

Universidade Federal de Santa Catarina
Pró-Reitoria de Ensino de Graduação
Departamento de Ensino de Graduação a Distância
Centro Sócio-Econômico
Departamento de Ciências da Administração

Administração Orçamentária

Professor

Alexandre Marino Costa

2011

C837a Costa, Alexandre Marino
Administração orçamentária / Alexandre Marino Costa. –
Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC,
2011.
122p.

Inclui bibliografia
Curso de Graduação em Administração, modalidade a Distância
ISBN: 978-85-7988-137-4

1. Finanças públicas - Estudo e ensino. 2. Orçamento. 3. Investimen-
tos. 4. Administração financeira. 5. Educação a distância. I. Título.

CDU: 336

Catálogo na publicação por: Onélia Silva Guimarães CRB-14/071

PRESIDENTA DA REPÚBLICA – *Dilma Vana Rousseff*
MINISTRO DA EDUCAÇÃO – *Fernando Haddad*
DIRETOR DO DEPARTAMENTO DE POLÍTICAS EM EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA – *Hélio Chaves Filho*
COORDENADOR DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR – *Jorge Almeida Guimarães*
DIRETOR DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA – *João Carlos Teatini de Souza Clímaco*

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

REITOR – *Alvaro Toubes Prata*
VICE-REITOR – *Carlos Alberto Justo da Silva*
PRÓ-REITORA DE ENSINO DE GRADUAÇÃO – *Yara Maria Rauh Muller*
COORDENADOR DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA – *Carlos Pinto*
COORDENADOR UAB – *Cícero Ricardo França Barbosa*

CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO

DIRETOR – *Ricardo José Araújo Oliveira*
VICE-DIRETOR – *Alexandre Marino Costa*

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

CHEFE DO DEPARTAMENTO – *Gilberto de Oliveira Moritz*
SUBCHEFE DO DEPARTAMENTO – *Marcos Baptista Lopez Dalmau*
COORDENADOR DE CURSO – *Rogério da Silva Nunes*
SUBCOORDENADOR DE CURSO – *Sinésio Stefano Dubiela Ostroski*

COMISSÃO DE PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO

Alexandre Marino Costa (Presidente)
Gilberto de Oliveira Moritz
Luiz Salgado Klaes
Marcos Baptista Lopez Dalmau
Maurício Fernandes Pereira
Raimundo Nonato de Oliveira Lima

COORDENADORA DE TUTORIA – *Marilda Todescat*
COORDENADOR DE POLOS – *Luiz Salgado Klaes*
SUBCOORDENADOR DE POLOS – *Allan Augusto Platt*
COORDENADOR ACADÊMICO – *Irineu Manoel de Souza*
COORDENADOR DE APOIO E ACESSORAMENTO PEDAGÓGICO – *Raimundo Nonato de Oliveira Lima*
COORDENADOR FINANCEIRO – *Alexandre Marino Costa*
COORDENADOR DE AMBIENTE VIRTUAL DE ENSINO-APRENDIZAGEM (AVEA) – *Mário de Souza Almeida*
COORDENADOR EDITORIAL – *Luís Moretto Neto*
COMISSÃO EDITORIAL E DE REVISÃO – *Alessandra de Linhares Jacobsen*
Mauricio Roque Serva de Oliveira
Paulo Otolini Garrido
Claudelino Martins Dias Junior

COORDENAÇÃO DE PRODUÇÃO DE RECURSOS DIDÁTICOS – *Denise Aparecida Bunn*
DESIGN INSTRUCIONAL – *Denise Aparecida Bunn*
Patrícia Regina da Costa
PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO – *Annye Cristiny Tessaro*
ILUSTRAÇÃO – *Annye Cristiny Tessaro*
REVISÃO DE PORTUGUÊS – *Patrícia Regina da Costa*
Claudia Leal Estevão Brites Ramos
ORGANIZAÇÃO DO CONTEÚDO – *Alexandre Marino Costa*

POLOS DE APOIO PRESENCIAL

CRUZEIRO DO OESTE – PR

PREFEITO – *Zeca Dirceu*

COORDENADORA DE POLO – *Maria Florinda Santos Risseto*

CIDADE GAÚCHA – PR

PREFEITO – *Vitor Manoel Alcobia Leitão*

COORDENADORA DE POLO – *Eliane da Silva Ribeiro*

PARANAGUÁ – PR

PREFEITO – *José Baka Filho*

COORDENADORA DE POLO – *Meire A. Xavier Nascimento*

HULHA NEGRA – RS

PREFEITO – *Carlos Renato Teixeira Machado*

COORDENADORA DE POLO – *Margarida de Souza Corrêa*

JACUIZINHO – RS

PREFEITO – *Diniz José Fernandes*

COORDENADORA DE POLO – *Jaqueline Konzen de Oliveira*

TIO HUGO – RS

PREFEITO – *Verno Aldair Muller*

COORDENADORA DE POLO – *Fabiane Khun*

SEBERI – RS

PREFEITO – *Marcelino Galvão Bueno Sobrinho*

COORDENADORA DE POLO – *Ana Lúcia Rodrigues Guterra*

TAPEJARA – RS

PREFEITO – *Segeer Luiz Menegaz*

COORDENADORA DE POLO – *Loreci Maria Biasi*

SÃO FRANCISCO DE PAULA – RS

PREFEITO – *Décio Antônio Colla*

COORDENADORA DE POLO – *Maria Lúcia da Silva Teixeira*

MATA DE SÃO JOÃO – BA

PREFEITO – *João Gualberto Vasconcelos*

COORDENADORA DE POLO – *Julieta Silva de Andrade*

BOA VISTA – RR

PREFEITO – *Iradilson Sampaio de Souza*

COORDENADORA DE POLO – *Débora Soares Alexandre Melo Silva*

BONFIM – RR

PREFEITO – *Rhomer de Sousa Lima*

COORDENADOR DE POLO – *Daniel Martins Correia*

MUCAJÁ – RR

PREFEITO – *Elton Vieira Lopes*

COORDENADORA DE POLO – *Ronilda Rodrigues Silva Torres*

CAROEBE – RR

PREFEITO – *Arnaldo Muniz de Souza*

COORDENADOR DE POLO – *José Francisco Soares dos Santos*

UIRAMUTÃ – RR

PREFEITO – *Eliésio Cavalcante de Lima*

COORDENADOR DE POLO – *José Francisco Franco dos Santos*

CHAPECÓ – SC

PREFEITO – *João Rodrigues*

COORDENADORA DE POLO – *Maria de Lurdes Lamaison*

CANOINHAS – SC

PREFEITO – *Leoberto Weinert*

COORDENADORA DE POLO – *Sonia Sacheti*

JOINVILLE – SC

PREFEITO – *Carlito Merss*

COORDENADOR DE POLO – *Marcos Edgar Hasper*

FLORIANÓPOLIS – SC

PREFEITO – *Dário Elias Berger*

COORDENADOR DE POLO – *Allan Augusto Platt*

PALHOÇA – SC

PREFEITO – *Ronério Heiderscheidt*

COORDENADORA DE POLO – *Luzinete Barbosa*

LAGUNA – SC

PREFEITO – *Celio Antônio*

COORDENADORA DE POLO – *Maria de Lourdes Corrêa*

TUBARÃO – SC

PREFEITO – *Manoel Antonio Bertoncini Silva*

COORDENADORA DE POLO – *Flora M. Mendonça Figueiredo*

CRICIÚMA – SC

PREFEITO – *Clésio Salvaro*

COORDENADOR DE POLO – *Júlio César Viana*

ARARANGUÁ – SC

PREFEITO – *Mariano Mazzuco Neto*

COORDENADORA DE POLO – *Conceição Pereira José*

LAGES – SC

PREFEITO – *Renato Nunes de Oliveira*

COORDENADORA DE POLO – *Silvia De Pieri Oliveira*

Apresentação

Caro estudante,

Seja bem-vindo à disciplina *Administração Orçamentária*!

Depois de participar desta disciplina, você estará habilitado a utilizar os orçamentos e as demonstrações financeiras projetadas como instrumentos de gestão estratégica, de planejamento integrado e de controle econômico-financeiro da empresa.

Para tanto, elaboramos quatro Unidades de ensino, destacando primeiramente o processo orçamentário, pois entendemos que essa parte representa um processo administrativo importante de gestão financeira integrada, em que todas as demandas financeiras da empresa deverão estar alinhadas aos objetivos organizacionais. Em seguida, apresentaremos nas Unidades 2 e 3 as fases do Ciclo Operacional e o Ciclo Financeiro, destacando o conjunto de orçamentos que integram cada um dos ciclos e demonstrando a dinâmica e o sequenciamento de tais orçamentos. Por fim, na Unidade 4 nos concentraremos no Plano de Resultados, orientando a análise dos números alcançados.

Para melhor contextualizar os conteúdos da disciplina, formulamos um exercício de simulação orçamentária desenvolvido em planilhas eletrônicas Excel. Esse exercício é um exemplo de como podemos construir as planilhas financeiras que integram o processo orçamentário.

Você já está na fase final do curso e certamente identificará conceitos de outras disciplinas, em especial os conceitos das disciplinas *Administração Financeira I e II*, por isso, desejamos que você explore ao máximo todos eles, enriquecendo suas reflexões e suas proposições quando chegar ao momento de realizar as atividades de aprendizagem. Entendemos, ainda, que a vivência e a experiência de todos podem também enriquecer nossos estudos.

Desejamos bons estudos e que você participe ativamente de nossa disciplina!

Cordialmente,

Professor Alexandre Marino Costa



Sumário

Unidade 1 – O Processo Orçamentário

A Empresa Como Sistema	11
Mas o Que é Planejar?.	14
Como Elaborar Orçamentos?	17
Princípios do Orçamento.	17
Preparação do Orçamento.	23
Montagem do orçamento.	26
Monitoração do Orçamento.	30
Resumindo	33
Atividades de aprendizagem	34

Unidade 2 – Ciclo Operacional

Ciclo Operacional.	37
Planejamento e Controle de Vendas.	38
Tributação das Operações de Vendas	45
Política de Estoque	49
Custos dos Produtos Fabricados e dos Produtos Vendidos	65
Estudo de Caso – <i>Cia. Café Brasil</i>	67
Resumindo.	76
Atividades de aprendizagem.	77

Unidade 3 – Ciclo Financeiro

Ciclo Financeiro	83
Orçamento de Investimentos	84
Orçamento de Disponibilidades	90
Resumindo.	104
Atividades de aprendizagem.	105

Unidade 4 – Plano de Resultados

Conclusão do Plano de Resultados	109
Aplicando para a <i>Cia. Café Brasil</i>	110
Classificação Genérica de Relatório de Desempenho	115
Análise das Variações Orçamentárias	117
Resumindo.	119
Atividades de aprendizagem.	120

Referências.	121
-------------------------------	-----

Minicurriculo.	122
---------------------------------	-----

1

UNIDADE

O Processo Orçamentário



Nesta Unidade, você conhecerá a dimensão do processo orçamentário entendendo sua relação com os objetivos da organização e identificando uma estrutura básica para elaboração, montagem e monitoração desse processo.



A Empresa Como Sistema

Caro estudante,

É com satisfação que iniciamos a disciplina *Administração Orçamentária*. Nesta primeira Unidade apresentaremos o processo orçamentário. Dentre os diversos tipos de orçamentos, vamos abordar o orçamento empresarial, particularmente em organizações com características operacionais de manufatura, ou seja, que desenvolvem processos produtivos. Para tanto, demonstraremos o desenvolvimento orçamentário empresarial por meio de um exercício de simulação, ou estudo de caso, da empresa fictícia *Cia. Café Brasil*.

Neste momento, você será instigado a pensar e a refletir a partir da leitura deste conteúdo. Para facilitar seus estudos, recomendamos que você registre as suas análises, as conexões que puder estabelecer entre teoria e prática, suas reflexões e conclusões, pois elas poderão orientá-lo na realização das atividades, nos contatos com o tutor e nos debates com seus colegas. Estamos à disposição para qualquer ajuda que você precisar.

Bons estudos!

De acordo com Lacombe (2004), sistema pode ser entendido como um conjunto de objetivos unidos por alguma forma de interação ou de interdependência, desenvolvendo uma atividade ou função, para atingir um ou mais objetivos comuns ao conjunto.

As empresas impõem regras para o desenvolvimento de suas atividades, mas também precisam obedecer às regras do ambiente em que estão inseridas – ambiente econômico, político-legal, natural, social, tecnológico etc. – (KOTLER, 2000). Ou seja, a empresa está situada em um ambiente social e interage com todo o sistema – outras empresas, consumidores, reguladores socioeconômicos etc.

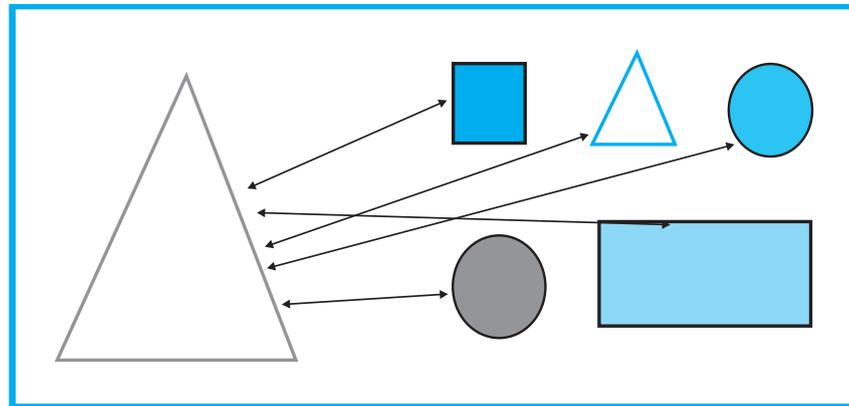


Figura 1: Ambiente social empresarial
Fonte: Adaptada de Oliveira (2002)

Observe a Figura 1 e imagine que o grande triângulo representa a organização que você administra. Imagine que sua organização apresenta características de uma pequena empresa industrial, ou seja, que desenvolve um processo produtivo, de manufatura.

Entendendo suas características, é possível identificar no ambiente externo outras organizações que se relacionam com sua organização, por exemplo, empresas que fornecem os insumos para sua empresa, órgãos setoriais e governamentais que orientam e regulam as atividades de sua empresa, ou até mesmo outras organizações não governamentais que podem estabelecer parcerias no desenvolvimento de projetos sociais apoiados por sua empresa.

Agora, pare e pense na responsabilidade de bem administrar sua organização, pois se sua empresa não alcançar os objetivos traçados outras organizações serão impactadas, seja pelo não fornecimento de um produto ao cliente ou, até mesmo, pelo não pagamento de uma fatura de empresa fornecedora.

Precisamos conhecer muito bem os objetivos de nossa organização e desenvolver as atividades da melhor forma, entendendo que o processo deve ser eficiente e cada vez mais eficaz. Dessa forma, podemos conhecer os objetivos em várias dimensões, os quais podem ser agrupados em objetivos estratégicos, táticos ou operacionais, no entanto, os objetivos estratégicos deverão ser mais abrangentes e os operacionais detalhados e pontuais.

Após a definição de seus objetivos, a organização deve se preocupar com a resolutividade, ou seja, deve se preocupar em buscar resultados que podem ser alcançados de diversas maneiras, mas de forma organizada. Para tanto, devemos ter bem claro o desenho de todos os processos a serem desenvolvidos pela organização.

Entendemos por processo um conjunto de atividades organizadas com um ou mais tipos de entradas; essas atividades organizadas, após seu processamento, resultam em um produto ou em serviços que satisfazem a necessidade do cliente ou, ainda, em um conjunto de ações relacionadas que trazem resultados úteis para a organização. Observe a Figura 2:

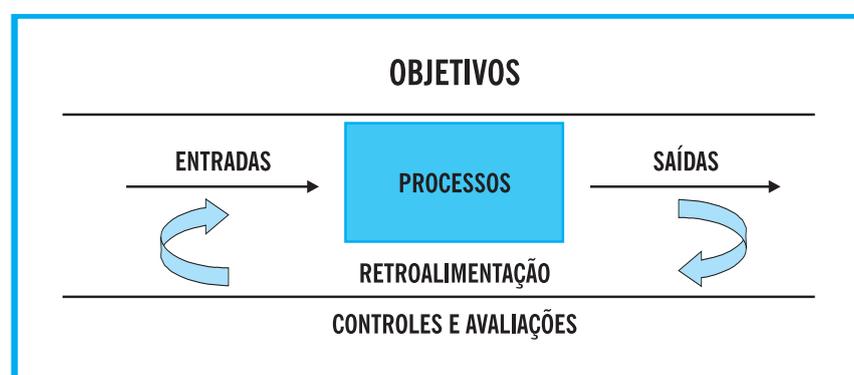


Figura 2: Elementos componentes do sistema
Fonte: Adaptada de Oliveira (2002)

De acordo com a Figura 2, podemos observar que, com os objetivos da organização, serão traçadas as metas e elaborado o planejamento. O sucesso de um empreendimento dependerá do processo de planejamento, da retroalimentação dos dados consolidados no período de atividade empresarial e do controle realizado sobre esses dados.

Tendo em vista que as empresas têm objetivos traçados e esperam alcançá-los, tornam-se fundamentais e imprescindíveis o planejamento e o controle de cada etapa que envolve a atividade da empresa. Segundo Welsch (2007, p. 30), “[...] as decisões de última hora padecem da falta de estudos, análises, avaliações e consultas preliminares em termos adequados”.

Supondo, por exemplo, que o cenário no ambiente econômico é de restrição generalizada de recursos: a definição prévia de despesas e investimentos evita gastos desordenados e sem critérios, assegurando, assim, o emprego mais eficiente desses recursos. Para Lunkes (2003), essa definição prévia de gastos é consubstanciada no orça-

mento empresarial, fornecendo subsídios para o efetivo alcance dos objetivos da empresa.

Observe que esta Unidade focará o orçamento como instrumento de planejamento e controle, o que permite melhor desempenho às empresas e, conseqüentemente, o alcance de seus objetivos. A linha de raciocínio a ser seguida é a de Brookson (2000), seguida de complementos de conceituados autores na área, como Lunkes (2003), Welsch (2007) e Sanvicente e Santos (1983).

Mas o Que é Planejar?

Planejar é decidir antecipadamente uma rota de ação futura de acordo com o ambiente, ou seja, é estimar um acontecimento e providenciar as ações para realizá-lo. De acordo com Pereira (2010), planejar é pensar, criar ou moldar; pode até ser tentar controlar o futuro de uma organização, desde que vislumbremos um Horizonte Estratégico. O autor ainda salienta que planejar é diferente de improvisar, já que o primeiro conceito tem como objetivo organizar-se e seguir um plano pré-determinado, e o segundo trata-se de uma organização às pressas sem nenhuma preparação. No entanto, Pereira (2010) alerta que não devemos elaborar um planejamento que seja rígido demais, pois, assim, a organização não terá possibilidade de fazer adequações necessárias.

Para Sanvicente e Santos (1983, p. 16),

[...] planejar é estabelecer com antecedência as ações a serem executadas, estimar os recursos a serem empregados e definir as correspondentes atribuições de responsabilidades em relação a um período futuro determinado para que sejam alcançados satisfatoriamente os objetivos porventura fixados para uma empresa e suas diversas unidades.

Para alcançar o planejamento, uma das ferramentas a ser utilizada é o orçamento, então, vamos a algumas definições.

Para Lunkes (2003), o orçamento é um plano de ação detalhado, desenvolvido e distribuído como um guia para as operações e como base parcial para a subsequente avaliação de desempenho. Segundo Brookson (2000), o orçamento é um plano de atividades futuras, normalmente realizado para um ano, e reflete os departamentos e o conjunto da empresa em termos financeiros, fornecendo as bases para o bom desempenho da organização.

Ainda, segundo Padoveze e Taranto (2009), duas vertentes representam a evolução dos conceitos e dos tipos de orçamentos nas organizações. A primeira vertente considera o modelo de orçamento estático, o qual é chamado, pelas empresas de origem norte-americana, de **budget**. Já a segunda vertente busca a flexibilização do orçamento, essa vertente adota o conceito de **rolling forecast** e está de acordo com a utilização de indicadores não financeiros para avaliar o desempenho da empresa.

Observe no quadro a seguir os tipos e os conceitos de orçamento apresentados por Padoveze e Taranto (2009):

TIPO	CONCEITO
Orçamento estático, ou <i>budget</i>	“Podemos dizer que o primeiro conceito de orçamento foi o de <i>orçamento estático</i> , também chamado de <i>orçamento original</i> ou <i>budget</i> . Esse tipo de orçamento é o mais comum e o mais utilizado”. (PADOVEZE; TARANTO, 2009, p. 33).
Orçamento ajustado, ou <i>forecast</i>	“A primeira derivação do conceito de orçamento estático é a de <i>orçamento ajustado</i> , também chamado de <i>forecast</i> . Ele tem como objetivo oferecer ao orçamento uma alternativa de flexibilização e se dá quando se faz necessária uma alteração no orçamento original em razão de uma mudança significativa na expectativa de uma variável fundamental”. (PADOVEZE; TARANTO, 2009, p. 33).
Orçamento flexível	“O <i>orçamento flexível</i> foi desenvolvido para tentar solucionar o problema dos ajustes do orçamento estático e está na vertente dos conceitos de simplificação do processo orçamentário. Ele parte da premissa de que o fator principal do orçamento – o orçamento de vendas – depende da previsão de quantidade e esta variável não deve ser fixada, uma vez que alterações no volume das operações são consideradas normais”. (PADOVEZE; TARANTO, 2009, p. 34).
Orçamento contínuo, ou flexível	“O conceito de <i>orçamento contínuo</i> (ou previsão contínua) é aplicado a dois tipos de modelo de processo orçamentário: o <i>rolling budget</i> e o <i>rolling forecast</i> , que são caracterizados por tornar o orçamento mais flexível, eliminando sua característica estática [...]”. (PADOVEZE; TARANTO, 2009, p. 36).
Orçamento base zero	“O orçamento base zero (OBZ) segue a vertente dos conceitos que buscam manter o orçamento mais rígido, bem como utilizar essa ferramenta gerencial como o principal instrumento de controle e avaliação do desempenho dos gestores”. (PADOVEZE; TARANTO, 2009, p. 36).

Leia mais sobre *budget* e *rolling forecast* em: <http://tinyurl.com/3oo6rkv>. Acesso em: 28 set. 2011.

TIPO	CONCEITO
Orçamento de tendências	“O conceito de <i>orçamento de tendências</i> é utilizado no processo de elaboração das peças orçamentárias como método para calcular os valores orçados. Ele é baseado na utilização dos valores obtidos no passado como referência para os valores futuros e é muito usado pelas empresas, pois parte da premissa de que os eventos passados são decorrentes de estruturas organizacionais já em operação e há uma grande tendência de que esses eventos ocorram novamente”. (PADOVEZE; TARANTO, 2009, p. 39).
Orçamento e custo-padrão	“Há uma forte ligação entre o conceito de orçamento e o estabelecimento de padrões para custos e receitas, afinal ambos trabalham com o futuro e com metas. Em linhas gerais, a diferença entre eles pode ser resumida da seguinte forma: a base referencial dos valores orçados é o que <i>deverá</i> acontecer, enquanto a base referencial para o estabelecimento de padrões é o que <i>deveria acontecer</i> ”. (PADOVEZE; TARANTO, 2009, p. 40).

Quadro 1: Tipos e conceitos de orçamento

Fonte: Padoveze e Taranto (2009, p. 33-40)

Ainda, segundo Sá e Moraes (2005), o orçamento de empresas pode ser dividido em duas partes:

- **Orçamento setorial:** que é a expressão dos planos setoriais.
- **Orçamento empresarial:** que é a tradução em termos monetários do planejamento de todas as atividades da empresa, sendo retratada de forma integrada sob os aspectos econômicos.

Em termos setoriais, serão colhidas todas as informações possíveis com os departamentos e, logo em seguida, será consolidado o orçamento empresarial.

Desse modo, o orçamento poderá ser utilizado para planejar o desempenho futuro por:

- áreas de responsabilidade administrativa; e
- períodos específicos.

Observe que em nossa disciplina trataremos do orçamento empresarial, ou seja, uma proposta de planejamento e controle de resultados focados nas operações de uma empresa com característica de manufatura, ou seja, que desenvolve um processo produtivo.

Como Elaborar Orçamentos?

A elaboração de um orçamento deverá respeitar a especificidade da atividade de cada empresa. Brookson (2000) fornece uma estrutura básica, apresentada na Figura 3:

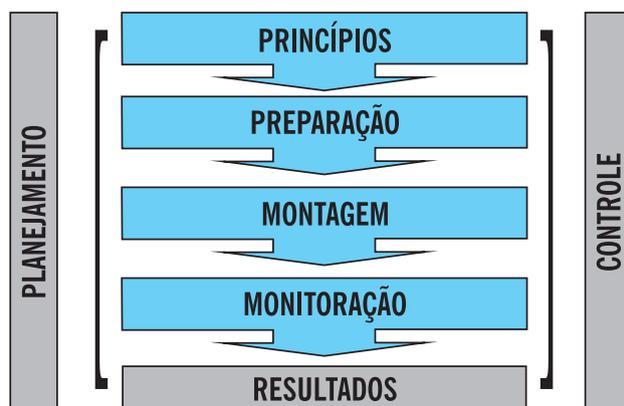


Figura 3: Estrutura básica para elaboração de um orçamento
Fonte: Elaborada pelo autor deste livro

Como podemos observar, a estrutura básica do orçamento é formada por partes, isto é, definimos os princípios, preparamos, montamos, monitoramos e então obtemos os resultados, mas tudo isso com planejamento e controle. A seguir, vamos acompanhar cada uma das partes, ou melhor, cada uma das etapas da elaboração de um orçamento.

Primeiro, vamos observar a importância dos orçamentos e, depois, estudaremos cada uma das etapas do processo mencionadas anteriormente.

Princípios do Orçamento

Sobre os princípios do orçamento, podemos dizer que: o processo de **preparar, montar e monitorar** orçamentos é de vital im-

portância para as empresas, pois eles constituem uma ferramenta básica de planejamento e controle (BROOKSON, 2000).

- **Importância dos orçamentos:** a importância dos orçamentos está caracterizada em Brookson (2000) da seguinte forma:
 - são essenciais para o planejamento e o controle da empresa;
 - ajudam a coordenar as ações dos líderes de diferentes áreas;
 - estabelecem um compromisso com os objetivos da organização;
 - conferem autoridade ao gerente de cada área para fazer despesas; e
 - fornecem metas claras de receitas.

Destacamos ainda que o autor chama a atenção para a utilidade do orçamento:

Orçamentos ajudam um gerente, um departamento ou toda a empresa a atingir objetivos traçados. Servem ainda para demonstrar a situação financeira da empresa a terceiros, como bancos, fornecedores, funcionários, clientes e sócios. (BROOKSON, 2000, p. 8).

Observe que as empresas partem de objetivos pré-estabelecidos que são traduzidos em metas. Essas metas podem ser quantificadas e englobadas no orçamento. A realização do orçamento indicará a realização das metas, que, por sua vez, consolidará o alcance dos objetivos da empresa.

A seguir, você acompanhará os principais objetivos que nos levam à elaboração de um orçamento. Fique atento!

- **Principais objetivos do orçamento:** os orçamentos estimulam as pessoas a pensarem no futuro, a planejarem com antecedência e, assim, a prepararem estratégias para

os cenários que não estiverem de acordo com os objetivos da empresa. Os principais objetivos de um orçamento podem ser verificados no Quadro 2, observe:

OBJETIVOS	DESCRIÇÃO
Planejamento	Auxiliar a programar atividades de um modo lógico e sistemático que corresponda à estratégia.
Coordenação	Ajudar a coordenar as atividades das diversas partes da organização e garantir a consistência dessas ações.
Comunicação	Informar mais facilmente os objetivos, as oportunidades e os planos da empresa aos diversos gerentes de equipes.
Motivação	Fornecer estímulo aos diversos gerentes para que atinjam metas pessoais e da empresa.
Controle	Controlar as atividades da empresa por comparação com os planos originais, fazendo ajustes quando necessário.
Avaliação	Fornecer bases para a avaliação de cada gerente, tendo em vista suas metas pessoais e as de seu departamento.

Quadro 2: Descrição dos principais objetivos do orçamento

Fonte: Brookson (2000, p. 9)

Embora o orçamento seja um instrumento para auxiliar no alcance de metas e, conseqüentemente, de objetivos das empresas, alguns pontos de desvantagens devem ser esclarecidos.

- **Desvantagens:** vamos conferir, agora, algumas desvantagens atribuídas por Brookson (2000, p. 9) ao processo de elaboração de um orçamento.
 - orçamentos aumentam a papelada e podem drenar muita força de trabalho, sobretudo em seus estágios iniciais;
 - os resultados de um orçamento emergem lentamente, já que os benefícios somente serão vistos no ano seguinte;
 - orçamentos exigem certa padronização, o que pode levar à falta de flexibilidade; e
 - orçamentos podem encontrar resistência por parte de gerentes relutantes em adotar novos procedimentos.

É importante você considerar que, embora existam desvantagens, o orçamento ainda se mostra um instrumento eficaz de planejamento. O Administrador que está à frente do processo de orçamento deverá equalizar as vantagens e as desvantagens de forma a propiciar benefícios à empresa.

Orçamentos e Estratégia Corporativa

No desenvolvimento das atividades da empresa são aplicadas táticas diversas e em todos os setores para alcançar metas. Os orçamentos podem ser idealizados como uma arma tática para os negócios da empresa. Observe o que nos diz Brookson (2000 p. 10):

- a) O processo de criação de orçamentos corresponde a uma parte importante da estratégia global da empresa;
- b) Eles constituem uma arma tática para a implementação de atividades e programas planejados pela cúpula da organização; e
- c) O orçamento é a implementação tática dos planos de negócios da empresa.

Dessa forma, a empresa que utiliza o orçamento como ferramenta de trabalho está dispondo de uma arma a favor da correção de possíveis falhas durante o desenvolvimento das atividades empresariais e na busca de resultados melhores para a empresa.

Como Gerenciar o Processo Orçamentário

Duas colocações são necessárias para entender o processo orçamentário. Primeiro, o orçamento faz parte do modelo empresarial de planejamento e controle. Segundo, existe um modelo estruturado de gerenciamento do próprio processo orçamentário. Entender o modelo e aplicá-lo é importante para garantir qualidade ao processo.

O sucesso do orçamento empresarial dependerá da boa gestão do processo orçamentário.

O modelo compreende as etapas de preparação, elaboração e monitoração, conforme descritas na Figura 4:

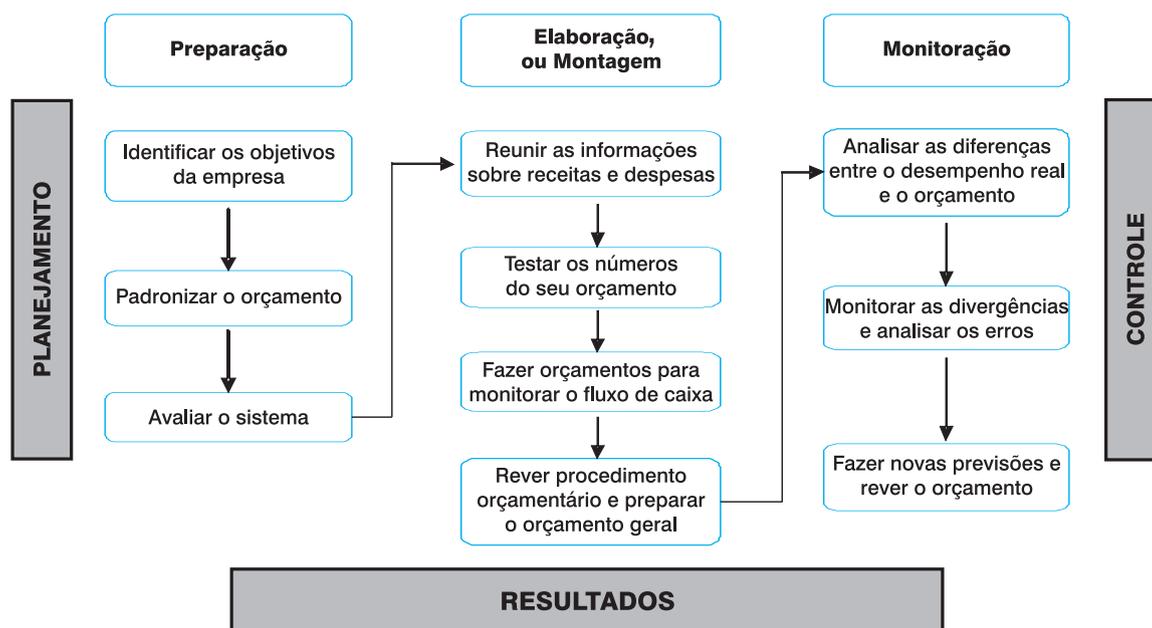


Figura 4: Aplicação do modelo orçamentário

Fonte: Adaptada de Brookson (2000)

Veremos agora o que Brookson (2000) coloca sobre esse modelo. No processo de preparação do orçamento é bom lembrar-se de que você precisa levar em conta que o orçamento deverá ser útil à sua empresa, ou seja, precisa atender às necessidades das estratégias empresariais. Nesta etapa pode ser elaborado um manual que torne as regras acessíveis a todos os agentes envolvidos no processo orçamentário.

No processo de elaboração, a receita básica é:

- reunir informações sobre os objetivos da empresa, suas limitações e as influências internas e externas;
- focar os tipos, valores e épocas das receitas e das despesas para poder estimar com maior precisão as entradas e as saídas;
- analisar o comportamento dos custos; e
- associar a estimativa de gastos de capital à estimativa de receitas e de despesas dará uma direção mais clara da viabilidade do orçamento.

No processo de monitoração é necessário comparar o que foi planejado com o que realmente está sendo efetivado. Caso haja divergências, torna-se necessário investigá-las e empreender medidas corretivas para que não nos desviemos das metas e dos objetivos da empresa.

Para um melhor entendimento sobre esse assunto, observe as “dicas” de Brookson (2000, p. 15):

1. planeje seu modelo orçamentário;
2. escolha as pessoas que deseja incluir no processo;
3. comunique seu plano às pessoas-chave; e
4. aloque recursos suficientes.

Muito bem, como está o seu entendimento até agora? Se você tiver alguma dúvida, volte e releia o texto, pois é muito importante que você obtenha total compreensão do assunto para poder seguir adiante com seus estudos.

Como Identificar Problemas Potenciais

Para algumas empresas, o orçamento é visto como algo a ser temido e, assim, não percebem que o orçamento pode ser utilizado como uma ferramenta para melhorar seu desempenho. Por causa do exposto, podem ocorrer conflitos durante a implementação de um processo orçamentário, portanto, prever esses conflitos pode ajudar a produzir orçamentos mais realistas, observe:

- um orçamento demasiadamente exigente pode levar a valores pouco realistas, com o risco de desmotivação; e
- o ambiente de negócios pode alterar-se tão rapidamente que o orçamento, como ferramenta de previsão, talvez não consiga acompanhar o ritmo dos eventos.

A partir da previsão desses conflitos é necessário saber lidar com eles; assim, deixe claro aos gerentes que eles devem agir não apenas segundo seus próprios interesses, mas também respeitando o

que é importante para os departamentos. Adote um cronograma curto. Essas são dicas de Brookson (2000).

As próximas seções discutirão um pouco mais as etapas do modelo de processo orçamentário. Então, se ficou alguma dúvida com relação ao assunto anterior, releia o texto ou entre em contato com o seu tutor.

Preparação do Orçamento

A primeira etapa do processo orçamentário é a preparação. “Quanto melhor você preparar seu orçamento, menos problemas terá no futuro. Associe-o aos objetivos da empresa e estabeleça um procedimento que todos possam seguir” (BROOKSON, 2000, p. 20). Nesta etapa é necessário adequar o orçamento, definir objetivos, padronizar o orçamento, lançar um manual desse orçamento com planilhas de coleta das informações e montar um comitê de acompanhamento do orçamento. Vamos conferir!

- **Adequação do orçamento:** devemos criar um sistema de gestão que contribua ativamente para o sucesso da empresa. Para isso, é preciso preparar um orçamento adequado ao departamento e que corresponda às ambições da organização. Evite orçamentos rígidos que possam chegar apenas a resultados de total sucesso ou total fracasso, mas que possam ser adaptados caso necessário.
- **Definição de objetivos:** no momento de definir objetivos de um determinado departamento em termos financeiros, pode ser útil o conhecimento dos seguintes passos.
 - **P1 – Analisar o departamento:** levar em conta os aspectos comerciais que afetem sua capacidade de satisfazer o cliente. Pode ser utilizada a **Análise SWOT**.

Para saber mais sobre a Análise SWOT, acesse: <http://marketingteacher.com/lesson-store/lesson-swot-portuguese.html>. Acesso em: 28 set. 2011.

- **P2 – Planejar o futuro:** evitar medidas voltadas para o passado. Aproveitar o planejamento estratégico da empresa que estabelece os principais planos comerciais e financeiros de longo prazo.
- **P3 – Definir os objetivos comerciais:** considerar todos os departamentos da empresa.
- **P4 – Estabelecer metas financeiras:** converter os objetivos do departamento em orçamento financeiro formal. Considerar itens, como a produção, as vendas, o marketing, as aquisições, o pessoal e a administração.
- **Padronização:** Brookson (2000) chama a atenção para os orçamentos dos diversos departamentos que devem seguir formato padronizado, pois isso permite não apenas compará-los, mas também organizá-los num sistema integrado e coerente que facilite a administração da empresa.

Como Fazer um Manual

Para a coleta das informações de cada departamento torna-se bastante eficiente a construção e a aplicação de um manual que deverá, basicamente, incluir:

- introdução, destacando a importância;
- cronograma do processo orçamentário;
- regras básicas a serem seguidas por todos os gerentes em seus orçamentos;
- cópias de planilhas orçamentárias em branco, com explicações sobre como preenchê-las;
- organograma com os nomes dos responsáveis por cada orçamento; e
- códigos das contas departamentais e nomes de pessoas que podem ajudar a resolver problemas relativos aos orçamentos.

Criação de Planilha

A planilha-padrão serve para a coleta de todas as informações que entrarão no orçamento. Embora muitas empresas exijam formulários padronizados, algumas permitem certo grau de flexibilidade para a adequação a circunstâncias específicas.

As planilhas devem ser claras e objetivas, facilitando o entendimento dos números apresentados. Os recursos disponíveis no aplicativo Excel representam um exemplo de como é possível organizar as informações financeiras e simular resultados, os quais, se aprovados, tornam-se metas a serem alcançadas.

Comitê de Orçamento

Ainda, para completar a fase de preparação, é recomendável a criação de um comitê para monitorar o progresso das atividades orçamentárias. Esse comitê poderá ser formado com representantes de diversos departamentos e deve estabelecer as linhas gerais do manual, revisar os orçamentos departamentais mediante análise de previsões orçamentárias, preparar um orçamento geral, solucionar conflitos e assegurar que o processo seja executado de maneira eficiente e dentro dos prazos.

Checagem do Sistema

Feita a preparação, é necessário começar a coletar os dados para a montagem do orçamento. Antes disso, porém, convém checar o sistema para garantir que ele forneça informações corretas e relevantes.

Antes de enviar a planilha para os departamentos, lembre-se de testá-la para ver se ela é autoexplicativa e se os conteúdos são claros.

Montagem do Orçamento

Na segunda etapa temos a preparação ou a montagem do orçamento.

Para montar um bom orçamento é preciso coletar informações, estimar criteriosamente receitas e despesas, e então reunir tudo num documento abrangente e aceito por consenso (BROOKSON, 2000, p. 31).

As informações a serem coletadas estão relacionadas com o ambiente interno e externo à empresa. Observe o que Brookson (2000) coloca sobre as possíveis influências externas no orçamento.

Muito bem, lembre-se do início desta Unidade, tendo claro os objetivos da empresa, devemos conhecer as possíveis influências externas e internas.

Possíveis Influências Externas no Orçamento

A empresa, ao interagir com todo o ambiente social, estará suscetível às influências de todos os ambientes com os quais se relaciona, como ambiente econômico, político-legal e concorrencial. Vejamos:

Economia, População, Comunidade e Mão de obra:

- **Economia:** estrutura, ciclo, taxas de juros, tributação, influência mundial, mercados de ações.
- **População:** tipos, quantidade, localização, modalidade, taxas de natalidade e mortalidade, tendências futuras.
- **Comunidade:** vizinhos, grupos de pressão, questões ambientais, diferenças locais, tendências sociais, tendências culturais.
- **Mão de obra:** tipos, quantidade, disponibilidade, resposta ao treinamento, exigências, expectativas, aptidões.

Governo e Legislação, os Acordos Comerciais Internacionais e os Órgãos Fiscais e Normativos:

- **Governo:** tipo, política monetária e fiscal, política industrial, política sobre concorrência, incentivos.
- **Legislação:** legislação trabalhista, proteção ao consumidor, saúde e segurança, leis sobre concorrência.
- **Acordos Comerciais Internacionais:** exportação e importação, tarifas comerciais, harmonização de impostos em mercados comuns, cotas comerciais, taxas de câmbio.
- **Órgãos Fiscais e Normativos:** imposto de renda, tributos alfandegários, impostos sobre produção e consumo, incentivos, financiamentos.

Relações com Clientes, Concorrentes e Fornecedores:

- **Clientes:** tipos, quantidade, nível de demanda, viabilidade financeira, crescimento provável, exigências, necessidades.
- **Concorrentes:** localização, produtos, atividades, pontos fortes e fracos, grau de atrito, agressividade, índices de crescimento.
- **Fornecedores:** tipos, quantidade, custos e níveis de fornecimento, parcerias, confiabilidade, viabilidade financeira, localização.

Agora, observe o que Brookson (2000) coloca sobre as possíveis influências internas no orçamento.

Possíveis Influências Internas no Orçamento

Fatores Comerciais:

- **Produtos e Serviços:** tipos, quantidade, métodos de produção, preços, política de preços, níveis de estoque.
- **Unidades Comerciais:** vendas, produção, compras, marketing, finanças, administração pessoal.

Fatores de Alto Nível:

- **Pessoas:** diretores, acionistas, sindicatos, funcionários.

- **Objetivos Comerciais:** de curto prazo, de médio prazo, de longo prazo.

Disponibilidade de Recursos:

- **Recursos Disponíveis:** capital, lucros, terrenos, edificações, fábricas e equipamento industrial, maquinário.
- **Orçamentos Departamentais:** vendas, produção, compras, marketing, finanças, administração, pessoal.

Observe que coletar e organizar essas informações referentes às influências externas e internas permite ao administrador elaborar melhores previsões de receitas e de despesas para constar no orçamento.

Previsão de Receitas

Na maioria dos orçamentos, a previsão de receitas orienta-se pelo nível geral de vendas da empresa (BROOKSON, 2000). Assim, é preciso considerar criteriosamente:

- **os tipos de receita:** detalhar os bens ou serviços disponíveis;
- **os valores das receitas:** em geral esses valores se baseiam no que ocorreu no ano anterior; e
- **as épocas das receitas:** por meio de monitoramento do fluxo de caixa deve-se ajustar a época das despesas com a época das receitas.

Previsão de Despesas

A despesa efetiva é habitualmente maior do que a prevista; as empresas costumam ser surpreendidas por isso, mesmo que ocorra todo ano. Assim, é necessário estimar criteriosamente:

- **os tipos de despesas:** considerar os quatro tipos principais de despesa: custos correntes específicos, custos cor-

rentes compartilhados, custos pré-operacionais e custos de capital;

- **os valores das despesas:** estimar as despesas em termos de quantidade, quanto de valores pagos; e
- **as épocas das despesas:** constitui um fator crucial para a previsão do fluxo de caixa, pois pode-se prever maiores necessidades de receitas para determinados períodos do que para outros.

Como está o seu entendimento sobre o assunto? Se você tem alguma dúvida, releia o texto ou entre em contato com o seu tutor. Você pode, ainda, conversar com seus colegas de curso, socializar as dúvidas pode ser bastante interessante.

A seguir, veremos uma melhor especificação das despesas.

Tipos de Despesas

- **Custos correntes específicos:** matéria-prima e insumos, serviços de terceiros, bens para revenda, mão de obra, suporte e serviços de pós-venda.
- **Custos correntes compartilhados:** aluguel, taxas, serviços, seguros, consertos, infraestrutura, encargos financeiros, postagem, impressos, publicidade, telefone, transporte e honorários profissionais.

Categoria de Custos

É importante classificar criteriosamente os custos para se fazer orçamentos que constituam uma base sólida para análises e decisões administrativas.

- Avaliar segundo duas grandes divisões:
 - Custos Fixos (não se alteram quando o volume de vendas cresce) e Variáveis (se alteram segundo o volume de vendas).

- Custos Diretos (incidem apenas sobre um produto ou serviço) e Indiretos (incidem sobre vários).

Importância do Orçamento de Capital

Gastos de capital são aqueles feitos com bens que produzirão resultados econômicos, como instalações, equipamento e maquinário (BROOKSON, 2000). Esses gastos não são incluídos nos orçamentos departamentais, mas analisá-los é essencial para o sucesso da empresa. As empresas costumam adotar sofisticados procedimentos para liberar capital. É importante frisar que a decisão de liberar capital terá impacto sobre outros orçamentos e afetará fortemente o fluxo de caixa.

Fase de Consolidação

Depois de preparar o orçamento, é necessário submetê-lo ao comitê para posterior preparação do orçamento geral. Antes de apresentá-lo ao comitê, é preciso fazer sua revisão, testar os valores nele incluídos e fazer as correções necessárias. Se ele não atender às expectativas da direção da empresa, terá de ser analisado (BROOKSON, 2000).

Monitoração do Orçamento

Sobre a etapa de monitoração, Brookson (2000, p. 52) coloca que “[...] uma vez aprovado o orçamento, as receitas devem ser atingidas e as despesas não podem ultrapassar o previsto. Para isso, revise-o constantemente e faça os ajustes necessários”.

Análise das Divergências

É importante compreender por que existem divergências entre o orçamento e o desempenho real. O que pode parecer uma discrepância insignificante talvez seja crucial para a empresa, especialmente se os demais departamentos também não estão conseguindo cumprir o orçamento.

Como Monitorar Variações

Estabelecer procedimentos:

- monitorar continuamente as divergências e tentar entender como surgiram;
- uma monitoração constante ajuda na compreensão do comportamento geral dos custos, o que permite preparar orçamentos mais precisos da próxima vez; e
- identificar variações significativas, de modo a garantir que o orçamento seja cumprido da melhor maneira possível.

Como Analisar Erros do Orçamento

Os erros surgem como resultado de uma elaboração inadequada do orçamento. O faturamento fica abaixo do esperado e/ou as despesas fogem do controle. Assim, é essencial entender o que não deu certo para não repetir os mesmos erros. Para tal, é preciso:

- analisar os valores;
- analisar as despesas; e
- analisar as receitas.

Como Avaliar Variações Inesperadas

São muito comuns os casos de variações que não poderiam ter sido previstas ou evitadas, portanto, deve-se:

- Evitar críticas: um dos problemas da análise de variações é a tendência de procurar um bode expiatório para explicar resultados aquém dos esperados.
- Analisar os custos controláveis: custo controlável é aquele que pode ser influenciado pelo detentor do orçamento.

Como Fazer Ajustes

Os ajustes podem ser feitos das seguintes maneiras:

- **Reexaminar o orçamento:** à medida que ocorrem mudanças nas condições internas e externas os resultados obtidos começam a se afastar do orçamento.
- **Orçamentos flexíveis:** um orçamento flexível considera a atividade real e suas constantes alterações.
- **Revisão do orçamento:** após corrigir o orçamento, é necessário certificar-se de que seja tão bem controlável e estruturado quanto o original.
- **Atualização periódica:** orçamento contínuo.

Importância da Motivação da Equipe

Uma excelente tática para o sucesso do orçamento está na cooperação de todos os envolvidos no processo, para tanto:

- os funcionários são essenciais, e as imprecisões orçamentárias podem causar falta de motivação; e
- é importante adaptar os sistemas de controle administrativo, segundo a personalidade dos funcionários.

Muito bem!

Nesta Unidade foram abordados aspectos básicos do orçamento. A seguir, serão trabalhadas questões práticas no processo orçamentário.

Resumindo



Nesta Unidade pudemos rever conceitos já abordados em outras disciplinas e entender como o processo orçamentário está inserido na gestão de uma organização. É importante destacar que devemos inicialmente conhecer a organização que estudamos e identificar seus objetivos. Após a identificação desses objetivos é possível estabelecer os diversos processos necessários na busca dos resultados desejados.

Em especial, conhecemos o processo orçamentário, fundamental no auxílio da tomada de decisão financeira como importante ferramenta de planejamento e controle de resultados. Dentre os diversos tipos de orçamento, pudemos observar que em nossa disciplina abordamos o orçamento empresarial, aplicado particularmente em empresas com características de manufatura.

Após identificar os princípios do orçamento, percebemos que o orçamento é a ferramenta tática de gestão em uma organização. Conhecemos, ainda, a estrutura básica para elaboração do orçamento, na qual foram apresentados os principais conceitos e ações relacionados às etapas de preparação, montagem e monitoração dos orçamentos.



Atividades de aprendizagem

Chegamos ao final da Unidade 1, este é o momento de você verificar se entendeu o que foi abordado aqui. Para tanto, responda às questões propostas a seguir. É importante que você realize as atividades e, caso haja dúvida em alguma questão, volte e releia o texto ou, ainda, entre em contato com o seu tutor que ele irá auxiliá-lo.

Bons estudos!

1. O que é orçamento? Qual sua importância? Quais são as principais etapas da elaboração de um orçamento? Destaque a utilidade do orçamento para a organização.
2. Seguindo o modelo proposto por Brookson (2000), como cada departamento pode definir seus objetivos em termos financeiros?
3. O que a organização deve fazer no momento de montagem do orçamento? Quais os principais cuidados? Apresente um exemplo de possíveis influências externas e internas.
4. Como uma organização deve agir para envolver seus colaboradores na preparação e na montagem da proposta orçamentária? Após a definição da proposta, o que a organização deve fazer?

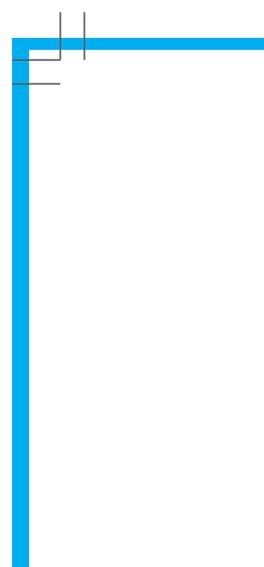
2

UNIDADE

Ciclo Operacional



Nesta Unidade, você compreenderá a lógica do Ciclo Operacional de uma empresa de manufatura, ou seja, uma empresa que desenvolve um processo produtivo; e entenderá a repercussão orçamentária de cada um dos orçamentos que integram essa etapa do processo orçamentário.



Ciclo Operacional

Olá estudante,

Nesta Unidade veremos a primeira etapa do processo orçamentário, desde o plano de vendas até a definição dos custos de fabricação e, conseqüentemente, do resultado operacional. Mas, antes de entrarmos diretamente no assunto, gostaríamos de dizer que estamos à sua disposição para orientá-lo no que for necessário. Leia atentamente o conteúdo desta Unidade para compreender bem o assunto.

Bons estudos!

Observando a Figura 5, que ilustra as diversas etapas do processo orçamentário, podemos identificar a dinâmica dos ciclos operacional e financeiro.

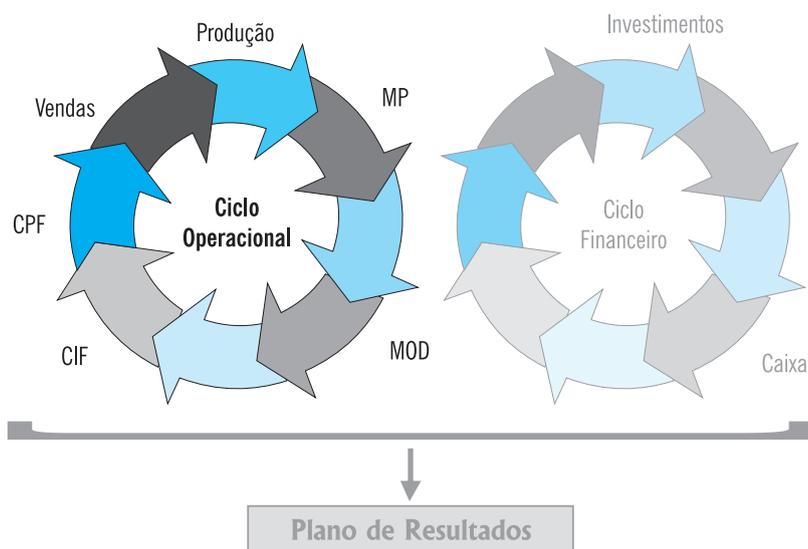


Figura 5: Ciclos operacional e financeiro – representativos de um processo orçamentário

Fonte: Adaptada de Costa, Moritz e Vital (2008)

No ciclo operacional estarão definidos os quantitativos relacionados ao esforço operacional da organização, neste caso, uma empresa de manufaturas que processa insumos e os transforma em produto acabado.

Observe que a dimensão do ciclo operacional dependerá do tipo de atividade desenvolvida pela empresa.

Agora apresentaremos os vários orçamentos que integram o Ciclo Operacional e que obedecem a uma hierarquia, conforme Figura 6, a seguir.

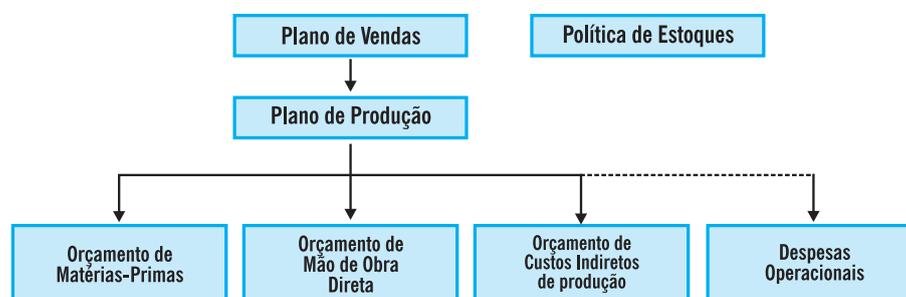


Figura 6: Hierarquia do processo orçamentário na fase operacional
 Fonte: Adaptado de Welsch (2007)

Planejamento e Controle de Vendas

A realização do processo orçamentário inicia com o **plano de vendas**, também denominado plano de marketing, ou orçamento de vendas, que, segundo Wesch (2007), representa os componentes de receitas e despesas de vendas no plano global de resultados.

Vendas: fonte básica de entradas de recursos monetários em uma empresa

Como vendas é o primeiro item no processo orçamentário, automaticamente os valores referentes aos demais itens, mostrados a seguir, tornam-se dependentes das vendas. Wesch (2007, p. 95) coloca que

“[...] o plano de vendas é o alicerce do planejamento periódico numa empresa, pois, praticamente, todo o restante do planejamento da empresa baseia-se na estimativa de vendas”. Isso significa que uma boa previsão orçamentária depende de um orçamento de vendas **realista**.

O realismo do plano de vendas possibilitará maior precisão de outras informações importantes, como:

- investimentos adicionais em ativo imobilizado;
- volume de despesas a ser planejado;
- necessidades de mão de obra;
- nível de produção; e
- outros aspectos operacionais.

Fator Crucial no Planejamento de Vendas

O comprometimento por parte da administração em encarar o plano de vendas como um objetivo a ser efetivamente atingido, formulando estratégias e empregando os recursos necessários para o seu alcance, é fator crucial.

Sá e Moraes (2005, p. 40) chamam a atenção para o comprometimento da diretoria, uma vez que o “[...] orçamento exige planejamento, cria compromissos, exige disciplina, limita poderes”.

Realizar o orçamento significa que cortes podem ser feitos, por exemplo, estadas em hotel cinco estrelas por membros da diretoria. Normalmente, essas pessoas ficarão descontentes e podem não colaborar com o processo de orçamento. Assim, é necessário conscientizá-las de que se não houver empenho da alta administração, o orçamento pode até ser feito, porém, ele não será implementado.

Welsch (2007) corrobora com Sá e Moraes (2005) afirmando que há muitas dificuldades de ordem técnica e prática, por exemplo, no planejamento das quantidades e receitas de vendas, e que o apoio da alta administração no processo de planejamento é crucial para alcançar um nível de precisão relativamente elevado.

Partindo para o plano de vendas em si, podemos observar que ele pode ser feito a:

- **longo prazo:** modelo de previsão da economia, volume total de vendas da indústria, potencial de mercado da empresa; e
- **curto prazo:** mudanças no mercado (concorrência), mudanças demográficas.

Os planos de vendas de longo prazo normalmente são apresentados em bases anuais, enquanto os de curto prazo são apresentados em bases trimestrais (WELSCH, 2007). No caso do plano de vendas a curto prazo, o autor diz que

[...] uma abordagem muito comum em termos de prazos é aquela em que uma empresa planeja as vendas para doze meses futuros, inicialmente detalhando o plano por trimestre e por mês apenas no caso do primeiro trimestre (WELSCH, 2007, p. 97).

Ainda, ao final de cada mês ou trimestre, o plano de vendas é reestudado e novamente projetado, considerando o acréscimo de mais um trimestre.

No momento de preparar o plano de vendas, Welsch (2007) afirma que o orçamento de vendas e os métodos de previsão de vendas devem ser considerados.

Certamente, você deve estar lembrado dos conteúdos discutidos na disciplina *Marketing*. Agora, vamos abordar alguns deles, necessários para a compreensão da elaboração do orçamento de vendas.

Orçamento de Vendas

A projeção das vendas é a base de todo orçamento empresarial (SÁ; MORAES, 2005). As projeções contidas no orçamento de vendas deverão ser expressas em termos de quantidades e de valores monetários. É importante ter bem claras as características que definem a segmentação, a análise de alternativas na gestão de marketing, a to-

mada de decisão relacionada às linhas de produtos e a política de preços a ser empregada pela organização. Veja, a seguir, alguns itens de destaque:

- Segmentado por:
 - produto ou linha de produtos;
 - cliente ou categoria de clientes;
 - região geográfica; e
 - canal de distribuição.
- Análise de alternativas:
 - introdução ou não de novos produtos;
 - abandono de produtos já existentes;
 - limites de despesas; e
 - novas praças.
- Linhas de produtos:
 - Quais produtos receberão maior ênfase?
 - Que alternativas de qualidade e estilo serão realizadas?
 - Que produtos serão abandonados e quando?
 - Fator mais importante: **coordenação**.
- Política de Preços:
 - relação preço x volume de vendas;
 - relação custo x volume de produção; e
 - variáveis a serem consideradas:
 - custos,
 - preço dos concorrentes e da indústria,
 - condições de mercado, e
 - opinião do pessoal de vendas.

Muito bem, você está acompanhando o assunto? Lembre-se de que se tiver alguma dúvida, você pode entrar em contato com o seu tutor, ele está à sua disposição para auxiliá-lo no que for preciso.

Métodos de Previsão de Vendas

Podemos observar que vários autores destacam uma série de possibilidades nas previsões de vendas. Vamos conhecer alguns dos métodos, acompanhe:

DIMENSÃO	MÉTODOS
O que se diz: métodos de julgamento (não estatísticos).	<ul style="list-style-type: none"> • combinação das opiniões da equipe de vendas; • combinação das opiniões dos supervisores da divisão de vendas; e • combinação das opiniões dos executivos.
O que se fez: métodos estatísticos.	<ul style="list-style-type: none"> • métodos do ritmo econômico (análise de tendências); • métodos de sequências cíclicas (análise de correlação); e • analogias históricas especiais.
O que se faz: métodos de finalidades específicas.	<ul style="list-style-type: none"> • análises da indústria; • análises de linhas de produtos; e • análises de usos finais de produtos.

Quadro 3: Tipo de métodos de previsão de vendas
Fonte: Adaptado de Sanvicente (1995) e Welsch (2007)

Qual o método mais adequado? Podemos dizer que a definição de método, ou combinação de métodos, se dá mediante o acesso às informações e nível de complexidade da referida análise.

Limitações da Empresa sobre o Plano de Vendas

Segundo Welsch (2007), durante a preparação do plano de vendas, o administrador pode se deparar com algumas dificuldades em razão de limitações estruturais da empresa, como:

- capacidade de produção em termos econômicos;
- disponibilidade de recursos humanos;
- adequação de matérias-primas e materiais indiretos; e
- disponibilidade de fundos.

Baseados no que estudamos até aqui, faremos um exercício de simulação orçamentária para contextualizar os assuntos abordados em cada um dos orçamentos que integram o processo orçamentário por meio da empresa fictícia *Cia. Café Brasil*. Assim, os itens que necessitam de previsão orçamentária serão apresentados de acordo com o teor dos conteúdos, com a inserção da planilha relacionada ao tópico. O conjunto das planilhas poderá ser baixado no Ambiente Virtual de Ensino-Aprendizagem (AVEA). Algumas planilhas não estarão neste livro, porém serão indicadas para complementar o estudo.

Para melhor entendimento do exercício de simulação orçamentária, recomendamos a leitura do Estudo de Caso, na página 67, que apresenta as características da empresa *Cia. Café Brasil*, necessárias para a elaboração de cada um dos orçamentos da empresa.

Em caso de dúvidas, procure seu tutor.

Aplicando para a *Cia. Café Brasil*

Para melhor entendimento, podemos observar parte da Planilha 1 da *Cia. Café Brasil* que destaca as quantidades e os valores monetários de um de seus produtos comercializados, neste caso, o Café Solo.

Cia. Café Brasil
Orçamento de vendas

(SC 17%)
(PR 12%)

Produto		(*)				
Café Solo	Quantidade	Preço unitário	Vendas líquidas	ICMS	Vendas com ICMS	
SC						
Jan.	5.000	R\$ 1,00	R\$ 5.000,00	R\$ 1.024,10	R\$ 6.024,10	
Fev.	7.500	R\$ 1,00	R\$ 7.500,00	R\$ 1.536,14	R\$ 9.036,14	
Mar.	10.000	R\$ 1,00	R\$ 10.000,00	R\$ 2.048,19	R\$ 12.048,19	
1º Tri.	<u>22.500</u>		R\$ 22.500,00	<u>R\$ 4.608,43</u>	<u>R\$ 27.108,43</u>	
PR						
Jan.	15.000	R\$ 1,00	R\$ 15.000,00	R\$ 2.045,45	R\$ 17.045,45	
Fev.	22.500	R\$ 1,00	R\$ 22.500,00	R\$ 3.068,18	R\$ 25.568,18	
Mar.	30.000	R\$ 1,00	R\$ 30.000,00	R\$ 4.090,91	R\$ 34.090,91	
1º Tri.	<u>67.500</u>		R\$ 67.500,00	<u>R\$ 9.204,55</u>	<u>R\$ 76.704,55</u>	
SC + PR						
Jan.	20.000	R\$ 1,00	R\$ 20.000,00	R\$ 3.069,55	R\$ 23.069,55	
Fev.	30.000	R\$ 1,00	R\$ 30.000,00	R\$ 4.604,33	R\$ 34.604,33	
Mar.	40.000	R\$ 1,00	R\$ 40.000,00	R\$ 6.139,10	R\$ 46.139,10	
1º Tri.	<u>90.000</u>		<u>R\$ 90.000,00</u>	<u>R\$ 13.812,98</u>	<u>R\$ 103.812,98</u>	

(*) latas de 100g

Receita líquida ICMS Receita com ICMS

Planilha 1: Planejamento de vendas
Fonte: Adaptada de Mello Jr. e Costa (2005)

A Planilha 1 apresenta o planejamento de vendas da *Cia Café Brasil* com a projeção de vendas para o primeiro trimestre de 20X1, demonstrando os valores em termos de receitas totais para a empresa.

Conforme pode ser observado, a empresa planejou o primeiro trimestre do ano de 20X1 considerando:

- quantidades previstas *versus* o preço de venda – vendas líquidas;
- uma linha de produto – Café Solo;
- duas praças – Santa Catarina e Paraná; e
- para a receita total acrescentou-se os impostos relacionados à operação de vendas.

Tributação das Operações de Vendas

Após a definição da receita líquida, é importante identificar o imposto relacionado às operações de vendas. De acordo com o tipo de atividade desenvolvida e as características estruturantes da organização, a empresa deverá identificar quais impostos deverão ser recolhidos para o governo federal, estadual e, até mesmo, o municipal.

O recolhimento deverá obedecer à legislação tributária em vigor, podendo a empresa optar pela tributação simplificada (simples), desde que esteja enquadrada nas especificações que tratam as legislações federal, estadual e municipal.

Para fins pedagógicos, no exercício de simulação orçamentária *Cia. Café Brasil*, vamos inserir o Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) – imposto estadual – e o Imposto sobre produtos Industrializados (IPI) – imposto federal. Em virtude de possíveis atualizações, consulte os sites do governo de seu Estado e da União para conhecer as alíquotas em vigor.

Conheça a tabela em:
< a href="http://www.receita.fazenda.gov.br/aliquotas/TabIncidIPITUPI.htm">. Acesso em: 29 ago. 2011.

Veja como podemos calcular o ICMS de uma operação de vendas, em especial o ICMS gerado no mês de janeiro nas vendas em Santa Catarina, conforme apresentado na Planilha 1. O cálculo obedece à seguinte razão:

$$\text{Vendas com ICMS} = \frac{\text{vendas líquidas}}{1 - \text{alíquota de ICMS}}, \text{ ou seja, considerando}$$

as vendas do produto Café Solo, no Estado de Santa Catarina, no mês de janeiro, teremos a seguinte equação:

$$\text{Vendas com ICMS (jan./SC)} = \frac{5.000,00}{1 - 0,17} = \frac{5.000,00}{0,83} = \text{R\$ } 6.024,00$$

Concluindo, podemos observar neste caso que o imposto gerado nas operações de vendas do produto Café Solo, no mês de janeiro, com destino a Santa Catarina, cuja alíquota é de 17%, é o seguinte:

$$\text{ICMS} = \text{vendas com ICMS} - \text{vendas líquidas}$$

$$\text{ICMS} = \text{R\$ } 1.024,00$$

A partir dessa previsão de vendas, outras programações orçamentárias serão derivadas, e a próxima a ser apresentada é o planejamento da produção, fundamental para a definição do orçamento de matérias-primas, orçamento de mão de obra direta e orçamento de custos indiretos da produção.

Planejamento de Produção

O planejamento de produção é definido com base no plano de vendas e na política de estoques de produtos acabados. O plano de vendas aponta o volume planejado de venda de cada produto por cada período; assim, a empresa pode estabelecer as políticas em relação aos níveis de produção desejáveis. Observe o que apresenta Welsch (2007):

$$\begin{array}{r} \text{Volume de vendas} \\ + \\ \text{Variação de estoque} \\ = \\ \text{Exigências de produção} \end{array}$$

O plano de produção pode ser entendido como a conversão do volume de vendas planejado no volume previsto de produção, ou seja, representa o ponto de partida para o planejamento (e orçamento) de aspectos, como:

- necessidades de capacidade de produção;
- exigências de matérias-primas;
- programação de compras;
- necessidades e custos de mão de obra; e
- custos indiretos de produção.

Segundo Welsch (2007), as dimensões temporais do planejamento de produção são:

- **Planos de longo prazo:** são baseados nas estimativas globais de níveis de produção → projetar as exigências de capacidade de produção, de estruturas de custos de produção, fluxos de caixa e necessidades de mão de obra.

- **Plano de produção de curto prazo:** as dimensões de tempo devem ser compatíveis com as usadas no plano de resultados a curto prazo. Na medida do possível, o orçamento de produção também deverá ser detalhado por produto. O autor chama a atenção para a preparação do plano de produção:
 - a conversão das quantidades exigidas pelo orçamento de vendas no número de unidades a serem produzidas no período do plano de produção deve levar em conta as políticas de estoques.

Em síntese:

- **Plano de produção:** é elaborado antes do final do ano em curso → estoque inicial do exercício deve ser estimado.
- **Produção:** é distribuída em subperíodos do ano referente ao orçamento – períodos intermediários – e deve haver quantidade suficiente para atender às vendas dos subperíodos, mantida em limites razoáveis.

Ainda, a produção de uma empresa industrial destina-se:

- à entrega direta (especificidade do cliente);
- ao estoque; e
- em parte, à entrega imediata e, em parte, ao estoque.

Estoques

Na maioria das empresas, os estoques representam um investimento bastante substancial e podem exercer efeitos significativos sobre suas principais funções. Observe:

- **Vendas:** vultuosos estoques são necessários para atender às exigências do mercado com rapidez.
- **Produção:** estoques substanciais de matéria-prima são necessários para assegurar disponibilidade para atividades de fabricação, além de ser exigido um estoque elevado de produtos acabados para facilitar a obtenção de níveis gerais de aquisição.

- **Compras:** compras em grande quantidade minimizam os custos por unidade e as despesas gerais de aquisição (WELSCH, 2007).

Todavia, você já pode observar, em outras disciplinas de Administração Financeira, que parte do capital de giro é comprometido com o investimento em estoques; o administrador deve saber qual é o limite que não compromete a liquidez da empresa.

De acordo com Welsch (2007), os objetivos das políticas de estoque devem ser:

- planejar o nível ótimo dos investimentos em estoques; e
- por meio do controle, manter os níveis ideais planejados tanto quanto for possível.

Tipos	INFLUÊNCIAS NOS NÍVEIS DE ESTOQUES
Matérias-primas	prazo de entrega; nível de requisição; natureza física.
Produtos em elaboração	extensão do ciclo de produção; nível de desenvolvimento tecnológico.
Produtos acabados	demanda; natureza; economia de escala; investimento necessário.
Materiais de consumo	peculiaridades operacionais administrativas.

Quadro 4: Tipos de estoques e suas influências nos níveis de estoque
Fonte: Adaptado de Sanvicente (1995)

Você deve estar se perguntando: mas afinal de contas, o que é Política de Estoque?
Não se preocupe, pois vamos entender melhor esse assunto a seguir, fique atento!

Política de Estoque

A política de estoque deve prever o planejamento do nível de estoque que influencia em outras funções da empresa, como compras, finanças, produção e vendas.

Para visualizar melhor o que acabamos de dizer, observe a Figura 7:

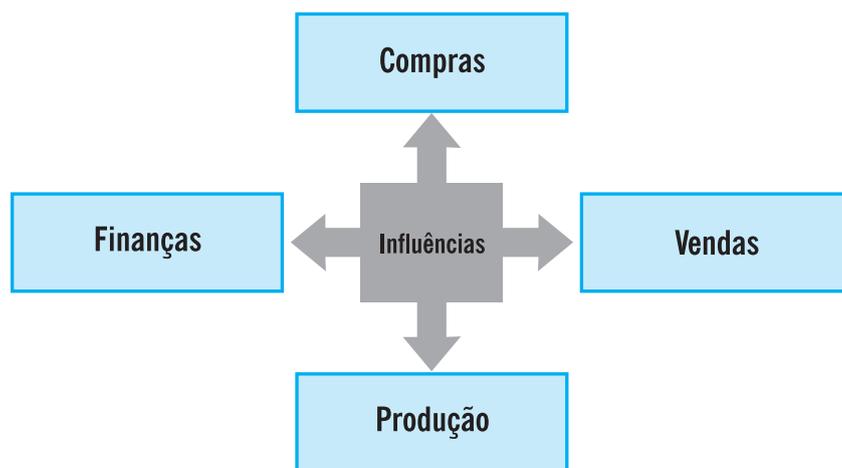


Figura 7: Setores que sofrem influência direta da política de estoque

Fonte: Elaborada pelo autor deste livro

Os setores de compras, finanças, produção e vendas precisam da informação da política de estoque para, caso necessário, adequarem-se às necessidades específicas de cada setor. Por exemplo, se a política da empresa é manter estoques baixos, como o setor de vendas vai promover suas campanhas de marketing? Caso uma campanha seja bem aceita pelo consumidor, os baixos estoques não poderão levar à falta do produto para atender à demanda? Ou serão limitadas as unidades a serem adquiridas, visando adequar a campanha de marketing com a política de manutenção de baixos estoques pela empresa? E se a política da empresa for manter estoques altos, será que as finanças estão preparadas para o desembolso na aquisição das matérias-primas?

Segundo Welsch (2007), a definição da política de estoque deverá considerar:

- as quantidades necessárias para atender ao setor de vendas;
- a sazonalidade/perecibilidade;

- a duração do período de produção;
- as instalações/custos (armazenagem); e
- a proteção contra faltas (matéria-prima (MP)/mão de obra (MO))/aumento de preços.

Podemos acrescentar, também, os riscos atrelados à manutenção de estoques (quedas de preços, obsolescência, perdas e furtos, insuficiência de procura).

Aplicando para a Cia. Café Brasil: antes de elaborar o orçamento de produção, faz-se necessária a elaboração do orçamento de estoques de produtos acabados. Acesse o AVEA e identifique, em nosso exercício, as informações que integram o orçamento de estoques dos produtos Café Solo e Capuccino. A seguir, veremos as informações relacionadas à produção do Café Solo:

<i>Cia. Café Brasil</i> Orçamento de Produção (*)					Definição do Plano de Produção ou Exigências de Produção
	Vendas	(+) Estoque Final	Subtotal	(-) Estoque Inicial	Produção
Solo					
Jan.	20.000	5.000	25.000	3.000	22.000
Fev.	30.000	6.000	36.000	5.000	31.000
Mar.	40.000	6.000	46.000	6.000	40.000
1º Trim.	<u>90.000</u>	<u>6.000</u>	<u>96.000</u>	<u>3.000</u>	<u>93.000</u>

(*) em latas de 100g

Definido de acordo com a Política de Estoque da Empresa

Planilha 2: Orçamento de produção
Fonte: Adaptada de Mello Jr. e Costa (2005)

A Planilha 2 apresentou a necessidade de produção em termos de quantidades físicas. Após a especificação e o orçamento das matérias-primas necessárias para esse volume de produção, projetamos os valores monetários.

Com as quantidades necessárias estabelecidas, partimos para o orçamento de matérias-primas, que será o indicador das compras do período.

Orçamento de Matérias-Primas (MPs)

Após a definição das quantidades a serem produzidas, é importante estabelecer as necessidades de MP, MO e outros materiais e serviços indiretos.

No que se refere à MP, podemos destacar que essa definição exige a elaboração de outros orçamentos, normalmente exigidos pelo planejamento de MP. Assim, ilustramos os quatro suborçamentos de acordo com a Figura 8:

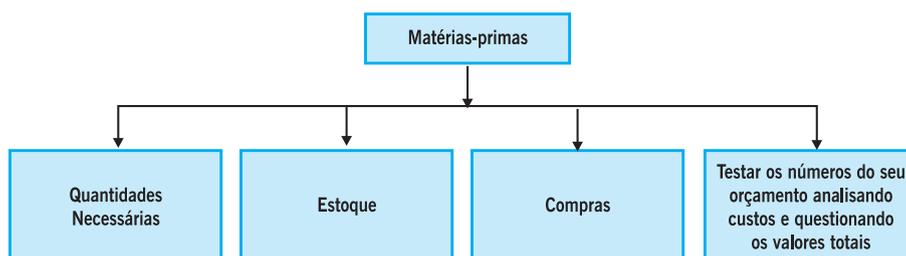


Figura 8: Orçamentos de MP

Fonte: Elaborada pelo autor deste livro

Observe que nas planilhas, a seguir, você verá as iniciais MP e MPs, que significam matéria-prima/matérias-primas; e MO, que significa mão de obra.

A seguir, apresentaremos cada um dos suborçamentos. Fique atento e, se precisar de auxílio, entre em contato com seu tutor, ele está à sua disposição para auxiliá-lo no que for necessário.

Determinação das Quantidades de MPs Exigidas para o Atendimento da Produção

Para a definição das exigências de MPs da fábrica, são necessários os dados básicos para a preparação do orçamento de unidades necessárias de MPs.

- volume de atividades (produção) planejado;
- taxas-padrão de consumo de cada tipo de MP por produto;
e
- informações técnicas ou estatísticas sobre o consumo passado.

Como pode ser obtida a **taxa-padrão**? Essa taxa pode ser obtida das seguintes formas:

- durante o desenvolvimento original do produto;
- a partir de estudos de engenharia;
- baseados em registros de consumo e notas de compras de materiais; e
- por observação direta.

Cia. Café Brasil
Orçamento de unidades necessárias de MP para a produção

Produto	Café Solo			Cappuccino			Total de Unidades necessárias de MP
	(*) Produção	(**) TX	MP Neces.	(*) Produção	(**) TX	MP	
Café em grão							
Jan.	22.000	90 g	1.980 kg	7.000	50 g	350 kg	2.330 kg
Fev.	31.000	90	2.790	12.000	50	600	3.390
Mar.	40.000	90	3.600	13.500	50	675	4.275
1º Trim.	93.000	90	8.370	32.500	50	1.625	9.995

(*) Latas de 100g.
(**) Taxa-padrão de consumo de MP.

(TX) Taxa-padrão de consumo de MP por unidade

Planilha 3: Orçamento de unidades necessárias de MPs para a produção
Fonte: Adaptada de Mello Jr. e Costa (2005)

Estabelecimento das Políticas de MP

Conforme observamos, no momento do planejamento de produção, o estabelecimento das políticas de estoque se faz necessário para o planejamento do nível ótimo dos investimentos em estoques e para manter os níveis ideais de estoques.

No que se refere ao orçamento de estoques de MP, esse orçamento indica os níveis planejados de estoques de MPs em termos de qualidades e custo.

Vale lembrar que os níveis de estocagem de MP podem ser influenciados pelo prazo de entrega, nível de requisição e natureza física.



Tô a fim de saber

Taxa-padrão

A taxa-padrão de MP representa a quantidade de insumos necessária para produção de uma unidade.

Para tanto, podemos destacar que a definição da política de estoque de um tipo de MP deve levar em consideração suas características.

Exemplificando, podemos observar a Planilha 4, a seguir, a qual apresenta o orçamento de estoques de MPs, café em grão e de embalagem. Conforme informações do exercício, a política de estoque para o café em grão é **manter, ao fim de cada mês, estoque equivalente a 50% do consumo previsto para o próprio mês**. Já para embalagem, a orientação é **manter, ao fim de cada mês, estoque equivalente ao consumo previsto para o próprio mês**.

Cia. Café Brasil
Orçamento de estoques de MP

	Café em Grão			Embalagem		
	Quantidade (kg)	Valor Unitário	Valor (*)	Quantidade (conjunto)	Valor Unitário	Valor (*)
Inicial	450	R\$ 6,00	R\$ 2.700,00	42.000	R\$ 0,10	R\$ 4.200,00
Final						
Jan.	1.165	R\$ 6,17	R\$ 7.193,00	29.000	R\$ 0,10	R\$ 2.900,00
Fev.	1.695	R\$ 6,43	R\$ 10.891,00	43.000	R\$ 0,10	R\$ 4.300,00
Mar.	2.137,50	R\$ 6,48	R\$ 13.851,58	53.500	R\$ 0,10	R\$ 5.350,00
1º Trim.	2.137,50		R\$ 13.851,58	53.500		R\$ 5.350,00

(*) Os valores dos estoques finais (unitário e total) serão calculados através de ficha da movimentação projetada dos estoques.

Definido de acordo com a Política de Estoque de MP da empresa

Planilha 4: Orçamento de estoques de MP
Fonte: Elaborada pelo autor deste livro

Após as orientações da política de estoque de MP, é possível estabelecer as quantidades do estoque final programado para os próximos meses.

Elaboração do Orçamento de Compras de MP

Como você pode observar, a definição das quantidades de MP a serem adquiridas se dá mediante aplicação da política de estoque da empresa.

De acordo com Welsch (2007), a política de estoque da administração deve ser especificada de maneira a permitir uma determinação realista de níveis-padrão de estoques.

Nesse contexto, o autor apresenta dois fatores básicos:

- Quanto comprar de cada vez e o que pode ser definido utilizando a metodologia do lote econômico de compra.
- Quando comprar, identificado mediante o ponto de encomenda, alcançado quando o nível do estoque é igual ao necessário para sustentar a produção por um período igual ao tempo exigido para fazer uma nova encomenda e receber as quantidades pedidas.

Exemplificando, vamos observar o orçamento de unidades necessárias de MPs para a produção:

<i>Cia. Café Brasil</i>							
Orçamento de compras de MPs							
MP	Unidades de MP	(+) Estoque final	Subtotal	(-) Estoque inicial	Compras		
					Quantidade	Preço (R\$)	Valor (R\$)
Café em grão							
Jan.	2.330 kg	1.165 kg	3.495 kg	450 kg	3.045 kg	6,20	18.879,00
Fev.	3.390	1.695	5.085	1.165	3.920	6,50	25.480,00
Mar.	4.275	2.137,50	6.412,50	1.695	4.717,50	6,50	30.663,75
1º Trim.	9.995	2.137,50	12.132,50	450	11.682,50		75.022,75

Planilha 5: Orçamento de compras de MPs
Fonte: Adaptada de Mello Jr e Costa (2005)

Estimativa dos Custos Unitários de MPs

Do ponto de vista do planejamento, os custos unitários de MP devem ser estimados com base nas práticas de contabilidade de custos adotadas pela empresa para registrar os custos ocorridos efetivamente:

- **Se o custo unitário for constante:** número de unidades de MP x custo unitário de MP = CUSTO PREVISTO.
- **Se o custo unitário variar:** os orçamentos do custo das MPs consumidas e dos estoques de MPs serão elaborados a partir de métodos de avaliação de estoques, como: **LIFO**, **FIFO** ou média ponderada.

Para saber mais sobre LIFO e FIFO, acesse: <http://contabilista.pt>. Acesso em: 29 set. 2011.

A Planilha 6 apresenta a movimentação projetada da MP, considerando a saída do produto para os meses projetados. A partir dessa saída, projetamos o orçamento do custo da MP por produto acabado, acompanhe:

<i>Cia. Café Brasil</i>						
Orçamento do custo das MPs (por produto acabado)						
	Totais		Café Solo		Cappuccino	
	Unidades MP	Custo (R\$)	Unidades MP	Custo (R\$)	Unidades MP	Custo (R\$)
Janeiro						
Café em grão	2.330 kg	14.386,00	1.980	12.225,01	350	2.160,99
Embalagem	29.000 cj	2.900,00	22.000	2.200,00	7.000	700,00
Açúcar	220 kg	101,33	220	101,33		
Leite em pó	350 kg	1.750,00			350	1.750,00
Subtotal		<u>19.137,33</u>		<u>14.526,35</u>		<u>4.610,99</u>
Especiarias		191,37		145,26		46,11
Total		<u><u>19.328,71</u></u>		<u><u>14.671,61</u></u>		<u><u>4.657,10</u></u>

Planilha 6: Movimentação projetada da MP
Fonte: Adaptada de Mello Jr e Costa (2005)

Observe que a Planilha 6 apresenta o orçamento das MPs dos produtos Café Solo e Cappuccino para o primeiro trimestre de 20X1.

Seguindo no processo orçamentário, é necessário levantar os demais custos envolvidos no processo de elaboração do produto, como o custo de MO direta, os custos indiretos da produção e das despesas operacionais. Vejamos na sequência do que trata cada item e a aplicação para a *Cia. Café Brasil*.

Planejamento e Controle de Custo de MO

Outro item a ser considerado neste orçamento é o planejamento de Recursos Humanos (RH), ou seja, os gastos relacionados à MO que envolvem áreas importantes, como:

- necessidade de RH;
- recrutamento;
- treinamento;
- avaliação de desempenho; e

- administração salarial.

Os custos de MO podem ser classificados em:

- **Diretos:** remuneração e respectivos encargos do pessoal que elabora o produto. Exemplo: soldador, operador de máquina etc.
- **Indiretos:** outros custos de pessoal alocado na área fabril, exceto da mão de obra direta (MOD). Exemplo: pessoal do almoxarifado da fábrica, do PCP, da manutenção de máquinas etc.

Acompanhe os passos necessários para definir o orçamento dos custos de MOD:

- estimar os tempos-padrão de trabalho;
- estimar o volume necessário para cumprir o programa de produção;
- projetar as taxas médias de remuneração;
- calcular o custo total; e
- estimar outro procedimento: custo-padrão por unidade de produto.

Planejamento dos Tempos-Padrão de Trabalho da MOD

Segundo Welsch (2007), a engenharia industrial estabelece tempos-padrão de trabalho para alguns produtos e operações. No entanto, em determinados departamentos, esses padrões precisos são possíveis, em outros não. O autor destaca que existem quatro métodos que podem ser utilizados para planejar o tempo-padrão de trabalho, observe:

MÉTODO	DEFINIÇÃO
Estudos de tempos e movimentos	“Estes estudos geralmente são efetuados por engenheiros industriais. Envolvem a análise do trabalho exigido em um produto (ou em um departamento) em uma série de operações específicas”. (WELSCH, 2007, p. 164).
Custos-padrão	“Se custos-padrão de mão-de-obra forem utilizados pela contabilidade de custos, estudos cuidadosos das necessidades de horas de mão-de-obra direta por unidade produzida já terão sido feitos”. (WELSCH, 2007, p. 164).

Quadro 5: Métodos para planejamento do tempo-padrão de trabalho
 Fonte: Welsch (2007, p. 164-165)

MÉTODO	DEFINIÇÃO
Estimativa direta pelo supervisor	“Algumas empresas exigem que o supervisor de cada departamento de produção estime o número de horas de mão-de-obra direta requeridas pela atividade prevista para o seu departamento”. (WELSCH, 2007, p. 165).
Projeções estatísticas por um grupo de assessores	“Os registros de contabilidade de custos de desempenhos passados normalmente fornecem informações valiosas para converter as exigências de produção futura em horas de mão-de-obra direta”. (WELSCH, 2007, p. 165).

Quadro 5: Métodos para planejamento do tempo-padrão de trabalho
 Fonte: Welsch (2007, p. 164-165)

As razões para preparação de um orçamento de MOD são:

- dados de planejamento para volume necessário de MOD, por produto;
- definição do número de empregados exigidos; e
- dados para composição do custo unitário de fabricação de cada produto.

<i>Cia. Café Brasil</i>					
Orçamento de MOD					
	(*) Produção prevista	Tempo- padrão (min.)	Tempo necessário (horas)	Remuneração e encargos (por hora)	Custo total MOD
Solo					
Jan.	22.000	3	1.100	R\$ 2,90	R\$ 3.190,00
Fev.	31.000	3	1.550	R\$ 3,05	R\$ 4.727,50
Mar.	40.000	3	2.000	R\$ 3,20	R\$ 6.400,00
1º Trim.	<u>93.000</u>	<u>3</u>	<u>4.650</u>		<u>R\$ 14.317,50</u>

(*) Latas de 100g.

Planilha 7: Orçamento de MOD
 Fonte: Adaptada de Mello Jr. e Costa (2005)

Observe que a Planilha 7 apresenta o orçamento de MOD considerando os dois produtos da empresa. No caso, o tempo-padrão de produção dos dois tipos de café são idênticos, mas é necessário observar na prática, produção por produção, pois os produtos podem ter tempos bastante diferenciados de produção.

Você se lembra da diferença de custo e de despesa? De uma forma bem simples, podemos dizer que os custos estão relacionados com os gastos da atividade-fim, e as despesas com os gastos da atividade-meio da organização.

Por exemplo, no caso de uma empresa de manufatura, a atividade de processamento se caracteriza como uma atividade-fim, com a qual podem estar relacionados os gastos com atividades de produção, almoxarifado, expedição etc. Já os gastos relacionados às necessidades da administração, ao marketing e às finanças caracterizam-se como despesas, pois referem-se à atividade-meio.

Custos Indiretos de Fabricação (CIF)

Agora vamos entender como podem ser organizados os Custos Indiretos de Fabricação (CIF). Como já observamos, os custos de MP e de MOD podem ser classificados como custos diretos, porém, durante o processo de manufatura, são necessários outros custos, chamados de Custos Indiretos de Fabricação (CIF).

Diante do exposto, devemos identificar todos os custos que podem ocorrer durante o processo de manufatura, além de seu comportamento. Os custos, segundo variações na produção, podem ser definidos como:

- **Custos Fixos:** inalterados diante das variações na quantidade produzida. Exemplos clássicos de custos fixos são os gastos com aluguéis e depreciação.
- **Custos Variáveis:** variam na mesma proporção das variações na produção. Exemplos de custos variáveis são os gastos com MPs e embalagens. Quanto maior a produção, maior o consumo de ambos.
- **Custos Semivariáveis:** têm um componente fixo e outro variável. Exemplos de custos semivariáveis são os gastos com aluguel de máquinas copadoras. Dentro de certos limites ou quantidades de cópias realizadas, os gastos são fixos. Quando o patamar é excedido, porém, os gastos variam, assumindo um novo patamar.

Aplicando para a Cia. Café Brasil:

Cia. Café Brasil
Orçamento dos CIFs
Por departamento

1 Departamentos de Produção

1.1 Departamento de Produção Café Solo (DPS)

Itens de Custo	Janeiro	Fevereiro	Março	1º Trimestre
MOD	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 600,00
Depreciação.....	R\$ 160,83	R\$ 160,83	R\$ 160,83	R\$ 482,50
Seguros.....	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 150,00
Energia.....	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 1.200,00
Mat. Diversos.....	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 150,00
Total.....	R\$ 860,83	R\$ 860,83	R\$ 860,83	R\$ 2.582,50

1

1.2 Departamento de Produção Cappuccino (DPC)

Itens de Custo	Janeiro	Fevereiro	Março	1º Trimestre
MOD	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 600,00
Depreciação.....	R\$ 160,83	R\$ 160,83	R\$ 160,83	R\$ 482,50
Seguros.....	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 150,00
Energia.....	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 450,00
Mat. Diversos.....	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 150,00
Total.....	R\$ 610,83	R\$ 610,83	R\$ 610,83	R\$ 1.832,50

1

2 Departamentos de Serviços

2.1 Departamento de Almoxarifado (DALMOX)

Itens de Custo	Janeiro	Fevereiro	Março	1º Trimestre
MOD	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 600,00
Depreciação.....	R\$ 17,87	R\$ 17,87	R\$ 17,87	R\$ 53,61
Seguros.....	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 150,00
Energia.....	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 90,00
Mat. Diversos.....	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 150,00
Total.....	R\$ 347,87	R\$ 347,87	R\$ 347,87	R\$ 1.043,61

1

2.2 Departamento de Expedição (DEXP)

Itens de Custo	Janeiro	Fevereiro	Março	1º Trimestre
MOD	R\$ 450,00	R\$ 450,00	R\$ 450,00	R\$ 1.350,00
Depreciação.....	R\$ 107,22	R\$ 107,22	R\$ 107,22	R\$ 321,67
Energia.....	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 300,00
Mat. Diversos.....	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 150,00
Total.....	R\$ 707,22	R\$ 707,22	R\$ 707,22	R\$ 2.121,67

1

Planilha 8: Orçamento dos CIFs
Fonte: Adaptada de Mello Jr. e Costa (2005)

Você pode observar que um dos CIFs refere-se à depreciação. A Planilha 9 demonstra a base de cálculo e o estudo por departamento.

Cálculo das depreciações:		Rateio			
Bens Depreciáveis:					
Máquinas e Equipamentos....	R\$ 63.200,00				
Móveis e Instalações.....	R\$ 14.000,00				
Total da base de cálculo.....	<u>R\$ 77.200,00</u>				
Depreciação anual (10%).....	<u>R\$ 7.720,00</u>				
Depreciação mensal.....	<u>R\$ 643,33</u>				
		<u>Janeiro</u>	<u>Fevereiro</u>	<u>Março</u>	<u>1º Trimestre</u>
		R\$ 643,33	R\$ 643,33	R\$ 643,33	R\$ 1.930,00
		R\$ 160,83	R\$ 160,83	R\$ 160,83	R\$ 482,50
		R\$ 160,83	R\$ 160,83	R\$ 160,83	R\$ 482,50
		R\$ 107,22	R\$ 107,22	R\$ 107,22	R\$ 321,67
		R\$ 17,87	R\$ 17,87	R\$ 17,87	R\$ 53,61
		R\$ 17,87	R\$ 17,87	R\$ 17,87	R\$ 53,61
		R\$ 17,87	R\$ 17,87	R\$ 17,87	R\$ 53,61
		R\$ 160,83	R\$ 160,83	R\$ 160,83	R\$ 482,50

Planilha 9: Orçamento dos CIFs
 Fonte: Adaptada de Mello Jr. e Costa (2005)

Observe que na Planilha 9, em “Rateio”, há várias siglas, o significado de de cada uma pode ser consultada no Estudo de Caso da página 67.

A Planilha 9 apresenta o detalhamento dos CIFs orçados por departamento, considerando sua depreciação. Após a apresentação da Planilha das Despesas Operacionais, trataremos da apropriação dos CIFs dos Departamentos de Produção e dos Produtos Acabados.

Despesas Operacionais

Além dos custos já mencionados (MP, MOD e CIF), a empresa deve prever o total das despesas operacionais. Vamos conhecê-las melhor!

- **Características:**

- dispêndios gerados fora de área fabril, mas necessários ao processo administrativo; e

- tipos de despesas: administrativas, comerciais (de vendas), gerais, tributárias e financeiras.
- **Despesas de vendas:**
 - gastos com promoção e publicidade, venda, distribuição e pós-venda. Exemplos: peças publicitárias, veiculação, mala direta, comissões, fretes e expedição, seguros e revisões técnicas; e
 - despesas de vendas associadas ao orçamento de vendas (esforços x resultados).
- **Despesas administrativas:**
 - programar, controlar e avaliar como área de custos – responsabilização;
 - tendência a ignorar a magnitude do gasto e seu efeito sobre os lucros; e
 - dificuldade para identificar se as despesas administrativas são fixas. Esforço para utilizar classificação fixo ou variável para as despesas administrativas (função do volume de vendas).

Como você pode observar, podemos definir um conjunto de despesas operacionais que devem ser organizadas em planilha própria e, assim, orientar o processo orçamentário da empresa.

Assim como ocorre na definição dos custos, é muito importante que a empresa saiba todos os elementos de despesas futuras, prevendo, dessa forma, a repercussão financeira e orçamentária.

Voltando ao nosso exercício de simulação, *Cia. Café Brasil*, a Planilha 10 ilustra o conjunto de despesas em dois departamentos, ou centros de responsabilidade, observe:

Cia. Café Brasil
Orçamento das Despesas Operacionais

(administrativas e de vendas)
Por departamento

1 Departamento de Conservação e Manutenção (DCM)

Elementos de despesa	Janeiro	Fevereiro	Março	1º Trimestre
Depreciação.....	R\$ 17,87	R\$ 17,87	R\$ 17,87	R\$ 53,61
Energia.....	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 90,00
Pessoal.....	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 1.050,00
Conservação.....	R\$ 500,00	R\$ 400,00	R\$ 500,00	R\$ 1.400,00
Materiais diversos.....	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 1.200,00
Total	R\$ 1.297,87	R\$ 1.197,87	R\$ 1.297,87	R\$ 3.793,61

2 Departamento de Administração e Finanças (DAF)

Elementos de despesa	Janeiro	Fevereiro	Março	1º Trimestre
Depreciação.....	R\$ 17,87	R\$ 17,87	R\$ 17,87	R\$ 53,61
Energia.....	R\$ 20,00	R\$ 20,00	R\$ 20,00	R\$ 60,00
Pessoal.....	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 1.800,00
Comunicações.....	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 150,00
Material de expediente.....	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 150,00
Materiais diversos.....	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 150,00
Subtotal	R\$ 787,87	R\$ 787,87	R\$ 787,87	R\$ 2.363,61
Rateio oriundo do DCM (5%)..	R\$ 64,89	R\$ 59,89	R\$ 64,89	R\$ 189,68
	R\$ 852,76	R\$ 847,76	R\$ 852,76	R\$ 2.553,29

Planilha 10: Orçamento das Despesas Operacionais

Fonte: Adaptada de Mello Jr. e Costa (2005)

Todos os valores relacionados às despesas operacionais serão lançados na futura Demonstração de Resultado do Exercício (DRE), além dos lançamentos nos orçamentos que integram o Ciclo Financeiro da Empresa, que serão abordados nas Unidades seguintes.

Apropriação dos CIFs

Após a definição dos itens de custo na Planilha de CIFs, devemos organizar as informações financeiras que tratam da aproximação deles com os Departamentos de Produção e, posteriormente, com o produto acabado.

Inicialmente, nosso olhar deve estar focado nos diversos centros de custos já definidos na Planilha do CIF e distinguir em dois tipos de departamentos, ou centros de custos, que, segundo Welsch (2007), estão presentes em praticamente todas as empresas industriais:

- **Departamento de Produção:** trabalham diretamente com os bens fabricados.
- **Departamentos de Serviços:** não trabalham diretamente com os produtos, mas fornecem serviços auxiliares aos Departamentos de Produção e a outros Departamentos de Serviços.

O passo seguinte está em escolher a base de atividade para fins de rateio dos custos, ou seja, a escolha de uma medida significativa do volume de trabalho, produção ou atividade do departamento.

No Quadro 6, podemos observar algumas possibilidades de medidas de atividade por tipo de departamento:

DEPARTAMENTO	MEDIDAS DE ATIVIDADE
Departamento de Produção	<ul style="list-style-type: none"> ● unidades produzidas (se houver apenas um produto); ● horas de MOD; ● horas de uso direto de máquinas; ● custo da MOD; e ● MP consumida.
Departamento de Serviços	<ul style="list-style-type: none"> ● reparos e manutenção – horas diretas de reparos; ● energia elétrica – quilowatts-hora fornecidos; ● compras – valor líquido de compra; e ● administração geral da fábrica – número total de horas de MOD ou número de empregados na fábrica.

Quadro 6: Medidas de atividade por departamento

Fonte: Adaptado de Welsch (2007)

Para exemplificar, podemos voltar ao exercício da empresa *Cia. Café Brasil*, lá temos dois departamentos de produção e outros dois de serviços. É importante registrar, ainda, que 75% dos gastos do centro de custos do departamento de conservação e manutenção se referem aos custos, e os outros 25% se referem às despesas.

Observando a Planilha 11, identificamos os saldos dos centros de custos que serão apropriados aos departamentos de produção. Note

que para cada um dos centros de custos temos uma base de atividade para fins de rateio.

Cia. Café Brasil

Quadro de apropriação dos CIFs aos departamentos de produção (*)

	Total	Deptos. de Serviços		Deptos. de Produção	
		DALMOX	DEXP	DPS	DPC
Custos incorridos no Depto.	R\$ 7.580,28	R\$ 1.043,61	R\$ 2.121,67	R\$ 2.582,50	R\$ 1.832,50
Rateio					
1. Do DCM (75%)*	R\$ 2.845,21	R\$ 284,52	R\$ 569,04	R\$ 995,82	R\$ 995,82
2. Do DALMOX **		R\$ 1.328,13	R\$ 66,41	R\$ 929,92	R\$ 331,81
3. Do DEXP ***			R\$ 2.757,11	R\$ 2.043,12	R\$ 713,99
Total dos CIFs	R\$ 10.425,49			R\$ 6.551,36	R\$ 3.874,13
(:) horas de MOD no departamento				4.650	1.625
(=) CIF por hora de MOD				R\$ 1,41	R\$ 2,38

(*) Bases para Rateio: * área ocupada pelos DALMOX (10%) DEXP (20%) DPS (35%) e DPC (35%);
 ** custo das MPs, incl. embalagem: DEXP (5%); o excedente proporcional ao custo de MPs estimado para fabricar café Solo e Cappuccino;
 *** horas de MOD programadas para fabricação de Café Solo e de Cappuccino.

Planilha 11: Apropriação dos CIFs aos departamentos de produção

Fonte: Elaborada pelo autor deste livro

Em seguida, com a definição dos CIFs por hora de MOD, é possível aplicar os custos por produto acabado, conforme ilustra a Planilha 12.

Cia. Café Brasil

Orçamento dos CIFs

Por produto acabado

	Janeiro	Fevereiro	Março	1º Trimestre
Café Solo				
horas de MOD	1.100	1.550	2.000	4.650
(X) CIF p/ h/MOD	R\$ 1,41	R\$ 1,41	R\$ 1,41	R\$ 1,41
(=) Total aplicado	<u>R\$ 1.549,78</u>	<u>R\$ 2.183,79</u>	<u>R\$ 2.817,79</u>	<u>R\$ 6.551,36</u>
Cappuccino				
horas de MOD	350	600	675	1.625
(X) CIF p/ h/MOD	R\$ 2,38	R\$ 2,38	R\$ 2,38	R\$ 2,38
(=) Total aplicado	<u>R\$ 834,43</u>	<u>R\$ 1.430,45</u>	<u>R\$ 1.609,25</u>	<u>R\$ 3.874,13</u>
Café Solo + Cappuccino	<u>R\$ 2.384,21</u>	<u>R\$ 3.614,23</u>	<u>R\$ 4.427,04</u>	<u>R\$ 10.425,49</u>

Nota: a alocação dos CIFs por produto acabado (Café Solo e Cappuccino) coincide com a alocação departamental (DPS e DPC), porque cada produto é processado por UM EXCLUSIVO departamento.

Planilha 12: Orçamento dos CIFs aplicados

Fonte: Elaborada pelo autor deste livro

Custos dos Produtos Fabricados e dos Produtos Vendidos

Após a definição dos custos MP/MOD/CIF, podemos concluir o orçamento dos custos de fabricação. Observe que a Planilha 13 apresenta a soma de cada um dos custos por produto acabado, em bases mensais, consolidado em um trimestre.

<i>Cia. Café Brasil</i>				
Orçamento do Custo dos Produtos Fabricados				
por produto acabado, total e unitário				
	<u>Janeiro</u>	<u>Fevereiro</u>	<u>Março</u>	<u>1º Trimestre</u>
Café Solo				
MPs Consumidas	R\$ 14.671,61	R\$ 21.390,68	R\$ 27.803,30	R\$ 63.865,59
(+) MOD	R\$ 3.190,00	R\$ 4.727,50	R\$ 6.400,00	R\$ 14.317,50
(+) CIFs Aplicados.....	R\$ 1.549,78	R\$ 2.183,79	R\$ 2.817,79	R\$ 6.551,36
(=) Custo Prod. Fabricado	<u>R\$ 19.411,39</u>	<u>R\$ 28.301,97</u>	<u>R\$ 37.021,09</u>	<u>R\$ 84.734,45</u>
(:) Unidades Produzidas ..	22.000	31.000	40.000	93.000
(=) Custo Unitário	<u>R\$ 0,88</u>	<u>R\$ 0,91</u>	<u>R\$ 0,93</u>	<u>R\$ 0,91</u>
Cappuccino				
MPs Consumidas	R\$ 4.657,10	R\$ 8.379,86	R\$ 9.751,29	R\$ 22.788,24
(+) MOD	R\$ 1.015,00	R\$ 1.830,00	R\$ 2.160,00	R\$ 5.005,00
(+) CIFs Aplicados.....	R\$ 834,43	R\$ 1.430,45	R\$ 1.609,25	R\$ 3.874,13
(=) Custo Prod. Fabricado	<u>R\$ 6.506,52</u>	<u>R\$ 11.640,30</u>	<u>R\$ 13.520,54</u>	<u>R\$ 31.667,37</u>
(:) Unidades Produzidas ..	7.000	12.000	13.500	32.500
(=) Custo Unitário	<u>R\$ 0,93</u>	<u>R\$ 0,97</u>	<u>R\$ 1,00</u>	<u>R\$ 0,97</u>
Café Solo + Cappuccino				
MPs Consumidas	R\$ 19.328,71	R\$ 29.770,54	R\$ 37.554,59	R\$ 86.653,83
(+) MOD	R\$ 4.205,00	R\$ 6.557,50	R\$ 8.560,00	R\$ 19.322,50
(+) CIFs Aplicados	R\$ 2.384,21	R\$ 3.614,23	R\$ 4.427,04	R\$ 10.425,49
(=) Custo Prod. Fabricado	<u>R\$ 25.917,92</u>	<u>R\$ 39.942,27</u>	<u>R\$ 50.541,63</u>	<u>R\$ 116.401,82</u>

Custo unitário de fabricação por mês

Planilha 13: Orçamento do custo dos produtos fabricados
Fonte: Elaborada pelo autor deste livro

Podemos observar, ainda, o custo unitário por produto acabado em cada um dos meses que compõe o período em estudo. As informações do custo unitário devem ser lançadas na planilha que trata da

movimentação projetada de estoques de produtos acabados, atualizando os custos dos saldos iniciais e finais nos períodos em estudo.

Após a finalização desse valor, podemos identificar os custos dos produtos vendidos, conforme Planilha 14.

<i>Cia. Café Brasil</i>		
Orçamento do custo dos produtos vendidos		
Por produto acabado		
	Café Solo	
	Quantidade	Valor
Estoque inicial de janeiro.....	3.000	R\$ 2.400,00
(+) Produção de janeiro.....	22.000	R\$ 19.411,39
(=) SubTotal	25.000	R\$ 21.811,39
(-) Vendas ao custo em janeiro.....	20.000	R\$ 17.449,12
(=) Estoque final em janeiro.....	5.000	R\$ 4.362,28
(+) Produção de fevereiro.....	31.000	R\$ 28.301,97
(=) Subtotal	36.000	R\$ 32.664,24
(-) Vendas ao custo em fevereiro.....	30.000	R\$ 27.220,20
(=) Estoque final em fevereiro.....	6.000	R\$ 5.444,04
(+) Produção de março.....	40.000	R\$ 37.021,09
(=) Subtotal	46.000	R\$ 42.465,13
(-) Vendas ao custo em março.....	40.000	R\$ 36.926,20
(=) Estoque final em março.....	6.000	R\$ 5.538,93

Nota: os valores em destaque são as resultantes das planilhas construídas a partir do orçamento de estoques de produtos acabados do orçamento de custos dos produtos fabricados e da movimentação projetada dos estoques de produtos acabados, segundo o método do “custo médio”.

Planilha 14: Orçamento do custo dos produtos vendidos

Fonte: Adaptada de Mello Jr. e Costa (2005)

Finalizando, podemos destacar que os orçamentos que integram o ciclo operacional nos mostram o resultado operacional, que pode ser quantificado com o Cálculo do Lucro Operacional Bruto (LOB), em que temos a seguinte equação:

$$\text{LOB} = \text{Receitas} - \text{custos dos produtos vendidos}$$

Observe o conjunto das planilhas do nosso exercício e calcule o LOB dos meses de janeiro, fevereiro e março. Bom trabalho.

Estudo de Caso – Cia. Café Brasil

Conheça as informações que dão origem à simulação orçamentária do exercício sobre Orçamento Empresarial

Este Estudo de Caso foi idealizado pelo professor **Fernando Ferreira de Mello Júnior** e conta

com a colaboração do professor **Alexandre Marino Costa**.

Informações para proposição de um Orçamento global e integrado para a Cia. Café Brasil para o 1º trimestre de 20X1:

1. *Produtos Acabados: CAFÉ SOLO e CAPPUCCINO, apresentados em latas de 100g.*

2. *Zonas de Vendas: Santa Catarina (SC) e Paraná (PR).*

3. *MPs: café em grão, açúcar refinado, leite em pó e embalagem (conj. lata mais tampa plástica). Especiarias com preço equivalente a 1% do custo de MPs compõem ainda os produtos.*

4. *Os quadros orçamentários são detalhados em bases mensais e totalizados para o trimestre.*

5. *Preço unitário de venda (sem ICMS) previsto para o 1º trim/20X1:*

Café Solo R\$ 1,00.

Cappuccino .. R\$ 2,00.

6. *SC deve absorver metade das vendas de Cappuccino.*

7. *PR deve absorver 75% das vendas de Solo Café.*

8. *A meta de vendas de Cappuccino é de 10.000 latas em janeiro; e um crescimento, em relação a esse mês, de 20% e 50%, respectivamente, para fevereiro e março.*

9. *A meta de vendas de Café Solo é de 20.000 latas em janeiro; e um crescimento de 10.000 latas a cada mês seguinte durante o 1º trim/20X1.*

10. *Os estoques finais programados de produtos acabados para o 4º trim. de 20X0 são:*

Café Solo 3.000 latas a R\$ 0,80 cada.

Cappuccino 5.000 latas a R\$ 1,70 cada.

11. *Os estoques finais de produtos acabados para o 1º trim/20X1 estão assim programados:*

Café Solo: janeiro 5.000 latas

fevereiro 6.000 latas

março 6.000 latas

Cappuccino: janeiro 2.000 latas

fevereiro 2.000 latas

março 500 latas

	CAFÉ EM GRÃO	AÇÚCAR	LEITE EM PÓ	EMBALAGEM
Café Solo	90g	10g	–	1 conj.
Cappuccino	50g	–	50g	1 conj.

12. *A “taxa padrão de consumo de MPs” é a seguinte:*

13. *Estoques finais de MPs previstos para o término do 4º trim/20X0:*

Café em grão 450kg a R\$ 6,00 por kg

Açúcar refinado 200kg a R\$ 0,50 por kg

Leite em pó 175kg a R\$ 5,00 por kg

Embalagem 42.000 conj. a R\$ 0,10 por conj.

(EM R\$ 1,00)	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO
Café em grão (kg)	6,20	6,50	6,50
Açúcar (kg)	0,40	0,50	0,50
Leite em pó (kg)	5,00	5,50	6,00
Embalagem(conj.)	0,10	0,10	0,10

14. *Preços unitários previstos das MPs durante o 1º trim./20X1 (com ICMS):*

Os produtos são expedidos em caixas de papelão e o custo dessas caixas já está embutido no valor indicado, que representa em torno de 5% do custo das embalagens.

15. A Cia. Café Brasil utiliza o método “MÉDIO” de valoração de estoques, e as “entradas” mensais de MPs sempre precedem as requisições (“saídas”).

16. Política de estoques de MPs:

- Embalagem: “manter ao fim de cada mês estoque equivalente ao consumo previsto para o próprio mês”.

- Leite em pó, café torrado e açúcar: “manter ao fim de cada mês estoque equivalente a 50% do consumo previsto para o próprio mês”.

17. O tempo-padrão de MOD necessário por lata de café processada é:

Café Solo 3 minutos

Cappuccino 3 minutos

18. As taxas médias de remuneração de MOD, por hora, incluídos os encargos, observam crescimento de 5% cada mês durante o 1º trim/20X1 e estão assim estimadas:

Janeiro R\$ 2,90 p/h.

Fevereiro R\$ 3,05 p/h.

Março R\$ 3,20 p/h.

19. A Cia. Café Brasil possui no setor fabril dois Departamentos de Produção, o “DPS” e o “DPC”, dedicados à fabricação, respectivamente, do Café Solo e do Cappuccino; e mais dois Departamentos de Serviços (de apoio), o Departamento de Almojarifado (DALMOX) e o Departamento de Expedição (DEXP). Além dos departamentos fabris, a Cia. Café Brasil possui ainda um Departamento de Relações com o Mercado (DRM), um Departamento de Administração e Finanças (DAF) e um Departamento de Conservação e Manutenção (DCM).

20. A área do edifício está assim ocupada:

Setor fabril75%, com a seguinte distribuição:

DPS – 35%; DPC – 35%;
DALMOX – 10% e DEXP – 20%;

Setor comercial20%.

Setor administrativo... 5%.

21. A Direção adotou as seguintes “bases de atividades” (para fins de rateio) para os Departamentos fabris:

Departamento de Produção do Café Solo (DPS) .. Horas de MOD

Departamento de Produção do Cappuccino (DPC) .. Horas de MOD

Depto. de Almoarifado (DALMOX) ... Custo de MPs

Departamento de Expedição (DEXP) Horas de MOD

22. Os gastos do Departamento de Conservação e Manutenção (DCM) serão rateados de acordo com a área ocupada pelos demais Departamentos.

23. Os gastos do Departamento de Almoarifado serão alocados de acordo com o custo das MPs.

24. Os gastos do Departamento de Expedição serão apropriados proporcionalmente ao número de horas de MOD necessárias à fabricação dos produtos Café Solo e Cappuccino.

Despesas/Custos	DPS	DPC	DALMOX	DEXP	DCM	DAF	DRM
MO Indireta	200	200	200	450	–	–	–
Depreciação(*)	25%	25%	*	*	*	*	25%
Seguros	50	50	50	–	–	–	–
Energia	400	150	30	100	30	20	–
Pessoal	–	–	–	–	350	600	500
Conservação	–	–	–	–	500***	–	–
Comunicações	–	–	–	–	–	50	100
Mat. de Expediente ..	–	–	–	–	–	50	100
Viagens	–	–	–	–	–	–	600
Fretes	–	–	–	–	–	–	1.000
Comissões	–	–	–	–	–	–	**
Mat. Diversos	50	50	50	50	400	50	200
Publicidade	–	–	–	–	–	–	1.500

(*) Depreciação anual de 10% sobre máquinas, equipamentos, móveis e instalações.

Rateio departamental: DPS, DPC e DRM – 25% cada; DEXP – 2/3 DE 25%;

DALMOX, DAF e DCM – 1/9 DE 25% cada um.

(**) 2% sobre as vendas líquidas (excluído o ICMS incidentes) do mês.

(***) 400 em fevereiro.

25. Os gastos mensais diretos dos Departamentos foram assim estimados: (em R\$ 1,00)

26. Para efeito da composição da Demonstração Projetada do Resultado de Exercício, POR PRODUTO ACABADO, as despesas operacionais serão alocadas nas mesmas proporções dos respectivos custos dos produtos vendidos.

27. Os registros da Cia. Café Brasil revelam que 30% das vendas são à vista, 30% em 30 dias, e 40% em 60 dias. Estima-se que o faturamento de novembro e dezembro do ano em curso (20X0) alcançarão, respectivamente, R\$ 50mil e R\$ 45mil. Estima-se em 3% do faturamento a inadimplência de clientes.

28. O pagamento das compras de MPs é feito com 30 dias e 2% de desconto. A Cia. Café Brasil paga rigorosamente em dia seus fornecedores de MPs, todos localizados fora do Estado de SC.

29. Alíquotas do ICMS:

- operações interestaduais: 12%;
- operações internas : 17%; e
- sobre energia elétrica: 25%.

A energia consumida no setor fabril gera crédito de ICMS.

Recolhimento do ICMS previsto para o dia 10 do mês seguinte à apuração.

30. O ICMS é imposto não cumulativo, ou seja, sobre valor agregado. É possível que uma reforma tributária venha substituí-lo por outro imposto, também não cumulativo, o Imposto sobre o Valor Agregado (IVA).

31. O Imposto de Renda (IR) a ser provisionado sobre o resultado do período é de 30%, em parcelas iguais em janeiro e fevereiro, e será recolhido o débito estimado para 31/12/X0.

32. O saldo de empréstimos de curto prazo, atualizado até 31/12/X0, será resgatado no primeiro dia de fevereiro, e vence juros de 4% ao mês. Os juros a pagar e os salários a pagar (inclusive encargos) serão quitados nos primeiros dias de janeiro.

33. O empréstimo de longo prazo está no período de carência. Prevê-se apenas o pagamento de juros trimestrais de 3% ao final de março, incidentes sobre o saldo devedor atualizado pelo Índice Geral de Preços (IGP) que está assim estimado:

IGP – Estimativa para o 1º trim./20X1

31/12/X0100,0

31/01/X1101,2

28/02/X1.....102,0

31/03/X1 103,5

34. O pagamento relativo aos itens de custo/despesa “CIF”, “despesa de vendas” e “despesas administrativas” serão, doravante, efetuados sempre no mês seguinte ao de sua ocorrência. A MOD é paga no próprio mês.

35. A Cia. Café Brasil pretende manter ao final de cada mês um nível de Caixa e Bancos equivalente a 10% do faturamento (sem ICMS) previsto para o referido mês. As demais disponibilidades, se houver, poderão ser rentabilizadas mediante aplicação financeira rendendo juros em torno de 1,5% am, ou aplicados na amortização de empréstimos. Supõe-se que aplicações e resgates ocorram no último dia de cada mês.

36. Pretende-se em março/X1 adquirir uma nova máquina por R\$ 15mil mediante pagamento naquele mês do valor de R\$ 4mil a título de entrada. O saldo será objeto de financiamento bancário.

37. Foi recentemente contratado um limite de empréstimo do tipo conta corrente devedora (cheque empresa) destinado à cobertura de insuficiências de caixa. Sobre o saldo devedor são pagos ao Banco juros estimados de 5% am. A utilização ocorre sempre no início do mês e o pagamento dos juros é realizado no início do mês seguinte.

38. As especiarias são adquiridas em SC mediante pagamento também em 30 dias com 2% de desconto e geram crédito de ICMS.

Ativo			
Ativo Circulante			
Disponível			
Bancos.....	6.000		
Aplicações Financeiras.....	<u>8.500</u>	14.500	
Contas e Duplicatas a Receber.....	51.500		
(-) Provisão p/ créditos. liquidação duvidosa	<u>(1.545)</u>	49.955	
Estoques de Produtos Acabados			
Café Solo.....	2.400		
Cappuccino.....	<u>8.500</u>	10.900	
Estoques de MPs			
Café torrado.....	2.700		
Embalagens.....	4.200		
Leite em pó.....	875		
Açúcar.....	<u>100</u>	7.875	83.230
Ativo Permanente			
Imobilizado			
Máquinas e Equipamentos.....	63.200		
(-) Depreciação Acumulada.....	<u>(16.000)</u>	47.200	
Móveis e Instalações.....	14.000		
(-) Depreciação Acumulada.....	<u>(4.000)</u>	10.000	
Imóveis.....	10.000		
(-) Depreciação Acumulada.....	<u>(10.000)</u>	0	<u>57.200</u>
Total do ativo			<u>140.430</u>
Passivo			
Passivo Circulante			
Salários e Encargos a pagar		4.500	
Contas e Duplicatas a pagar (fornecedores)..		15.000	
Empréstimos a pagar.....		11.000	
Juros a pagar		1.160	
IR a pagar		1.200	
ICMS a recolher.....		<u>3.500</u>	<u>36.360</u>
Exigível a Longo Prazo			
Financiamento BNDES/CEF/POC.....			16.000
Patrimônio Líquido			
Capital		75.000	
Reservas de Lucros		5.570	
Lucros Acumulados		<u>7.500</u>	<u>88.070</u>
Total do passivo e Patrimônio Líquido.....			<u>140.430</u>

39. Balanço Patrimonial previsto para 31/12/20X0 (em R\$ 1,00)

40. Com base nas informações disponíveis e nas políticas definidas, PREPARAR o Orçamento de Operações, o Orçamento de Investimentos, o Orçamento Financeiro e as Demonstrações Financeiras Projetadas conforme estrutura a seguir especificada:

Q1. Orçamento de Vendas;

Q2. Orçamento de Estoques de Produtos Acabados;

Q3. Orçamento de Produção;

Q4. Orçamento de Unidades necessárias de MPs para a produção;

Q5. Orçamento de Estoques de MPs;

Q6. Orçamento de Compras de MPs;

Q7. Orçamento do Custo das MPs (antes projetar movimentação de estoques);

Q8. Orçamento de MOD;

Q9. Orçamento dos CIFs, por departamento; e Resumo.

(Atenção: antes calcular as depreciações projetadas).

Q10. Orçamento das Despesas Operacionais (Administrativas e de Vendas);

Q11. Quadro de apropriação dos CIFs aos Deptos. de Produção;

Q12. Quadro dos CIFs Aplicados por produto acabado;

Q13. Orçamento do Custo dos Produtos Fabricados (CPF) e cálculo do custo unitário de produção;

Q14. Orçamento do Custo dos Produtos Vendidos (CPV); e Resumo;

Q15. Orçamento de Capital;

Q16. *Quadro de Consolidação das Depreciações projetadas;*

Q17. *Orçamento de Cobrança de Contas a Receber e cálculo da Provisão para Créditos de Liquidação Duvidosa;*

Q18. *Orçamento de ICMS a ingressar;*

Q19. *Orçamento de ICMS a recolher;*

Q20. *Orçamento de Liquidação de Contas a pagar;*

Q21. *Orçamento de Entradas de Caixa;*

Q22. *Orçamento de Saídas de Caixa;*

Q23. *Comparativo dos Fluxos de Entrada e Saída de Caixa;*

Q24. *Orçamento Final de Caixa;*

Q25. *Orçamento das Aplicações Financeiras;*

Q26. *Projeção das Depreciações Acumuladas;*

Q27. *Orçamento dos Resultados Financeiros;*

Q28. *Demonstração do Resultado do Exercício Projetada, por mês;*

Q29. *Demonstração do Resultado do Exercício Projetada, por produto acabado;*

Q30. *Balanço Patrimonial Projetado: Ativo;*

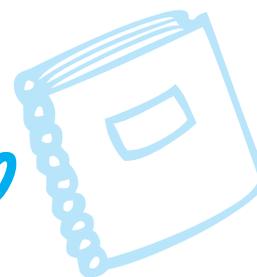
Q33. *Balanço Patrimonial Projetado: Passivo e PL.*

Atenção:

1. Todos os dados deste exercício, inclusive os relativos à tributação, são fictícios.

2. Se possível, trabalhe com planilhas Excel e depois crie cenários e simulações.

Resumindo



Nesta Unidade conhecemos a dinâmica do processo orçamentário relacionado ao Ciclo Operacional de uma empresa, em especial uma empresa com características de manufatura, ou seja, que desenvolve um processo produtivo.

Pudemos observar os diversos tipos de orçamentos que integram os orçamentos desse ciclo, iniciando com a elaboração do orçamento de vendas, que é considerado o alicerce da proposta orçamentária e apresenta o total das receitas operacionais e orienta os demais orçamentos na definição das respectivas despesas.

Após a definição do orçamento de vendas, além da identificação da política de estoque de produtos acabados, temos o orçamento de produção, no qual são identificadas as quantidades de produtos a serem processados.

Com a definição do plano de produção são elaborados os Orçamentos de MPs, MOD e CIFs. No que se refere ao orçamento de MPs, você observou que devemos elaborar quatro suborçamentos: Orçamento de Necessidades de MPs, no qual se apresenta a taxa-padrão de consumo de MP para manufatura de uma unidade; Orçamento de Estoques de MPs, influenciado pela política de estoque de MPs; Orçamento de Compras de MPs; e Orçamento de Custos de MPs, este influenciado pela média de custos dos diversos lotes de produção.

Com a realização dos orçamentos do Ciclo Operacional, pudemos identificar a viabilidade financeira das operações, estabelecendo indicadores, como o lucro bruto, chamado de resultado operacional.

Concluimos a Unidade 2 e, para conferir o seu aprendizado, você precisa responder às questões a seguir. Realize as atividades com atenção e, se encontrar dificuldades, não hesite em entrar em contato com o seu tutor, ele está ansioso para lhe ajudar. Bons estudos!



Atividades de aprendizagem

1. Defina o plano de vendas e indique sua importância para o programa orçamentário geral. Aponte quatro limitações internas da empresa que podem afetar o plano de vendas.
2. Defina o orçamento de produção e explique: por que essa é uma etapa necessária da elaboração do plano de resultados? Qual é a relação entre plano de vendas e orçamento de produção? Que outros orçamentos estão intimamente relacionados ao orçamento de produção?
3. Explique a classificação de custos, em termos de seu comportamento, em razão de variações de volume de trabalho, ou nível de atividade. Explique o significado da expressão “base de atividade” e apresente um exemplo.
4. Leia com atenção as informações que caracterizam as atividades da empresa Industrial Bem Viver e elabore as planilhas orçamentárias que integram seu ciclo organizacional. As planilhas estão disponíveis no AVEA. A empresa Industrial Bem Viver produz e vende redes, apresentadas em dois modelos: tamanho **solteiro** e tamanho **casal**. As MPs consumidas são tecido e cordão. A empresa está preparando um plano de resultados para **janeiro** do próximo ano. As seguintes informações lhe foram disponibilizadas:

- a) pretende-se vender 130 redes casal e 240 redes solteiro ao preço, sem ICMS, de R\$ 80,00 e R\$ 60,00, respectivamente. A alíquota do ICMS incidente sobre as vendas é 12%;
- b) estoques previstos para 31/12 corrente:

ITENS	UNIDADE	QUANTIDADE	VALOR TOTAL
Rede Solteiro	peça	200	R\$ 9.262,00
Rede Casal	peça	120	R\$ 6.973,20
Tecido	metro	200	R\$ 1.000,00
Cordão	rolo	4.000	R\$ 4.000,00

- c) espera-se que os preços das MPs permaneçam inalterados;
- d) políticas de estoque para janeiro próximo:
- manter ao final do mês estoques de redes 10% superior ao estoque previsto no início do próprio mês,
 - reduzir o nível de estoques de MPs em 10% relativamente ao estoque inicial do próprio mês,
- e) as taxas-padrão de consumo de MPs são:

	TECIDO	CORDÃO
Rede Solteiro	3 m	5 rolos
Rede Casal	4 m	7 rolos

- f) a empresa possui dois departamentos fabris: Departamento de Corte e Departamento de Confecção;
- g) os padrões de tempo de MOD por unidade de produto acabado são os seguintes:

	NO DEPTO DE CORTE	NO DEPTO DE CONFECÇÃO
Rede Solteiro	1 hora	2 horas
Rede Casal	1 hora	1,5 horas

- h) a remuneração da hora de MOD está prevista, inclusive encargos, em R\$ 4,50;

- i) estima-se que no próximo mês o total de custos indiretos de fabricação sejam assim registrados: R\$ 3.500,00, sendo R\$ 2.000,00 no Departamento de Corte e R\$ 1.500,00 no Departamento de Confecção; e
- j) pretende-se alocar os CIFs departamentais aos produtos acabados na mesma proporção das horas totais de MOD necessárias no mês para processá-los.



3

UNIDADE

Ciclo Financeiro



Nesta Unidade, você estudará o Ciclo Financeiro que integra o processo orçamentário; e compreenderá os vários suborçamentos que compõem o grupo de Orçamentos de Investimentos e de Disponibilidades.



Ciclo Financeiro

Olá estudante,

Após o entendimento da dinâmica do Ciclo Operacional, observaremos, nesta Unidade, as características do Ciclo Financeiro, identificando os Orçamentos de Investimentos e de Disponibilidades. Conforme já apresentado, iremos contextualizar o tema aplicando para a *Cia. Café Brasil*, Estudo de Caso apresentado na página 67.

Lembre-se, você deve ler e acompanhar o raciocínio do processo orçamentário.

Bons estudos e vamos ao trabalho!

Você se lembra da dinâmica do Ciclo Operacional? Observe novamente a ilustração que representa a dinâmica dos Ciclos Operacional e Financeiro.

Como abordado na Unidade 2, o Ciclo Operacional de uma empresa de manufatura apresenta, em síntese, os Orçamentos de Vendas, Produção, MP, MOD e CIFs.

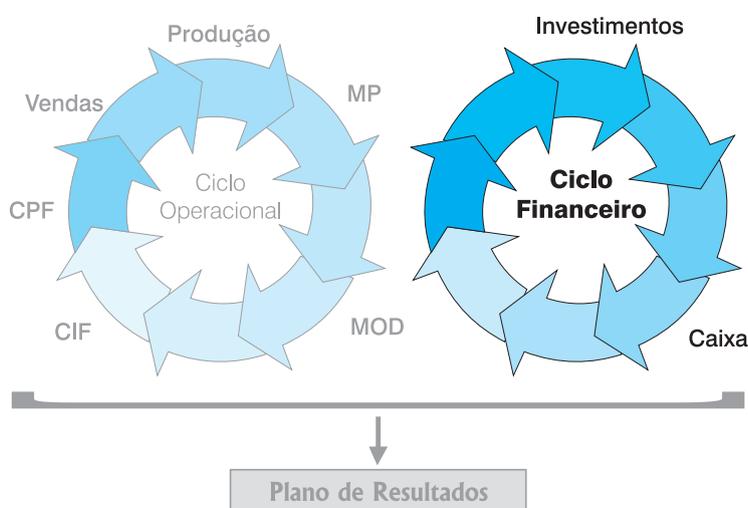


Figura 9: Ciclos Operacional e Financeiro – representativos de um processo orçamentário

Fonte: Costa, Moritz e Vital (2008)

Em todos os orçamentos, podemos identificar a repercussão financeira e orçamentária, entendendo que a ação desse Ciclo Operacional define Receitas e Despesas, que serão organizadas nos orçamentos que integram o Ciclo Financeiro.

Lembre-se de que os orçamentos que integram o Ciclo Financeiro também deverão ser elaborados de acordo com as características da empresa em estudo, como discutido na Unidade 2, quando apresentado o Ciclo Operacional.

Dessa forma, iremos organizar os orçamentos de investimentos e de disponibilidades para uma empresa de manufatura, ou seja, uma empresa que desenvolva um processo produtivo.

Por que as empresas investem? Vivemos num mundo em constante transformação e as organizações devem repensar a forma com que desenvolvem suas atividades, inserindo novas tecnologias ou, até mesmo, ampliando suas instalações.

Em síntese, as organizações devem identificar as diversas possibilidades de investimentos e precisam definir as melhores opções entendendo qual o retorno esperado no seu negócio ou, até mesmo, a rentabilidade pretendida. A escolha por investimentos futuros deverá estar inserida no Orçamento de Investimentos, também chamado de Orçamento de Capital.

Orçamento de Investimentos

O Orçamento de Investimentos é composto de uma série específica de projetos de investimentos aplicados após a tomada de decisão.

Segundo Welsch (2007), o orçamento anual deve incluir os programas administrativos para:

- aumento e reduções de instalações;
- obras civis;
- equipamentos;

- reformas;
- melhoramentos;
- substituições, entre outras.

Preparação do Orçamento de Investimentos

Considerando que “[...] os projetos de investimentos envolvem aplicações de recursos substanciais, e seu impacto sobre a empresa é entendido por períodos relativamente longos [...]”, é necessário aplicar técnicas de análise desses investimentos para que não seja comprometido todo o desempenho da empresa (WELSCH, 2007, p. 230).

ITEM	INFORMAÇÃO
1	Descrição do projeto.
2	Motivos para a recomendação.
3	Levantamento de dados.
4	Vantagens e desvantagens do projeto.
5	Avaliação do valor de investimento.
6	Especificação das exigências financeiras.
7	Datas prováveis de início e conclusão.
8	Planos de coordenação do projeto com os objetivos e potencialidade da empresa, a curto e a longo prazos.

Quadro 7: Preparação do Orçamento de Investimentos
Fonte: Welsch (2007, p. 236)

Conforme apresentado, faz-se necessário um conjunto de informações para que o gestor possa qualificar o processo de tomada de decisão e, conseqüentemente, possa tomar a melhor decisão de investimento, contribuindo para que a organização possa atingir seus objetivos da melhor forma.

Contudo, os investimentos de uma empresa podem ser classificados em dois grandes grupos de aplicações, chamados por Welsch (2007) de investimentos importantes e secundários. O primeiro refere-se a investimentos que necessitam de grandes somas de recursos, ou seja, investimentos financeiramente significativos. Já os investimentos secundários se caracterizam por investimentos que necessitam de pequenas somas de recursos. A definição dos limites que estabelecem a classificação de investimentos importantes ou secundários

será definida pela empresa, pois tais limites poderão ser estabelecidos de acordo com sua estrutura financeira.

Resumindo, os principais tipos de investimentos são classificados como:

- **importantes** (obras civis, máquinas importantes, terrenos etc.); e
- **secundários** (compra de máquinas e ferramentas de custo baixo, reformas secundárias etc.).

Controle de Investimentos em Imobilizado

Após a classificação dos tipos de projetos de investimentos, ou seja, grupos de investimentos importantes ou secundários, é imprescindível definir padrões de controle da aplicação desses recursos. Vale a pena ressaltar que todos os valores relacionados aos investimentos devem compor o Orçamento de Capital, definindo a demanda de recursos a serem aplicados por períodos, os quais devem compor o futuro fluxo de caixa da empresa.

No caso dos investimentos mais significativos e importantes, a responsabilidade de aprovação e de acompanhamento geralmente é dirigida pela alta administração da empresa, que aprova o projeto de investimento e estabelece os indicadores de acompanhamento por períodos de aplicação. Exemplificando, vamos imaginar um projeto de investimento que trata da construção de uma nova planta industrial de uma empresa. Considerando que o projeto prevê um investimento de R\$ 1.000.000,00 em dois anos, faz-se necessário estabelecer a demanda de aplicação mensal, o que pode demonstrar os desembolsos previstos mês a mês. Com a análise e a aprovação da alta administração da empresa, o gestor poderá incorporar as demandas financeiras ao fluxo de caixa futuro e, assim, definir os indicadores de controle de aplicação, como o cronograma físico-financeiro do projeto.

Já nos casos de investimentos secundários, o controle de investimentos poderá ser estabelecido de acordo com a responsabilidade e a hierarquia dos gestores e das demandas financeiras. Observe no Quadro 8 um exemplo de definição de responsabilidade de aprovação por demanda financeira.

VALORES	APROVAÇÃO EXIGIDA
Até \$ 100	Gerente de Departamento
\$ 101 – \$ 300	Gerente de Fábrica
\$ 301 – \$ 1.000	Diretor de Produção
Acima de \$ 1.000	Presidente

Quadro 8: Controle de investimentos
Fonte: Welsch (2007, p. 238)

Exemplificando, vamos imaginar uma demanda de investimentos que trata da compra de um equipamento no valor de R\$ 250,00, de acordo com o quadro, a responsabilidade pela aprovação da proposta de investimento será do Gerente de Fábrica, não sendo necessária a aprovação do Diretor ou do Presidente da empresa. Contudo, para que o investimento seja aprovado pelo Gerente de Fábrica, os valores devem estar previstos no Orçamento de Investimentos, ou seja, no momento da aprovação final do Orçamento da empresa deverá estar previsto o montante que trata dos investimentos secundários, incorporando-o, também, ao fluxo de caixa futuro.

Muito bem, como está o seu entendimento até aqui? Se surgirem dúvidas, é melhor reler o texto, pois é muito importante que você entenda o assunto para poder continuar seus estudos. Se precisar, ainda, entre em contato com o seu tutor.

Avaliação de Investimentos

Você pode observar como é importante decidir que opções de investimento serão necessárias quando considerados a rentabilidade esperada e os benefícios operacionais que o investimento pode gerar para a empresa. Welsch (2007) acrescenta que, ao tomar a decisão de aprovação de determinado projeto de investimento, ou, até mesmo, a escolha de uma alternativa em detrimento de outra, a alta administração da empresa deve levar em consideração alguns fatores, os quais estão descritos no Quadro 9 a seguir:

Urgência	As exigências operacionais podem impedir análises detalhadas, investigações de fontes de suprimentos etc. Por exemplo, uma máquina pode estragar e não ser passível de conserto, parando as operações, o que dará maior valor à máquina que puder ser recebida em primeiro lugar.
Reparos	A disponibilidade de peças sobressalentes e de técnicos de manutenção pode ser um fator importante. Em alguns casos, esse é o fator que elimina o equipamento estrangeiro como alternativa. Por exemplo, muitas pessoas não adquirem automóveis ou caminhões estrangeiros devido aos problemas de manutenção fora dos principais centros urbanos, sem mencionar o elemento de concorrência no setor de estabelecimentos de conserto.
Crédito	Alguns fornecedores oferecem termos de crédito mais generosos do que outros; para muitas empresas, esse pode ser um fator determinante de escolha.
Aspectos não econômicos	Fornecedores locais, considerações sociais e outras preferências não econômicas imediatas.
Valor de investimento	O retorno esperado sobre o investimento.

Quadro 9: Avaliação de investimentos
Fonte: Welsch (2007, p. 240)

Métodos de Avaliação de Alternativa de Investimentos

Você já estudou na disciplina *Administração Financeira II* os métodos de avaliação de alternativas de investimentos e observou que podemos classificar os métodos em dois grandes grupos:

- métodos de fluxo de caixa não descontado; e
- métodos de fluxo de caixa descontado.

Os métodos de fluxo de caixa não descontado são aplicados quando temos um grande número de propostas de investimentos e quando precisamos definir um conjunto de propostas que deverão ser analisadas com maior detalhamento. Observe que nesses métodos não é levado em consideração o valor do dinheiro no tempo, apenas o tempo de retorno de tal investimento. O critério de decisão deve levar em conta o retorno do investimento no menor tempo possível. Em síntese, neste grupo, podemos destacar o **método *payback*** e o da taxa média de retorno.

Já os métodos de fluxo de caixa descontado levam em consideração o valor do dinheiro no tempo e devem estabelecer o retorno do investimento em determinado período considerando os juros previstos ou o retorno desejado. Nesse grupo podemos destacar o método

Leia mais sobre o método *payback* em: <<http://tecnologiaegestao.wordpress.com/tag/payback/>>. Acesso em: 30 set. 2011.

do Valor Atual Líquido (VAL) e o método da Taxa de Retorno Descontada, também chamado de Taxa Interna de Retorno (TIR).

Após a análise de todas as propostas de investimentos e a definição de quais investimentos serão aceitos, será possível construir o orçamento de investimentos da empresa e considerar as demandas financeiras que irão compor o fluxo de caixa futuro.

Vamos voltar ao exercício da *Cia. Café Brasil* e observar que a empresa deseja comprar um equipamento no valor de R\$ 15.000,00, sendo pago, no momento da compra, no mês de março, o valor de R\$ 4.000,00, e o restante R\$ 11.000,00 no período futuro, nos próximos meses. Observe a Planilha 15 a seguir:

Aplicando para a *Cia. Café Brasil*:

<i>Cia. Café Brasil</i>						
Orçamento de capital (*)						
Projeto	Valor do investimento	Período de realização	Desembolsos			Saldo a pagar
			Jan.	Fev.	Mar.	
Reequipamento industrial.....	R\$ 15.000,00	março/x1	0	0	R\$ 4.000,00	R\$ 11.000,00

(*)Conforme projeto técnico.

Planilha 15: Orçamento de Capital
Fonte: Mello Jr. e Costa (2005)

Após a definição de todas as demandas financeiras relacionadas às operações da empresa, que você pôde observar na Unidade 2 e, também, das demandas financeiras relacionadas aos investimentos observados na Planilha 15, podemos agora definir os orçamentos que integram o Orçamento de Disponibilidades. Vamos conhecê-los!

Depois dessa breve leitura, pare um pouco e reflita sobre o que abordamos até aqui. Converse com seus colegas de curso ou com seu tutor. Você pode ainda criar um tema no fórum sobre suas dúvidas. Socializar as dúvidas pode ser bastante produtivo.

Leia mais sobre o método VAL e o método TIR em: <http://www.ctavares.com.br/index.asp?modulo=flex_texto&conteudo=146>. Acesso em: 30 set. 2011.

Orçamento de Disponibilidades

O **Orçamento de Disponibilidades** representa o detalhamento do fluxo de caixa futuro, demonstrando a projeção de ingressos e desembolsos de caixa.

Os conceitos que você aprendeu serão importantes para melhor compreender o papel do Orçamento de Disponibilidades. Para tanto, trataremos neste momento das principais finalidades, das dimensões temporais das disponibilidades e dos métodos de preparação do orçamento.

Antes de continuar, vamos retornar à primeira Unidade deste livro, e identificar as principais contribuições de Brookson (2000) relacionadas às receitas e às despesas. Podemos entender que as receitas representam os ingressos de caixa, e as despesas correntes representam os desembolsos. Dessa forma, entendemos que os ingressos ocorrem mediante possíveis receitas operacionais e não operacionais, e os desembolsos podem ocorrer mediante despesas correntes relacionadas aos custos específicos, compartilhados, pré-operacionais e de capital.

É importante frisar que as características da empresa estabelecem a dinâmica do orçamento, em especial, do Orçamento de Disponibilidades. Por exemplo, observando uma empresa de manufatura, ou seja, que desenvolve um processo operacional produtivo, identificamos as demandas de produção e as necessidades de MPs, MOD e demais custos indiretos. Todas as demandas deverão estar previstas no fluxo de caixa futuro, além das necessidades de investimento, conforme observamos nesta Unidade.

Ocorre que a gestão do capital de giro também irá influenciar a definição do Orçamento de Disponibilidades, pois a gestão de disponibilidades das contas a receber e dos estoques definem as necessidades de capital de giro, as quais devem estar descritas no fluxo de caixa futuro. Por exemplo, vamos imaginar uma empresa que venda a prazo, além das necessidades de recursos financeiros para manter o processo produtivo (Ciclo Operacional), ela também deverá garantir recur-

sof financeiros que possam suportar a oferta do crédito ao cliente. Destacamos, também, a necessidade de quitação dos compromissos que já estão programados e referem-se a períodos anteriores.

Principais Finalidades

Inicialmente, vamos destacar a importância da realização do Orçamento de Disponibilidade para podermos observar as principais finalidades descritas por Welsch (2007), conforme Quadro 10:

ITEM	FINALIDADES
1	Indicar a posição financeira provável em resultado das operações planejadas.
2	Indicar o excesso ou a insuficiência de disponibilidades.
3	Indicar a necessidade de empréstimos ou a disponibilidade de fundos para investimento temporário.
4	Permitir a coordenação dos recursos financeiros em relação a (1) capital de giro total, (2) vendas, (3) investimentos e (4) capital de terceiros.
5	Estabelecer bases sólidas para a política de crédito.
6	Estabelecer bases sólidas para o controle corrente da posição financeira.

Quadro 10: Principais finalidades
Fonte: Welsch (2007, p. 255)

Dentre as principais finalidades apresentadas pelo autor, podemos destacar a indicação da posição financeira provável, o excesso ou a insuficiência de disponibilidades e, até mesmo, a necessidade de empréstimos ou disponibilidade de fundos para investimentos temporários. Observe a importância da definição clara do orçamento de disponibilidades, entendendo que a projeção deve estar o mais próximo possível da realidade a ser encontrada, pois a expectativa de excessos ou as insuficiências de disponibilidades, por exemplo, devem promover ações de gestão financeira, o que pode resultar na contratação de melhores empréstimos ou na aplicação de recursos das melhores propostas de investimentos.

Dimensões Temporais das Disponibilidades

Outro fator importante que deve ser levado em consideração diz respeito às dimensões temporais das disponibilidades, observe o que Welsch (2007) descreve sobre o tema.

Planejamento a longo prazo	Quando a ocorrência de fluxos corresponde (a) às dimensões dos projetos de investimento e (b) à dimensão temporal do plano de resultados a longo prazo (geralmente de cinco anos). A projeção de entradas (principalmente geradas por vendas de produtos e prestação de serviços) e saídas (provocadas por despesas correntes e de capital, incluindo projetos de expansão) a longo prazo é fundamental para decisões apropriadas de financiamento e o estabelecimento de linhas adequadas de crédito a longo prazo. O planejamento de caixa a longo prazo preocupa-se com as entradas e saídas mais importantes.
Planejamento a curto prazo	Quando a ocorrência de fluxos está enquadrada no plano anual de resultados. Este prazo exige a estimativa detalhada de entradas e saídas de caixa geradas pelo próprio plano anual; portanto, apoia-se diretamente nos orçamentos formais discutidos nos capítulos precedentes. Estabelece as bases para a determinação das necessidades de crédito a curto prazo e para o controle de caixa durante o ano.
Planejamento operacional	Neste planejamento, as entradas e saídas de caixa são projetadas para o mês, a semana ou o dia seguinte. Esta atividade destina-se primordialmente ao controle preciso dos saldos disponíveis, com o objetivo de minimizar os encargos financeiros dos empréstimos e o custo de oportunidade dos fundos ociosos.

Quadro 11: Dimensões temporais

Fonte: Welsch (2007, p. 256)

Você pode observar que as decisões de longo e curto prazo, além das decisões operacionais, devem ser conhecidas para que o fluxo de caixa futuro possa ser definido, viabilizando a construção segura do orçamento de disponibilidades, sendo o mais próximo da futura realidade a ser encontrada.

Métodos de Preparação

Como você já pode observar, a definição do Orçamento de Disponibilidades ocorre quando todas as demandas financeiras, relacionadas a receitas e a despesas futuras, são conhecidas. Assim, é possível preparar o Orçamento de Disponibilidades e utilizá-lo como instrumento de acompanhamento e controle dos resultados esperados pela organização.

De acordo com Welsch (2007), existem dois métodos que podem ser utilizados para preparação do Orçamento de Disponibilidades, veja a seguir:

- **Método de recebimentos e de desembolsos:** este método pressupõe a existência de um plano detalhado de resultados e representa uma projeção do disponível em razão de proje-

ções de vendas (receitas), de despesas e de investimentos em imobilizado (capital). Os planos das operações que dão origem às entradas e saídas a curto prazo são cuidadosamente analisados para passá-los de um regime de exercício a um regime de caixa. Também chamado de método integrado.

- Método do fluxo líquido de caixa: de acordo com esse método, o ponto de partida da análise é o lucro líquido projetado com base na estimativa de resultados. Basicamente, o lucro líquido projetado é convertido de um regime de exercício a um regime de caixa e, a seguir, são projetadas outras fontes e aplicações de fundos. Esse método também é chamado de método do lucro líquido ajustado.

Observe que o método de recebimentos e de desembolsos é o método mais simples, com maior detalhamento e apropriado para elaboração de Orçamentos de Disponibilidades a curto prazo. Já o método do fluxo líquido de caixa exige menor volume de detalhes e é apropriado para elaboração de projeções de disponibilidades a longo prazo.

Em nosso exercício de contextualização da empresa *Cia. Café Brasil*, apresentamos o método de recebimento e desembolsos, organizando todas as informações relacionadas à empresa e às demandas financeiras projetadas, que estarão descritas no fluxo de caixa futuro.

Orçamento de Disponibilidades Aplicado ao Exercício *Cia. Café Brasil*

Neste momento demonstraremos a construção do conjunto de planilhas orçamentárias que compõem o Orçamento de Disponibilidades da empresa. É importante destacar que a definição de quantas planilhas terão e de sua abrangência dependerá das demandas financeiras previstas no momento da elaboração dos orçamentos que integram o Ciclo Operacional, do Orçamento de Investimentos e das ações da própria gestão financeira da empresa, como políticas de caixa e vendas a prazo.

Sendo assim, iniciamos com a planilha de Contas a Receber, após as planilhas relacionadas à tributação, seguida da planilha de Liquidação de Contas a Pagar, além das planilhas de Fluxo de Caixa, Orçamento Final de Caixa e de Aplicações Financeiras e Resultados Financeiros.

Contas a Receber

A planilha de Contas a Receber integra o Orçamento de Disponibilidades da *Cia. Café Brasil*, pois a empresa financia a compra de seus clientes por meio da venda a prazo. Por que as empresas vendem a prazo? Certamente para potencializar suas vendas, facilitando a compra de seus produtos para seus clientes. No caso da empresa em estudo, destacamos que o conjunto das vendas programadas obedece a seguinte política de crédito: 30% à vista, 30% em 30 dias e 40% em 60 dias. Observe os resultados na planilha a seguir:

<i>Cia. Café Brasil</i>							
Orçamento de Cobrança de Contas a Receber							
Período	Vendas totais	Vendas à vista	Vendas a prazo	Cobranças			Saldo de Contas a Receber
				Janeiro	Fevereiro	Março	
20X0							
Nov.	R\$ 50.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 35.000,00	R\$ 20.000,00			
Dez.	R\$ 5.000,00	R\$ 13.500,00	R\$ 31.500,00	R\$ 13.500,00	R\$ 18.000,00		
	<u>R\$ 95.000,00</u>	<u>R\$ 28.500,00</u>	<u>R\$ 66.500,00</u>				
20X1							
Jan.	R\$ 40.000,00	R\$ 12.000,00	R\$ 28.000,00		R\$ 12.000,00	R\$ 16.000,00	
Fev.	R\$ 54.000,00	R\$ 16.200,00	R\$ 37.800,00			R\$ 16.200,00	R\$ 21.600,00
Mar.	R\$ 70.000,00	R\$ 21.000,00	R\$ 49.000,00				R\$ 49.000,00
1º Trim.	<u>R\$ 164.000,00</u>	<u>R\$ 49.200,00</u>	<u>R\$ 114.800,00</u>				
	Total de Cobranças			<u>R\$ 33.500,00</u>	<u>R\$ 30.000,00</u>	<u>R\$ 32.200,00</u>	
	Saldo de Contas a Receber em 31 março 20X1						<u>R\$ 70.600,00</u>

Cálculo da estimativa da provisão para créditos de liquidação duvidosa

Provisão em 1º de janeiro de 20X1	R\$ 1.545,00
Provisão programada (3% sobre R\$70.600,00)	R\$ 2.118,00
Provisão a constituir	R\$ 573,00

Planilha 16: Orçamento de cobrança de contas a receber
Fonte: Mello Jr. e Costa (2005)

Cia. Café Brasil
Orçamento do ICMS a Recolher

ICMS Débitos

Mês de referência	Operações	Base de cálculo	Alíquota	Débito do imposto	
Jan.	Internas	R\$ 18.072,29	0,17	R\$ 3.072,29	
	Interestaduais	R\$ 28.409,09	0,12	R\$ 3.409,09	R\$ 6.481,38
Fev.	Internas	R\$ 23.493,98	0,17	R\$ 3.993,98	
	Interestaduais	R\$ 39.204,55	0,12	R\$ 4.704,55	R\$ 8.698,52
Mar.	Internas	R\$ 30.120,48	0,17	R\$ 5.120,48	
	Interestaduais	R\$ 51.136,36	0,12	R\$ 6.136,36	R\$ 11.256,85

ICMS Créditos

Mês de Referência	Operações	Base de Cálculo	Alíquota	Crédito do Imposto	
Jan.	Internas:				
	Energia	R\$ 680,00	0,25	R\$ 170,00	
	Especiarias	R\$ 191,37	0,17	R\$ 32,53	
	Interestaduais:				
	MP	R\$ 22.281,00	0,12	R\$ 2.673,72	R\$ 2.876,25
Fev.	Internas:				
	Energia	R\$ 680,00	0,25	R\$ 170,00	
	Especiarias	R\$ 294,76	0,17	R\$ 50,11	
	Interestaduais:				
	MP	R\$ 35.345,00	0,12	R\$ 4.241,40	R\$ 4.461,51
Mar.	Internas:				
	Energia	R\$ 680,00	0,25	R\$ 170,00	
	Ativo Fixo	R\$ 15.000,00	0,17	R\$ 2.550,00	
	Especiarias	R\$ 371,83	0,17	R\$ 63,21	
	Interestaduais:				
	MP	R\$ 41.561,25	0,12	R\$ 4.987,35	R\$ 7.770,56

ICMS – Saldo

Mês de Referência	Débitos	Créditos	Saldo Devedor ou credor	Recolhimento em
Jan.	R\$ 6.481,38	R\$ 2.876,25	R\$ 3.605,13	10 fevereiro
Fev.	R\$ 8.698,52	R\$ 4.461,51	R\$ 4.237,01	10 março
Mar.	R\$ 11.256,85	R\$ 7.770,56	R\$ 3.486,28	10 abril
1º Trim.	R\$ 26.436,75	R\$ 15.108,32	R\$ 11.328,42	

Planilha 18: Orçamento do ICMS a recolher
 Fonte: Mello Jr e Costa (2005)

Observe que a planilha de ingresso de ICMS apresenta os valores de entrada de caixa relacionados ao imposto, conforme programação das vendas. Já a planilha de recolhimentos apresenta a síntese de todas as operações de débito e de crédito do imposto, de acordo com a alíquota vigente para cada tipo de operação, por exemplo, a alíquota de 12% para operações interestaduais, de 17% para operações internas (estaduais) e 25% relacionadas ao consumo de energia elétrica.

Liquidação de Contas a Pagar

Antes de definir o fluxo de caixa do período em estudo, ou seja, de janeiro a março de 20X1, devemos saber que outros desembolsos deverão ocorrer no mesmo período, mesmo que as operações tenham ocorrido em períodos anteriores. Para tanto, devemos identificar as contas a pagar apresentadas no Balanço Patrimonial do exercício anterior, neste caso dezembro de 20X0. Após o levantamento de todas as obrigações de curto prazo relativas a períodos anteriores, devemos identificar as demais contas previstas para o exercício, como compras e pagamentos de empréstimos. Observe a planilha a seguir.

Para melhor entender a dinâmica de contas a pagar da *Cia. Café Brasil*, observe as planilhas anteriores que tratam do exercício 20X1 e também as contas a pagar registradas no Balanço Patrimonial 20X0, informado na página 73 deste livro.

Cia. Café Brasil
Orçamento de liquidação de Contas a Pagar (*)

Referência	Valor Bruto	Desconto Obtido	Valor a Pagar	Desembolsos			Saldos a pagar
				Janeiro	Fevereiro	Março	
Passivo Circulante de 20X0							
Salários e Encargos	R\$ 4.500,00		R\$ 4.500,00	R\$ 4.500,00			
Fornecedores	R\$ 15.000,00	R\$ 300,00	R\$ 14.700,00	R\$ 14.700,00			
Empréstimos	R\$ 11.000,00		R\$ 11.000,00		R\$ 11.000,00		
Juros	R\$ 1.160,00		R\$ 1.160,00	R\$ 1.160,00			
Imposto de Renda	R\$ 1.200,00		R\$ 1.200,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00		
ICMS	R\$ 3.500,00		R\$ 3.500,00	R\$ 3.500,00			
IPI	R\$ 1.800,00		R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00			
Exigível de L.P. de 20X0:							
Principal	R\$ 16.000,00		R\$ 16.000,00				R\$ 16.000,00
Juros (3%/R\$16000 x 1,035)	R\$ 496,80		R\$ 496,80			R\$ 496,80	
20X1							
Compras de Ativos Fixos							
Nova máquina	R\$ 15.000,00		R\$ 15.000,00			R\$ 4.000,00	R\$ 11.000,00
Compras de Matérias-Primas							
Janeiro	R\$ 22.281,00	R\$ 445,62	R\$ 21.835,38		R\$ 21.835,38		
+ IPI 10%	R\$ 2.228,10		R\$ 2.228,10		R\$ 2.228,10		
Fevereiro	R\$ 35.345,00	R\$ 706,90	R\$ 34.638,10			R\$ 34.638,10	
+ IPI 10%	R\$ 3.534,50		R\$ 3.534,50			R\$ 3.534,50	
Março	R\$ 41.561,25		R\$ 41.561,25				R\$ 41.561,25
+ IPI 10%	R\$ 4.156,13		R\$ 4.156,13				R\$ 4.156,13
Compras de Especiarias							
Janeiro	R\$ 191,37	R\$ 3,83	R\$ 187,55		R\$ 187,55		
Fevereiro	R\$ 294,76	R\$ 5,90	R\$ 288,86			R\$ 288,86	
Março	R\$ 371,83		R\$ 371,83				R\$ 371,83
Empréstimo Curto Prazo							
Juros s/ Empr. C. Prazo (4% s/ R\$ 11.000,00)	R\$ 440,00		R\$ 440,00		R\$ 440,00		
Total dos descontos obtidos		R\$ 1.462,24					
Total valores a pagar			R\$ 178.598,49				
Total dos desembolsos				R\$ 26.260,00	R\$ 36.291,03	R\$ 42.958,26	
Total diversos saldos a pagar							R\$ 73.089,20

Planilha 19: Orçamento de liquidação de Contas a Pagar
Fonte: Mello Jr. e Costa (2005)

Muito bem, como está o seu entendimento sobre os assuntos aqui abordados? Você está conseguindo acompanhar as planilhas de Contas a Receber, de Ingresso e de Recolhimento de ICMS e de Liquidação de Contas a Pagar? Lembre-se: se você tiver alguma dúvida, não siga em frente sem antes falar com seu tutor, ele está à sua disposição e poderá auxiliá-lo.

Fluxo de Caixa

Após o levantamento das informações das diversas contas a pagar, é possível identificar o total de entradas (recebimentos) e de saídas (desembolsos) de caixa.

Observe que as entradas se referem às receitas operacionais da *Cia. Café Brasil*, as quais sofrem influência da política de crédito (vendas a prazo) e destacam ainda os valores relacionados à tributação que também ingressam no caixa, por período. Na planilha de saída de caixa, temos outras demandas relacionadas aos pagamentos de custos indiretos e de despesas operacionais, além dos recolhimentos de impostos previstos.

É importante destacar que todos os valores já foram devidamente calculados em planilhas anteriores, por isso, neste momento, organizamos as planilhas para elaboração final do orçamento de caixa, o que pode ser ilustrado na última planilha desta etapa, chamada de Comparativo de Fluxos de Entradas e Saídas de Caixa, conforme Planilha 20 a seguir.

<i>Cia. Café Brasil</i>				
Orçamento de Entradas de Caixa				
Fontes	Janeiro	Fevereiro	Março	1º Trimestre
Vendas à vista	R\$ 12.000,00	R\$ 16.200,00	R\$ 21.000,00	R\$ 49.200,00
Cobrança: vendas a prazo (líq.).....	R\$ 33.500,00	R\$ 30.000,00	R\$ 32.200,00	R\$ 95.700,00
ICMS – (sobre vendas a prazo).	R\$ 1.944,41	R\$ 4.553,97	R\$ 8.579,16	R\$ 15.077,55
IPI – (sobre vendas a prazo).....	R\$ 1.394,44	R\$ 3.275,40	R\$ 6.177,92	R\$ 10.847,75
Total de entradas.....	R\$ 48.838,86	R\$ 54.029,37	R\$ 67.957,08	R\$ 170.825,30

Planilha 20: Orçamento de entradas de caixa
Fonte: Mello Jr e Costa (2005)

Cia. Café Brasil
Orçamento de Saídas de Caixa

Itens	Janeiro	Fevereiro	Março	1º Trim.	Saldo a Pagar (*)
Pagamento MOD (c/ encargos).....	R\$ 4.205,00	R\$ 6.557,50	R\$ 8.560,00	R\$ 19.322,50	
Pagamentos DPS		R\$ 700,00	R\$ 700,00	R\$ 1.400,00	R\$ 700,00
Pagamentos DPC		R\$ 450,00	R\$ 450,00	R\$ 900,00	R\$ 450,00
Pagamentos DALMOX		R\$ 330,00	R\$ 330,00	R\$ 660,00	R\$ 330,00
Pagamentos DEXP		R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 1.200,00	R\$ 600,00
Pagamentos DCM		R\$ 1.280,00	R\$ 1.180,00	R\$ 2.460,00	R\$ 1.280,00
Pagamentos DAF		R\$ 770,00	R\$ 770,00	R\$ 1.540,00	R\$ 770,00
Pagamentos DRM		R\$ 4.800,00	R\$ 5.080,00	R\$ 9.880,00	R\$ 5.400,00
Recolhimento do IPI.....	R\$ 1.210,02	R\$ 2.577,70	R\$ 3.352,46	R\$ 7.140,17	R\$ 9.530,00
Recolhimento do ICMS.....		R\$ 3.605,13	R\$ 4.237,01	R\$ 7.842,14	
Liquid. Diversas CTS a Pagar	R\$ 26.260,00	R\$ 36.291,03	R\$ 42.958,26	R\$ 105.509,29	
Total	R\$ 31.675,02	R\$ 57.961,35	R\$ 68.217,73	R\$ 157.854,10	

(*) Informações para B.P. projetado.

Planilha 21: Orçamento de saída de caixa
Fonte: Mello Jr. e Costa (2005)

Após a elaboração das planilhas de entrada e de saídas de caixa, podemos estabelecer o comparativo dos fluxos de entradas e de saídas de caixa.

Cia. Café Brasil
Comparativo dos Fluxos de Entrada e de Saída de Caixa

	Janeiro	Fevereiro	Março	1º Trim.
Entradas.....	R\$ 48.838,86	R\$ 54.029,37	R\$ 67.957,08	R\$ 170.825,30
Saídas.....	R\$ 31.675,02	R\$ 57.961,35	R\$ 68.217,73	R\$ 157.854,10
Superávit/Déficit.....	R\$ 17.163,84	R\$ (3.931,98)	R\$ (260,65)	R\$ 12.971,20

Planilha 22: Comparativo dos fluxos de entrada e de saída de caixa
Fonte: Mello Jr. e Costa (2005)

Orçamento Final de Caixa

Com as informações de previsão de saldos de caixa é possível organizar a planilha que trata do orçamento final de caixa. Observe que é necessário identificar, ainda, a política de caixa da empresa.

O que é política de caixa? Lembre-se de que a empresa deve definir qual o montante de recursos que deseja manter no final de cada período, o que irá representar o saldo inicial do mês seguinte.

Por exemplo, a *Cia. Café Brasil* (de acordo com as informações do Estudo de Caso da página 67) definiu, por meio de sua política de caixa, que deseja manter ao final do mês um valor correspondente de 10% do total das vendas líquidas previstas naquele mês.

Com esses recursos em caixa, a empresa consegue prover recursos para os pagamentos do início de mês e gerir melhor as finanças de curto prazo. Outra informação importante está relacionada ao déficit ou ao superávit de caixa, identificado na planilha anterior (Comparativo dos Fluxos de Entradas e de Saídas de Caixa), que irá orientar futuras aplicações ou regates de fundos próprios da empresa.

Observe o resultado na planilha a seguir:

<i>Cia. Café Brasil</i>				
Orçamento Final de Caixa				
	<u>Janeiro</u>	<u>Fevereiro</u>	<u>Março</u>	<u>1º Trim.</u>
Saldo Inicial (Caixa e Bancos).....	R\$ 6.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 5.400,00	R\$ 6.000,00
Superavit/Deficit	R\$ 17.043,47	R\$ (4.152,23)	R\$ (519,88)	R\$ 12.371,36
Disponibilidade Acumulada	R\$ 23.043,47	R\$ (152,23)	R\$ 4.880,12	R\$ 18.371,36
Saldo Final Desejado	R\$ 4.000,00	R\$ 5.400,00	R\$ 7.000,00	R\$ 7.000,00
Excedente/Insuficiência de Caixa	<u>R\$ 19.043,47</u>	<u>R\$ (5.552,23)</u>	<u>R\$ (2.119,88)</u>	<u>R\$ 11.371,36</u>
Aplicação de Excedentes				
Aplicação Financeira	R\$ 19.043,47			R\$ 19.043,47
Amortização de Empréstimos				
Pagamento de Juros				
Outras Inversões				
Outros Investimentos				
.....				
Total	<u>R\$ 19.043,47</u>			<u>R\$ 19.043,47</u>
Cobertura de Insuficiência				
Resgate de Aplicação		R\$ 5.552,23	R\$ 2.119,88	R\$ 7.672,11
Integralização de Capital				
Venda de Imobilizado				
Empréstimo X (líquido)				
.....				
Total.....		<u>R\$ 5.552,23</u>	<u>R\$ 2.119,88</u>	<u>R\$ 7.672,11</u>
Aplicação/Financiamento (Líquido)..	<u>R\$ 19.043,47</u>	<u>R\$ (5.552,23)</u>	<u>R\$ (2.119,88)</u>	<u>R\$ 11.371,36</u>

Planilha 23: Orçamento final de caixa
Fonte: Mello Jr. e Costa (2005)

Aplicações Financeiras

Após a definição da planilha de orçamento final de caixa, é importante identificar as necessidade de aplicação ou resgate dos fundos próprios da empresa. Nesse caso, identificamos a necessidade de aplicação no primeiro mês e resgate do fundo nos meses seguintes. De acordo com as informações do exercício, os valores serão reajustados conforme taxa de 1,5% ao mês. Veja como a planilha foi elaborada:

<i>Cia. Café Brasil</i>				
Orçamento das Aplicações Financeiras				
	Janeiro	Fevereiro	Março	1º Trim.
Saldo inicial	R\$ 8.500,00	R\$ 27.791,34	R\$ 22.876,23	R\$ 8.500,00
Rentabilidade Líquida	R\$ 127,50	R\$ 416,87	R\$ 343,14	R\$ 887,51
Subtotal	R\$ 8.627,50	R\$ 28.208,21	R\$ 23.219,37	R\$ 9.387,51
Nova Aplicação (fim do mês) ...	R\$ 19.163,84			R\$ 19.163,84
Resgate (fim do mês)		R\$ 5.331,98	R\$ 1.860,65	R\$ 7.192,63
Saldo aplicações (fim do mês) ..	<u>R\$ 27.791,34</u>	<u>R\$ 22.876,23</u>	<u>R\$ 21.358,72</u>	<u>R\$ 21.358,72</u>

Planilha 24: Orçamento das aplicações financeiras
Fonte: Mello Jr. e Costa (2005)

Resultados Financeiros

Finalizando o conjunto de planilhas do Ciclo Financeiro, temos a planilha que trata dos resultados financeiros. Seu objetivo é apresentar os resultados financeiros, de decisões financeiras, que podem representar valores positivos (ingressos) ou negativos (desembolsos) de caixa. Exemplificando, observe o caso da *Cia. Café Brasil*, no momento do pagamento de juros, os valores respectivos saem do caixa, mas quando a empresa tem rentabilidade de aplicações financeiras, existe o ingresso de novos valores. Dessa forma, a planilha organiza as informações dos resultados financeiros que deverão compor a Demonstração dos Resultados do Exercício (DRE) projetada para o período em estudo. Observe a planilha dos resultados financeiros:

<i>Cia. Café Brasil</i>				
Orçamento dos Resultados Financeiros				
	Janeiro	Fevereiro	Março	1º Trim.
1 Juros e Atualiz. Monetária Positivos				
a) De Aplicação Financeira.....	R\$ 127,50	R\$ 415,06	R\$ 338,01	R\$ 880,57
Descontos Financeiros Obtidos.....	R\$ 749,45	R\$ 712,80		R\$ 1.462,24
Total (1)	R\$ 876,95	R\$ 1.127,86	R\$ 338,01	R\$ 2.342,81
2 Juros e Atualiz. Monetária Negativos				
a) De Emprést. de Curto Prazo	R\$ 440,00			R\$ 440,00
b) De Emprést. de Longo Prazo	R\$ 165,60	R\$ 165,60	R\$ 165,60	R\$ 496,80
TOTAL (2)	R\$ 605,60	R\$ 165,60	R\$ 165,60	R\$ 936,80
Resultado Financeiro (1) – (2)	R\$ 271,35	R\$ 962,26	R\$ 172,41	R\$ 1.406,01

Planilha 25: Orçamento dos resultados financeiros
Fonte: Mello Jr. e Costa (2005)

Resumindo



Nesta Unidade conhecemos os diversos orçamentos que integram o Ciclo Financeiro do processo orçamentário, em especial o Orçamento de Investimentos e de Disponibilidades, identificando todas as demandas financeiras necessárias para implantação do Ciclo Operacional e futuro lançamento na conclusão do plano de resultados.

Identificamos a importância do Orçamento de Investimentos, entendendo a necessidade de uma organização em planejar novos investimentos, sejam investimentos que exijam quantia significativa de recursos ou, até mesmo, pequenos investimentos. Contudo, você pôde observar que todo o investimento deve ser avaliado.

Após a apresentação do orçamento de investimentos, conhecemos os diversos suborçamentos que integram o Orçamento de Disponibilidades. Pudemos conhecer as principais finalidades, sua dimensão temporal e os métodos de preparação. No que se refere aos métodos, identificamos a distinção entre o método de recebimentos e desembolsos e o método do fluxo de caixa líquido de caixa.

Contextualizando o assunto, pudemos observar, ainda, as planilhas financeiras relacionadas ao Ciclo Financeiro da *Cia. Café Brasil*, identificando a necessidade da elaboração de planilhas conforme as ações de gestão financeira praticadas pela empresa, como a elaboração do Orçamento de Contas a Receber, em virtude da política de crédito da empresa que define ingresso da receita com uma parcela à vista e outras duas a prazo.

Enfim, concluímos a Unidade 3, você pôde observar que esta Unidade apresentou várias planilhas e a sua leitura foi bastante complexa. Para conferir o aprendizado que você obteve, é muito importante realizar as atividades propostas a seguir.

Lembre-se: se precisar de ajuda, procure seu tutor, pois ele está ansioso em auxiliá-lo.

Bons estudos!



Atividades de aprendizagem

1. Indique a finalidade do plano de investimentos em imobilizado. Faça distinções entre os investimentos inclusos no Orçamento de Investimentos e indique por que as distinções são significativas.
2. Descreva os fatores que devem ser levados em consideração no momento do processo de tomada de decisão da aprovação de determinado projeto de investimento. Cite os principais métodos de avaliação de alternativas de investimento.
3. Defina o Orçamento de Disponibilidades e indique a sua finalidade. Quais os métodos principais usados na preparação de projeções de fluxos de caixa? Descreva cada um deles.
4. Observe as planilhas financeiras que representam o Ciclo Financeiro da empresa *Cia. Café Brasil*, conforme o Estudo de Caso, e desenvolva duas análises pontuais sobre os resultados apresentados, sejam eles relacionados ao comportamento de ingresso e desembolso de caixa ou, até mesmo, do resultado projetado de caixa.



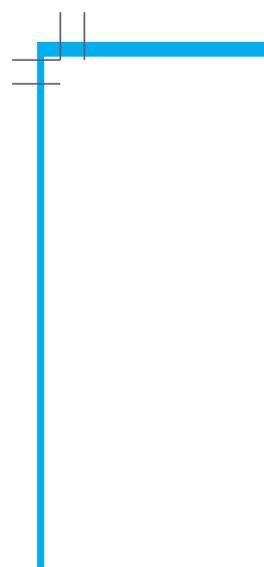
4

UNIDADE

Plano de Resultados



Nesta Unidade, você observará a etapa de conclusão do Plano de Resultados acompanhando as demonstrações financeiras da proposta orçamentária e destacando as diversas formas de análise de possíveis variações e apresentação dos resultados de desempenho.



Conclusão do Plano de Resultados

Caro estudante,

Nesta Unidade, veremos o Plano de Resultados, as demonstrações financeiras da proposta orçamentária e as diversas formas de análise das variações e da apresentação dos resultados de desempenho.

Atenha-se ao fato de que estamos na última Unidade e, caso você não tenha entendido algum assunto, volte e releia o texto, pois, para finalizar esta disciplina, você precisa obter sua total compreensão.

Então, vamos ao trabalho!

Após a definição das planilhas que tratam dos orçamentos do Ciclo Operacional e do Ciclo Financeiro, é possível elaborar as demonstrações financeiras projetadas e, assim, analisar os números que representam todo o esforço da empresa em desenvolver suas atividades. Dentre as diversas demonstrações financeiras, podemos destacar:

- Demonstração Projetada do Resultado do exercício.
- Balanço Patrimonial Projetado.

Retomando a figura que já vimos na Unidade 2, note que nesta Unidade trataremos do fechamento da dinâmica do processo orçamentário. Observe-a novamente com atenção.

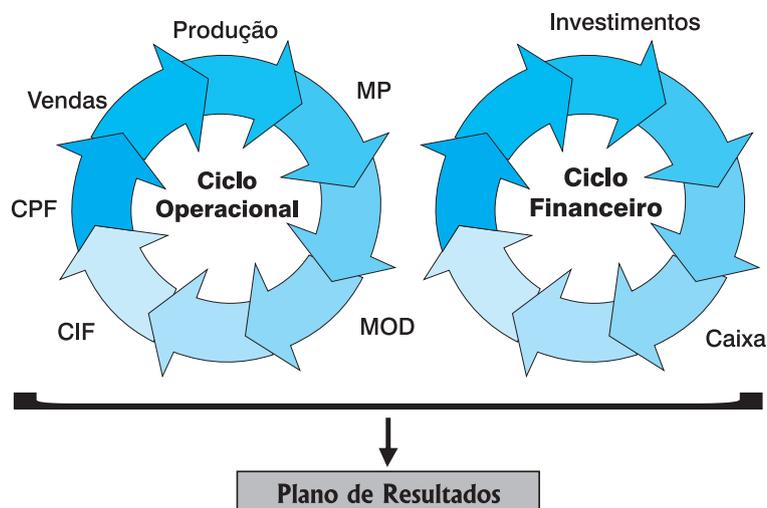


Figura 10: Ciclos Operacional e Financeiro – representativos de um processo orçamentário

Fonte: Costa, Moritz e Vital (2008)

Nesse sentido, a área de finanças da empresa assume a responsabilidade pela conclusão e pela harmonia do programa orçamentário, devendo reunir as diversas planilhas orçamentárias em ordem lógica e claramente apresentadas.

É importante destacar que o sucesso da proposta orçamentária dependerá, primeiramente, do cumprimento dos prazos estabelecidos no calendário orçamentário, que devem ser conhecidos e respeitados por todos os responsáveis pela gestão das diversas áreas da empresa, identificando os resultados esperados e desenvolvendo suas atividades alinhadas aos objetivos traçados. Da mesma forma, a gestão orçamentária deve estabelecer mecanismos de controle, avaliação e reprogramação.

Vamos exemplificar o Plano de Resultados com a apresentação da Demonstração Projetada dos Resultados do Exercício e o Balanço Patrimonial Projetado da *Cia. Café Brasil*.

Aplicando para a *Cia. Café Brasil*

De acordo com as informações do Estudo de Caso *Cia. Café Brasil*, a proposta orçamentária tem período de três meses, mais especificamente o primeiro trimestre do próximo exercício. Durante a oferta desta disciplina, você observou nas Unidades 2 e 3 a dinâmica do

Ciclo Operacional e Financeiro, identificando no conjunto de planilhas financeiras os diversos orçamentos desse período. Neste momento, iremos concluir o Plano de Resultados, ou seja, fechar o orçamento e submetê-lo à análise e à aprovação, podendo assim ser colocado em prática, e, dessa forma, monitorado.

Para tanto, podemos observar a Demonstração Projetada do Resultado do Exercício (DRE) da empresa, conforme planilha a seguir:

<i>Cia. Café Brasil</i>				
Demonstração do Resultado do Exercício Projetado – 1º Trimestre/20X1				
Por mês				
	Janeiro	Fevereiro	Março	1º Trimestre
Receita de vendas.....	R\$ 51.129,52	R\$ 68.968,37	R\$ 89.382,53	R\$ 209.480,42
(-) IPI sobre vendas	R\$ 4.648,14	R\$ 6.269,85	R\$ 8.125,68	R\$ 19.043,67
(=) Vendas líquidas (com ICMS)	R\$ 46.481,38	R\$ 62.698,52	R\$ 81.256,85	R\$ 190.436,75
(-) Custo dos produtos vendidos.....	R\$ 29.954,55	R\$ 39.341,40	R\$ 51.965,62	R\$ 121.261,57
(=) Lucro operacional bruto	R\$ 16.526,8	R\$ 23.357,13	R\$ 29.291,22	R\$ 69.175,18
(-) Despesas operacionais:	R\$ 9.989,66	R\$ 10.976,44	R\$ 10.609,68	R\$ 31.575,78
Despesas de Vendas.....	R\$ 9.016,53	R\$ 9.908,42	R\$ 9.497,69	R\$ 28.422,65
Despesas Administrativas.....	R\$ 852,76	R\$ 847,76	R\$ 852,76	R\$ 2.553,29
Despesas Gerais.....	R\$ 120,37	R\$ 220,25	R\$ 259,23	R\$ 599,85
(=) LAJIR	R\$ 6.537,17	R\$ 12.380,69	R\$ 18.681,54	R\$ 37.599,39
(+/-) Resultados financeiros	R\$ 271,35	R\$ 962,26	R\$ 172,41	R\$ 1.406,01
(=) LAJIR	R\$ 6.808,51	R\$ 13.342,95	R\$ 18.853,95	R\$ 39.005,41
(-) Provisão para Imposto de Renda	R\$ 2.042,55	R\$ 4.002,88	R\$ 5.656,18	R\$ 11.701,62
(=) Lucro líquido disponível	<u>R\$ 4.765,96</u>	<u>R\$ 9.340,06</u>	<u>R\$ 13.197,76</u>	<u>R\$ 27.303,78</u>

Planilha 26: Demonstração do Resultado do Exercício Projetado – 1º trimestre/20x1
Fonte: Mello Jr. e Costa (2005)

De acordo com a Planilha 26, podemos identificar os valores financeiros que representam a receita bruta, os impostos, a receita líquida, os custos dos produtos vendidos, o lucro operacional, as despesas operacionais, o Lucro Antes dos Juros e o Imposto de Renda (LAJIR), os resultados financeiros, o Lucro Antes do Imposto de Renda (LAIR), a provisão para imposto de renda e, finalmente, o lucro líquido disponível, por mês e naquele trimestre. Lembre-se de que estamos tratando de um orçamento, de um Plano de Resultados, os quais devem ser analisados e confrontados com os objetivos da organização e, caso sejam aceitos, a empresa deve colocá-los em prática.

Após a definição da DRE, devemos desenvolver o Balanço Patrimonial Projetado, conforme observado na planilha do exercício da *Cia. Café Brasil*. Apresentaremos primeiramente os resultados do Ativo e, posteriormente, os resultados do Passivo, veja:

<i>Cia. Café Brasil</i>			
Balanço Patrimonial Projetado			
31 março 20X1			
Ativo			
Ativo Circulante			
Disponível			
Caixa e Bancos	R\$ 7.000,00		
Aplicações Financeiras	R\$ 21.358,72	R\$ 28.358,72	
Contas a receber			
Clientes	R\$ 70.600,00		
(-) Provisão p/ Créditos/Liq. Duvidoso	R\$ 2.118,00	R\$ 68.482,00	
IPI	R\$ 8.195,92		
ICMS	R\$ 1.359,20	R\$ 19.555,12	
Estoques			
Produtos acabados			
Café Solo	R\$ 5.538,93		
Cappuccino	R\$ 501,31	R\$ 6.040,24	
Matérias-Primas			
Café em Grão	R\$ 13.851,58		
Açúcar	R\$ 99,52		
Leite em Pó	R\$ 1.965,28		
Embalagem	R\$ 5.350,00	R\$ 21.266,38	R\$ 143.095,68
Ativo Permanente			
Imobilizado			
Máquinas e Equipamentos	R\$ 78.200,00		
(-) Depreciação Acumulada		R\$ 60.620,00	
Móveis e Instalações	R\$ 14.000,00		
(-) Depreciação Acumulada	R\$ 4.350,00	R\$ 9.650,00	
Imóveis	R\$ 10.000,00		
(-) Depreciação Acumulada	R\$ 10.000,00	R\$ –	R\$ 70.270,00
Total do ativo			R\$ 213.972,46

Planilha 27: Balanço Patrimonial Projetado
Fonte: Mello Jr e Costa (2005)

Agora observe os resultados do Passivo:

<i>Cia. Café Brasil</i>			
Balanco Patrimonial Projetado			
31 março 20X1			
Passivo			
Passivo circulante			
IPI a recolher		R\$ 1.984,78	
ICMS a recolher		R\$ 3.486,28	
Imposto de Renda a pagar		R\$ 11.883,66	
Fornecedores Equipamentos		R\$ 11.000,00	
Fornecedores matéria-prima	R\$ 41.933,08		
(+) IPI	R\$ 4.156,13	R\$ 46.089,20	
Diversas Contas a pagar		R\$ 9.530,00	R\$ 83.973,93
Exigível a longo prazo			
Financiamento BNDES/CEF			R\$ 16.000,00
Patrimônio líquido			
Capital		R\$ 75.000,00	
Reservas de lucros		R\$ 3.770,00	
Lucros acumulados		R\$ 7.500,00	
Lucro líquido do trimestre		R\$ 27.728,54	R\$ 113.998,54 R\$ 213.972,46

Planilha 28: Balanço Patrimonial Projetado
Fonte: Mello Jr. e Costa (2005)

Análise dos Resultados do Plano

Após a apresentação do Plano de Resultados, podemos analisar os números e avaliar sua viabilidade. Nesse momento, o gestor deve refletir e definir parâmetros que auxiliam na tomada de decisão. Dentre os diversos questionamentos, podemos apresentar os seguintes: será que os resultados a serem obtidos representam o desejo de lucratividade da empresa? Se compararmos com os resultados de outros períodos, estamos obtendo resultados melhores? De que forma os resultados podem contribuir com o programa de eficiência operacional?

De fato existem vários questionamentos que tratam da análise, da avaliação e da escolha de alternativas, que qualificam o Plano de

Resultados, dos quais podemos destacar alguns: os índices financeiros, o ponto de equilíbrio, a margem de segurança, o retorno sobre o investimento, a capacidade de amortização, os riscos associados e outras ferramentas auxiliares ao processo de decidir.

Da mesma forma, podemos focar nos resultados finais e verificar se o lucro operacional é satisfatório tomando em conta os seguintes parâmetros:

- resultados históricos;
- objetivos de resultados a longo prazo;
- resultado máximo e médio no setor; e
- análise das relações custo-volume-lucro.

Outro fator importante está na verificação do grau de flexibilidade e de realismo do plano. Muitas empresas incorporam nesse momento as técnicas de análise de cenários, identificando cenários mais otimistas e até mesmo pessimistas em relação ao cenário mais provável. Isso é importante para que a empresa saiba quais os reflexos financeiros de outros cenários, antecipando o estudo daqueles Planos de Resultados e identificando possíveis ações para seu ajuste e correção.

Vejamos alguns exemplos de áreas críticas para decisão alternativa:

- política de preços (elasticidade-preço do produto);
- expansão ou contratação das zonas e equipes de vendas – definição dos canais de distribuição;
- atualização tecnológica;
- *mix* de financiamento;
- terceirização de etapas produtivas e serviços;
- imobilizações; e
- níveis de estoques.

Concluindo, não podemos nos esquecer do fator humano e devemos considerar a capacidade de realização pessoal e profissional de todos os responsáveis pela execução da proposta orçamentária, entendendo que, após a aprovação da proposta orçamentária, ou seja, do Plano de Resultados, os números a serem alcançados se tornam

metas que devem ser atingidas. Lembre-se de que as metas devem ser realistas e precisam apresentar desafios de conquista e de realização para o indivíduo e para organização.

Como está o seu entendimento? Você está acompanhando o assunto? Se tiver alguma dúvida, não hesite em entrar em contato com o seu tutor.

A seguir, vamos conferir a classificação genérica de relatório de desempenho. Fique atento.

Classificação Genérica de Relatório de Desempenho

Após a aprovação da proposta, iniciaremos a execução do plano que, nesse momento, estabelece as ações a serem empreendidas. Contudo, no momento de monitoramento, a comunicação representa um grande objetivo da gestão orçamentária cujos resultados devem ser medidos e analisados, demonstrando aos interessados o desempenho alcançado.

Para facilitar o seu entendimento, apresentaremos uma classificação genérica de relatório de desempenho elaborada por Welsch (2007), observe:

Relatórios Externos	"Esta categoria inclui relatórios a agências do governo, a comissões controladoras, credores, organizações de pesquisa e outros grupos externos à administração ativa. Com frequência, esses relatórios são bastante extensos e constituem um aspecto importante das atividades gerais de preparação e apresentação de relatórios dentro de uma empresa. Como um todo, esses relatórios são bastante custosos e exigem considerável atenção por parte da administração". (WELSCH, 2007, p. 307).
Relatórios aos Proprietários	"Incluídos nesta categoria encontram-se o tradicional relatório anual de atividades aos proprietários (acionistas, no caso de uma sociedade anônima) e outros relatórios preparados para os proprietários em relação a problemas especiais ou a itens de interesse". (WELSCH, 2007, p. 307-308).
Relatórios Internos	"Estes são os relatórios preparados dentro da empresa e tão-somente para uso interno; neste sentido, podem ser considerados confidenciais. Não precisam obedecer às regras fixadas por grupos externos ou aos testes da "contabilidade geralmente aceita" e sim ao teste das necessidades administrativas internas". (WELSCH, 2007, p. 308). Os relatórios internos são divididos em: <ul style="list-style-type: none"> ● Relatórios Estatísticos: são relatórios contábeis que apresentam os dados históricos vitais relativos a todas as fases das operações. ● Relatórios Especiais: são relatórios internos preparados com frequência irregular, relacionando-se cada um a um problema especial. ● Relatórios de Desempenho: são relatórios preparados mensalmente e obedecem a um formato padronizado de período a período.

Quadro 12: Classificação genérica de relatório de desempenho
Fonte: Adaptado de Welsch (2007)

Elementos Essenciais dos Relatórios de Desempenho

Em síntese, podemos destacar diversos elementos que qualificam os relatórios de desempenho, conforme tópicos a seguir:

- confiabilidade das informações;
- ajustados à estrutura administrativa;
- adaptados às necessidades do principal usuário;
- compreensíveis e com informações essenciais;
- construtivos;
- precisos e indicativos de distinções relevantes;

- sistemáticos, periódicos e oportunos, com comparações intertemporais; e
- indicativos das variações orçamentárias do período de referência e acumuladas.

Análise das Variações Orçamentárias

A análise das variações envolve a manipulação matemática de dois conjuntos de dados para esclarecer as causas de uma variação. Um dos valores é tratado como base-padrão, ou ponto de referência (WELSCH, 2007).

Essa análise é frequentemente utilizada nas seguintes situações:

- estudo de diferenças entre os resultados do período corrente e resultados reais de um período anterior; o período anterior sendo a base;
- análise das diferenças entre resultados reais e custos-padrão, sendo estes últimos tratados como base; e
- análise das diferenças entre resultados reais e objetivos orçamentários, sendo estes últimos tratados como base.

Exemplificando, vamos imaginar as metas de receitas da empresa e comparar os resultados esperados (orçamento) e os resultados realizados. Os resultados alcançados podem ser monitorados e, caso existam variações significativas, a empresa deve repensar, pois, se necessário, ela deve promover os ajustes pertinentes. Da mesma forma, podemos considerar os resultados esperados e realizados da produção, custos de MP, MO, custos indiretos e custos de produção. Observe o Quadro 13 com um modelo de planilha que retrata o assunto, já abordado na disciplina *Administração Financeira I*.

PERÍODOS	JAN.			FEV.			MAR.			...			TOTAL		
	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D
ITENS															
1. INGRESSOS															
Vendas à vista															
Cobranças em carteira															
Cobranças bancárias															
Descontos de duplicatas															
Vendas de itens do ativo permanente															
Aluguéis recebidos															
Aumentos do capital social															
Receitas financeiras															
Outros															
SOMA															
2. DESEMBOLSOS															
Compras à vista															
Fornecedores															
Salários															
Compras de itens do ativo permanente															
Energia elétrica															
Telefone															
Manutenção de máquinas															
Despesas administrativas															
Despesas com vendas															
Despesas tributárias															
Despesas financeiras															
Outros															
SOMA															
3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1-2)															
4. SALDO INICIAL DE CAIXA															
5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA (+- 3 + 4)															
6. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA PROJETADO															
7. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR															
8. APLICAÇÕES NO MERCADO FINANCEIRO															
9. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS															
10. RESGATES DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS															
11. SALDO FINAL DE CAIXA PROJETADO															

Legenda: P = projetado; R = realizado; D = defasagem

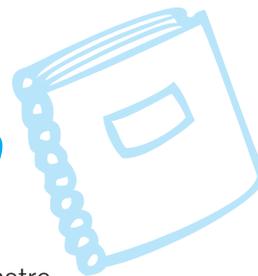
Quadro 13: Modelo de fluxo de caixa

Fonte: Zdanowicz (2002, p. 145)

Concluindo, podemos destacar que o monitoramento dos resultados é uma importante ação de controle que a empresa deve estruturar, respeitando as suas características e os níveis de complexidade e entendendo que uma grande empresa pode ter grandes sistemas informatizados e uma pequena empresa pode ter simplesmente o aplicativo Excel, mas todas devem praticar o controle gerencial do orçamento empresarial.

Finalizando, de uma forma muito simples, compare os resultados dos balanços patrimoniais de dezembro 20X0 e março de 20X1. Observe o total do Ativo Circulante, do Passivo Circulante, do Patrimônio Líquido etc. Identifique a evolução dos números e construa aplicando para *Cia Café Brasil*, por exemplo, os índices de liquidez e de endividamento. Bom trabalho. Acesse o AVEA e relembre as fórmulas.

Resumindo



Nesta Unidade você conheceu as principais demonstrações financeiras projetadas que integram o Plano de Resultados do processo orçamentário: a DRE e o Balanço Patrimonial projetado.

Com a elaboração dessas demonstrações financeiras, você pode desenvolver a análise dos resultados e auxiliar o processo de tomada de decisões orientando a aprovação da proposta orçamentária da empresa. Com os números projetados, é possível compará-los aos resultados já obtidos em outros períodos e, até mesmo, relacioná-los com os resultados desejados pela administração da organização.

Você pôde observar que, após a aprovação da proposta orçamentária, a empresa deve promover ações de comunicação, em especial com a elaboração de relatórios de desempenho, os quais podem ser classificados como Relatórios Externos, aos Proprietários e Internos.

Após obtermos os primeiros resultados financeiros, devemos organizar as primeiras ações de controle, as quais representam a análise das variações orçamentárias, na qual você identificou a necessidade de monitorar os resultados realizados confrontando-os com os resultados projetados, definindo, assim, possíveis defasagens. Você pôde observar, ainda, que, caso a defasagem seja significativa, é preciso orientar os ajustes necessários.

Chegamos ao final da Unidade 4 e, conseqüentemente, ao final da disciplina.

Esperamos ter contribuído com o seu crescimento pessoal e profissional! Lembramos que você pode contar, sempre que precisar, com o seu tutor.

Agora, responda às questões propostas a seguir para conferir seu aprendizado.

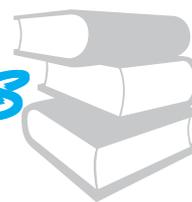
Desejamos bom trabalho e Sucesso!



Atividades de aprendizagem

1. Quais são as principais demonstrações financeiras projetadas que integram o plano de resultados? Descreva dois exemplos que representem a análise de resultados desses planos.
2. Quais são as principais finalidades dos relatórios de desempenho? Que tipos de relatórios podem ser desenvolvidos? Como podem ser apresentados? Por que os relatórios de desempenho devem ser ajustados à estrutura de responsabilidade administrativa de uma empresa?
3. O que representa o monitoramento dos resultados? Como podemos desenvolvê-lo?
4. Com base nas demonstrações financeiras da *Cia. Café Brasil*, compare os resultados dos períodos de dezembro 20x0 e março 20x1 e identifique dois pontos de análise que você considere mais significativos.

Referências



UNIDADE 4

BROOKSON, Stephen. *Como elaborar orçamentos*. São Paulo: Publifolha, 2000.

COSTA, Alexandre Marino; MORITZ, Gilberto de Oliveira; VITAL, Juliana Tatiane. *Administração financeira e orçamentária*. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração /UFSC, 2008.

LACOMBE, Francisco José Masset. *Dicionário de Administração*. São Paulo: Saraiva, 2004.

LUNKES, Rogério João. *Manual de orçamento*. São Paulo: Atlas, 2003.

MELLO JR., Fernando Ferreira; COSTA, Alexandre Marino. *Exercício de Simulação Orçamentária*. Café Brasil. 2005. Mimeo.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas*. São Paulo: Atlas, 2002.

PADOVEZE, Clóvis Luis; TARANTO, Fernando Cesar. *Orçamento Empresarial: novos conceitos e técnicas*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

PEREIRA, Maurício Fernandes. *Planejamento Estratégico: teorias, modelos e processos*. São Paulo: Atlas, 2010

SÁ, Carlos Alexandre; MORAES, José Rabelo de. *O orçamento estratégico: uma visão empresarial*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SANVICENTE, Antônio Zoratto. *Administração financeira*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

_____. *Administração financeira*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

SANVICENTE, Antônio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. *Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1983.

_____; _____. *Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle*. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 1995.

WELSCH, Gleen A. *Orçamento empresarial*. Tradução e adaptação de Antônio Zoratto Sanvicente. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ZDANOWICZ, José Eduardo. *Fluxo de caixa*. 9. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2002.

Alexandre Marino Costa



Administrador formado pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração – CPGA/UFSC, Doutor em Engenharia de Produção pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – PPGE/UFSC. Já exerceu várias funções na Secretaria de Estado da Justiça e Cidadania do Estado de Santa Catarina, ocupando, dentre elas, a função de Diretor de Planejamento e Coordenação. É Professor Adjunto IV do Departamento de Ciências da Administração – CAD/UFSC. Na UFSC, exerceu a Coordenação do curso de Graduação em Administração, modalidades presencial e a distância; sub-chefia do Departamento de Ciências da Administração e subcoordenadoria do Programa de Pós-Graduação em Administração, mestrado e doutorado em Administração. Atualmente, é Vice-Diretor do Centro Sócio-Econômico – CSE/UFSC.