100 ou (19) 208-2761

internet - jbressan@correionet.com.br

O pesquisador agradece antecipadamente sua atenção.

BLOCO 1 - - INFORMAÇÕES GERAIS SOBRE A EMPRESA.**Informações principais sobre o negócio:**

Setor de Atuação			
Industria	<input type="checkbox"/>	Comércio	<input type="checkbox"/>
Serviços	<input type="checkbox"/>	Outros	<input type="checkbox"/>
Atividade Principal: (descrever resumidamente)			
Código da atividade econômica principal (vide C.N.P.J.)---> número			
<u>ESTRUTURA LEGAL</u>			
S/A	<input type="checkbox"/>	Ltda.	<input type="checkbox"/>
Soc. Civil	<input type="checkbox"/>	Outros	<input type="checkbox"/>
<u>FATURAMENTO MENSAL</u>			
Até R\$ 100.000	<input type="checkbox"/>	De R\$ 100.000 até R\$ 500.000	<input type="checkbox"/>
De R\$ 500.000 até R\$ 1.000.000	<input type="checkbox"/>	De R\$ 1.000.000 até R\$ 3.000.000	<input type="checkbox"/>
Acima de R\$ 3.000.000	<input type="checkbox"/>		
<u>CONTABILIDADE</u>			
Efetuada dentro da empresa	<input type="checkbox"/>	Efetuada por terceiros contratados	<input type="checkbox"/>
<u>NÚMERO DE EMPREGADOS:</u>			
Até 50	<input type="checkbox"/>	de 51 a 100	<input type="checkbox"/>
de 101 a 300	<input type="checkbox"/>	acima de 300	<input type="checkbox"/>

Questão Conceitual - Entendimento da empresa sobre o Orçamento de Operações.**01 - Como a empresa entende a utilidade do Orçamento de Operações:**

Assinalar o (s) quesito (s) que represente (m) a (s) resposta (s) mais adequada (s).

- () - Permite estimar a situação financeira ao final do período orçado
- () - Transforma as idéias gerais dos negócios em números palpáveis
- () - Permite acompanhar a evolução de cada área da empresa
- () - Melhora a integração entre os diversos órgãos da empresa
- () - Permite comparar os resultados planejados com os realmente obtidos
- () - Outras vantagens _____

Comentário _____

BLOCO 2 - - QUESTÕES RELATIVAS AO CÁLCULO DO ORÇAMENTO.

Assinalar o (s) quesito (s) que represente (m) a (s) resposta (s) mais adequada (s).

Questão 01 - A - A empresa define periódicamente uma meta de resultado:

- para o próximo mês. para o próximo trimestre para o próximo ano

Esta meta é fixada:

- Pela diretoria ou pelos proprietários da empresa
 - Com base na percepção dos negócios pela empresa
 - Com base nos resultados do ano anterior
 - Com base na expectativa de crescimento dos negócios
 - Outras bases _____

Questão 01 - B - A empresa não define periódicamente uma meta de resultado porque:

- A situação da economia varia muito ao longo do ano
 - O mercado da empresa está muito sujeito a mudanças
 - Não tem elementos ou recursos suficientes para esta definição
 - Outras bases _____

Comentário _____

Questão 02 - A - A empresa calcula periódicamente o orçamento de vendas

- para o próximo mês. para o próximo trimestre para o próximo ano

Para executar este cálculo a empresa se utiliza de:

- Média das vendas dos últimos meses (quantos meses _____)
 - Meta estabelecida pelos diretores ou proprietários
 - Projeção feita pelos vendedores e/ou representantes
 - Percepção da empresa sobre o mercado
 - Contratos previamente existentes com clientes
 - Outros (resumir) _____

Questão 02 - B - A empresa não calcula periódicamente o orçamento de vendas

Este cálculo não é feito em virtude de :

- Não considerar importante este cálculo
 - Embora considerar importante não ter tempo disponível para fazê-lo
 - O mercado é muito variável dificultando qualquer cálculo
 - Não ter sistemas de informações para fazê-lo
 - Não ter pessoas disponíveis para fazê-lo
 - Outros (resumir) _____

Comentário _____

Questão 03 - A - A empresa calcula periodicamente o orçamento de produção
(Somente no caso de empresas industriais)

- para o próximo mês. para o próximo trimestre para o próximo ano

Para executar este calculo a empresa se utiliza de:

- Volume de vendas orçado
- Idéia de máximo aproveitamento da capacidade instalada
- Forma de melhor aproveitamento da mão de obra disponível
- Política de estocagem previamente definida
- Outros (resumir) _____

Questão 03 - B - A empresa não calcula periodicamente o orçamento de produção

Este cálculo não é feito em virtude de :

- Não considerar importante este cálculo
- Embora considerar importante não ter tempo disponível para fazê-lo
- O mercado é muito variável dificultando qualquer cálculo
- Não ter sistemas de informações que permita fazê-lo
- Não ter pessoas disponíveis para fazê-lo
- Outros (resumir) _____

Comentário _____

Questão 04 - A - A empresa calcula periodicamente o orçamento de compras

- para o próximo mês. para o próximo trimestre para o próximo ano

Para executar este calculo a empresa se utiliza de:

- volume de produção prevista
- Previsão de mudanças no mercado fornecedor
- Previsão de falta de materiais no futuro
- Política de estocagem previamente definida
- Outros (resumir) _____

Questão 04 - B - A empresa não calcula periodicamente o orçamento de compras

Este cálculo não é feito em virtude de :

- Não considerar importante este cálculo
- Embora considerar importante não ter tempo disponível para fazê-lo
- O mercado é muito variável dificultando qualquer cálculo
- Não ter sistemas de informações que permita fazê-lo
- Não ter pessoas disponíveis para fazê-lo
- Outros (resumir) _____

Comentário _____

Questão 05 - A - A empresa calcula periodicamente o orçamento de despesas com pessoal

- para o próximo mês. para o próximo trimestre para o próximo ano

Para executar este cálculo a empresa se utiliza de:

- Média dos últimos meses (quantos meses ____)
- % sobre o orçamento de vendas
- Necessidade de pessoas para cada diferente departamento
- Número máximo definido pela diretoria ou proprietários
- Outros (resumir) _____

Questão 05 - B - A empresa não calcula periodicamente o orçamento de pessoal

Este cálculo não é feito em virtude de :

- Não considerar importante este cálculo
- Embora considerar importante não ter tempo disponível para fazê-lo
- Não é possível fixar com detalhes o números de funcionários necessários
- Não ter elementos que forneçam informações para fazê-lo
- Não ter pessoas disponíveis para fazê-lo
- Outros (resumir) _____

Comentário _____

Questão 06 - A - A empresa calcula periodicamente o orçamento de outras despesas fixas

- para o próximo mês. para o próximo trimestre para o próximo ano

Para executar este cálculo a empresa se utiliza de:

- Média dos últimos meses (quantos meses ____)
- % sobre o orçamento de vendas
- Necessidade de gastos para cada diferente departamento
- Estimativa baseada no orçamento de produção
- Outros (resumir) _____

Questão 06 - B - A empresa não calcula periodicamente o orçamento de despesas fixas

Este cálculo não é feito em virtude de :

- Não considerar importante este cálculo
- Embora considerar importante não ter tempo disponível para fazê-lo
- Não ter elementos que forneçam informações para fazê-lo
- Não ter pessoas disponíveis para fazê-lo
- Outros (resumir) _____

Comentário _____

Questão 07 - A - A empresa calcula periodicamente o orçamento de novos investimentos

- para o próximo mês. para o próximo trimestre para o próximo ano

Para executar este calculo a empresa se utiliza de:

- Aumento previsto de nas vendas e produção
- Planos de lançamentos de novos produtos
- Necessidade de atualização de tecnologia
- Reposição normal de equipamentos usados
- Outros (resumir) _____

Questão 07 - B - A empresa não calcula periodicamente o orçamento de novos investimentos

Este cálculo não é feito em virtude de :

- Não considerar importante este cálculo
- Embora considerar importante não ter tempo disponível para fazê-lo
- Os investimentos são feitos quando surge a necessidade
- Não ter sistemas de informações para fazê-lo
- Não ter pessoas disponíveis para fazê-lo
- Outros (resumir) _____

Comentário _____

Questão 08 - A - A empresa calcula periodicamente o orçamento de fluxo de caixa

- para o próximo mês. para o próximo trimestre para o próximo ano

Para executar este calculo a empresa se utiliza de:

- Recebimento previsto das vendas orçadas
- Pagamento das compras orçadas
- Orçamento de despesas com pessoal e outras despesas fixas
- Necessidade de efetuar novos investimentos
- Estimativas de recebimentos e pagamentos não vinculadas ao orçamento
- Outros (resumir) _____

Questão 08 - B - A empresa não calcula periodicamente o orçamento de fluxo de caixa

Este cálculo não é feito em virtude de :

- Não considerar importante este cálculo
- Embora considerar importante não ter tempo disponível para fazê-lo
- Faz apenas um calculo aproximado de entradas e saidas
- Não ter informações suficientes para fazê-lo
- Não ter pessoas disponíveis para fazê-lo
- Outros (resumir) _____

Comentário _____

Questão 09 - A - A empresa calcula periodicamente o orçamento de resultados

- para o próximo mês. para o próximo trimestre para o próximo ano

Para executar este calculo a empresa se utiliza de:

- Estimativa de vendas dos próximos meses
- Estimativa dos custos produção e das despesas fixas
- Custo padrão calculado para os produtos a serem vendidos
- Valores de vendas previstas no cálculo do orçamento
- Custos de produção e despesas fixas previstas no orçamento
- Outros (resumir) _____

Questão 09 - B - A empresa não calcula periodicamente o orçamento de resultados

Este cálculo não é feito em virtude de :

- Não considerar importante este cálculo
- Embora considerar importante não ter tempo disponível para fazê-lo
- Não existe orçamento de vendas e de custos detalhados para este fim
- Não ter sistemas de informações para fazê-lo
- Não ter pessoas disponíveis para fazê-lo
- Outros (resumir) _____

Comentário _____

10 - A - A empresa calcula periodicamente a projeção do balanço patrimonial

- para o próximo mês. para o próximo trimestre para o próximo ano

Para executar este calculo a empresa se utiliza de:

- Estimativas de índices para cada conta
- Projeção de cada conta com base nos cálculos de cada operação
- Movimento de valores de entrada e saída em cada conta ao longo do período
- Quadros auxiliares dos orçamentos anteriores
- Outros (resumir) _____

02 - A empresa não calcula periodicamente a projeção do balanço patrimonial

Este cálculo não é feito em virtude de :

- Não considerar importante este cálculo
- Embora considerar importante não ter tempo disponível para fazê-lo
- Não ter como coordenar o cálculo do valor de cada conta do balanço
- Não ter sistemas de informações para fazê-lo
- Não ter pessoas disponíveis para fazê-lo
- Outros (resumir) _____

Comentário _____

BLOCO 3 - - QUESTÕES RELATIVAS AO CONTROLE DO ORÇAMENTO.

IMPORTANTE - As duas perguntas seguintes sómente poderão ser respondidas quando a empresa declarou que pelo menos uma das fases do processo de orçamento é executada.

Questão 01 - A - A empresa compara periodicamente os números calculados no orçamento com os números reais de cada período:

()- para o último mês. () para o último trimestre () para o último ano

Esta comparação é feita :

- () - Sómente em relação ao orçamento de vendas
 () - Sómente em relação ao lucro bruto orçado
 () - Sómente em relação ás despesas fixas orçadas
 () - Com todos os números orçados pela empresa
 () - Outras bases _____

Questão 01 - B - A empresa não compara periodicamente os números porque:

- () - Não considera importante esta comparação
 () - Embora considere importante não tem tempo disponível para fazê-lo
 () - Não dispõe de todos os números para fazer esta comparação
 () - Não tem sistemas de informações para fazê-lo
 () - Não tem pessoas disponíveis para fazê-lo
 () - Outros (resumir) _____

Comentário _____

Questão 02 - A - Quando a empresa compara periodicamente os números calculados no orçamento com os números reais de cada período, é considerado normal:

Variação percentual do real para o orçado :

- () - Acima de 20% para mais ou para menos
 () - De 15% até 20% para mais ou para menos
 () - De 10% até 15% para mais ou para menos
 () - De 5% até 10% para mais ou para menos
 () - Menos de 5% para mais ou para menos
 () - Outras bases _____

Comentário _____

Posição ocupada pelo informante na empresa

- () Proprietário () Diretor Contratado
 () Gerente () Contador
 () Supervisor
 () Outros . Especificar _____

Data _____