



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ATUARIAIS

HEBERT SANTOS SILVA

ORÇAMENTO EMPRESARIAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA
FABRICANTE DE BATERIAS

Recife

2020

HEBERT SANTOS SILVA

ORÇAMENTO EMPRESARIAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA
FABRICANTE DE BATERIAS

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Graduação em Ciências Atuariais da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do título de Graduado em Ciências Atuariais.

Orientador: Filipe Costa de Souza

Recife

2020

A Deus, autor da vida, que tem me sustentado e me dado forças para chegar até onde cheguei.

Aos meus pais e à minha avó, por tudo que já fizeram e fazem por mim, além de todo apoio durante a jornada da vida. Vocês são um exemplo de força, dedicação e humildade.

Ao professor Filipe Costa de Souza, por quem pude nutrir grande admiração e a quem sou grato pela orientação e paciência durante os anos da graduação.

RESUMO

O mercado está cada vez mais dinâmico, complexo e desafiador, e a demanda por evolução nos processos e no produto final cresce constantemente. Nesse cenário competitivo, as empresas que buscarem se planejar e definir aonde desejam chegar nos próximos anos têm maiores chances de sobreviver e se destacar. Para atender à necessidade de planejamento e gestão, empresas têm utilizado uma ferramenta de gestão empresarial bastante conhecida: o orçamento. O presente estudo busca evidenciar a importância, os benefícios e limitações de tal ferramenta por meio de uma pesquisa bibliográfica a respeito da evolução e tipos de orçamentos. Posteriormente, se explora um caso prático de aplicação do orçamento em uma indústria fabricante de baterias. Diante do exposto, tanto por meio da pesquisa quanto do estudo de caso, foi possível observar que o orçamento demanda tempo, esforço e dedicação de todos os envolvidos no processo, além possuir determinadas limitações. Porém, apesar dessas limitações, a ferramenta se mostrou como um proveitoso método para uma gestão eficiente dos recursos da organização visando o atingimento de seus planos futuros.

Palavras-chave: Orçamento. Planejamento orçamentário. Planejamento estratégico.

ABSTRACT

The market in which the companies are inserted is more and more dynamic, complex and challenging. The demand for evolution regarding the processes and the final product is constantly growing. In this competitive scenario, the companies that aim for planning and can define their arrival points are more likely to survive and stand out. To respond to this need for planning and management, companies have used a well-known business management tool: the budget. The present study seeks to prove the importance, the benefits and the limits of this tool by means of a bibliographic research regarding the evolution and types of budgets. Further on, a case is explored: the application of the budget in a battery manufacturer. Thus, both via research as via case study, it was possible to observe that budgeting demands time, effort and diligence for everyone involved in the process, in addition to its idiosyncratic limitations. However, despite of those restrictions, the tool was shown to be a fruitful method for an efficient management of the company's resources, aiming at the fulfilling of its goals.

Keywords: Budget. Budget planning. Strategic planning.

SUMÁRIO

| | | |
|-------|---|----|
| 1. | INTRODUÇÃO | 8 |
| 2. | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA..... | 10 |
| 2.1 | PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO | 10 |
| 2.2 | ORÇAMENTO | 14 |
| 2.3 | EVOLUÇÃO DOS PROCESSOS ORÇAMENTÁRIOS..... | 16 |
| 2.4 | TIPOS DE ORÇAMENTO | 21 |
| 2.4.1 | Orçamento de tendências | 21 |
| 2.4.2 | Orçamento base zero | 23 |
| 2.4.3 | Orçamento estático..... | 24 |
| 2.4.4 | Orçamento flexível | 25 |
| 2.4.5 | Orçamento por atividade | 26 |
| 2.4.6 | Orçamento contínuo | 27 |
| 2.4.7 | <i>Beyond budgeting</i> | 28 |
| 2.5 | VANTAGENS DO ORÇAMENTO | 29 |
| 2.6 | LIMITAÇÕES DO ORÇAMENTO | 30 |
| 2.7 | ETAPAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DO ORÇAMENTO..... | 31 |
| 2.7.1 | Comitê orçamentário | 31 |
| 2.7.2 | Cronograma..... | 32 |
| 2.7.3 | Premissas orçamentárias | 33 |
| 2.7.4 | Modelo do processo orçamentário..... | 34 |
| 2.7.5 | Estrutura contábil..... | 35 |
| 2.7.6 | Sistemas de apoio..... | 36 |
| 2.8 | PLANO ORÇAMENTÁRIO | 37 |
| 2.8.1 | Orçamento de vendas | 37 |
| 2.8.2 | Orçamento do custo..... | 39 |
| 2.8.3 | Orçamento das despesas de vendas e administrativas..... | 40 |
| 2.8.4 | Orçamento do caixa | 40 |
| 2.8.5 | Orçamento de investimentos..... | 41 |
| 3. | METODOLOGIA..... | 42 |
| 4. | O ESTUDO DE CASO | 44 |
| 4.1 | Orçamento de vendas | 46 |
| 4.2 | Orçamento do custo..... | 48 |
| 4.3 | Orçamento de despesas de vendas e administrativas | 50 |
| 4.4 | Orçamento das demais contas..... | 51 |

| | | |
|-----|---|----|
| 4.5 | Demonstração de resultado do exercício..... | 52 |
| 4.6 | Orçamento de caixa..... | 55 |
| 4.7 | Orçamento de investimentos..... | 56 |
| 4.8 | Análise | 58 |
| 5. | CONCLUSÃO | 60 |
| | REFERÊNCIAS..... | 62 |

1. INTRODUÇÃO

Todas as organizações, independentemente do setor em que estejam inseridas, têm como objetivo comum o crescimento e sua devida consolidação no mercado. Para isso, de acordo com as particularidades de cada uma, se faz extremamente importante a definição das visões de curto e longo prazo por parte dos membros dirigentes. A formalização dessas visões pode ser feita por meio de uma ferramenta de gestão empresarial conhecida como planejamento orçamentário.

O planejamento orçamentário reúne as estimativas dos dados financeiros para o próximo exercício da empresa, indicando a meta a ser atingida. Porém, não deve ser encarado unicamente como uma ferramenta capaz de elaborar previsões. Mais do que isso, o orçamento tem como objetivo auxiliar a gestão a tomar decisões bem fundamentadas, guiando a empresa para aquele que julga ser o melhor caminho.

Convém destacar que, devido ao dinamismo dos negócios, a elaboração do orçamento não garante a concretização das metas estabelecidas. Inclusive, o orçamento não tem que ser preciso, mas tem que ser bom. Nesse sentido, Padoveze (2010) apresenta algumas características de um bom orçamento, dentre as quais se destacam: a) fonte de informação para tomada de decisão; b) canal de comunicação e coordenação dos objetivos corporativos e setoriais; c) meio de liberação e controle dos recursos liberados aos setores; d) instrumento de avaliação e controle de desempenho.

Toda organização tem como propósito a entrega do seu serviço ou produto final à sociedade. Nesse processo, existem diversos recursos à disposição da gestão tais como matéria-prima, mão de obra, máquinas, equipamentos e afins, os quais precisam ser utilizados de maneira eficiente para que a empresa possa gerar valor em seu processo produtivo. Nesse contexto, Sá¹ aponta que o orçamento é uma técnica de alocação eficiente de recursos, classificando e ordenando as prioridades da empresa com vista no objetivo estabelecido.

¹ Disponível em: <<http://carlosalexandresa.com.br/artigos/Orcamento-Base-Zero.pdf>>. Acesso em: 26 set. 2020.

Conforme exposto, devido ao dinamismo dos negócios, existem fatores exógenos que levam a realidade da organização a caminhos diferentes daquele que se esperava realizar no plano orçamentário. Exemplo disso é a atual situação vivenciada no Brasil e no mundo, em que se enfrenta uma crise causada pelo novo coronavírus que levou a realidade das organizações a patamares jamais esperados há poucos meses. Nesse tipo de ocorrência, dificilmente as empresas seguirão até o final o orçamento traçado para o ano em questão, pois terão que revisar custos e despesas para atender ao novo patamar de receitas. No entanto, ainda que os planos para curto prazo sejam afetados por fatores que fogem ao controle da empresa, o orçamento auxiliará a continuar empenhando esforços na direção correta para chegar onde se deseja nos próximos anos.

Diante do exposto, é notável a relevância do tema orçamento. Para fins profissionais, colabora para a tomada de decisão bem fundamentada e auxilia na gestão eficiente dos recursos disponíveis. Já para fins acadêmicos, pode ser explorado pelas ciências atuariais sob a ótica da gestão de risco, projeções de resultado com ferramentas estatísticas, etc, além das ciências contábeis e administrativas, justificando, assim, a elaboração do presente estudo. O objetivo geral do trabalho, portanto, é apresentar uma visão geral de planejamento orçamentário, suas utilidades, vantagens, limitações e benefícios. Inicialmente, será apresentada uma pesquisa com base na literatura disponível e, em seguida, um estudo de caso na Baterias Moura, empresa do Grupo Moura, com sede no estado de Pernambuco. Por meio do estudo de caso, será possível expor de maneira prática as etapas para elaboração do orçamento além de seus benefícios e limitações dentro da organização.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A origem da palavra estratégia vem do termo grego *strategos*, fruto da combinação entre as palavras *stratos* (exército) e *ag* (liderar) e significa “a função de general do exército”. Segundo Lunkes (2011), o termo foi largamente utilizado pelos exércitos para determinar as ações ofensivas, com o único propósito de alcançar a vitória sobre o inimigo. Após a segunda metade do século XIX, a expressão foi adaptada ao contexto dos negócios com o intuito de criar uma vantagem competitiva sustentável.

De acordo com Lunkes (2011), a alocação de recursos escassos em toda a economia, após a Segunda Guerra Mundial, estimulou o pensamento estratégico nos domínios empresarial e militar. Nesse sentido, o planejamento estratégico surge como um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes da empresa e das oportunidades e ameaças do ambiente. Tal análise tem a finalidade de estabelecer objetivos, estratégias e ações que possibilitam um aumento da competitividade empresarial.

Para todo e qualquer tipo de empresa, da menor a maior, com ou sem fins lucrativos, privada ou governamental, o planejamento é a chave da boa gestão empresarial. Ferreira (1998) observou em meio aos anos, que as empresas de maior sucesso são as que possuem objetivos e planos bem definidos e que a administração confusa, que se baseia na resolução dos problemas do “dia a dia”, tem demonstrado um grau maior de ineficiência e ineficácia.

Adicionalmente, a necessidade de planejar também advém dos desafios externos e internos. Esses desafios, que exigem uma boa gestão empresarial, caracterizam a organização como um sistema aberto. Os sistemas são conceitualmente discutidos por Chiavenato (2000), sendo tratados pela primeira vez na Biologia e posteriormente levados às demais áreas de estudo da ciência. Moraes (2000) afirma que os sistemas podem ser classificados como fechados, em que há poucas entradas e saídas em relação ao ambiente, sendo mecânicos e deterministas; e abertos, em que há muitas entradas e saídas em relação ao ambiente, sendo mais complexos. Ao observar as definições de sistema aberto e

fechado, Carneiro (2012) comenta que é fácil constatar que a maioria dos sistemas são abertos.

Nas ciências sociais aplicadas, como Administração e afins, as organizações são consideradas sistemas abertos, pois são

um conjunto de elementos (departamentos, áreas ou unidades) dinamicamente inter-relacionados (interdependentes e interatuantes) desenvolvendo uma atividade ou função para atingir um ou mais objetivos (lucrativos ou não lucrativos), sofrendo influência do ambiente externo. (CARNEIRO, 2015, p. 13)

Nesse sentido, é possível entender que as organizações têm diversos fatores exógenos ao exercício de suas atividades; sendo estes fenômenos políticos, econômicos, tecnológicos, sociais e até naturais, que afetam o resultado de um ou de diversos anos fiscais. Conforme Wright, Kroll e Parnell (2000) *apud* Carneiro (2015), o ambiente em que se encontram as organizações pode ser classificado em dois níveis: macroambiente e ambiente setorial. O macroambiente é composto por forças políticas, econômicas, tecnológicas e sociais, já o ambiente setorial é formado por elementos como ameaças de entrada, intensidade da rivalidade entre concorrentes, pressão de produtos substitutos, poder de barganha dos fornecedores e clientes.

Sendo assim, para que as organizações tenham sucesso no alcance de suas metas propostas, é essencial que os fatores do ambiente externo que influenciam a operação sejam conhecidos e bem analisados. Dessa maneira, Simons (1995) afirma que o planejamento se torna imprescindível, pois permitirá quantificar fenômenos, sinalizar metas a serem alcançadas, analisar desvios e fazer correções.

É importante ressaltar que, o fato de uma empresa elaborar seu planejamento estratégico não se traduz no sentido de querer modificar ou adaptar-se ao futuro e ao ambiente em que está inserida, mas sim no sentido de antecipá-lo e estar melhor preparada para ele.

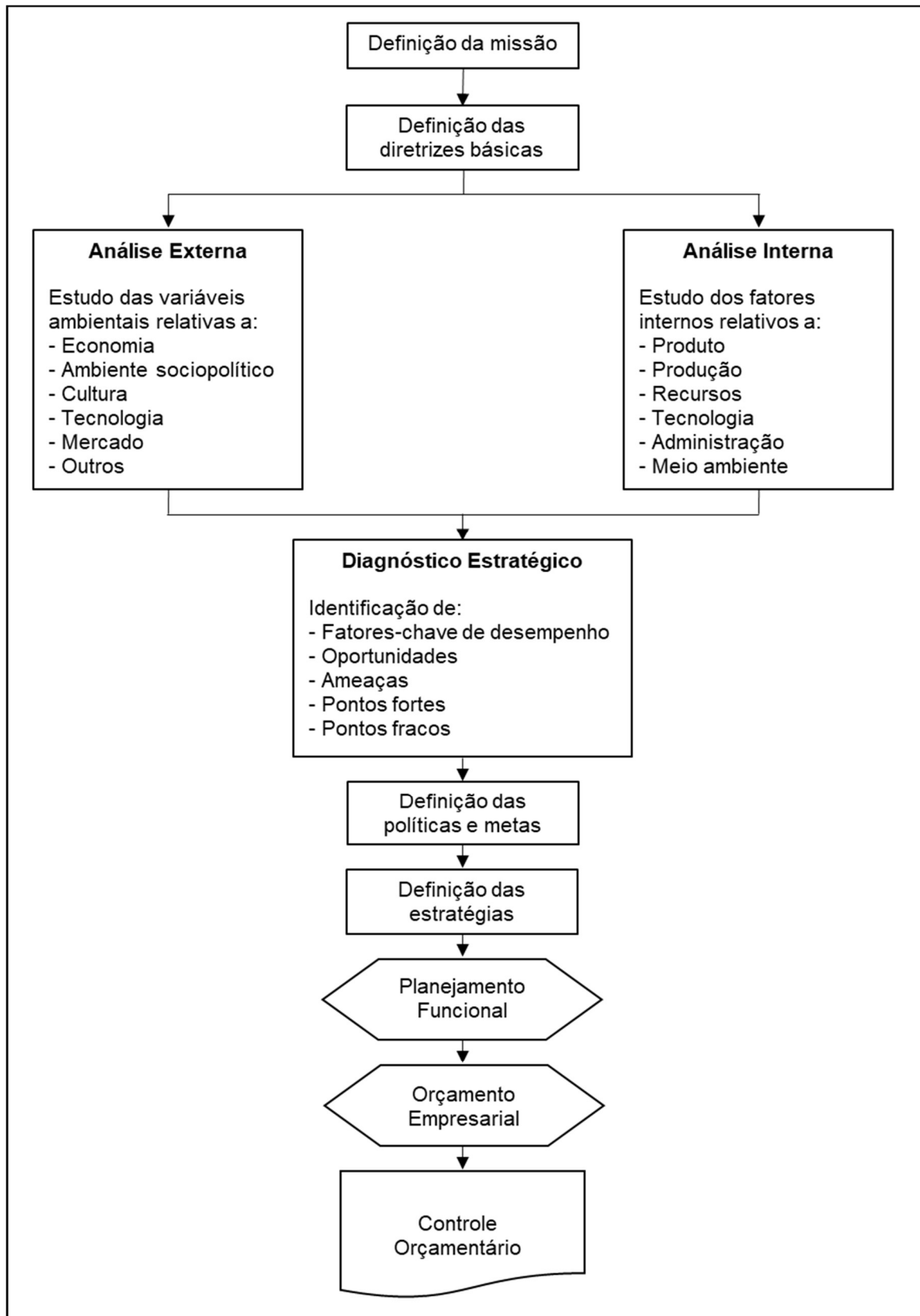
Lunkes (2011) define o planejamento estratégico como um planejamento para um longo período de tempo, frequentemente de cinco ou mais anos. Normalmente envolve informações qualitativas e 1) decide para onde a empresa vai; 2) avalia o ambiente em que a empresa está inserida; e 3) desenvolve estratégias para alcançar o objetivo almejado.

Em síntese, o planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão empresarial em que o Conselho de Administração, quando houver, ou a Presidência/Diretoria na ausência do primeiro, indica a direção e o curso que a empresa tomará nos próximos anos.

Dentro do escopo do planejamento estratégico, que configura o objetivo de longo prazo da empresa, existe outra ferramenta de gestão empresarial que é o orçamento. Esse tem o objetivo de definir o planejamento de curto prazo, em geral de um ano fiscal, com o intuito de atender e atingir o plano de longo prazo que é o planejamento estratégico.

A Figura 1 apresenta o fluxograma do planejamento estratégico, no qual podemos identificar o orçamento empresarial. Através do fluxograma, é possível entender que o orçamento empresarial é uma das etapas que compõe o planejamento estratégico.

Figura 1 – Fluxograma do planejamento estratégico



Fonte: Vieira (2015)

2.2 ORÇAMENTO

O orçamento é a etapa do processo do planejamento estratégico em que se estima e determina a melhor relação entre resultados e despesas para atender às necessidades, características e objetivos da empresa no período (LUNKES, 2011). De acordo com Sá (2011), orçamento é uma técnica de alocação eficiente de recursos, que deve garantir a sobrevivência da empresa no pior cenário e ser capaz de aproveitar as oportunidades dos melhores cenários. Esse pior cenário não significa necessariamente um cenário catastrófico, a exemplo da falência.

O orçamento surge como sequência à montagem do plano estratégico, permitindo focar e identificar, num horizonte menor, de um exercício fiscal, as suas ações mais importantes. O orçamento existe para implementar as decisões do plano estratégico (FREZATTI, 2007, p. 26).

A relação entre orçamento e planejamento estratégico pode ser entendida da seguinte maneira:

O orçamento é projetado, em geral, para o período de um ano, trata-se de um instrumento de planejamento de curto prazo. Devido ao aumento da concorrência que se acentuou nas últimas décadas, ocasionado, entre outros motivos, pelo processo de globalização, as organizações não devem fazer somente um planejamento de curto prazo. Torna-se necessário também fazer um planejamento de longo prazo, mais conhecido como planejamento estratégico (CARNEIRO, 2015).

Para Sá (2011), o orçamento pode ser visto como a parte tática do planejamento estratégico, com a função de alocar os recursos da empresa, que são escassos e/ou limitados, de forma a realizar seu plano estratégico com um mínimo de esforço, ou seja, com um máximo de eficiência.

A figura do orçamento permeia toda a cadeia corporativa em que há a necessidade de alocação de recursos financeiros, afirma Tavares (2000). Segundo Sá (2011), o orçamento nasce no conselho de administração, com a definição do objetivo estratégico que é a fotografia dos sonhos da organização, ou seja, onde ela deseja chegar. Em seguida, é desenvolvido o plano estratégico que é o conjunto de ações necessárias à realização do objetivo estratégico, em que os setores e seus devidos gestores colocam no papel o que necessitam para a realização do objetivo e os possíveis lucros alcançados.

Após a definição do objetivo estratégico e a elaboração do plano estratégico por cada centro de custo, o setor de orçamento da empresa passa a atuar consolidando as propostas orçamentárias. Nessa etapa, é muito comum os

responsáveis pelo orçamento de seus centros de custo tentarem se colocar numa zona de conforto, inflacionando seus números. O resultado é que quando o setor de orçamento consolida os diversos orçamentos setoriais no orçamento geral da empresa, o resultado obtido no papel é um lucro muito inferior à meta desejada pelo conselho de administração. Isso quando o resultado projetado não é um prejuízo (SÁ, 2011).

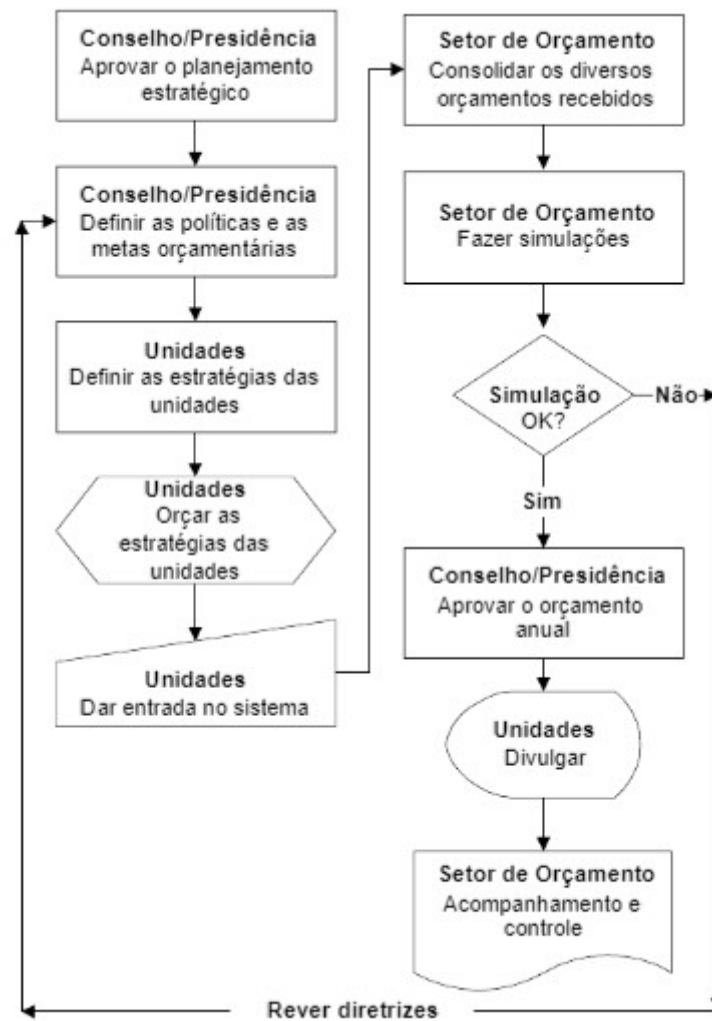
Então, dá-se início a um trabalho de ajustes pela equipe de orçamento, com o objetivo de verificar onde é possível cortar gastos (despesas e custos) e aumentar receitas, chegando então à meta desejada pelo conselho. Em caso de, após as simulações feitas, não ser possível alcançar o lucro desejado, o setor de orçamento encaminhará os motivos para o conselho, que por sua vez, deverá rever as metas desejadas considerando objetivos mais modestos. Esse processo deverá repetir-se até que se equacione o desejo do acionista com o que pode ser extraído da companhia, sendo então aprovado o orçamento.

Por fim, após a aprovação pelo conselho de administração, o setor de orçamento deverá divulgar as metas oficiais dos setores e seus respectivos gestores, que passam a aguardar o início do exercício orçado. Iniciado o exercício, a empresa deverá monitorar seus resultados e, observando desvios significativos entre orçado *versus* realizado, deverá propor correções para o alcance do objetivo estratégico traçado inicialmente.

As etapas gerais do orçamento, conforme apresentadas, e a maneira como ele está presente em toda a organização são sumarizadas na Figura 2.

Portanto, compreende-se que o orçamento é a ferramenta de gestão empresarial que envolve toda a cadeia financeira da organização, seja de pequeno, médio ou grande porte, definindo a relação entre as receitas, custos e despesas com o intuito de gerar valor ao acionista, ou seja, visa ao alcance do planejamento estratégico.

Figura 2 – Fluxograma do processo orçamentário



Fonte: Sá (2011)

2.3 EVOLUÇÃO DOS PROCESSOS ORÇAMENTÁRIOS

A origem do termo orçamento está atrelada aos antigos romanos que usavam uma bolsa de tecido conhecida como *fiscus* para realizar a coleta de impostos. Mais tarde, o termo foi utilizado para denominar as bolsas de tesouraria e também para os funcionários que a usavam. Na França, o termo era conhecido como *bouge* ou *bougette* e entre os anos 1400 e 1450 o termo *bouget* foi incorporado ao vocabulário inglês, explica Lunkes (2003).

Ainda segundo o autor, as raízes práticas do orçamento se baseiam no desenvolvimento da Constituição Inglesa em 1689, pois à época, a lei dizia que o rei, e depois o primeiro-ministro, tinham autonomia para cobrar certos impostos e gastar recursos com autorização do Poder Legislativo – o parlamento. Em meados do

século XVIII, eram levados ao parlamento pelo primeiro-ministro os planos de despesas em uma grande bolsa de couro, esse costume passou então a ser conhecido como *opening of the budget*. Devido a isso, o termo bolsa utilizado anteriormente foi substituído rapidamente pela expressão *budget* que foi incorporada ao dicionário inglês em 1800. A expressão é utilizada até hoje dentro do mundo corporativo e em empresas de desenvolvimento de *softwares* de gestão orçamentária, como a Gesplan e ERPs, como o SAP S/4HANA.

Por volta de 1860, a França havia desenvolvido um sistema de contabilidade uniforme, que foi aplicado em todos os departamentos do governo e em todas as unidades dentro dos departamentos em que foi estabelecido um ano fiscal padrão e convenções de tempo para a prestação de contas. Uma das exigências aos departamentos era de explicar a programação fiscal das contas para todos os recursos que foram alocados e procedimentos padrão, além de relatórios de fim de ano que comparavam estimativas e gastos (LUNKES, 2003).

Em meados do século XIX, o Reino Unido enxergou nas técnicas orçamentárias francesas um modelo promissor para o controle das finanças do governo. Em 1861, a Inglaterra criou o Comitê de Contas Público no Parlamento e, em 1866, os Escritórios de Controladoria e Auditoria Geral. Durante esse período, foram implementadas uma série de reformas com o objetivo de substituir as práticas oportunistas dos sistemas antigos e equilibrar as contas do governo.

Lunkes (2003) explica que, no início do século XX, nos Estados Unidos, foram desenvolvidos conceitos e uma série de práticas para planejamento e administração financeira que se popularizaram como “movimento do orçamento público”. O orçamento público consistia em um planejamento contendo todas as atividades do governo, englobando todas as receitas e todas as despesas para um determinado período fiscal. Era desenvolvido e proposto por um único executivo, que ajudado por seus assessores, trabalhava para atingir os objetivos previamente estabelecidos. Nova Iorque foi a primeira cidade a implementar o orçamento público, no ano de 1907.

Como é possível observar, o orçamento nasceu da necessidade de se controlar as despesas públicas. Ainda segundo o autor, a ferramenta de gestão só foi aplicada pela primeira vez em uma empresa privada por Donaldson Brown,

gerente financeiro da Du Pont, nos Estados Unidos, em 1919. No país, o uso do orçamento foi ganhando cada vez mais espaço e com o tempo tornou-se popular principalmente entre as grandes empresas. Na Tabela 1, estão contidos os dados de um estudo realizado em 1987, apresentado por Lunkes (2011) em sua obra, que mostra um percentual relevante de aderência do orçamento em grandes empresas nos Estados Unidos naquele ano. Em alguns segmentos, o percentual de aderência chega a 100% dos casos observados, revelando que as organizações naquele país perceberam, há um bom tempo, que por meio do planejamento há uma oportunidade para maximizar lucros da maneira eficiente.

Tabela 1 – Frequência de utilização do orçamento de grandes empresas nos Estados Unidos

| Segmento | Utilização do orçamento (em %) |
|---------------------------|---|
| Bancos Comerciais | 98 |
| Diversas - Financeira | 93 |
| Diversas - Serviço | 100 |
| Hospitais | 100 |
| Seguro de Vida | 96 |
| Grandes Fabricantes | 100 |
| Médias Fabricantes | 98 |
| Varejistas ou Atacadistas | 97 |
| Transportes | 94 |
| Serviços Públicos | 96 |
| Outras | 83 |

Fonte: Lunkes (2011)

Já no Brasil, o orçamento começou a ser estudado somente a partir de 1940, mas não ganhou fôlego nas décadas seguintes, ganhando atenção e relevância a partir de 1970 (LUNKES, 2003). Posteriormente, na década de 1980, devido ao estágio de desenvolvimento em que se encontrava o Brasil, observou-se um crescimento no número de empresas que passaram a considerar o orçamento como uma ferramenta eficiente para alcançar maior rentabilidade.

Essa nova mentalidade está se formando principalmente em decorrência da junção de circunstâncias que, de forma indireta, obrigam os empresários a produzir melhor e mais barato sob pena de expulsão do mercado pela concorrência. Antes o mercado era do vendedor, mas agora começa a ser do comprador. (TUNG 1983 *apud* LEITE, 2008, p.95)

O ideal seria que as empresas brasileiras seguissem os moldes norte-americanos, onde a maioria das empresas passou a adotar o orçamento como uma ferramenta essencial. No entanto, algumas dificuldades não permitiram a implementação dessa prática.

De acordo com Tung (1983, p. 50 *apud* Leite, 2008, p. 95), havia alguns motivos específicos para o baixo aproveitamento e exploração do potencial do planejamento orçamentário em terras brasileiras: 1) a falta de uma técnica própria, pois as empresas estrangeiras têm a preocupação de planejar e controlar suas operações com base nas moedas de origem e cada empresa adota técnicas próprias de acordo com suas características particulares; 2) escassez de literatura nacional no campo do planejamento e controle financeiro das empresas, e pouco aproveitamento da literatura internacional – apesar de ser crescente o número de traduções – devido à diversidade entre a situação do nosso país para os quais tais livros foram escritos; e 3) o modelo econômico brasileiro possui problemas e resoluções que têm características muito particulares, o que dificulta a aplicação de modelos estrangeiros.

As sucessivas décadas de descontrole inflacionário também tiveram influência negativa sobre a administração estratégica das empresas no Brasil. A forte instabilidade e grau de incerteza frustravam as tentativas de previsão de cenários futuros. Além disso, Leite (2008) aponta que nos anos que antecederam o advento do plano real, o Brasil teve sete unidades monetárias diferentes, seis planos econômicos ²e três constituições³, além de uma moratória⁴.

Em meio aos anos, o Brasil vem tentando se estabilizar, e já não apresenta, há algum tempo, mudanças bruscas em sua constituição ou até mesmo a instituição de novas moedas. Apesar de o país ainda ter muito o que amadurecer no âmbito econômico, social e jurídico, há a percepção de uma demanda maior por parte das empresas em estruturar seu planejamento de curto e longo prazo. Nesse sentido:

desde a implementação do Plano Real, a situação vem mudando sensivelmente. Hoje, o que percebemos é, de um lado, as empresas sentindo necessidade de um orçamento que consolide a visão

² Planos econômicos: Plano Cruzado; Plano Verão; Plano Bresser; Plano Collor 1; Plano Collor 2 e o Plano Real.

³ Constituições: 1946; 1967 e 1988; sendo essa última vigente até os dias atuais.

⁴ Moratória: Em 20/02/1987, o Brasil suspendeu por prazo indeterminado o pagamento de sua dívida externa.

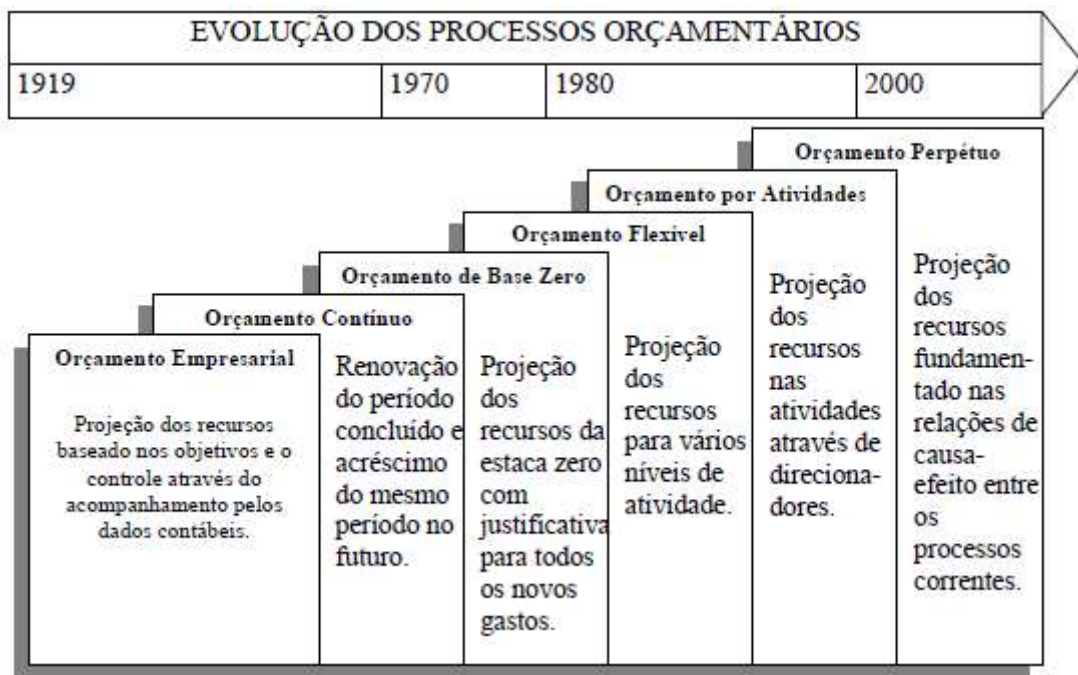
estratégica de seus negócios e, de outro, uma noção distorcida do que seja um verdadeiro orçamento (SÁ e MORAES, 2005, p. 13).

Nos dias atuais, ainda é comum encontrar diversos autores como Lunkes (2011), Leite (2008), além de outros estudiosos desse campo, afirmando que no Brasil ainda temos muito a amadurecer nesse quesito. Seja tanto no sentido de levar a conscientização às pequenas e médias empresas, que também necessitam realizar seus orçamentos, quanto no sentido de levar os executivos das empresas que já possuem tal prática a entender adequadamente o processo orçamentário.

Leite (2008) e Sá (2017) apontam que ainda há uma carência de divulgação ou até mesmo a ausência de estudos e pesquisas com exemplos reais de aplicação do orçamento por empresas estabelecidas no Brasil.

Com o passar do tempo, o orçamento foi adaptando-se e acompanhando as modernas teorias de gestão, conforme podemos observar na Figura 3.

Figura 3 – Evolução dos processos orçamentários



Fonte: Lunkes (2003)

2.4 TIPOS DE ORÇAMENTO

Desde o seu surgimento, o orçamento foi evoluindo e se adaptando às modernas teorias de gestão. Conforme Leite (2008), os orçamentos receberam diferentes denominações de acordo com a finalidade, a estrutura dos planos orçamentários, as características quanto à maneira de confecção, entre outras propriedades. Portanto, o orçamento é uma ferramenta à disposição do gestor que pode tomar diversas formas, e este deverá adaptá-lo às suas necessidades particulares.

A empresa deve escolher entre várias formas de orçamento aquele que melhor se adequar aos seus objetivos, à filosofia de gestão, sistemas de mensuração e aos seus processos de controle. Assim, é possível estabelecer o orçamento em função:

- da unidade de medida (orçamento operacional, orçamento financeiro, etc);
- do método de classificação das transações (orçamento por recursos orçamento por atividades etc);
- do comportamento modelizado dos custos (orçamento fixo, orçamento flexível etc);
- do nível de análises previstas (orçamento empresarial, orçamento por atividades, orçamento flexível etc);
- da forma de elaboração (orçamento contínuo, orçamento base zero etc). (LUNKES, 2003, p. 61).

Não existe uma maneira única em que todas as empresas devem estruturar o seu planejamento orçamentário, pois cada uma deverá optar por aquele que melhor se adequa às suas necessidades, filosofia e propósitos. Para atender a pluralidade das empresas inseridas no mercado, foram desenvolvidos alguns tipos de orçamento que serão abordados a seguir: Orçamento de tendências, Orçamento base zero, Orçamento estático, Orçamento flexível, Orçamento por atividade, Orçamento contínuo, e *Beyond budgeting*.

2.4.1 Orçamento de tendências

Uma maneira prática e popular adotada por algumas empresas é o orçamento de tendências. É um orçamento que se baseia em fatos passados para projetar o futuro. Apesar de ser um modelo que pode deixar passar alguns pormenores, como fatos atípicos de eficiência ou ineficiência, apresenta bons resultados em empresas já consolidadas no mercado. Padoveze (2010) afirma que os fatos passados são

provenientes de estruturas organizacionais já existentes e, portanto, há uma forte tendência de tais fatos continuarem a se repetir.

Apesar de grande parte dos elementos componentes serem reproduzidos de acordo com o histórico realizado, o autor afirma que seria ingênuo considerar um novo planejamento para o ano seguinte apenas com essas informações, pois existem eventos que ocorreram no passado que não se repetirão no ano seguinte, ao mesmo tempo em que eventos futuros de conhecimento da gestão que não ocorreram no passado e que devem ser orçados de outra maneira.

Na Tabela 2, é possível observar a confecção do orçamento de tendências – também conhecido como orçamento incremental – com base no ano anterior. No caso em questão, a empresa definiu, em seu planejamento estratégico, que determinada área comercial deveria crescer seu volume de vendas em 3% no ano seguinte. De acordo com a meta definida, o departamento comercial elaborou o seu planejamento orçamentário que reflete um crescimento de 3,5% no lucro líquido para o próximo período. Caso o crescimento no lucro não alcance os desejos da diretoria, dá-se início a um trabalho de análise para buscar possíveis oportunidades na projeção.

Nesse caso específico, a gestão poderia iniciar a investigação nas despesas comerciais, buscando entender as razões do crescimento expressivo da conta em relação ao resultado anterior, se houve algum fato atípico que não mais se repetirá ou até mesmo se isso é fruto, por exemplo, de uma mudança de critério contábil. Esse processo, em geral, demanda tempo e esforço significativo de diversas áreas, tais como planejamento tributário, engenharia da fábrica, áreas comerciais, departamento jurídico, entre outros.

A maioria das empresas que adotam o orçamento como ferramenta de gestão empresarial acabam seguindo o orçamento de tendências, afirma Carneiro (2015). Porém, é importante destacar que apesar de sua maior praticidade em relação aos demais modelos, o gestor deve estar atento pois o mesmo pode perpetuar ineficiências do passado nas projeções para o futuro. Convém ressaltar que, em se tratando de praticidade, não significa dizer que o processo em si é simplório, mas que assim se reflete se comparado aos demais modelos.

Tabela 2 – Modelo de orçamento de tendências

| Resultado | 2020 | Orçamento 2021 | Δ R\$ | Δ % |
|-----------------------------------|--------------------|-----------------------|-------------------|-------------|
| Volume | 5.532.500 | 5.698.475 | n.a. | 3,0% |
| Faturamento Bruto | 756.375.364 | 770.262.850 | 13.887.486 | 1,8% |
| Tributos sobre Vendas | (248.332.732) | (250.532.593) | (2.199.861) | 0,9% |
| Despesas Variáveis sobre Venda: | (28.181.138) | (29.421.052) | (1.239.914) | 4,4% |
| Faturamento Líquido | 479.861.494 | 490.309.205 | 10.447.711 | 2,2% |
| Custo dos Produtos Vendidos | (388.630.610) | (390.348.281) | (1.717.672) | 0,4% |
| Margem Operacional Bruta | 91.230.885 | 99.960.924 | 8.730.039 | 9,6% |
| Despesas Comerciais | (7.268.842) | (9.307.783) | (2.038.942) | 28,1% |
| Margem Operacional Líquida | 83.962.043 | 90.653.140 | 6.691.097 | 8,0% |
| Incentivos Fiscais | 51.242.976 | 50.511.869 | (731.107) | -1,4% |
| Despesas Administrativas | (27.281.452) | (29.383.892) | (2.102.440) | 7,7% |
| EBITDA | 107.923.568 | 111.781.117 | 3.857.550 | 3,6% |
| Resultado Financeiro | (4.207.849) | (4.357.227) | (149.379) | 3,6% |
| Resultado Não Operacional | 1.994.197 | 1.969.963 | (24.234) | -1,2% |
| LAIR | 105.709.916 | 109.393.853 | 3.683.937 | 3,5% |
| IR/CSLL | (19.556.334) | (20.237.863) | (681.528) | 3,5% |
| Lucro Líquido | 86.153.581 | 89.155.990 | 3.002.409 | 3,5% |

Fonte: Autor

2.4.2 Orçamento base zero

Lunkes (2011) assevera que a primeira publicação sobre o modelo de orçamento base zero aconteceu em 1970 na *Harvard Business Review* por Peter A. Pyhrr, mentor do processo na Texas Instruments, EUA. O orçamento base zero, de acordo com Padoveze (2010), surgiu como uma contraproposta ao orçamento de tendências. A ideia consiste em romper com o passado, evitando que se perpetuem ineficiências registradas em anos anteriores.

O orçamento de base zero rejeita a visão tradicional de orçamento e, principalmente, a ideia do orçamento incremental, que leva em consideração os dados do ano passado mais um adicional. Em vez disso, o orçamento de base zero projeta todas as peças como se estivessem sendo compiladas pela primeira vez (LUNKES, 2011, p. 86).

A proposta do modelo está em discutir toda a empresa todas as vezes em que se iniciar um ciclo orçamentário. Nesse sentido, será questionado cada gasto, cada estrutura, buscando entender se realmente são necessários ao pleno exercício da organização. A ideia não está em discutir essencialmente se valores devem ser cortados ou majorados, mas na razão ou não da existência de cada um.

Após a discussão das atividades, se são ou não essenciais à organização, a gestão parte para o estudo de quanto deveria ser gasto, seja para estruturar ou para manter determinada atividade, além de definir suas metas e objetivos. “A questão fundamental permanente para o orçamento base zero é a seguinte: não é porque aconteceu que deverá acontecer” (PADOZEVE, 2010, p.42). O modelo exige que os gestores estimem as vendas, o custo, a despesa, o caixa e outras peças orçamentárias como se a operação estivesse começando do zero.

Como as projeções devem ser muito bem justificadas, o orçamento acaba levando mais tempo para ser elaborado, o que se traduz em um custo mais elevado para o processo, mas, em contrapartida, conduz a um resultado melhor. Padozeve (2010) alerta para a dificuldade em se aplicar esse modelo, pois trará uma adição significativa de esforços, tornando a elaboração muito mais trabalhosa e burocrática que o modelo incremental tradicional. Sendo assim, é importante que se verifique a relação custo-benefício em se utilizar o modelo. Lunkes (2011) destaca algumas vantagens do orçamento base zero:

- forçar os gestores a refletir sobre as operações e a procurar oportunidades de melhoria;
- chamar a atenção para os excessos e para a duplicidade entre as atividades ou departamentos;
- concentra-se nas reais necessidades e não nas variações do ano anterior;
- aumentar o envolvimento das pessoas e melhorar sensivelmente a motivação e o interesse no trabalho. (LUNKES, 2011, p. 98).

2.4.3 Orçamento estático

O orçamento estático, de acordo com Padoveze (2010), é aquele em que se elaboram todas as peças orçamentárias com base em determinados volumes de produção ou vendas. Esses volumes, por sua vez, ditarão o volume e andamento de todas as demais atividades da organização. O orçamento é, então, considerado estático, quando após a conclusão de todas as peças orçamentárias, não se permite mais nenhuma alteração.

Como o orçamento se configura como uma projeção de determinado período à frente, podem acontecer imprevistos, por mais excelente que venha ser aquela estimativa. Quando os desvios de volume passam a ser significativos, seja por qualquer motivo de legislação, demanda, imagem de marca e tantos outros, as

demais peças orçamentárias começam a perder o sentido, visto que foram fundamentadas em uma demanda de volume que se realizará muito distante do esperado.

Apesar de sua limitação, proveniente de sua inflexibilidade, esse tipo de orçamento ainda é frequentemente utilizado. Segundo Padoveze (2010), isso acontece especialmente em empresas que atuam em diversas localidades, em função da necessidade de consolidar, em um único orçamento mestre, todas as projeções que cada unidade espera realizar para determinado período do tempo. Dessa maneira, é possível avaliar tanto o desempenho individual das unidades quanto o da organização por completo.

2.4.4 Orçamento flexível

O orçamento flexível surgiu como uma alternativa às limitações do orçamento estático. Padoveze (2010) explica que nesse modelo, em vez de um único número determinado de volume de produção ou vendas, a empresa passa a adotar faixas de atividade, em que os custos variáveis seguirão as mudanças no nível de atividade enquanto os demais seguem o seu tratamento estático. Dessa forma, a base para elaboração do orçamento flexível está na clara distinção entre os custos fixos e variáveis da organização.

Lunkes (2011) afirma que alguns custos variam com mudanças no nível da atividade da organização e que, sendo assim, se o nível real da atividade é maior do que o projetado, então naturalmente esses custos que variam com a atividade serão maiores do que os custos orçados. Tal variação acima do orçado não demanda necessariamente uma justificativa por parte do gestor do porquê gastou mais do que o previsto, pois essencialmente o gasto excedente foi causado por mudanças no nível de atividade e não por uma má gestão.

A Tabela 3 apresenta um resumo de um orçamento flexível com três possíveis níveis de atividade e segrega os elementos que são variáveis, como os custos diretos de produção, daqueles que são fixos, como as despesas administrativas. Como pode ser observado na tabela, é de suma importância a clara e concisa distinção entre os custos fixos e variáveis.

Apesar de não ser possível definir uma meta fixa de lucro para o exercício, o modelo facilita o acompanhamento justo do crescimento do custo em conformidade com o crescimento da produção e/ou venda. O gestor que optar por desenvolver esse modelo dentro da organização deverá estar atento para as dificuldades que podem surgir ao tentar levantar os dados unitários de cada seção organizacional.

Tabela 3 – Orçamento flexível para vários níveis de atividade de vendas

| Orçamento | Dados Unitários | | | |
|--|-----------------|----------------|---------------|---------------|
| | | 7.000 | 8.000 | 9.000 |
| Níveis de atividade - em unidades | | 7.000 | 8.000 | 9.000 |
| Vendas | \$31,00 | 217.000 | 248.000 | 279.000 |
| Materiais e Componentes | \$21,00 | 147.000 | 168.000 | 189.000 |
| Outros Custos e Despesas Variáveis | \$0,80 | 5.600 | 6.400 | 7.200 |
| Soma - Custos e Despesas Variáveis | \$21,80 | 152.600 | 174.400 | 196.200 |
| Margem de Contribuição | \$9,20 | 64.400 | 73.600 | 82.800 |
| Orçamento - Gastos Mensais | | | | |
| Custos Fixos de Manufatura | | 37.000 | 37.000 | 37.000 |
| Despesas Comerciais e Administrativas | | 33.000 | 33.000 | 33.000 |
| Total - Custos e Despesas Fixas | | 70.000 | 70.000 | 70.000 |
| RESULTADO OPERACIONAL | | (5.600) | 3.600 | 12.800 |

Fonte: Padoveze (2010)

2.4.5 Orçamento por atividade

O orçamento por atividade – ABB (*Activity Based Budgeting*) tem como seu maior foco o custo das atividades necessárias à fabricação e vendas dos produtos e serviços. O método analisa os produtos e/ou serviços produzidos pela empresa e quais atividades são necessárias para a produção dos mesmos, e por fim realiza o orçamento de quais são os recursos necessários para executar tais atividades. Uma das principais funções do método é de dar clareza e ampliar o entendimento sobre os custos.

Em meio aos anos, o ambiente empresarial mudou significativamente de acordo com o avanço tecnológico, abarcando as inovações em sistemas computadorizados e a crescente automatização de processos. Como consequência, as empresas tiveram um aumento dos custos indiretos decorrentes de depreciação, materiais indiretos e manutenção. Conforme relata Lunkes (2011), o orçamento por atividade traz uma visão de que esses custos não podem mais ser rateados apenas com base na mão de obra direta, como em modelos tradicionais, e que as empresas

que continuam usando tal base de alocação podem estar distorcendo os custos dos produtos e serviços.

O ABB reflete atividades e processos de negócio, e não recursos como salários e materiais. Os recursos derivam das atividades esperadas, processos empresariais e carga de trabalho, ou seja, o número de unidades de uma atividade que é requerida. Por exemplo, no departamento de recursos humanos a carga de trabalho para a atividade “contratar novos empregados” poderia ser contratar 50 empregados. Os recursos para executar aquela atividade poderiam ser os salários e os benefícios do recrutador, viagem, propaganda, prova, materiais e despesas de ocupação para o espaço ocupado pelo recrutador e pelo entrevistado. (LUNKES, 2011, p. 127).

Nesse sentido, os gerentes deverão realizar o orçamento de acordo com a carga de trabalho prevista para atender os objetivos estratégicos da organização. Como no orçamento ABB o custo passa a ganhar destaque, e a administração pode fixar reduções nos custos das atividades estabelecendo padrões de referência formados em *benchmarking* com outras empresas ou até mesmo outras unidades dentro da mesma organização.

2.4.6 Orçamento contínuo

O orçamento contínuo, conforme Lunkes (2011), é baseado em um prazo móvel que se estende em função de um período fixo. Quando um período termina, outro é acrescentado ao final do ciclo. Por exemplo, uma empresa com orçamento de doze meses confecciona sua peça orçamentária abrangendo o período de janeiro de X1 até dezembro de X1. Ao término do mês de janeiro de X1, a empresa orçará um período adicional, que nesse caso, será janeiro de X2. No mês seguinte, ao término de fevereiro de X1, a empresa orçará um período adicional de fevereiro de X2, e assim sucessivamente, mantendo sempre um horizonte de doze meses à frente.

Padoveze (2010) explica que esse conceito é interessante por sempre permitir à empresa descortinar um horizonte de doze meses. No entanto, o autor ainda afirma que o método tem uma desvantagem de ordem operacional, pois fazer orçamentos mensais exige o ativamento de quase todo o processo orçamentário, o que toma bastante tempo de toda a organização.

Lunkes (2011) destaca que apesar de não ser usual, o orçamento contínuo pode ser adaptado para receber revisões trimestrais ou semestrais, a depender da

necessidade do negócio. O autor ainda assegura que o modelo não precisa necessariamente ser utilizado de maneira isolada, mas de forma a complementar outros métodos orçamentários.

2.4.7 *Beyond budgeting*

Beyond Budgeting é um conceito que busca ir além do controle oferecido pelo método tradicional de orçamento, se baseando em flexibilidade, adaptabilidade e ética. Lunkes (2011) afirma que o modelo foi desenvolvido para superar barreiras dos orçamentos tradicionais e criar organizações mais flexíveis e adaptáveis possibilitando aos gerentes autoconfiança e liberdade para pensar diferente, tomar decisões rápidas e sentir-se confortável quanto ao envolvimento em projetos inovadores com equipes multifuncionais.

O conceito tem sido estudado e desenvolvido por um grupo de consultores⁵ e empresas⁶ em um fórum conhecido como *Beyond Budgeting Round Table* desde 1998⁷. A ideia por trás dos estudos seria propor um formato de gestão sem a presença do orçamento, com um ambiente livre de metas preestabelecidas, ou seja, mais inovador, mais ético e com maior velocidade de ação em relação a seus clientes, pois os funcionários não estariam restritos a bater metas, mas a atender à necessidade do cliente da melhor maneira possível, e com custos mais baixos visto que o orçamento demanda grande tempo e esforço da organização.

A ruptura entre o modelo de orçamento tradicional e o *beyond budgeting* está no processo de confiança mútua entre a alta gestão e os colaboradores que atuam na ponta, visto que não há uma meta fixa acordada, mas uma avaliação relativa de desempenho. A alta exposição e visibilidade dos gerentes e seus liderados para tomar ações e decisões no dia a dia não abriria margem para acomodações. Adicionalmente, a demanda por redução das despesas aconteceria naturalmente por parte dos colaboradores por se sentirem mais responsáveis pelo resultado e desempenho da organização. Para a adoção do modelo, é fundamental a observação dos doze princípios⁸ que o constituem, elementos como propósito,

⁵ Disponível em: <<https://bbrt.org/core-team/>> Acesso em: 30 mai. 2020

⁶ Disponível em: <<https://bbrt.org/advisory-services/>> Acesso em: 30 mai. 2020

⁷ Disponível em: <<https://bbrt.org/founders/>> Acesso em: 30 mai. 2020.

⁸ Disponível em: <<https://bbrt.org/the-beyond-budgeting-principles/>> Acesso em: 30 mai. 2020.

valores, transparência, organização, autonomia, foco no cliente, ritmo do negócio, objetivos, planejamento, boa alocação de recursos, avaliação de performance e recompensas.

Frezatti (2005) discorre que empresas que adotaram o modelo tiveram resultados positivos, mas não superiores à concorrência. Além disso, o autor ainda afirma que para que o modelo tenha êxito, será necessário treinar um conjunto de pessoas com habilidades para administrar sem orçamento, o que pode se tornar custoso. Uma alternativa seria fazer uso do modelo flexível, que poderia compatibilizar as necessidades da organização sem exposição a grandes riscos. Na Tabela 4, é possível observar as diferenças entre o modelo tradicional e o *beyond budgeting*. Os atributos apresentados pelo autor revelam os possíveis benefícios e maneira com que a organização deverá ser conduzida em cada um dos cenários.

Tabela 4 – Diferenças entre Orçamento Tradicional e *Beyond Budgeting*

| Descrição | Orçamento Tradicional | <i>Beyond Budgeting</i> |
|---------------------------|--|---|
| Metas | As metas são fixadas anualmente | As metas não são fixas, mas continuamente monitoradas contra um dado benchmarking, preferencialmente externo, negociado com o grupo de gestores. |
| Premiações e bonificações | Os executivos recebem desde que se enquadrem nos objetivos das metas | Existe a confiança do recebimento da premiação a partir da avaliação do grupo de gestores que analisa o desempenho na abordagem “daquilo que deveria ser feito”. |
| Planos | A figura das metas fixas (contratos fixos) está relacionada aos planos. | Existe a confiança de que qualquer ação possa ser exigida para atingir metas de médio prazo aceitas pelo grupo de gestão, dentro dos princípios de governança e parâmetros estratégicos da entidade |
| Recursos | Os recursos cuja aceitação de disponibilidade para apoiar os orçamentos operacionais e de capital são colocados à disposição | Existe a confiança de prover os recursos quando forem necessários. |
| Coordenação | As atividades serão coordenadas com outros gestores de planos de acordo com plano aceito ou redirecionado por nível superior. | Existe a delegação de confiança para que o gestor coordene as atividades a partir de acordos periódicos e exigências de clientes. |
| Controles | O desempenho deve ser monitorado mensalmente e qualquer variação significativa deve ser revisada. Forecast demandado trimestralmente | O desempenho deve ser monitorado mensalmente e qualquer variação significativa deve ser revisada. Forecast demandado trimestralmente |

Fonte: Frezatti (2005)

2.5 VANTAGENS DO ORÇAMENTO

Apesar das críticas recebidas, o orçamento continua sendo uma ferramenta com importância e utilidade relevantes para a gestão e desenvolvimento da organização. Por meio do orçamento a organização é capaz de desenvolver sua visão de curto e longo prazo, incentivar e permitir a integração dos funcionários e dos departamentos, quantificar os seus objetivos, delegar poderes, desenvolver uma

mentalidade de racionalização de recursos e avaliar de maneira detalhada o desempenho do negócio. Além das vantagens supracitadas, Lunkes (2011) também indica que:

- Desenvolve nos colaboradores a visão de longo prazo, exigindo definição de objetivos, diretrizes e políticas organizacionais.
- Cria e desenvolve vínculos entre colaboradores devido à necessidade de uma boa comunicação, integração e participação conjunta no longo prazo.
- Proporciona uma visão sistêmica das operações, em que é possível identificar erros e problemas nos processos que poderão ser eliminados com planos de ação eficiente.
- Por meio das metas definidas é possível estabelecer um plano de remuneração variável para todos os colaboradores.

2.6 LIMITAÇÕES DO ORÇAMENTO

Apesar de suas vantagens, importância e contribuição para a gestão empresarial, o orçamento tem suas diversas limitações. Além das despesas financeiras empenhadas no processo, há também limitações e desgastes emocionais devido ao possível não comprometimento de alguns colaboradores. Dentre os aspectos financeiros e emocionais, Lunkes (2011) destaca:

- Custo financeiro elevado devido ao tempo de elaboração, levando em algumas organizações uma média de 110 dias.
- De acordo com o tipo escolhido, o orçamento é inflexível e após sua aprovação não será permitido realizar alterações durante o exercício.
- Leva alguns colaboradores a tomar atitudes antiéticas tanto para pleitear recursos na fase de confecção quanto para atingir as metas definidas.
- Desmotivação de parte de alguns colaboradores, principalmente aqueles que estão mais distantes dos setores estratégicos da empresa.

O orçamento tem passado por diversas melhorias, adaptando-se às demandas das organizações que frequentemente têm se deparado com novos

desafios devido aos avanços tecnológicos, econômicos e afins. Contudo, há ainda lacunas no processo. Tais lacunas não devem ser interpretadas como motivadoras para o abandono do instrumento nas organizações, mas como oportunidade de desenvolvimento de novos modelos mais dinâmicos e adaptáveis. Frezatti (2005) explica que por muitas vezes as limitações ganham força devido à má utilização do instrumento.

2.7 ETAPAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DO ORÇAMENTO

Para Padoveze (2010), a controladoria tem um papel fundamental na implementação do orçamento, pois recebe da cúpula da empresa a missão de organizar e administrar todo o processo orçamentário. Cabe ressaltar que, apesar de tal responsabilidade estar tradicionalmente sob cuidados da controladoria, em alguns casos esse papel pode ser transferido ao setor de planejamento estratégico da organização. O autor afirma ainda que alguns passos são essenciais para a implementação do instrumento como: 1) comitê orçamentário; 2) cronograma; 3) premissas orçamentárias; 4) modelo do processo orçamentário; 5) estrutura contábil; 6) sistemas de apoio.

É importante ressaltar que os passos indicados não devem ser encarados como necessariamente essenciais ao estabelecimento do orçamento na organização, mas devem ser interpretados como uma base ou um guia. As empresas de pequeno, médio e grande portes devem analisar, com bom senso, a sua realidade e seguir ou adaptar as etapas supracitadas ao seu dia a dia.

2.7.1 Comitê orçamentário

Para Padoveze (2010), deve ser instalado um comitê orçamentário que decidirá pela visão maior do orçamento. Para o autor, o comitê deve ser composto pelas diretorias da organização, o *controller* e o responsável direto pelo processo orçamentário. Além desses integrantes, o comitê também pode, em alguns casos, contar com o setor de planejamento estratégico.

Adicionalmente, é importante destacar que o comitê será responsável pela condução e decisões no processo, podendo ser formado de maneiras distintas

daquelas supracitadas, de acordo com a estrutura e os aspectos particulares da organização. Algumas vezes, por exemplo, o comitê é formado por um grupo dentro do setor de planejamento estratégico que, em parceria com seu diretor financeiro e demais diretores, conduzem o processo e tomam as decisões.

Cabe ao comitê responsabilidades como estabelecimento do cronograma do orçamento, estruturação e divulgação do cenário de vendas (ou outro indicador balizador), das premissas macroeconômicas e demais premissas como dissídios, reajustes, percentual de crescimento ou redução, além de ser ponto central de apoio para esclarecimento de todas as metas e objetivos a serem alcançados por meio do instrumento e outras mais atribuições.

2.7.2 Cronograma

O cronograma deve compreender todo o processo para a confecção do orçamento, indicando as datas de entrega desde o primeiro até o último passo. Deve ser estruturado pelo responsável pelo processo orçamentário, na pessoa do *controller* ou de algum setor específico⁹. O objetivo do cronograma é de firmar compromissos de entrega entre as diversas áreas da companhia e o responsável pela consolidação das peças no orçamento mestre. Não existe um modelo único de cronograma, pois pode variar de acordo com as especificidades das organizações. Na Figura 4, temos um exemplo de cronograma.

⁹ Para conhecer mais acerca do tema, consultar Padoveze (2010).

Figura 4 – Cronograma do orçamento

| Atividades | Mês/Quinzena | | | | |
|---|--------------|------|------|------|------|
| | Ago. | Set. | Out. | Nov. | Dez. |
| Definir premissas estratégicas | ■ | | | | |
| Definir políticas internas e conjuntura econômica | ■ | | | | |
| Validar premissas com o Conselho | ■ | | | | |
| Divulgar cronograma de elaborações/instruções | ■ | | | | |
| Elaborar propostas orçamentárias | | ■ | ■ | ■ | |
| Orçamento de vendas | | ■ | ■ | | |
| Orçamento do custo do produto vendido | | | ■ | | |
| Orçamento das despesas de venda e administrativas | | | ■ | | |
| Orçamento de caixa | | | | ■ | |
| Orçamento de investimento | | | | ■ | |
| Consolidar propostas orçamentárias | | | | ■ | |
| Apresentar aos Diretores de Setores | | | | ■ | |
| Realizar revisões e ajustes | | | | ■ | |
| Apresentar ao Conselho | | | | | ■ |
| Realizar revisões e ajustes | | | | | ■ |
| Aprovação pelo Conselho e divulgação | | | | | ■ |
| Avaliação do processo orçamentário | | | | | ■ |

Fonte: adaptada de Vieira (2015)

2.7.3 Premissas orçamentárias

O orçamento precisa estar baseado em direcionadores viáveis e realizáveis, em conformidade com o ambiente em que está inserida a organização. É importante compreender o cenário para que as peças orçamentárias obedeam à realidade econômica prevista para aquele período. A partir da definição das premissas, a empresa pode, por exemplo, realizar um orçamento de vendas mais conservador em um cenário de crise ou vendas mais agressivas em um cenário de economia mais aquecida.

Portanto, para a definição das premissas se faz necessário um estudo do ambiente macroeconômico. Padoveze (2010) afirma que a leitura do ambiente tem grande relevância e deve abranger todas as variáveis internas e externas que afetam a organização. O autor ainda afirma que tem sido comum algumas empresas contratarem especialistas ou consultorias na área macroeconômica para essa tarefa. Importante salientar que os dados para construção das premissas estão disponíveis, em sua maioria, de maneira gratuita nos portais dos maiores bancos do Brasil, no site do Banco Central do Brasil, etc. Na Tabela 5, segue exemplo de premissas definidas para o ciclo orçamentário de uma determinada organização.

Tabela 5 – Premissas orçamentárias

| Premissas orçamentárias | |
|---|---------------|
| Programa de produção - unidades/ano | 200.000 |
| Número de funcionários | 4.500 |
| Encargos sociais previstos - média | 92% |
| Horas extras máximas | 2% |
| Aumentos salariais - data base | 4% |
| Aumentos de mérito - % mensal | 0,2% |
| Taxa de câmbio - % | 7% |
| Taxa de US\$ - inicial | R\$ 3,10 |
| Taxa de US\$ - final | R\$ 3,32 |
| Inflação anual - país | 6% |
| Aumento de lista de preços | 4% |
| Inflação interna | 4% |
| Taxas de Juros de Longo Prazo - empréstimos nacionais | 10% |
| Taxa de juros média - empréstimos estrangeiros | 3,5% + Câmbio |
| Taxa de juros média - aplicações financeiras | 10% |
| Imposto de Renda Retido na Fonte - aplicações financeiras | 15% |
| Investimentos necessários | R\$ 35.000 |
| Política de contas a receber | 50 dias |
| Política de estocagem | 90 dias |
| Política de fornecedores | 30 dias |

Fonte: Vieira (2015)

2.7.4 Modelo do processo orçamentário

Padoveze (2010) apresenta dois modelos básicos para o processo orçamentário, cujas etapas podem ser observadas nas Tabela 6 e 7. No primeiro, a controladoria é responsável por confeccionar e levar a peça à aprovação pelo Conselho. Somente após a aprovação, caso necessário, os departamentos realizam ajustes e melhorias. No segundo, os gestores confeccionam as peças, que são enviadas à controladoria para a consolidação. O segundo modelo, em geral, demanda mais tempo que o primeiro, pois a controladoria detém as informações necessárias ao orçamento e os gestores não. A escolha do modelo depende, ainda segundo o autor, da cultura da empresa não havendo certo ou errado.

Tabela 6 – Primeiro modelo de processo orçamentário

| | Etapas | Área responsável |
|-----|---|---|
| 1 | Preparação das peças orçamentárias | Controladoria |
| 2 | Aprovação inicial | Comitê orçamentário |
| 3 | Remessa aos responsáveis | Controladoria |
| 4 | Retorno das peças orçamentárias com as sugestões dos responsáveis | Todas as áreas responsáveis por peças orçamentárias |
| 5 | Revisão dos orçamentos recebidos | Controladoria e Comitê orçamentário |
| 6 | Ajuste das sugestões em cima das reorientações do Comitê | Controladoria e áreas responsáveis |
| 7 | Conclusão das peças orçamentárias | Controladoria |
| 8 | Elaboração do orçamento geral e projeção dos demonstrativos contábeis | Controladoria |
| 9* | Controle orçamentário | Controladoria |
| 10* | Reporte das variações | Áreas responsáveis |

* Etapas mensais rotineiras do controle entre o real e o orçado, já em execução no período analisado.

Fonte: Padoveze (2010)

Tabela 7 – Segundo modelo de processo orçamentário

| | Etapas | Área responsável |
|----|--|---|
| 1 | Preparação das peças orçamentárias | Todas as áreas responsáveis por peças orçamentárias |
| 2 | Revisão das peças recebidas | Controladoria |
| 3 | Discussão com os responsáveis | Controladoria e áreas responsáveis |
| 4 | Análise para aprovação | Controladoria e Comitê orçamentário |
| 5 | Retorno das peças orçamentárias com as sugestões e determinações do Comitê | Controladoria |
| 6 | Ajuste das sugestões e determinações do Comitê | Controladoria e áreas responsáveis |
| 7 | Análise final para aprovação | Controladoria e Comitê orçamentário |
| 8 | Conclusão das peças orçamentárias | Controladoria |
| 9 | Elaboração do orçamento geral e projeção dos demonstrativos contábeis | Controladoria |
| 10 | Controle orçamentário | Controladoria |
| 11 | Reporte das variações | Áreas responsáveis |

Fonte: Padoveze (2010)

2.7.5 Estrutura contábil

Faz-se necessário estruturar, organizar e monitorar o sistema de informações contábeis da organização, de maneira que possa atender aos princípios orçamentários definidos pela empresa. Tal responsabilidade fica, geralmente, sob cuidados da controladoria, mas é importante que seja também demandado pelo *controller* ou outro responsável pela gestão do processo orçamentário. A estrutura

contábil da organização precisa estar devidamente organizada para o processo, ou caso contrário, poderá trazer atrasos relevantes. Alguns pontos mais relevantes nessa atividade são:

- Definição dos critérios de contabilização das receitas e despesas;
- Definição dos critérios de distribuição de gastos, se houver necessidade;
- Manualização dos procedimentos citados;
- Estruturação da conta contábil;
- Definição das áreas de responsabilidade para incorporação à conta contábil;
- Definição e criação das tabelas de unidades de negócios, centros de lucros e centros de custos e suas respectivas ligações hierárquicas;
- Estruturação do plano de contas contábil. (PADOVEZE, 2010 p. 49).

2.7.6 Sistemas de apoio

Sistemas de apoio¹⁰ são os sistemas utilizados para a elaboração do orçamento. Por meio deles, é possível centralizar as informações necessárias ao processo, facilitando sobremaneira a orçamentação. Nesse tipo de sistema, é possível introduzir diversas informações como volume de vendas, percentual de impostos, despesas variáveis sobre vendas, custo de transformação de produtos, custo de matérias-primas, despesas comerciais, despesas administrativas entre outros. Com isso, é possível ter, de maneira centralizada, todas as informações que deverão compor a demonstração de resultado.

Além de centralizar informações, os sistemas permitem que as empresas desenhem modelos matemáticos e estatísticos que atendam suas necessidades de maneira customizada. Quanto maior for a possibilidade de integração com o sistema de informações contábeis da empresa, melhor. Padoveze (2011) *apud* Vieira (2015) apresenta alguns exemplos de sistemas que permitem tal integração: Hyperion, Adayton, Cognos, Prophix, Oracle Finance Analyzer e o Excel da Microsoft. Além dos sistemas mais conhecidos citados pelo autor, ainda temos diversas empresas desenvolvendo soluções semelhantes, como é o caso da Gesplan¹¹.

Por meio dos sistemas também será possível, ao responsável pelo orçamento, extrair uma série de relatórios de volume de vendas, custo, despesas etc. Além dos relatórios mais básicos, os sistemas possibilitam a extração de

¹⁰ Para conhecer mais acerca do tema, consultar Padoveze (2010).

¹¹ <https://www.gesplan.com.br/>

relatórios mais completos como a demonstração de resultado de exercícios, fluxo de caixa e balanço patrimonial. Esses sistemas em geral são comercializados de maneira customizável, de acordo com as necessidades da organização.

2.8 PLANO ORÇAMENTÁRIO

O orçamento é uma ferramenta de gestão empresarial que permeia todos os setores que demandam questões financeiras, não se detendo a uma simples cotação de preços ou capacidade de aquisição de determinado produto. Dentro de uma organização, encontramos macro etapas que caminham juntas para a geração de lucro e que devem ser orçadas de maneira harmônica.

O nível de detalhamento do orçamento empresarial pode variar de acordo com a estrutura de cada empresa, não seguindo necessariamente uma receita padrão. Para umas, o processo pode exigir um vasto detalhamento e contar com uma complexidade alta, enquanto para outras o processo pode ser mais simples. Lunkes (2011) elenca as principais peças orçamentárias para elaboração do orçamento empresarial, que são: 1) orçamento de vendas; 2) orçamento do custo; 3) orçamento de despesas de vendas e administrativas; 4) orçamento de caixa; e 5) orçamento de investimentos.

2.8.1 Orçamento de vendas

O orçamento de vendas deve ser a primeira etapa na elaboração de um orçamento empresarial. Conforme Carneiro (2015), os outros departamentos só poderão orçar seus gastos após o departamento comercial elaborar o orçamento de vendas. Com base nessa informação, os demais setores da empresa poderão estimar as quantidades e valores necessários para o alcance das vendas previstas.

A confecção do orçamento de vendas precisa ser realizada da maneira mais realista possível, pois caso contrário, todos os demais elementos do orçamento empresarial estarão incorretos. Quando construído de maneira pessimista, pode, por exemplo, levar a fábrica a produzir uma quantidade insuficiente de produtos, o que, conseqüentemente, fará com que o departamento comercial não atenda à demanda

de seus clientes, acarretando um prejuízo não só financeiro, mas de imagem e reputação. Quando construído de maneira superestimada, acarreta o crescimento indevido do estoque, gerando aumento do ciclo financeiro e, conseqüentemente, perdas financeiras.

O orçamento de vendas é formado pelas previsões de vendas de um período determinado. Ele estima as quantidades de cada produto e serviço que a empresa planeja vender ou prestar, define o preço a ser praticado, impostos incidentes e a receita a ser gerada, como também pode tratar da quantidade de clientes a serem atendidos, as condições básicas dessa venda, à vista ou a prazo, entre outras informações. Geralmente, ele serve de base para as outras peças orçamentárias, por isso, se suas estimativas não forem precisas poderão inviabilizar o controle orçamentário como um todo (LUNKES, 2009, p.42)

A fim de evitar uma projeção indevida, Carneiro (2015) afirma que os responsáveis devem observar as condicionantes do orçamento de vendas que são as condições internas e externas à organização que podem influenciar, positiva ou negativamente, a elaboração dos números. Em caso de tais condições não serem observadas, as chances de a projeção não atender à realidade são maiores.

Outro método que pode ser utilizado para uma avaliação mais precisa da projeção é o uso de ferramentas e programas estatísticos disponíveis no mercado, como é o caso de Sá (2017) que em seu trabalho de conclusão de curso em ciências atuariais, apresentou o uso do *software Crystal Ball* como sendo uma ferramenta estatística capaz de fornecer probabilidades pessimistas, moderadas e otimistas para avaliação da gestão.

O orçamento de vendas compreende, principalmente, a projeção do faturamento mês a mês no período orçado, que em geral é de um ano. Além do faturamento propriamente dito, fazem parte dessa etapa as receitas provenientes dos juros sobre aplicações financeiras, dividendos recebidos de controladas¹² ou coligadas¹³, além de possíveis vendas de imobilizados detidos pela organização. O principal objetivo do orçamento da receita é saber quanto a empresa terá à sua disposição para gastar e investir durante o período orçado.

¹² Sociedade na qual a controladora, diretamente ou através de outras controladas, é titular de direitos de sócio que lhe assegurem, de modo permanente, preponderância nas deliberações sociais e o poder de eleger a maioria dos administradores.

¹³ Sociedade na qual a investidora tenha influência significativa. Considera-se influência significativa quando a investidora detém ou exerce o poder de participar nas decisões financeiras e operacionais da investida, sem controlá-la.

Em casos excepcionais, o orçamento de receita também poderá refletir uma mudança na estrutura de capital da empresa, o que deverá ser cuidadosamente analisado pelo setor de orçamento. Algumas empresas usam o orçamento de receita para projetar o volume, enquanto outras projetam o volume e posteriormente trabalham a receita com base nos volumes previstos.

2.8.2 Orçamento do custo

Realizada a projeção do volume, torna-se possível a confecção do orçamento do custo. O objetivo, conforme Lunkes (2011), é assegurar um nível de produção suficiente para atender à demanda prevista de volume e, com isso, obter o custo de mercadoria vendida. Sobanski (2000) assevera que algumas informações são de grande importância nessa etapa, como o plano de vendas e o arranjo entre os programas de fabricação de produtos sazonais.

No orçamento do custo será prevista toda a despesa com a qual a organização terá que arcar na produção de suas mercadorias. Em linhas gerais, o custo total é composto pelo custo industrial ou fabril, o custo de matéria-prima e demais custos. Nessa etapa, devem ser considerados os gastos com mão de obra, benefícios, despesas gerais de fábricas, energia e depreciação, que são componentes do custo industrial. O custo total proveniente dessas cinco contas deverá ser diluído de maneira otimizada de acordo com o mapa de produção proposto. Em caso de o custo total encontrar sazonalidade divergente da produção, será necessária uma análise por parte do setor de orçamento junto à unidade fabril para os ajustes necessários no planejamento de gastos de forma a otimizar as taxas de produção da fábrica.

Fazem parte da confecção do orçamento do custo as projeções de indicadores macroeconômicos como *commodities*, moedas estrangeiras as quais a empresa esteja exposta, IPCA, IGP-M e outros, que têm forte influência na aquisição das matérias-primas e em itens presentes no custo industrial, a exemplo da energia.

2.8.3 Orçamento das despesas de vendas e administrativas

As despesas administrativas, de vendas, financeiras e de pessoal incluem todos os gastos necessários para a gestão das operações da empresa e também os itens relativos a pessoal, viagens, telefone, correio, fax, material de escritório, depreciação dos bens do escritório, seguros, taxas, energia elétrica, entre outros (LUNKES, 2011).

O orçamento de despesa tem o objetivo de projetar todas as despesas administrativas necessárias à administração da organização e em geral são confeccionados por diferentes gerentes. Tais orçamentos contêm despesas diversas, inclusive custos de treinamento e capacitação dos colaboradores presentes nos centros de custo. O gerente de planejamento financeiro, por exemplo, ao elaborar o seu orçamento de despesa, deverá incluir tudo o que espera consumir durante o ano com impressões, telefone, viagens e demais itens citados anteriormente, inclusive novas contratações, promoções, férias e possíveis reajustes salariais.

2.8.4 Orçamento do caixa

Tem como objetivo assegurar recursos monetários suficientes para atender às operações da empresa estabelecidas nas outras peças orçamentárias (LUNKES, 2011). Nele deve ser contemplada a projeção de todas as entradas (recebíveis, crédito tomado junto a bancos de fomento e de varejo, possível venda de ativos, recebimento de dividendos proveniente de empresas controladas etc.) e saídas (pagamento a fornecedor, aquisição de imobilizado, impostos, etc.).

Construir um orçamento em que o resultado do exercício é um lucro que satisfaz o desejo do acionista não garante por si só a sobrevivência da organização. Tal afirmação é compartilhada por Sá (2011), quando afirma que não basta assegurar que a empresa terá lucro, pois o que quebra uma empresa não é o seu prejuízo, mas a falta de caixa. Isso acontece porque uma empresa pode até apresentar lucro, mas o mesmo pode ficar retido em contas do ativo, na conta de clientes por exemplo.

Um exemplo prático que revela que a boa administração do caixa é fundamental acontece na *fintech* NuBank, que apesar de apresentar um prejuízo milionário, continua crescendo exponencialmente devidos aos aportes monetários realizados por seus acionistas, reforçando o caixa da organização¹⁴. Apesar de ainda não ter atingido o objetivo, que é gerar lucro, a boa gestão do caixa auxiliará a *fintech* a chegar a seu *break even point*, que é o ponto de equilíbrio a partir do qual a empresa passa a dar lucro.

Um bom planejamento permite que a empresa identifique momentos de excesso de liquidez, alocando os seus recursos para uma aplicação financeira onde poderá obter uma maior eficiência do capital disponível. Além disso, também poderá alertar para possíveis momentos de baixa liquidez em que poderá, caso seja necessário, iniciar o processo de tomar recursos junto a terceiros ou liquidar ativos financeiros.

2.8.5 Orçamento de investimentos

O gerenciamento dos investimentos é fundamental para o desenvolvimento e a concretização das metas orçamentárias. As empresas que querem permanecer competitivas necessariamente terão que investir montantes cada vez maiores de recursos em seus ativos (LUNKES, 2011).

Para que as empresas possam desenvolver produtos cada vez melhores, mais competitivos e mais sofisticados, precisam necessariamente realizar investimentos em infraestrutura, pesquisa e desenvolvimento, maquinário moderno, etc. No entanto, esse investimento não pode ser realizado de maneira desordenada. Precisa, necessariamente, estar alinhado com o orçamento de caixa e com os objetivos estratégicos definidos pelo conselho de administração.

Nessa peça orçamentária são utilizados alguns métodos de avaliação que auxiliam a decidir se os projetos devem ou não ser considerados. Entre eles, os mais utilizados são o valor presente líquido (VPL), a taxa interna de retorno (TIR) e o *Payback*.

¹⁴ Disponível em: <<https://www.infomoney.com.br/negocios/nubank-tem-prejuizo-de-r-313-milhoes-em-2019-e-segue-em-expansao/>>. Acesso em: 09 mai. 2020.

3. METODOLOGIA

Para o presente trabalho optou-se por utilizar a metodologia de estudo de caso que “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento [...]” (GIL, 2002 p.54). De acordo com Godoy (1995), o estudo de caso visa o exame detalhado de um ambiente ou de uma situação particular, procurando estabelecer a relação entre a teoria e prática. Dessa maneira, por meio do estudo de caso será explorada a relação entre a teoria previamente abordada e as soluções práticas desenvolvidas na empresa foco do estudo, a Baterias Moura.

A Baterias Moura¹⁵ foi fundada no ano de 1957, no município de Belo Jardim, agreste Pernambucano. A empresa atua no desenvolvimento, fabricação e comercialização de baterias de chumbo, lítio e sistema de armazenamento de energia. Está presente no Brasil, Argentina, Paraguai e Uruguai através de mais de 80 distribuidores e em mais de 12 países na América Latina por meio de parceiros de negócio. A Moura tem em sua carteira de clientes grande empresas como General Motors, Volkswagen, Fiat, Ford e outros. No ano de 2019, a empresa atingiu a marca de mais de oito milhões de baterias vendidas.

Em 2018, a companhia concluiu a construção de sua sétima planta industrial, o que permitiu atingir uma capacidade de produção superior a oito milhões de baterias por ano. Além do constante crescimento e busca por melhorias, a empresa também desenvolve trabalhos de sustentabilidade e responsabilidade socioambiental por meio da logística reversa, redução de emissão dos gases de efeito estufa, gestão hídrica e outras atividades. Tudo isso a permitiu conquistar diversos prêmios e certificações, dentre eles o *Great Place To Work*, ISO 9001, ISO 14001, ISO 20400, ISO/TS 16949, além de muitos outros.

Nesse estudo de caso será abordada a confecção do orçamento empresarial da Baterias Moura relativo ao ano de 2020. A empresa optou por utilizar o orçamento base zero, em que há uma participação maior das áreas envolvidas, visto que nesse modelo as mesmas são responsáveis por apresentar suas propostas orçamentárias. Os dados financeiros foram extraídos do sistema de planejamento de recurso corporativo adotado pela empresa, e do sistema de gestão orçamentária no

¹⁵ www.moura.com.br

qual as informações são geradas com base nos dados inseridos e/ou enviados pelas áreas responsáveis. Será empregado um fator de correção nos dados utilizados com o objetivo de preservar os valores reais da empresa.

4. O ESTUDO DE CASO

A Baterias Moura deverá definir alguns passos que são essenciais para a implementação do seu orçamento. Inicialmente é necessário definir a composição do comitê orçamentário, que será responsável pela consolidação das peças, definição e divulgação de informações como cronograma, premissas e afins, além de servir como central de apoio aos envolvidos no processo. O comitê será constituído pelos seguintes integrantes: co-presidente, diretor financeiro, diretor de pessoas e organização e o gerente de planejamento financeiro que será o responsável direto pelo ciclo orçamentário.

O gerente de planejamento financeiro tem sob sua gestão quatro células que compõe o setor do qual é responsável, que são: tesouraria, investimentos, orçamento e aplicações. Dentre elas, a célula de orçamento atua como braço do gerente para os assuntos relativos à confecção do orçamento e acompanhamento mensal dos resultados *versus* projeção.

Entre os passos iniciais está a definição do cronograma. O gerente de planejamento financeiro junto à célula de orçamento elabora a proposta do cronograma, que deverá contemplar todas as etapas do processo e servirá para auxiliar no monitoramento do cumprimento das atividades pelos responsáveis. A proposta deve ser submetida à aprovação do comitê e, em seguida, comunicada a todos os envolvidos. A Tabela 8 corresponde ao cronograma proposto e aprovado para o ciclo orçamentário.

As propostas de premissas macroeconômicas são elaboradas com base em estudos divulgados por grandes bancos como Itaú Unibanco, Bradesco, Santander e outros além do relatório Focus disponibilizado na página¹⁶ oficial do Banco Central do Brasil. Da mesma maneira como ocorre com o cronograma, as premissas são submetidas à aprovação do comitê e posteriormente divulgadas aos interessados. Na Tabela 9 é possível verificar as premissas utilizadas pela empresa.

Tabela 8 – Cronograma do orçamento

¹⁶ <https://www.bcb.gov.br/publicacoes/focus>

| Atividades | Mês/Quinzena | | | | |
|---|--------------|------|------|------|------|
| | Ago. | Set. | Out. | Nov. | Dez. |
| Definir premissas estratégicas | | | | | |
| Aprovação do volume de vendas proposto | | | | | |
| Divulgar cronograma de elaboração/instruções | | | | | |
| Elaborar proposta orçamentária | | | | | |
| Orçamento de vendas | | | | | |
| Orçamento do custo do produto vendido | | | | | |
| Orçamento das despesas de venda e administrativas | | | | | |
| Orçamento de caixa | | | | | |
| Orçamento de investimento | | | | | |
| Consolidar propostas orçamentárias | | | | | |
| Apresentação do orçamento para o Comitê Orçamentário | | | | | |
| Realizar revisões e ajustes | | | | | |
| Apresentação do orçamento para o Comitê Orçamentário | | | | | |
| Aprovação do orçamento (Conselho de Administração) | | | | | |
| Divulgação do orçamento e metas oficiais para a empresa | | | | | |

Fonte: Autor

Tabela 9 - Premissas orçamentárias

| Premissas orçamentárias | |
|------------------------------------|-------------|
| Programa de produção anual em Ah | 795.639.611 |
| Encargos sociais previstos - média | 95,0% |
| Aumentos salariais - data base | 4,5% |
| Aumentos de mérito - % mensal | 1,0% |
| Taxa de US\$ - inicial | R\$ 4,20 |
| Taxa de US\$ - final | R\$ 4,10 |
| Taxa de US\$ - média/ano | R\$ 4,15 |
| Taxa de EUR - inicial | R\$ 4,55 |
| Taxa de EUR - final | R\$ 4,59 |
| Taxa de EUR - média/ano | R\$ 4,57 |
| Inflação | 3,8% |
| CDI | 4,2% |

Fonte: Autor

Vale pontuar que na empresa a estrutura contábil é estruturada e definida pela controladoria e que os sistemas de apoio utilizados serão o Gesplan e o Microsoft Excel.

Cabe destacar que, anualmente a alta gestão da empresa se reúne em um evento chamado de Planejamento Estratégico, em que os gerentes, diretores e presidentes do conselho de administração discutem o rumo da organização nos próximos cinco anos. Conforme referenciado por Lunkes (2011), a empresa trata

primeiramente do seu planejamento estratégico, em que decide para onde a empresa vai nos próximos anos, avaliando o ambiente em que está inserida e desenvolvendo estratégias para alcançar os seus objetivos para somente depois iniciar o seu planejamento orçamentário que deverá viabilizar a concretização da estratégia definida.

4.1 Orçamento de vendas

De acordo com Carneiro (2012), o orçamento de vendas define a quantidade dos produtos ou serviços que a empresa planeja vender ou prestar, estabelece os preços praticados e os impostos incidentes, chegando até a receita líquida projetada para o período. O orçamento de vendas é a base para o orçamento empresarial, o que revela a sua grande importância. Deve ser a primeira peça a ser orçada, visto que todas as demais se apoiarão naquilo que se espera vender ou prestar no ano seguinte. Dessa forma, caso o orçamento não seja realista, todas as demais peças orçamentárias estarão comprometidas.

Na Moura, assim como em outras empresas, existem áreas comerciais com produtos distintos com o objetivo de atingir mercados e clientes com necessidades específicas. Por estarem envolvidas no dia a dia do negócio, as áreas comerciais têm profundo conhecimento sobre as expectativas de mercado, margens dos produtos, concorrência, sazonalidade, tipos de contrato, necessidades dos clientes e afins. Portanto, são responsáveis por elaborar a proposta de vendas, a qual será submetida à aprovação do comitê orçamentário. As áreas comerciais estão divididas entre *aftermarket* (mercado de peças de reposição automotivo), montadoras (*original equipment manufacturer*), exportação, tracionárias e estacionárias.

Após a aprovação pelo comitê, a área comercial deverá encaminhar ao planejamento financeiro o volume e preço líquido de impostos por produto, com a devida sazonalidade e refletindo os aumentos de preço, além das alíquotas de impostos devidos. Ao receber essas informações, o planejamento financeiro carrega os dados no sistema de gestão orçamentária, o Gesplan, que automaticamente calcula o faturamento bruto e os impostos chegando à receita líquida esperada. Na Tabela 10, é apresentado o modelo orçamentário de vendas proposto para o ano seguinte.

Baseado nas informações enviadas pelas áreas comerciais, o orçamento de vendas esperado para o próximo ano totaliza um faturamento bruto de R\$ 2.137,9 milhões para um volume de 795,6 milhões de amperes. A projeção estima um pagamento de R\$ 564,5 milhões em tributos sobre as vendas realizadas, resultando em uma receita líquida de R\$ 1.573,5 milhões. Tal receita representa um crescimento de 7,4% quando comparada com as estimativas de fechamento do ano vigente. O orçamento foi apresentado e aprovado primeiramente pelo comitê e posteriormente pelo conselho de administração da empresa. Caso os números não estivessem atingindo um patamar satisfatório, o planejamento financeiro, juntamente com as áreas comerciais, iniciaria uma nova rodada de análises buscando explorar novas oportunidades dentro do orçamento proposto. Esse ciclo se repete, geralmente, não mais do que uma ou duas vezes, até que se chegue a um patamar que satisfaça o conselho de administração.

Tabela 10 – Orçamento de vendas em milhares

| | jan | fev | mar | abr | mai | jun | jul | ago | set | out | nov | dez | total |
|----------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|
| Volume (Ah) | 56.079 | 58.460 | 65.881 | 70.564 | 70.489 | 67.975 | 67.438 | 66.171 | 66.224 | 69.824 | 71.749 | 64.786 | 795.640 |
| Faturamento Bruto | 152.099 | 159.648 | 175.463 | 189.551 | 186.214 | 185.943 | 184.952 | 179.690 | 179.015 | 186.427 | 189.454 | 169.468 | 2.137.924 |
| Tributos sobre Vendas | 39.551 | 40.957 | 46.509 | 49.869 | 49.407 | 47.987 | 49.618 | 47.082 | 47.563 | 49.160 | 51.046 | 45.723 | 564.472 |
| Faturamento Líquido | 112.548 | 118.691 | 128.954 | 139.682 | 136.808 | 137.956 | 135.333 | 132.608 | 131.451 | 137.268 | 138.408 | 123.745 | 1.573.452 |

Fonte: Autor

4.2 Orçamento do custo

O orçamento de custo é dividido em duas etapas: custo fabril e custo do produto vendido. O orçamento do custo fabril estima quanto será gasto para produzir o volume projetado e se divide em cinco grandes contas: mão de obra, despesas gerais de fábrica ou DGF, energia, benefícios e depreciação. Na Tabela 11 é apresentada a proposta orçamentária para o custo fabril. O custo total estimado é de R\$ 305 milhões. A conta mais relevante dentro do custo é a de mão de obra e deve ser bem administrada pelo gerente da fábrica de acordo com a sazonalidade da produção, gerando uma maior produtividade para a organização.

Tabela 11 – Custo fabril em milhares

| | jan | fev | mar | abr | mai | jun | jul | ago | set | out | nov | dez | total |
|-------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| Mão Obra/Encargos | 11.037 | 11.036 | 11.055 | 11.156 | 11.164 | 11.111 | 11.112 | 11.100 | 11.479 | 11.482 | 11.487 | 11.458 | 134.675 |
| Benefícios | 1.627 | 1.692 | 1.779 | 1.661 | 1.752 | 1.833 | 1.857 | 1.852 | 1.942 | 1.930 | 1.905 | 1.859 | 21.689 |
| Energia | 3.017 | 3.121 | 3.044 | 3.145 | 3.132 | 3.280 | 3.270 | 3.400 | 3.326 | 3.257 | 3.336 | 3.224 | 38.552 |
| DGF | 4.787 | 4.579 | 4.553 | 4.677 | 4.501 | 4.556 | 4.671 | 4.420 | 4.430 | 4.685 | 4.387 | 4.347 | 54.595 |
| Depreciação | 4.296 | 4.344 | 4.433 | 4.431 | 4.469 | 4.566 | 4.631 | 4.631 | 4.691 | 4.821 | 4.918 | 5.322 | 55.554 |
| Total | 24.763 | 24.771 | 24.864 | 25.071 | 25.017 | 25.346 | 25.541 | 25.404 | 25.869 | 26.174 | 26.033 | 26.211 | 305.063 |

Fonte: Autor

O custo fabril orçado é refletido dentro do custo do produto vendido como custo de transformação após sofrer o efeito estoque. O efeito estoque é o resultado entre o custo das novas baterias que chegaram ao estoque com aquelas que já se encontravam lá, fazendo assim um custo médio. O custo do produto vendido é composto pelo custo de transformação, custo de materiais e custo Pb (custo de chumbo). O custo de materiais é composto por todos as matérias-primas como papel, plástico, separador e outros, com exceção do chumbo, que por ser o material de maior relevância é acompanhado separadamente. A premissa de dólar tem forte influência na projeção do custo do chumbo, que é orçado pelo setor de compras de metais da organização.

Por fim, apesar de não compor o custo do produto vendido, a garantia é parte importante do orçamento e é elaborado pela assistência técnica e anexada a essa etapa do orçamento. Na Tabela 12, a seguir, temos o custo de produto vendido orçado.

Tabela 12 – Custo de produto vendido e garantia em milhares

| | jan | fev | mar | abr | mai | jun | jul | ago | set | out | nov | dez | total |
|------------------------|---------------|---------------|---------------|----------------|---------------|----------------|---------------|---------------|---------------|----------------|---------------|---------------|------------------|
| Custo de transformação | 24.998 | 24.233 | 24.580 | 25.145 | 24.973 | 25.692 | 25.909 | 25.717 | 26.331 | 26.953 | 26.559 | 26.053 | 307.144 |
| Custo dos materiais | 21.307 | 22.235 | 24.497 | 26.651 | 26.540 | 27.463 | 26.543 | 26.474 | 26.763 | 27.289 | 27.980 | 25.697 | 309.437 |
| Custo Pb | 39.409 | 41.806 | 45.128 | 49.066 | 47.374 | 48.266 | 46.243 | 45.287 | 44.232 | 45.833 | 44.953 | 38.647 | 536.246 |
| Total CPV | 85.714 | 88.273 | 94.205 | 100.862 | 98.888 | 101.421 | 98.695 | 97.478 | 97.327 | 100.074 | 99.491 | 90.398 | 1.152.827 |
| Garantia | 3.040 | 3.040 | 3.040 | 3.039 | 3.039 | 3.039 | 3.039 | 3.039 | 3.039 | 3.039 | 3.039 | 3.039 | 36.471 |

Fonte: Autor

Esse orçamento indica que a empresa terá um custo de produto vendido total de R\$ 1.152,8 milhões e um custo de garantia de R\$ 36,5 milhões. No custo de transformação é possível visualizar o efeito estoque comentado anteriormente. No custo fabril, o total gasto é de R\$ 305 milhões e após entrar no estoque, temos um custo final de R\$ 307,1 milhões. Essa diferença indica que o estoque da empresa estava mais caro anteriormente.

O orçamento do custo tem forte relação com o volume proposto, com as premissas de dólar e inflação. Além das premissas, o custo de chumbo também deverá variar de acordo com os preços praticados na bolsa de Londres, principal referência para a precificação da *commodity*. Entre os meses previstos há custos unitários distintos, resultado do *mix* de produtos vendidos que demandam, de acordo com a sua composição, diferentes quantidades de chumbo, materiais e tempo de transformação.

4.3 Orçamento de despesas de vendas e administrativas

Nesse orçamento devem ser consideradas todas as despesas comerciais e administrativas que são necessárias para a concretização das vendas propostas pela Moura. As despesas comerciais são compostas, em sua maioria, por despesas variáveis sobre venda, ou seja, despesas que podem aumentar ou diminuir de acordo com o volume de vendas proposto – o que reforça a importância de um bom orçamento de vendas – e despesas fixas como salário dos vendedores, despesas com viagens, etc. Já as despesas administrativas não têm relação direta com o volume de vendas e são compostas de despesas como telefonia, cópias e impressões, materiais de escritório, etc. Na Tabela 13 é apresentada a proposta orçamentária para esta peça.

Tabela 13 – Orçamento das despesas de vendas e administrativas em milhares

| | jan | fev | mar | abr | mai | jun | jul | ago | set | out | nov | dez | total |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| Descontos Concedidos | 177 | 190 | 222 | 235 | 241 | 213 | 216 | 208 | 212 | 217 | 246 | 239 | 2.615 |
| Serviços Gerais sobre Vendas | 1.078 | 1.154 | 1.091 | 1.313 | 1.186 | 1.306 | 1.423 | 1.339 | 1.224 | 1.408 | 1.228 | 993 | 14.743 |
| Fretes sobre Vendas | 4.196 | 4.292 | 4.866 | 5.304 | 5.247 | 5.167 | 5.345 | 5.104 | 5.079 | 5.373 | 5.430 | 4.850 | 60.255 |
| Comissões | 602 | 488 | 579 | 649 | 669 | 649 | 664 | 699 | 684 | 738 | 739 | 591 | 7.753 |
| Despesas Variáveis sobre Vendas | 6.052 | 6.124 | 6.758 | 7.502 | 7.344 | 7.336 | 7.648 | 7.349 | 7.199 | 7.737 | 7.644 | 6.673 | 85.366 |
| Despesas Comerciais | 3.980 | 3.958 | 4.013 | 4.215 | 4.163 | 4.224 | 4.263 | 4.315 | 4.340 | 4.442 | 4.470 | 4.349 | 50.731 |
| Publicidade | 899 | 883 | 768 | 818 | 1.210 | 866 | 717 | 1.231 | 730 | 786 | 1.213 | 718 | 10.838 |
| Despesas Administrativas | 10.342 | 8.797 | 7.804 | 7.488 | 8.528 | 7.665 | 7.708 | 9.094 | 8.027 | 7.872 | 8.569 | 7.519 | 99.413 |
| Despesas Fixas | 15.221 | 13.638 | 12.584 | 12.521 | 13.901 | 12.755 | 12.688 | 14.640 | 13.097 | 13.099 | 14.252 | 12.585 | 160.982 |

Fonte: Autor

O total de despesas variáveis sobre vendas previstas para o ano é de R\$ 85,3 milhões e podem variar de acordo com o volume proposto pela organização. Caso o volume seja revisado, tais despesas sofrerão variações. Já para as despesas fixas, o total previsto é de R\$ 160,9 milhões. O orçamento das despesas é elaborado por cada gestor dos grupos de contas, apoiados pelo planejamento financeiro que, por sua vez, deverá garantir o cumprimento das premissas como inflação, dissídio e dólar.

4.4 Orçamento das demais contas

Além das peças apresentadas, o resultado da empresa é composto por outras contas, que são: PRODEPE, resultado financeiro, resultado não operacional e depreciação. O PRODEPE ou Programa de Desenvolvimento de Pernambuco é um benefício concedido pelo governo do estado com o intuito de atrair e fomentar investimentos no estado. Como a empresa se adequa aos requisitos, o benefício é considerado em seu resultado e é orçado com base no histórico. O resultado financeiro contempla o resultado das aplicações financeiras, juros de financiamentos, variação cambial e outras despesas. O resultado não

operacional reúne tudo aquilo que traz receita à organização, mas se configura como atividade operacional como receita de aluguéis. Por fim, a depreciação é auferida junto à controladoria que detém o controle de todo o imobilizado da empresa que será depreciado no ano em questão. Na Tabela 14 está contido o orçamento das demais contas.

Tabela 14 – Orçamento das demais contas em milhares

| | jan | fev | mar | abr | mai | jun | jul | ago | set | out | nov | dez | total |
|---------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|
| Prodepe | 8.505 | 8.748 | 9.861 | 10.669 | 10.476 | 10.188 | 10.713 | 10.111 | 10.134 | 10.683 | 10.838 | 9.561 | 120.488 |
| Resultado financeiro | (66) | 30 | 128 | 1.282 | 1.801 | 1.761 | 2.027 | 1.981 | 1.997 | 2.295 | 2.224 | 1.995 | 17.456 |
| Resultado não operacional | 367 | 111 | 188 | 206 | 239 | (45) | 224 | 226 | 233 | 261 | 261 | 56 | 2.326 |
| Depreciação | (1.240) | (1.233) | (1.249) | (1.247) | (1.237) | (1.232) | (1.268) | (1.273) | (1.301) | (1.320) | (1.315) | (1.603) | (15.518) |

Fonte: Autor

A empresa estima ter um benefício fiscal de R\$ 120,5 milhões por meio do PRODEPE, um resultado financeiro de R\$ 17,5 milhões, um resultado não operacional de R\$ 2,3 milhões e uma depreciação de R\$ 15,5 milhões.

4.5 Demonstração de resultado do exercício

Como resultado das peças orçadas anteriormente temos o lucro final esperado pela organização para o período. Conforme já discutido no trabalho, essa peça acaba recebendo uma atenção maior no processo orçamentário por ser aquela capaz de resumir tudo o que foi elaborado nas peças anteriores. Por meio da demonstração de resultado do exercício, o acionista poderá avaliar se o lucro está dentro do esperado. Em caso positivo, o orçamento é aprovado. Em caso negativo, dá-se início a uma rodada de revisão conforme se observou na Figura 2 – Fluxograma do processo orçamentário. Na Tabela 15 é apresentada a projeção da demonstração de resultado do exercício.

Por meio da demonstração de resultado do exercício, é possível notar que a Moura espera lucrar um total de R\$ 210 milhões, incluindo o ganho proveniente do benefício fiscal concedido pelo governo do estado, o PRODEPE. Espera-se atingir o lucro por meio da venda de 795,6 milhões de amperes, que representam um volume de mais de nove milhões de baterias. Esse orçamento deve ser monitorado pelo planejamento financeiro, que por sua vez alertará o conselho de administração em caso de grandes anomalias para que o mesmo possa agir dentro daquilo que for possível, seja provocando as áreas comerciais com o intuito de trazer incentivo para incremento das vendas, seja cortando despesas ou qualquer outra ação que for necessária.

Tabela 15 – Demonstração de resultado do exercício

| | jan | fev | mar | abr | mai | jun | jul | ago | set | out | nov | dez | total |
|------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|
| Volume (Ah) | 56.079 | 58.460 | 65.881 | 70.564 | 70.489 | 67.975 | 67.438 | 66.171 | 66.224 | 69.824 | 71.749 | 64.786 | 795.640 |
| Faturamento Bruto | 152.099 | 159.648 | 175.463 | 189.551 | 186.214 | 185.943 | 184.952 | 179.690 | 179.015 | 186.427 | 189.454 | 169.468 | 2.137.924 |
| Tributos sobre Vendas | 39.551 | 40.957 | 46.509 | 49.869 | 49.407 | 47.987 | 49.618 | 47.082 | 47.563 | 49.160 | 51.046 | 45.723 | 564.472 |
| Faturamento Líquido | 112.548 | 118.691 | 128.954 | 139.682 | 136.808 | 137.956 | 135.333 | 132.608 | 131.451 | 137.268 | 138.408 | 123.745 | 1.573.452 |
| CPV | 85.714 | 88.273 | 94.205 | 100.862 | 98.888 | 101.421 | 98.695 | 97.478 | 97.327 | 100.074 | 99.491 | 90.398 | 1.152.827 |
| Custo de transformação | 24.998 | 24.233 | 24.580 | 25.145 | 24.973 | 25.692 | 25.909 | 25.717 | 26.331 | 26.953 | 26.559 | 26.053 | 307.144 |
| Custo dos materiais | 21.307 | 22.235 | 24.497 | 26.651 | 26.540 | 27.463 | 26.543 | 26.474 | 26.763 | 27.289 | 27.980 | 25.697 | 309.437 |
| Custo Pb | 39.409 | 41.806 | 45.128 | 49.066 | 47.374 | 48.266 | 46.243 | 45.287 | 44.232 | 45.833 | 44.953 | 38.647 | 536.246 |
| Garantia | 3.040 | 3.040 | 3.040 | 3.039 | 3.039 | 3.039 | 3.039 | 3.039 | 3.039 | 3.039 | 3.039 | 3.039 | 36.471 |
| Lucro Bruto | 23.794 | 27.378 | 31.709 | 35.781 | 34.880 | 33.495 | 33.599 | 32.091 | 31.086 | 34.154 | 35.878 | 30.309 | 384.155 |
| Despesa Operacional | 21.273 | 19.762 | 19.343 | 20.024 | 21.245 | 20.090 | 20.336 | 21.990 | 20.296 | 20.835 | 21.895 | 19.259 | 246.347 |
| Despesas de Vendas | 6.052 | 6.124 | 6.758 | 7.502 | 7.344 | 7.336 | 7.648 | 7.349 | 7.199 | 7.737 | 7.644 | 6.673 | 85.366 |
| Despesas Administrativas | 15.221 | 13.638 | 12.584 | 12.521 | 13.901 | 12.755 | 12.688 | 14.640 | 13.097 | 13.099 | 14.252 | 12.585 | 160.982 |
| Lucro Operacional | 2.521 | 7.616 | 12.366 | 15.757 | 13.635 | 13.405 | 13.263 | 10.102 | 10.790 | 13.319 | 13.983 | 11.050 | 137.807 |
| Prodepe | 8.505 | 8.748 | 9.861 | 10.669 | 10.476 | 10.188 | 10.713 | 10.111 | 10.134 | 10.683 | 10.838 | 9.561 | 120.488 |
| Lucro Operacional + Prodepe | 11.026 | 16.364 | 22.227 | 26.426 | 24.112 | 23.593 | 23.976 | 20.213 | 20.924 | 24.002 | 24.821 | 20.611 | 258.295 |
| Resultado financeiro | (66) | 30 | 128 | 1.282 | 1.801 | 1.761 | 2.027 | 1.981 | 1.997 | 2.295 | 2.224 | 1.995 | 17.456 |
| Resultado não operacional | 367 | 111 | 188 | 206 | 239 | (45) | 224 | 226 | 233 | 261 | 261 | 56 | 2.326 |
| Depreciação | (1.240) | (1.233) | (1.249) | (1.247) | (1.237) | (1.232) | (1.268) | (1.273) | (1.301) | (1.320) | (1.315) | (1.603) | (15.518) |
| LAIR + Prodepe | 10.087 | 15.272 | 21.293 | 26.666 | 24.914 | 24.077 | 24.960 | 21.147 | 21.854 | 25.239 | 25.990 | 21.060 | 262.559 |
| IR/CSLL | (2.017) | (3.054) | (4.259) | (5.333) | (4.983) | (4.815) | (4.992) | (4.229) | (4.371) | (5.048) | (5.198) | (4.212) | (52.512) |
| Lucro Líquido + Prodepe | 8.070 | 12.218 | 17.035 | 21.333 | 19.931 | 19.261 | 19.968 | 16.917 | 17.483 | 20.191 | 20.792 | 16.848 | 210.048 |

Fonte: Autor

4.6 Orçamento de caixa

O orçamento de caixa permite a empresa programar seus recursos financeiros com objetivo de atender às demais peças orçamentárias. Conforme mencionado anteriormente, o bom planejamento de caixa é essencial, pois, a curto prazo, não é um prejuízo apresentado na demonstração de resultado do exercício que quebra a empresa, mas sim a falta de caixa para o cumprimento de necessidades e obrigações.

Nesse orçamento devem ser observadas as entradas e saídas de caixa como clientes, impostos a recuperar, adiantamentos, fornecedores, obrigações fiscais além de outros itens. Também deverão ser consideradas as possíveis aquisições de imobilizado que se dão por conta dos investimentos, além de outros desembolsos como um possível aumento de capital em outra empresa. Ao final de todas as considerações será possível estimar o saldo inicial e final disponível em caixa e verificar se está ou não em um patamar que a gestão considera suficiente. Nesse ponto não há um padrão e cada empresa deverá definir o nível de caixa que julga ser suficiente; em alguns casos há uma política de caixa mínimo para definição do tema. Na Tabela 16 é apresentado o orçamento de caixa proposto.

O orçamento mostra que a empresa espera iniciar o ano projetado com uma caixa de R\$ 101,7 milhões e fechar o ano com um total de R\$ 91,9 milhões. O orçamento evidencia que, devido à distribuição de dividendos prevista, a empresa enfrentará um momento mais crítico de caixa no mês de maio e deixa a equipe de planejamento financeiro com atenção redobrada para o período. Se necessário, a equipe deverá ir a mercado captar dívidas de capital de giro que deverão ser suficientes para suprir a momentânea necessidade de caixa. Caso o orçamento apresentasse saldo negativo em algum período do ano, deveria ser incluído na projeção uma captação de dívida.

Tabela 16 – Orçamento de caixa em milhares

| | jan | fev | mar | abr | mai | jun | jul | ago | set | out | nov | dez | total |
|-----------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|
| Atividade Operacional | 62.474 | 29.323 | 14.182 | 26.066 | 45.364 | 36.321 | 40.470 | 34.886 | 38.529 | 42.812 | 44.189 | 50.712 | 465.328 |
| Lucro Líquido | 8.070 | 12.218 | 17.035 | 21.333 | 19.931 | 19.261 | 19.968 | 16.917 | 17.483 | 20.191 | 20.792 | 16.848 | 210.048 |
| Benefícios fiscais | 16.289 | 15.525 | 15.986 | 18.553 | 19.773 | 19.344 | 19.524 | 19.609 | 18.984 | 19.486 | 21.319 | 19.749 | 224.140 |
| Provisões | 1.125 | 1.148 | 1.171 | 1.194 | 1.218 | 1.243 | 1.268 | 1.293 | 1.319 | 1.345 | 1.372 | 1.400 | 15.097 |
| Depreciação | 7.424 | 7.462 | 7.547 | 7.576 | 7.575 | 7.679 | 8.111 | 8.137 | 8.496 | 8.729 | 8.800 | 9.431 | 96.966 |
| Necessidade Capital de Giro | 29.566 | (7.029) | (27.557) | (22.589) | (3.134) | (11.206) | (8.401) | (11.071) | (7.753) | (6.939) | (8.095) | 3.285 | (80.922) |
| Atividade de Investimento | 18.460 | 18.460 | 18.460 | 18.460 | 18.460 | 18.460 | 18.460 | 18.460 | 18.460 | 18.460 | 18.460 | 18.460 | 221.522 |
| Investimentos | 18.460 | 18.460 | 18.460 | 18.460 | 18.460 | 18.460 | 18.460 | 18.460 | 18.460 | 18.460 | 18.460 | 18.460 | 221.522 |
| Imobilizado | 18.460 | 18.460 | 18.460 | 18.460 | 18.460 | 18.460 | 18.460 | 18.460 | 18.460 | 18.460 | 18.460 | 18.460 | 221.522 |
| Atividade de Financiamento | (10.687) | (10.687) | (10.687) | (10.687) | (136.044) | (10.687) | (10.687) | (10.687) | (10.687) | (10.687) | (10.687) | (10.687) | (253.598) |
| Endividamento Bancário | (10.687) | (10.687) | (10.687) | (10.687) | (10.687) | (10.687) | (10.687) | (10.687) | (10.687) | (10.687) | (10.687) | (10.687) | (128.240) |
| Dividendos | - | - | - | - | (125.358) | - | - | - | - | - | - | - | (125.358) |
| Fluxo de caixa do período | 33.327 | 176 | (14.964) | (3.081) | (109.141) | 7.174 | 11.323 | 5.739 | 9.383 | 13.666 | 15.042 | 21.565 | (9.791) |
| Saldo inicial | 101.781 | 135.107 | 135.284 | 120.319 | 117.239 | 8.098 | 15.272 | 26.595 | 32.334 | 41.716 | 55.382 | 70.424 | 101.781 |
| Saldo final | 135.107 | 135.284 | 120.319 | 117.239 | 8.098 | 15.272 | 26.595 | 32.334 | 41.716 | 55.382 | 70.424 | 91.990 | 91.990 |

Fonte: Autor

4.7 Orçamento de investimentos

Para este orçamento devem ser considerados todos os investimentos que a empresa deseje realizar. Tais investimentos estão atrelados à necessidade de melhorias em produtividade, estrutura, expansão, além de outras melhorias essenciais para o avanço e crescimento da organização. Devem ser submetidos à avaliação pelo planejamento financeiro que irá avaliar, de acordo com parâmetros predefinidos a aprovação ou não do projeto. Para análise dos investimentos propostos, em geral, são utilizados indicadores como o valor presente líquido (VPL), a taxa interna de retorno (TIR) e o *payback*. Na Tabela 17 é apresentado o orçamento de investimentos proposto.

Tabela 17 – Orçamento de investimentos em milhares

| | jan | fev | mar | abr | mai | jun | jul | ago | set | out | nov | dez | total |
|----------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| Sustentabilidade | 7.049 | 7.049 | 7.049 | 7.049 | 7.049 | 7.049 | 7.049 | 7.049 | 7.049 | 7.049 | 7.049 | 7.049 | 84.588 |
| Infraestrutura | 2.969 | 2.969 | 2.969 | 2.969 | 2.969 | 2.969 | 2.969 | 2.969 | 2.969 | 2.969 | 2.969 | 2.969 | 35.634 |
| Capacidade | 757 | 757 | 757 | 757 | 757 | 757 | 757 | 757 | 757 | 757 | 757 | 757 | 9.078 |
| Produtividade | 1.192 | 1.192 | 1.192 | 1.192 | 1.192 | 1.192 | 1.192 | 1.192 | 1.192 | 1.192 | 1.192 | 1.192 | 14.301 |
| Qualidade | 1.120 | 1.120 | 1.120 | 1.120 | 1.120 | 1.120 | 1.120 | 1.120 | 1.120 | 1.120 | 1.120 | 1.120 | 13.442 |
| Novo produto | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 3.323 |
| TI | 1.149 | 1.149 | 1.149 | 1.149 | 1.149 | 1.149 | 1.149 | 1.149 | 1.149 | 1.149 | 1.149 | 1.149 | 13.786 |
| Pesquisa e Desenvolvimento | 3.947 | 3.947 | 3.947 | 3.947 | 3.947 | 3.947 | 3.947 | 3.947 | 3.947 | 3.947 | 3.947 | 3.947 | 47.369 |
| Total | 18.460 | 18.460 | 18.460 | 18.460 | 18.460 | 18.460 | 18.460 | 18.460 | 18.460 | 18.460 | 18.460 | 18.460 | 221.521 |

Fonte: Autor

Ao final do ano a empresa espera ter investido um total de R\$ 221,5 milhões em projetos que podem ter sido finalizados no previsto ou se estender por mais alguns anos. Cabe ressaltar que esse valor deverá ser considerado no orçamento de caixa, para que a empresa possa assegurar os investimentos que pretende realizar.

4.8 Análise

No orçamento proposto, a Moura projeta um crescimento de 5% no volume de *ampères* vendidos em relação à projeção de fechamento do ano vigente. O volume de vendas está mais concentrado no segundo trimestre, período que antecede o inverno no Brasil, em que há uma maior incidência de falhas em baterias gerando então maior demanda por parte dos distribuidores finais. O crescimento estimado na receita é de 7,4%, ou seja, 2,4 pontos percentuais acima do crescimento do volume. Isso pode se dá por conta de fatores como mix dos produtos vendidos e lançamento de novos produtos com margens mais agressivas.

O orçamento do custo evidencia uma diferença de R\$ 2,1 milhões entre o custo fabril e o custo do produto vendido. Tal crescimento revela que o custo do estoque inicial está mais alto do que o custo das novas baterias que serão produzidas no ano projetado. Além disso, no orçamento do custo, fica fácil identificar o crescimento do custo do chumbo e das matérias-primas. Esse crescimento pode acontecer por fatores diversos como crescimento do volume de produção, desvalorização do real em relação ao dólar, inflação de preços, etc., e que necessitam ser analisados pela equipe de orçamento, responsável pela consolidação das peças orçamentárias. Após a devida análise, será justificado ou não o crescimento. No estudo de caso em questão, notou-se que o crescimento do custo em relação ao ano anterior se deu pela desvalorização do real e aumento do volume de produção. Tais fatores justificaram o crescimento do custo, o qual pode ser aprovado pelo comitê e demais fóruns aprovadores.

Na tentativa de extrair uma maior produtividade da organização e provocar uma redução das despesas, optou-se por permitir que os responsáveis pelos centros de custo orçassem o crescimento das despesas de acordo com a inflação divulgada, que foi de 3,8%. Ou seja, o limite de crescimento das despesas de vendas e administrativas foi de 3,8%. Quando essa peça é encarada dessa forma há pontos positivos e negativos: positivo pelo fato de conter o crescimento desenfreado do gasto de alguns centros de custo, o que reflete um crescimento menos acentuado das despesas frente a receita, beneficiando as margens de lucro da organização; negativo pelo fato de poder estar atrasando o avanço em determinados setores da organização que trariam maiores benefícios futuros. Nesse ponto não há uma regra

absoluta e cada organização deve decidir de acordo com a sua realidade e planos futuros, por isso a importância do planejamento estratégico. Para a Moura, observou-se que esse era o melhor caminho a percorrer no exercício seguinte.

Por fim, na demonstração de resultado do exercício é possível acompanhar o lucro esperado para o período em questão. Essa é peça final, que consolida o resultado da organização e por isso acaba sendo a mais valorizada, além de ser mais frequentemente utilizada para acompanhamento dos números previstos *versus* realizados nos fóruns do conselho de administração e diretoria durante todo o ano. No orçamento de caixa, o planejamento financeiro já está alerta para a possível necessidade de tomar uma dívida de curto prazo. Nesse caso, a empresa decide por reorganizar seu planejamento ou tomar o risco. Em sua projeção para investimentos, a Moura mostra que está focando em sustentabilidade, infraestrutura e pesquisa e desenvolvimento, pilares que deverão reforçar a concretização dos planos futuros da mesma.

5. CONCLUSÃO

A confecção do orçamento praticado pela Baterias Moura revela que para elaborar um bom orçamento se faz necessário estabelecer alguns passos iniciais como a implementação de um comitê, cronograma, premissas e afins. Também é possível entender a necessidade de uma integração e seriedade no processo que tal ferramenta de gestão empresarial exige.

É evidente que o processo de elaboração do orçamento leva tempo e é trabalhoso, o que justifica a média de três meses de empenho e dedicação investidos pelas organizações que se propõem a fazê-lo. A empresa foco do estudo possui bons recursos para implementação de *software* de gestão orçamentária que cuida de boa parte do processo, mas que ainda demanda manipulação de alguns dados em planilhas. O ideal é que as empresas considerem sempre implementar melhorias para que os processos se tornem cada vez mais automatizados, gerando ganho de produtividade.

As premissas adotadas no processo precisam ser cuidadosamente elaboradas pois serão balizadoras de temas como o aumento das despesas concedido, o repasse de preços, além de outros temas de grande relevância no dia a dia da organização. Em situações extremas, premissas que não observem bem a realidade dos fatos podem comprometer o orçamento de vendas que, por sua vez, comprometerá todo o orçamento.

Todas as peças orçamentárias têm sua importância, porém, ao final do processo é natural que a mais valorizada seja a demonstração de resultado, que consolidará tudo aquilo que foi elaborado durante o ciclo orçamentário. Nela, é possível observar a empresa com um olhar macro e verificar se as previsões estão atendendo as expectativas estratégicas e de crescimento.

Por fim, após a aprovação, inicia-se uma fase extremamente importante que é o acompanhamento do orçado *versus* realizado. Apesar de essa tarefa, na Moura, estar diretamente sob responsabilidade do planejamento financeiro, o sucesso do orçamento dependerá de um comprometimento de toda a organização. Nessa etapa, será possível observar como estão se comportando as peças orçamentárias em relação àquilo que se esperava realizar. É importante frisar que um orçamento não precisa prever o resultado exato, mas precisa auxiliar a empresa a tomar as

melhores decisões no dia a dia de acordo com aquilo que foi definido em sua estratégia durante a fase de estruturação do orçamento. Portanto, o sucesso dessa ferramenta de gestão empresarial está atrelado não somente a uma boa previsão dos números, mas também a seriedade com que toda a organização deverá encarar as metas estabelecidas.

Diante do exposto, é possível concluir que o orçamento tem um papel importante no dia a dia das organizações, pois, por meio dele, é possível realizar análises, projeções e simulações de cenários. Tais projeções de resultado são um indicativo de qual caminho a empresa está seguindo e onde deverá chegar nos próximos anos, podendo ser este um resultado positivo ou negativo, cabendo a gestão mudá-lo se necessário ou torná-lo ainda mais robusto. Por isso, apesar dos custos e complexidade envolvidos no processo, o orçamento ainda se mantém como uma importante e útil ferramenta de gestão empresarial.

REFERÊNCIAS

CARNEIRO, Murilo. **Administração de Organizações**: teoria e lições práticas. São Paulo: Atlas, 2012.

_____. **Orçamento Empresarial**. Rio de Janeiro: SESES, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**: teoria, processo e prática. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

FERREIRA, Maria do Carmo Ribeiro Schwandner. **Orçamento**: um instrumento de planejamento e controle. Dissertação de mestrado – Fundação Getúlio Vargas, Curso de Pós-Graduação em Contabilidade, Finanças e Controle, Escola de Administração e Economia de São Paulo, São Paulo, 1998.

FREZZATI, Fábio. **Beyond Budgeting**: inovação ou resgate de antigos conceitos do orçamento empresarial? *Revista de administração de empresas*, São Paulo, v.45, n.2, p. 23-33, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, Arilda Schmidt. **Pesquisa qualitativa – tipos fundamentais**. *Revista Administração de Empresas*, v.35, n.3, Mai./Jun. 1995, p. 20-29.

KIHN, L. A. (2011). **How do controllers and managers interpret budget targets?** *Journal of Accounting & Organizational Change*, 7(3), 212-236. doi: 10.1108/18325911111164187.

LEITE, Rita Maria. **Orçamento empresarial**: um estudo exploratório em indústrias do estado do Paraná. Dissertação de mestrado – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2008.

LUNKES, João Rogério. **Contribuição à melhoria do processo orçamentário empresarial**. Tese de doutorado – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

_____. **Manual de Orçamento**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Planejamento orçamentário**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

_____. O Orçamento Base-Zero. Disponível em: <<http://carlosalexandresa.com.br/artigos/Orcamento-Base-Zero.pdf>>. Acesso em: 26 set. 2020.

SÁ, Carlos Alexandre. **Orçamento empresarial**. Curso de Gestão Empresarial, FGV, 2011. Disponível em: <https://www.passeidireto.com/arquivo/67594373/apostila-fgv-de-orcamento-empresarial-versao-9-0>. Acesso em: 25 mai. 2020.

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

SÁ, Kamilla Terceiro. **O uso do software *Crystal Ball* no orçamento empresarial: projeção e análise de faturamento**. Trabalho de conclusão de curso(graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Ciências Atuariais, Fortaleza, 2017.

SOBANSKI, Jaert J. **Prática de orçamento empresarial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SIMONS, R. (1995). **Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal** (2nd ed.). Watertown, MA, USA: *Harvard Business School Press*.

MORAES, Anna Maris Pereira de. **Iniciação ao estudo da administração**. São Paulo: Makron Books, 2000.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

VIEIRA, Marcos Teche. **Orçamento empresarial: um estudo de caso em uma indústria fabricante de acessórios automotivos**. Trabalho de conclusão de curso (graduação) – Universidade de Caxias do Sul, Curso de Ciências Contábeis, Caxias do Sul, 2015.

WRIGHT, Peter L.; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.