

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
NÚCLEO UNIVERSITÁRIO BARREIRO
Curso de graduação em Ciências Contábeis com ênfase em Controladoria

**PROCESSO ORÇAMENTÁRIO: O ORÇAMENTO EMPRESARIAL COMO
FERRAMENTA DE GESTÃO**

Amanda Cristina Costa Cunha
Dayara Júlia Meireles
Jamille da Silva Medeiros
Lucicleide Nunes da Silva

Belo Horizonte
2008

Amanda Cristina Costa Cunha

Dayara Júlia Meireles

Jamille da Silva Medeiros

Lucicleide Nunes da Silva

**PROCESSO ORÇAMENTÁRIO: O ORÇAMENTO EMPRESARIAL COMO
FERRAMENTA DE GESTÃO**

Trabalho interdisciplinar apresentado como requisito parcial de avaliação das disciplinas do 5º período do Curso de Ciências Contábeis com Ênfase em Controladoria da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – Unidade Barreiro.

Disciplinas: Contabilidade de Inst. Fin. e Merc. Capitais

Contabilidade e Orçamento Empresarial

Cultura Religiosa

Direito Tributário

Ética Geral e Profissional

Sistemas Contábeis I

Orientadores: Alexandre Ribeiro

Antônio Jardim

José Carlos Dias

Flávio Valentim

Messias Antônio

Alex Diamante

Belo Horizonte

2008

RESUMO

As empresas necessitam de uma gestão orçamentária, planejadas de acordo com as suas necessidades para que possam se manter no mercado, pois a competitividade neste meio passou a sofrer pesadas pressões com era da globalização que se instalou no mundo. O planejamento é um processo para transformar o conhecimento em ação, com suporte de recursos, com o intuito de estabelecer objetivos, estratégias e ações que possibilitam um aumento da competitividade da empresa. O grande instrumento para o planejamento é o orçamento, que serve como suporte para acompanhamento, motivação e controle das estratégias e operações da empresa. Os processos de planejamento e estabelecimento de metas são fundamentais para que os objetivos sejam traduzidos em ações. Por isso, o orçamento aparece como um plano de ação desenvolvido como um guia para as operações, mas exige da empresa um sistema de informação, com dados contábeis adequados e apropriados. Um dos grandes problemas enfrentados pelas empresas na implementação do orçamento é a operação dos softwares, pois nenhum software é capaz de satisfazer completamente todas as exigências das empresas. O orçamento é uma ferramenta a serviço do gestor, que deve saber adaptá-la às suas próprias necessidades, bem como ao contexto particular da empresa. A empresa deve escolher a forma de orçamento que melhor se adapte aos objetivos, a gestão e seus métodos de controle.

Palavras-chave: Planejamento estratégico; Orçamento Empresarial; Gestão Estratégica.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Ambiente de um sistema operacional.....	10
FIGURA 2: Os seis objetivos principais do orçamento.....	15
FIGURA 3: Condições para implementação do orçamento.....	16
FIGURA 4: Fatores internos e externos.....	22
FIGURA 5: Orçamento de vendas e seus principais componentes.....	23
FIGURA 6: Orçamento dos Custos Indiretos de Fabricação/ano 20XX.....	27
FIGURA 7: Orçamento das despesas de vendas e administração/ano 20XX.....	29

LISTA DE SIGLAS

CIF - Custos Indiretos de Fabricação

COAD - Centro de Orientação, Atualização e Desenvolvimento Profissional

COFINS - Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social

CPMF - Contribuição Provisória sobre Movimentação Financeira

CSLL - Contribuição Social sobre o Lucro Líquido

ICMS - Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços

IE – Imposto sobre Exportação

IOF - Imposto sobre Operação Financeira

II – Imposto sobre Importação

IPI - Imposto sobre Produtos Industrializados

IRPJ - Imposto de Renda Pessoa Jurídica

ISSQN - Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza

ITR - Imposto sobre a Propriedade Territorial Rural

MOD - Mão-de-Obra Direta

MP - Matéria-Prima

PASEP - Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público

PIS - Programa de Integração Social

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.1 Justificativa	6
1.2 Objetivos.....	6
2 REFERENCIAL TEÓRICO	7
2.1 Gestão Estratégica	7
2.1.1 <i>A utilização dos sistemas contábeis na Gestão empresarial</i>	9
2.2 Planejamento.....	12
2.3 Orçamento	13
2.3.1 <i>Histórico do orçamento</i>	14
2.3.2 <i>Objetivos</i>	14
2.3.3 <i>Condições para implementação</i>	15
2.3.4 <i>Vantagens</i>	16
2.3.5 <i>Limitações</i>	17
2.3.6 <i>Incidência Tributária no Orçamento</i>	18
2.4 Orçamento Empresarial	22
2.4.1 <i>Orçamento de Vendas</i>	22
2.4.2 <i>Orçamento de fabricação</i>	24
2.4.2.1 <u>Orçamento dos custos de fabricação</u>	25
2.4.2.2 <u>Orçamento de matéria-prima</u>	25
2.4.2.3 <u>Orçamento de mão-de-obra Direta</u>	25
2.4.2.4 <u>Orçamento dos Custos Indiretos de fabricação</u>	26
2.4.3 <i>Orçamento de Investimento</i>	27
2.4.5 <i>Orçamento de Despesas Comerciais e Administrativas</i>	28
2.4.6 <i>Orçamento do Fluxo de Caixa</i>	29
3 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	31
REFERÊNCIAS	32

1 INTRODUÇÃO

1.1 Justificativa

A opção por estudar o processo orçamentário, sob o foco de mostrar o orçamento empresarial como ferramenta de gestão, partiu do propósito de que toda empresa, seja ela de pequeno, médio ou grande porte necessita de uma gestão orçamentária, planejada de acordo com as suas necessidades para que possam se manter no mercado. O orçamento é um importante instrumento de suporte para tradução, implementação, acompanhamento, motivação e controle para as estratégias e operações da empresa. Por isso, o orçamento não pode ser eliminado do sistema de gestão das mesmas. A necessidade de conhecimento sobre o processo orçamentário para gestão empresarial foi a motivação para realização de tal trabalho.

1.2 Objetivos

A elaboração deste trabalho tem como objetivo principal mostrar fatores que exercem influência na gestão empresarial, tratando do orçamento empresarial como instrumento de planejamento e controle. O trabalho propõe-se a fazer uma introdução sobre gestão empresarial e planejamento estratégico, para abordar, de forma mais clara, o orçamento, abordando os conceitos, objetivos, vantagens e limitações do orçamento, enfatizando o orçamento empresarial. Mostrando ainda fatores que determinam a elaboração de um orçamento empresarial, com o intuito de que com o encerramento deste, possa ficar visível a necessidade de um processo orçamentário para a gestão empresarial.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Partindo do propósito de analisar o processo orçamentário, sob o foco de mostrar o orçamento empresarial como ferramenta de gestão, desenvolveu-se o referencial teórico, com base na pesquisa realizada sobre o processo orçamentário, mostrando os fatores que influenciam em tal processo, que reflete na gestão das empresas. Dando ênfase, nos tipos de orçamentos empresariais e na incidência de tributos no orçamento.

2.1 Gestão Estratégica

A evolução dos conceitos relacionados ao planejamento desde sua abordagem financeira até a gestão estratégica está vinculada ao ritmo de mudanças ambientais. A estratégia de uma Organização influencia a sua estrutura interna. Para Tavares (2000, p. 42) o desafio estratégico básico da empresa era identificar e capacitar gerentes para desempenhar as atividades, com a competitividade começou a exigir novos arranjos organizacionais e novos tipos de liderança. Partindo-se dessa necessidade, houve a criação de sistemas internos de apoio à estratégia e novos métodos de planejamento.

Ao longo da evolução da gestão estratégica, é possível caracterizar suas fases: planejamento financeiro, planejamento a longo prazo, planejamento estratégico e administração (gestão estratégica).

No *planejamento financeiro* “o orçamento é considerado o principal instrumento de controle e gestão, voltado para o ambiente interno da Organização, enfatizando o controle dos gastos orçados”. (TAVARES, 2000, p.45).

No *planejamento a longo prazo* o controle dos recursos financeiros passaram a representar a última etapa do processo de implementação do planejamento. Tal planejamento baseava-se na idéia de que uma intervenção ativa no presente pode melhorar o futuro, para tanto é necessário estimar o futuro, projetando indicadores atuais e passados. Para Tavares (2000, p.46) esses indicadores eram derivados de três previsões: previsões de referência (pessimistas) projetando o que aconteceria com uma organização se nada de novo fosse feito; desejável (otimista) que indica onde a organização pode chegar; projeção planejada (realista) mostraria onde a organização deve efetivamente chegar baseadas em suposições realistas.

No *planejamento estratégico* “a gestão estratégica faz uma abordagem equilibrada de todos os recursos da Organização para a consecução de seus fins. Enfatizando a definição da estratégia para analisar as mudanças ocorridas no ambiente e as forças e fraquezas da organização”. (TAVARES, 2000, p.47).

A gestão estratégica surgiu para superar os entraves do planejamento estratégico, entre eles o de sua implementação, procurando unir o planejamento estratégico e sua implementação em um único processo. Portanto, gestão estratégica é um conjunto de atividades operacionais e organizacionais, que planejadas, visam adequar a capacidade interna da organização ao ambiente externo.

Para Srour (2005, p.31) a ética reflete sistemática e criticamente sobre os fenômenos sociais que estão sujeitos às avaliações. Quando escolhemos a nossa profissão, passamos a ter deveres profissionais obrigatórios. O profissional contábil, por exemplo, precisa necessariamente de tomar as decisões corretas, no momento exato e de maneira precisa. “Justificadas são as decisões e ações que atingirem resultados socialmente úteis, caso contrário, se os malefícios forem maiores que os benefícios, necessitará de justificação ética”. (SROUR, 2005, p.31)

As decisões empresariais não são isentas de conseqüências, pois acarretam, muitas vezes, efeitos turbulentos dentro de uma organização, visto que fatos considerados ilegais ou idôneos deixaram de ser tolerados e encobertos. Diante de tais fatos, as tomadas de decisões praticadas pelas empresas estão baseando-se cada vez mais na ética da responsabilidade através de resultados pretendidos ou previsíveis, pois ao adotar a ética da responsabilidade, realizam-se análises de risco, mapeiam-se as circunstâncias, balanceiam-se as forças de jogo, perseguem-se objetivos e medem as conseqüências das tomadas de decisões.

As decisões praticadas dentro de um ambiente organizacional afetam tanto o ambiente interno, quanto o ambiente externo. Srour (2003, p.14) explica esta questão diante da certeza que os clientes estão procurando cada vez mais assegurar a qualidade de produtos e serviços adquiridos por eles e de que os concorrentes, fornecedores, investidores, autoridades governamentais, prestadores de serviços e empregados “vasculham” aquelas empresas com as quais mantêm relações visando diminuir as fraudes.

Hoje, a moral organizacional é uma questão primordial para a sobrevivência das empresas, visto que as questões morais escondem-se em muitas decisões e ações do cotidiano empresarial, ainda que seus dirigentes não tenham consciência plena disto. Por isso é necessária bastante atenção no que tange as operações de um mercado livre, pois o mesmo

“não autoriza” mais fraudar os consumidores e nem iludir sua boa fé. O mercado precisa da disposição de informações adequadas para que os consumidores possam fazer suas escolhas com a melhor competência e disponibilidades de informações possíveis.

Dentre várias ações, Srour (2003, p.17) lista algumas que merecem a devida reflexão e eventual posicionamento das empresas. São algumas delas ligadas ao profissional contábil:

- A sonegação fiscal;
- A lavagem de dinheiro proveniente de ações ilegais;
- As fraudes em balanços contábeis;
- A falsificação de documentos.

2.1.1 A utilização dos sistemas contábeis na Gestão empresarial

Quando uma empresa é familiar e na maioria das vezes, conseqüentemente pequena, o dono conhece todo o processo para atender o seu cliente da melhor forma possível. Quando a empresa cresce, o dono precisa de um sistema de informação capaz de definir, por exemplo, quais as informações são mais relevantes e quais devem girar dentro da empresa. É preciso identificar o que coletar, analisar, guardar e ter no momento certo para tomar decisões, permitindo maior agilidade e flexibilidade da empresa diante da concorrência.

Diante das idéias de Oliveira (2001, p. 49), o processo decisório implica a uma racionalidade objetiva que trás como conseqüência a necessidade de o tomador de decisão ajustar seu comportamento a um sistema integrado, através de uma visão ampla de alternativas que se lhe afiguram antes da tomada de decisão, da consideração de todo o conjunto complexo de conseqüências que poderá ser gerado como fruto de escolha de uma alternativa e da própria escolha em face das alternativas disponíveis.

Os sistemas de informações são compostos por subsistemas, que integrados, são capazes de gerar informações necessárias para o processo decisório dentro das empresas. Cada empresa tem um foco, funções e estrutura organizacional diferente umas das outras, mas um sistema genérico pode ser composto pelas seguintes áreas funcionais: marketing, produção, administração financeira, administração de materiais, administração de recursos humanos, administração de serviços, e gestão empresarial. (OLIVEIRA, 2001, p. 49)

Além de ser muito importante para uma empresa ter seus departamentos integrados, uma visão integrada das áreas externas à empresa também é de extrema valia para o desenvolvimento e continuação das atividades de forma satisfatória, visto que a mesma depende de vários fatores externos para sua permanência no mercado. Abaixo segue um esquema de um sistema operacional, representado por uma empresa:

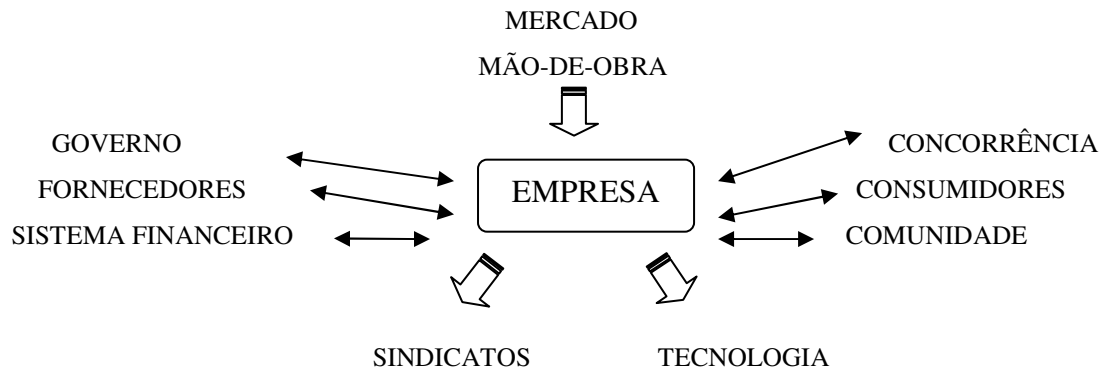


Figura 1: Ambiente de um sistema operacional
Fonte: OLIVEIRA, 2001, p. 37.

A estrutura organizacional de uma empresa é delineada de acordo com seus objetivos e estratégias estabelecidas, sendo certo que a tendência das empresas agora, é diminuir ao máximo a quantidade de funcionários e de atividade desnecessárias à sua atividade fim, absorvendo cada vez mais à computação, às telecomunicações e àquelas inovações tecnológicas apropriadas ao melhoramento de seus resultados. As informações e o conhecimento compõem recursos estratégicos essenciais para o sucesso de uma empresa. Aquelas empresas que se adaptam ao ambiente e às inovações estarão muito próximas das chamadas empresas ideais.

De acordo com Manãs (2003, p. 56), a imagem da informática nas organizações que a empregam é muito diversificada, dentro das próprias áreas funcionais das organizações. Uma boa parte das disfunções do sistema informatizado com respeito às necessidades de informações dos seus usuários procede de problemas, principalmente, lógicos (como análise funcional). Senão vejamos alguns problemas relacionados por Manãs (2003 p. 56):

- Insuficiência de compreensão dos objetivos e serviço dos quais se desenvolve a aplicação, pois muitas vezes o responsável pelo desenvolvimento (analista) tenderá,

sem querer, suprir as informações insuficientes com sua própria experiência pessoal ou profissional (retirando, por exemplo, de outros sistemas conhecidos).

- Desconhecimento da organização e das realidades humanas (cultura) da área usuária. Como todo sistema de informações se sobrepõe a um sistema físico já existente, é imprescindível que as modificações feitas sejam perfeitamente planejadas e previstas.
- Insuficiente conhecimento da operacionalidade funcional, visto que uma boa análise funcional só é possível quando o analista seguiu até o último detalhe e todos os níveis das operações realizadas nas áreas usuárias.
- Mecanismos de controle inadequados, sendo certo que a etapa de controle e apuração de dados (incluindo processos manuais e no computador) é que garante a confiabilidade.

Como a informática é uma área muito complexa dentro de uma organização, a mesma deverá ser considerada pela alta direção como uma unidade a mais. Para a eficácia desejada do desenvolvimento e aplicação de um sistema informatizado dentro de uma organização, os usuários devem ficar por dentro da equipe de projetos, visando a elaboração dos anteprojetos de aplicação, a definição de necessidades, a contribuição relativa à dados e informações, a avaliação e seleção de alternativas, a realização de testes de aceitação e a busca de interação das informações necessárias e disponíveis, dentre outras coisas. (MANÃS, 2003, p. 58)

Diante do exposto acima pode-se concluir que os projetos para a área de informática são muito complexos e que seus maiores problemas de gerenciamento nesta área estão associados ao não cumprimento de resultados pela empresa. Com isso e diante de resultados não correspondentes às expectativas, os usuários tendem a colocar-se em uma situação de resistência quanto a possibilidades de novos projetos.

Mesmo com tanta complexidade para instalar e manter um sistema informatizado dentro de uma empresa, Oliveira (2001, p.50) alerta que os sistemas de informações gerenciais podem, sob determinadas condições, trazer os seguintes benefícios:

- Redução de custos das operações;
- Melhoria no acesso às informações, propiciando relatórios mais precisos e rápidos, com menor esforço;
- Melhoria na produtividade;
- Melhoria nos serviços realizados e oferecidos;
- Melhoria na tomada de decisões, por meio do fornecimento de informações mais rápidas e precisas;
- Estímulo de maior interação dos tomadores de decisão;

- Fornecimento de melhores projeções dos efeitos das decisões;
- Melhoria na estrutura organizacional, para facilitar o fluxo de informações;
- Melhoria na estrutura de poder, proporcionando maior poder para aqueles que entendem e controlam o sistema;
- Redução do grau de centralização de decisões na empresa; e
- Melhoria na adaptação da empresa para enfrentar os acontecimentos não previstos.

2.2 Planejamento

O planejamento é definido como conjunto previamente ordenado de ações com o fim de alcançar posições futuras desejadas. Para isso, compreende o envolvimento de pessoas, a alocação de recursos para o desempenho, controle e avaliação o das ações para estimar sua efetividade em relação ao que foi estabelecido. (TAVARES, 2005 p.68)

Desta forma, pode-se completar que o planejamento é um processo para transformar o conhecimento em ação, com suporte de recursos. O planejamento evoluiu para adaptar-se às novas condições do ambiente, de um planejamento financeiro para um planejamento estratégico, com o intuito de estabelecer objetivos, estratégias e ações que possibilitam um aumento da competitividade da empresa, estratégias como inovações, mercado, produtos, logística, tempo, clientes, entre outros.

De acordo com Lere citado por Lunkes (2003, p.16) o planejamento pode ser dividido em três tipos: planejamento estratégico, tático e operacional. Formalizados por meio da integração entre as técnicas e ferramentas, como o orçamentos, que permite a execução e controle das operações.

O *Planejamento Estratégico* é definido para um longo período de tempo, utiliza pouca informação da contabilidade, pois traz poucas informações quantitativas. Através deste planejamento decide-se para onde a empresa vai, em qual ambiente estará operando, desenvolvem-se estratégias para alcançar o objetivo pretendido. Em suma, o planejamento estratégico faz os gestores indicarem a direção que a empresa irá seguir nos próximos anos;

O *Planejamento Tático* proporciona objetivos mensuráveis, objetivos na forma de relações financeiras a serem alcançados nos próximos anos, visando orientar a formulação de planos operacionais;

O *Planejamento Operacional* é um plano detalhado para as operações, com função indicar como devem ser administradas as operações do dia-a-dia.

2.3 Orçamento

Para Lunkes (2003, p.27) o orçamento visa, através de um planejamento adequado, prever e projetar as receitas e despesas para um período determinado, tentando reproduzir antecipadamente a operação da empresa dentro de uma visão realista. O processo orçamentário refere-se a todas as atividades de planejar, coordenar, preparar, controlar e reprogramar as operações da empresa, envolvendo desta forma, todos os centros de responsabilidade das empresas.

O processo orçamentário envolve a elaboração de planos e objetivos detalhados, previsão das despesas e fixação de padrões definidos para a supervisão. “O orçamento é componente final do plano de ação, é a etapa do processo do planejamento estratégico em que se determina a relação entre resultados e despesas, para atender as necessidades e objetivos da empresa no período determinado”. (LUNKES, 2003, p.27)

O processo orçamentário pressupõe a existência de um Plano de Contas Contábil que contemple a missão e o negócio das organizações, fazendo-se necessário uma reanálise em todas as contas do plano contábil, uma vez que os centros de responsabilidades devem avaliar se todas as suas operações estão ali representadas, pois não existe orçamento dissociado da contabilidade, uma vez que o seu controle se dá através da comparação do orçado e do realizado. Desta forma, para o sucesso do programa orçamentário é necessário um sistema contábil adequado, com um plano de contas que reflita fielmente as operações da empresa. (FERNANDES, 2005, p.18)

Confirmando a importância do orçamento como ferramenta para a tomada de decisão, Fernandes (2005, p.20) afirma que os processos de planejamento, estabelecimento de metas, alinhamento entre alocação de recursos, iniciativas estratégicas e orçamentárias são fundamentais para que os objetivos sejam traduzidos em ações e realidades. Em resumo, o orçamento é um plano de ação desenvolvido como um guia para as operações e como base para avaliação do desempenho.

2.3.1 Histórico do orçamento

O orçamento só foi adotado, com mais frequência, pelas empresas brasileiras a partir de 1970, dividindo-se em seis fases históricas, que estão assim definidas por Lunkes (2003, p.37): Na primeira fase predominou o orçamento empresarial, com ênfase na projeção dos resultados e o posterior controle; Na segunda fase privilegiou-se o orçamento contínuo que deu ênfase na revisão, removendo-se os dados do mês atual e acrescentando-se os dados orçados para o mesmo mês do ano seguinte; Em seguida, veio o orçamento de base zero, com a projeção dos dados como se as operações estivessem começando da estaca zero e necessitasse justificar os gastos; A quarta etapa apresenta o orçamento flexível, destacando-se com a projeção dos dados em vários níveis de atividades, projetado para cobrir uma gama de atividades; Surgiu o orçamento por atividades, com projeção dos recursos e o uso de direcionadores para estimar e controlar os resultados; Finalmente, o orçamento perpétuo, que prevê o uso dos recursos fundamentados na relação causa-efeito.

2.3.2 Objetivos

Brookson (2000, p.6) assevera que o orçamento é um plano de atividades futuras. Ele pode assumir diversas formas, mas normalmente reflete os departamentos e o conjunto da empresa em termos financeiros, fornecendo as bases para se aferir o desempenho da organização.

“Além de serem parâmetros para a avaliação dos planos, permitem a apuração do resultado por área de responsabilidade, desempenhando o papel de controle por meio dos sistemas de custos e contabilidade, estando presente no ciclo administrativo. O orçamento está associado às funções administrativas, abrangendo o planejamento, execução, controle, avaliação, motivação e coordenação. O objetivo principal do orçamento é relacionar-se com as duas funções administrativas: o planejamento e o controle”. (BROOKSON, 2000, p.6)

Os orçamentos são essenciais para o planejamento e o controle da empresa, ajudando a coordenar as ações, estabelecendo um compromisso com os objetivos da empresa, conferindo autoridade ao gestor de cada área para fazer despesas e fornecer metas claras de receita. Os objetivos principais do orçamento são descritos por Brookson (2000, p.7) como sendo:

- Planejamento, para auxiliar a programação de atividades de um modo lógico e sistemático que corresponda à estratégia de longo prazo da empresa;
- Coordenação, para ajudar a coordenar as atividades das diversas partes da organização e garantir a consistência dessas ações;
- Comunicação, para informar facilmente os objetivos, oportunidades e planos da empresa aos diversos gerentes de equipes;
- Motivação, para fornecer estímulo aos diversos gerentes para que atinjam metas pessoais e da empresa;
- Controle, para controlar as atividades da empresa por comparação com os planos originais, fazendo ajuste onde necessário;
- Avaliação, para fornecer bases para a avaliação de cada gerente, tendo em vista suas metas pessoais e as de seu departamento.

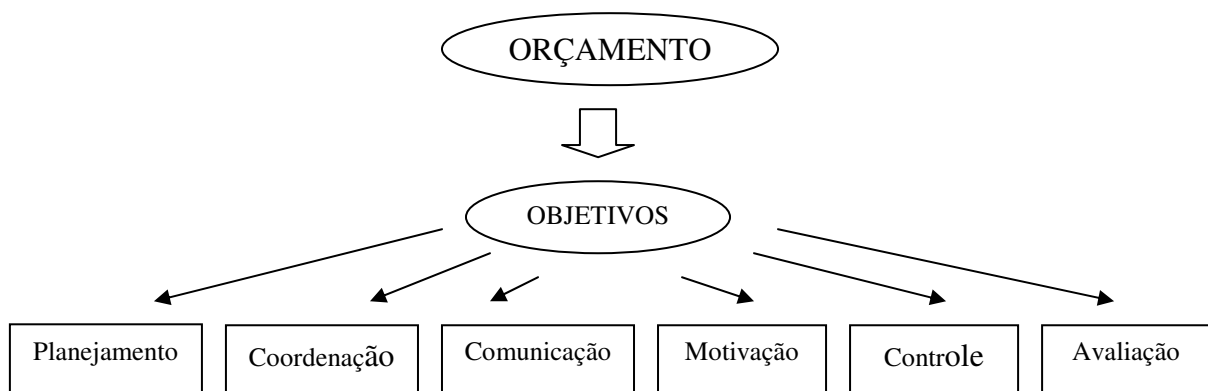


Figura 2: Os seis objetivos principais do orçamento
Fonte: BROOKSON, 2000, p. 9

2.3.3 Condições para implementação

O processo orçamentário exige da empresa um sistema de informação, com dados contábeis adequados e apropriados. “A empresa deve ter estrutura organizacional definida, contabilidade aberta e informatizada e fixação dos objetivos”. (ZDANOWICZ *apud* LUNKES, 2003, p. 45).

As condições de implementação vão depender do tipo de empresa e principalmente do grau de utilização do próprio processo orçamentário.

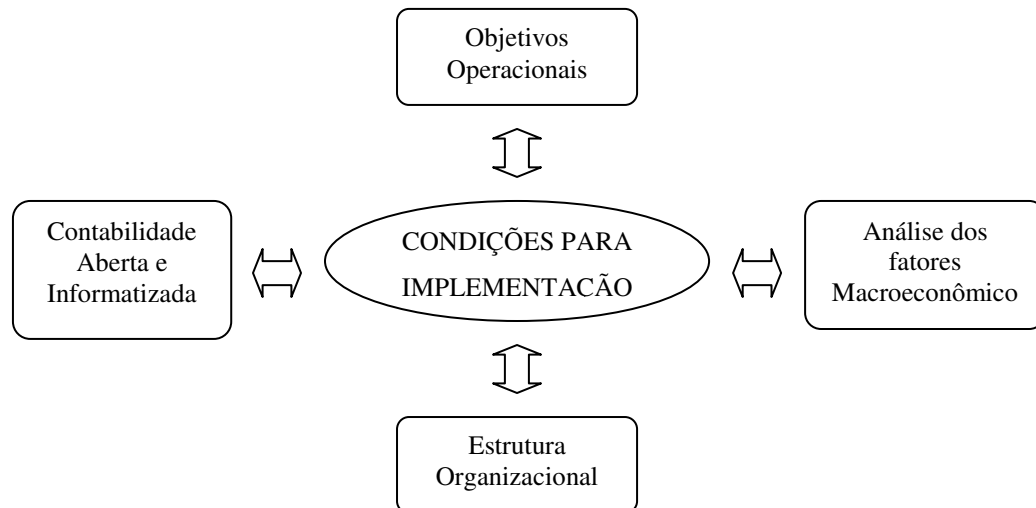


Figura 3: Condições para implementação do orçamento.

Fonte: Adaptada de ZDANOWICZ, 1983, p.22

Um dos grandes problemas enfrentados pelas empresas na implementação do orçamento, segundo Lunkes (2003, p. 50), é modelar e operar os softwares existentes no mercado, pois nenhum software é capaz de satisfazer completamente todas as exigências das empresas. A decisão tem sido desenvolver sistemas próprios mais adaptados à realidade de cada situação.

2.3.4 Vantagens

Podem-se considerar inúmeras as vantagens do orçamento, entre as mais significativas, mencionadas por Sanvicente e Santos (2000, p.23), estão:

- a) A existência e utilização do sistema para que sejam fixados os objetivos e políticas para a empresa e suas unidades, pois o orçamento obriga a empresa à análise antecipada das políticas básicas;
- b) Exige uma estrutura administrativa adequada, isto é, um sistema definido de atribuição de responsabilidades a cada função da empresa, por meio de uma integração de diversos orçamentos parciais num orçamento global, forçando os membros da administração a fazerem planos de acordo com os planos de outras unidades da empresa;

- c) Obriga os gestores a quantificarem e datarem as atividades pelas quais serão responsáveis, obrigando todos os membros da administração a participar do processo de estabelecimento dos objetivos e preparação dos planos;
- d) Reduz o envolvimento dos altos administradores com as operações diárias, por meio de delegação de poderes e de autoridade que se refletem nos orçamentos das diferentes unidades operacionais;
- e) Identifica os pontos de eficiência ou ineficiência no desempenho das unidades da empresa, nesse aspecto obriga os gestores a planejar a redução de custos, destacando as áreas de eficiência e ineficiência;
- f) Finalmente, a preparação de um orçamento para toda a empresa tende a melhorar a utilização dos recursos disponíveis, ajustando-os às atividades prioritárias para que sejam alcançados os objetivos.

2.3.5 Limitações

Os dados contidos nos orçamentos não passam de estimativas, estando sujeitos aos eventos, internos e externos, que podem afetar processo de previsão, inviabilizando sua concretização (LUNKES, 2003, p.47). Nesse sentido, descreve que o sucesso ou fracasso depende bastante da previsão correta das estimativas. Considera-se algumas limitações do orçamento:

- O processo orçamentário leva um longo tempo, dificultando as previsões;
- O processo orçamentário deve ser acompanhado e revisado permanentemente, o que demanda tempo e dinheiro;
- Orçamentos são preparados para guiar a empresa a atingir seus objetivos e para propósitos de controle, por isso é necessário envolver as pessoas;
- As empresas confundem orçamento com planejamento financeiro. Por isso, o orçamento assim elaborado pouco contribui para a gestão, pois não reflete com previsão os custos dos recursos usados pelas atividades;
- Os orçamentos em geral não permitem identificar as variáveis que influem na atuação do gestor e da área de responsabilidade, não evidenciando o resultado do esforço por ele despendido.

2.3.6 Incidência Tributária no Orçamento

Dentre os vários tipos de orçamento, existe um modelo de orçamento denominado “Orçamento de Encargos Tributários” onde se encontram demonstrados os valores que incidem sobre, por exemplo, as saídas de produtos fabricados e compras de matérias-primas adquiridas pela empresa, conforme afirmado por Fernandes (2005, p.46). Ele está diretamente ligado aos orçamentos de vendas e aos orçamentos de matérias-primas.

As alíquotas dos impostos recolhidos pelas empresas são definidas através da análise tributária, visto que as mesmas podem variar de acordo com o enquadramento em que se encontram. As alíquotas de tributação variam de acordo com as atividades exercidas pelas empresas, ou seja, de acordo com o tipo de produtos e/ou serviços que as mesmas comercializam ou produzem, etc. Observando as peculiaridades de cada empresa, as mesmas deverão enquadrar-se entre os seguintes tipos de tributação: “Lucro real”, “Lucro Presumido” e “Simples Nacional”.

Para que uma empresa acerte na escolha do tipo de tributação incidente sobre suas operações, vários fatores deverão ser observados, dentre eles: sua receita anual, suas atividades operacionais, etc. O Centro de Orientação, Atualização e Desenvolvimento Profissional (COAD, 2008), através de seus periódicos, define os três tipos de tributação adotados pelas empresas como sendo:

Lucro Real: É o Lucro Líquido do período de apuração ajustado pelas adições, exclusões ou compensação previstas ou autorizadas na legislação e corresponde à base de cálculo do imposto devido pelas pessoas jurídicas.

Lucro Presumido: É o imposto que abrange aquelas pessoas jurídicas não obrigadas à apuração do lucro real. Este apura de forma simplificada a base de cálculo do Imposto de renda (IRPJ) e da Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL). Neste regime, a apuração do IRPJ e da CSLL ocorre no encerramento de cada trimestre e o recolhimento dos valores devidos somente é efetuado no mês seguinte (em cota única ou em até três cotas mensais e sucessivas).

Simples Nacional: É o regime diferenciado e favorecido criado pela Lei Complementar 123, de 14-12-2006. Aplicável às microempresas e empresas de pequeno porte, assim considerados a sociedade empresária, a sociedade simples e o empresário a que se refere o artigo 966 da Lei 10.406, de 10-1-2002 (Código Civil), devidamente inscritos no

Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, cuja receita bruta se encontre dentro dos limites fixados.

A título de enriquecimento teórico, observa-se, conforme postulado pelo Centro de Orientação, Atualização e Desenvolvimento Profissional (COAD, 2008), que estão obrigadas à tributação com base no lucro real as empresas enquadradas nas seguintes situações:

- a) Quando sua receita total, no ano anterior, tenha sido superior a R\$ 48.000.000,00 ou R\$ 4.000.000,00 multiplicado pelo número de meses do período, quando inferiores a doze meses;
- b) Quando suas atividades sejam de bancos comerciais, bancos de investimento, bancos de desenvolvimento, caixas econômicas, sociedades de crédito, financiamento e investimento, sociedade de crédito imobiliários, sociedades corretoras de títulos, valores mobiliários e câmbio, distribuidores de títulos mobiliários, empresas de arrendamento mercantil, cooperativas de crédito, empresas de seguros privados e de capitalização e entidades de previdência privada aberta;
- c) Quando tiverem lucros, rendimentos ou ganhos de capital oriundos do exterior;
- d) Quando, autorizadas pela legislação tributária, usufruam de benefícios fiscais relativos à isenção ou redução do Imposto de Renda;
- e) Quando, no decorrer do ano-calendário, tenha efetuado pagamento mensal do imposto com base em estimativa;
- f) Quando explorarem as atividades de prestação cumulativa e contínua de serviços de assessoria creditícia, mercadológica, gestão de crédito, seleção e riscos, administração de contas a pagar e a receber, compras de direitos creditórios resultante de vendas mercantis a prazo ou de prestação de serviços;
- g) Quando exerçam atividades de compra e venda, loteamento, incorporação e construção de imóveis, enquanto não concluídas as operações imobiliárias para as quais haja registro de custo orçado.

Caso as empresas não se enquadrem nas situações acima citadas, as mesmas poderão optar pelo Lucro Presumido ou pelo Simples Nacional, como já definidos anteriormente.

Como observado na legislação e também informado pelo Centro de Orientação, Atualização e Desenvolvimento Profissional (COAD, 2008), em seus periódicos, podem optar pela tributação com base no lucro presumido as pessoas jurídicas que, não estando obrigadas ao regime de tributação pelo lucro real, tenha auferido, no ano-calendário anterior, receita

total igual ou inferior a R\$ 48.000.000,00 ou a R\$ 4.000.000,00 multiplicado pelo número de meses do período.

Quanto ao Simples Nacional, abrangidos por Microempresas ou empresas de pequeno porte, arrecada-se, em um único documento os seguintes tributos: IRPJ, IPI, CSLL, COFINS, PIS/PASEP, Contribuição para a Seguridade Social, ICMS e ISSQN. Diferentemente de tais impostos ora citados, alguns outros impostos não são excluídos de cobrança, quais sejam alguns exemplos: O IOF, o II, o IE, ITR, CPMF, ICMS, etc.

Como visto acima, complexo são os tipos de tributação incidentes sobre as operações das empresas. Para análise dos tipos de tributação, necessário os conceitos de algumas denominações muito importantes em tais situações:

Tributo: “É toda prestação pecuniária compulsória, em moeda ou cujo valor nele se possa exprimir, que não constitua sanção de ato ilícito, instituída em lei e cobrada mediante atividade administrativa plenamente vinculada.” (CÓDIGO TRIBUTÁRIO NACIONAL, 2003, p.479).

Base de Cálculo dos tributos: É o valor econômico sobre o qual se aplica a alíquota para calcular o valor do tributo devido. A base de cálculo, para fins do disposto no art. 64, combinado com o art. 34, do Código Tributário Nacional, é o montante do pagamento, assim entendido o valor total da nota fiscal ou fatura, não havendo previsão legal para a exclusão de quaisquer valores.

Como os tributos são subdivididos em espécies tributárias, cada uma possui sua particularidade e conseqüentemente uma base de cálculo diferente umas das outras. A título de exemplo, segue abaixo as bases de cálculo de algumas espécies tributárias:

- *Base de Cálculo das Taxas*: Custo da prestação de serviço estatal e custo do poder de polícia;
- *Base de Cálculo dos Impostos*: Riqueza demonstrada pelo contribuinte;
- *Base de Cálculo das Contribuições de Melhoria*: O valor do custo ou a valorização imobiliária (a que for menos) gerada através de obras públicas.
- *Base de Cálculo dos Empréstimos Compulsórios*: O valor da despesa com guerras ou sua eminência, calamidade pública ou investimento relevantes e urgentes nacionalmente.

Outro conceito relevante e de extrema importância é o conceito de competência tributária. Como as empresa estão vulneráveis sobre vários tipos de tributação incidentes sobre as operações das mesmas, importante saber de quem é a competência para cobrar cada um deles.

A competência Tributária que é a atribuição dada pela Constituição Federal aos entes políticos do Estado (União, Estado, municípios) de instituir os tributos. O Código Tributário Nacional (BRASIL, 2005) define:

“Art. 6.º A atribuição constitucional de competência tributária compreende a competência legislativa plena, ressalvadas as limitações contidas na constituição federal, nas contribuições dos Estados e nas leis orgânicas do Distrito Federal e dos municípios, observando o disposto em lei”.

Cada ente federativo tem o seu poder de tributar limitado, visto que uma das coisas que se busca alcançar com tal observância é a não incidência de bitributação, onde o mesmo tributo não deverá ser cobrado por mais de um Ente Federativo.

A Constituição Federal (BRASIL, 1988) dispõe em seu art. 153 que é considerado como sendo de competência da União os seguintes impostos:

- Imposto sobre Importação de produtos estrangeiros;
- Imposto sobre Exportação, para o exterior, de produtos nacionais ou nacionalizados;
- Imposto de renda e proventos de qualquer natureza;
- Imposto sobre produtos industrializados;
- Imposto sobre operações de crédito ou relativas a títulos ou valores imobiliários;
- Imposto sobre propriedade territorial rural;
- Impostos sobre grandes fortunas, nos termos de Lei Complementar.

Já os Estados e o Distrito federal têm competência, nos termos da Constituição federal (BRASIL, 1988) no art. 155, sobre os seguintes impostos:

- Imposto sobre transmissão *causa mortis* e doação de quaisquer bens ou direitos;
- Imposto sobre operações relativas à circulação de mercadorias e sobre prestação de serviços de transporte interestadual e intermunicipal e de comunicação;
- Imposto sobre propriedade de veículos automotores.

Por fim, os impostos de competência dos Municípios e fundamentados pelo art. 156 da Constituição federal (BRASIL, 1988) são:

- Imposto sobre propriedade predial e territorial urbana;
- Imposto sobre transmissão *inter vivos*, a qualquer título, por ato oneroso, de bens imóveis, por natureza ou acessão física, e de direitos reais sobre imóveis, exceto os de garantia, bem como cessão de direitos à sua aquisição;
- Imposto sobre serviço de qualquer natureza, definidos em Lei Complementar.

2.4 Orçamento Empresarial

A história do orçamento de empresarial confunde-se com a própria história do orçamento. O orçamento empresarial teve sua origem na administração pública e foi utilizado, desde a sua origem, como instrumento de planejamento e controle das operações empresariais. O nível de detalhes do orçamento empresarial pode variar de empresa para empresa. (Lunkes, 2003, p.53).

2.4.1 Orçamento de Vendas

Segundo Sanvicente e Santos (2000, p. 43) a previsão de vendas constitui o ponto de partida do orçamento empresarial, asseveram que o orçamento de vendas constitui um plano de vendas futuras da empresa, para determinado período de tempo. O orçamento de vendas estima as quantidades de cada produto que a empresa planeja vender e o preço praticado.

Lunkes (2003, p.54) destaca que a primeira coisa a fazer quando estabelecer o orçamento de vendas, é definir os fatores limitadores ou restrições, é necessário proceder a um acurado diagnóstico de seu ambiente interno e externo, visando à identificação dos eventos internos e externos que podem interferir nas previsões de vendas da empresa. Em seguida, procede-se a um exame minucioso dos objetivos determinados pela empresa, quando da elaboração do planejamento.

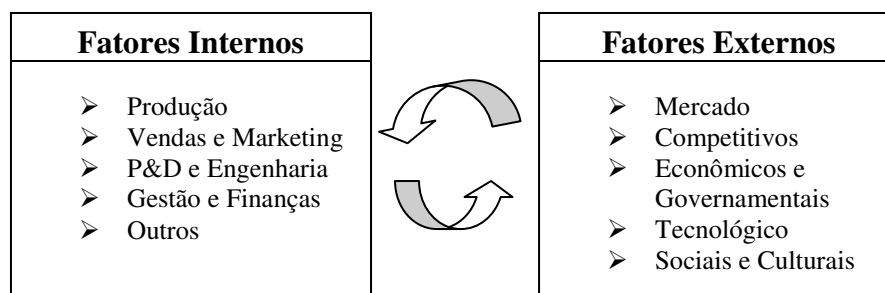


Figura 4: Fatores internos e externos

Fonte: LUNKES, 2003, p.54

Posteriormente, é preciso realizar um exame detalhado das tendências do mercado, iniciando com uma pesquisa de mercado sobre necessidades e expectativas dos consumidores. A previsão de vendas é feita considerando as condições econômicas, aplicando em referência aos bens vendidos pela empresa, e o que é conhecido sobre as ações de competidores. Por ultimo, Lunkes (2003, p.55) observa que é necessário identificar-se a opinião do pessoal de vendas sobre a aceitação dos produtos no mercado, prazo de recebimento, tendências e estimativa de futuras vendas, também é necessário a empresa realizar um exame de períodos passados, tentando verificar tendências, ciclos e sazonalidades.

A figura apresenta um resumo dos principais componentes do orçamento de vendas:

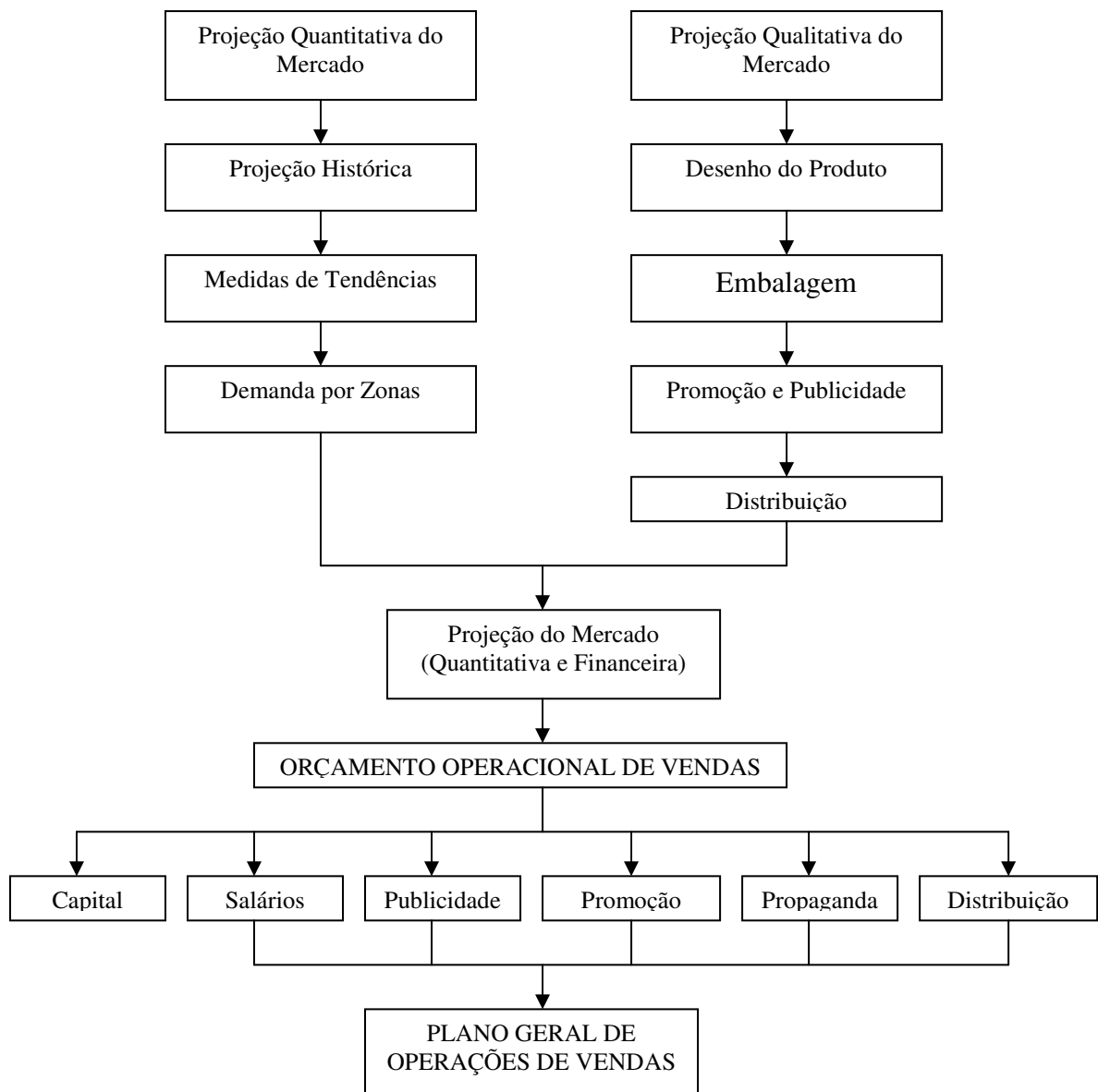


Figura 5: Orçamento de vendas e seus principais componentes.
Fonte: ZDANOWICZ, 1983, p. 63.

Zdanowicz citado por Lunkes (2003, p.55) assevera que a estratégia mercadológica, envolve decisões sobre qualidade, tamanho, forma e aparência, rótulos, marca e embalagens, fixação de preços, adição, eliminação e modificações, bem como debate junto aos outros setores, departamentos ou unidades de negócios quanto às políticas a serem adotadas, como produtos, clientes, marketing, política de preços, custos, logística e distribuição, política de estoques, entre outros.

2.4.2 Orçamento de fabricação

Segundo Lunkes (2003, p.58), quando o orçamento de vendas for completado, a próxima fase entra em ação, ou seja, o orçamento de fabricação. O objetivo é assegurar nível de fabricação suficiente para atender a demanda de vendas.

O plano de produção envolve a programação de uso da capacidade instalada, política de estoques (produtos acabados, em elaboração, matérias primas, material secundário, outros), identificação com projeção das necessidades de investimento para atender ao programa de vendas, a eventuais equipamentos ociosos e a seu destino, projeção dos custos variáveis e custos fixos, objetivos de produtividade considerada no orçamento e outros itens eventualmente necessárias. (LUNKES, 2003, p.58)

Para Lunkes (2003, p.58), a empresa deverá planejar e levar em consideração alguns elementos como: vendas (as necessidades de estoques de produtos acabados para atender ao mercado com rapidez); fabricação (estoque de matéria-prima elevado, produtos acabados para estabilizar a fabricação, compras em maior volume para minimizar os custos e despesas gerais de aquisição); e finanças (estoques pequenos minimizam investimentos e riscos de perdas).

A empresa deve encontrar a melhor maneira de equilibrar seu fluxo financeiro, porque nem sempre utilizar técnicas como o “just in time” ou estoque zero é a melhor alternativa. “A preparação de um plano global do orçamento exige que as necessidades estabelecidas pelo orçamento de vendas sejam convertidas em termos das atividades auxiliares das outras funções principais” (WELSCH *apud* LUNKES, 2003, p.58). Deve-se entender que a fabricação não acompanha necessariamente as vendas, as vendas podem ser sazonais e a fabricação constante, porém com eventual estoque.

2.4.2.1 Orçamento dos custos de fabricação

Conforme Lunkes (2003, p.59), primeiramente, os gestores preparam as estimativas de matérias que são exigidos para atender ao nível de fabricação orçado. Em seguida definem os custos relacionados à fabricação: Matéria-prima, mão-de-obra direta e custos indiretos de fabricação.

2.4.2.2 Orçamento de matéria-prima (MP)

Para Lunkes (2003, p.60), a área de fabricação elabora as necessidades de materiais e o setor de compras providencia a aquisição das quantidades estimadas, com o objetivo de comprar esses materiais no momento certo e ao preço planejado. O orçamento de matéria-prima define padrões de consumo ou o quociente entre a quantidade de cada tipo de matéria-prima e o volume físico de produção, quociente entre consumo de matéria-prima de horas de MOD ou de horas maquina e estudos de padrões de engenharia.

As matérias-primas são bens adquiridos que, no decorrer do processo, integram-se nos produtos acabados. Sobanski citado por Lunkes (2003, p.60) aduz que para a elaboração desse orçamento é necessário o cumprimento das seguintes fases:

- Determinação das quantidades de matérias-primas exigidas para o atendimento da fabricação;
- Estabelecimento das políticas de estocagem de matérias-primas;
- Elaboração do programa de suprimentos e informações sobre qualidade, desperdício, entre outros;
- Determinação do custo estimado de matérias-primas necessárias à fabricação.

2.4.2.3 Orçamento de mão-de-obra Direta (MOD)

O orçamento de mão-de-obra direta é de responsabilidade dos gerentes dos respectivos departamentos que compõem a fase de fabricação. “O objetivo macro do orçamento de mão-

de-obra direta é estimar a necessidade de recursos humanos, recrutamento, treinamento, avaliação e especificação de tarefas, avaliação de desempenhos, negociação com sindicatos e administração salarial” (LUNKES, 2003, p.61).

A elaboração do orçamento de mão-de-obra direta é de grande importância para a maioria das empresas, pois absorve uma análise dos custos totais, segundo Sanvicente e Santos (2000, p.87) sua elaboração envolve a determinação do número de horas necessárias e valorização em termos monetários.

Os principais objetivos de tal orçamento são: mensurar a qualidade de mão-de-obra, em termos de horas de trabalho e com base na quantidade e qualidade de empregados necessários para atingir a fabricação planejada, estimando seus custos, para que possam ser calculados os custos de produtos; apresentar subsídios ao departamento pessoal para o planejamento das atividades de recrutamento, seleção e treinamento; proporcionar ao orçamento de caixa informações a respeito do desembolso necessário para o pagamento da mão-de-obra; e fornecer ao controle administrativo dados por centro de custos e o custo padrão da mão-de-obra. (ZDANOWICZ *apud* LUNKES, 2003, p.61).

O orçamento de mão-de-obra direta tem como procedimentos, ressaltado por Lunkes (2003, p.62) a determinação do número de horas necessárias para produzir cada produto, as taxas médias de remuneração por departamento, centro de custo. Além de estimar relações entre o custo de mão-de-obra e o volume, estabelecendo critérios para a determinação do pessoal necessário em função das horas estimadas, transformada em número de empregados.

2.4.2.4 Orçamento dos Custos Indiretos de fabricação (CIF)

Os custos indiretos de fabricação também são de responsabilidade dos gerentes dos departamentos de fabricação. O total do orçamento de custos indiretos depende do comportamento dos demais custos e do nível de fabricação.

Sanvicente e Santos (2000, p.91) destacam que os custos indiretos de fabricação abrangem todos os custos fabris que não sejam mão-de-obra e matéria-prima, e são incorridos em cada departamento ou em toda fábrica. São custos como: mão-de-obra indireta, depreciação, material de escritório, energia elétrica, entre outros.

O estabelecimento dos orçamentos de custos indiretos de fabricação para os departamentos pressupõe a divisão dos mesmos em dois grupos: os *controláveis* são custos cujo montante pode ser influenciado pelo gestor e empregado; e os custos *não controláveis*

são aqueles sobre os quais o gestor e empregado não tem responsabilidade por seu controle. (LUNKES, 2003, p.63)

Segue abaixo um exemplo de orçamento de custos indiretos de fabricação, com descrição de custos controláveis e custos não controláveis. No qual, para alocação dos CIF aos departamentos 1 e 2 foi utilizada a MOD como critério de rateio: departamento 1 (75.960 horas) e departamento 2 (23.310 horas).

	CIF Variáveis / Unidade			
	(Rateio MOD*)			
	Total	Depto. 1	Depto. 2	Total
CIF Controláveis				
Material indireto	32.310	24.723	7.587	
Mão-de-obra indireta	37.250	28.503	8.747	
Energia elétrica (parte variável)	10.640	8.142	2.498	
Manutenção (parte variável)	3.450	<u>2.640</u>	<u>810</u>	
Subtotal		64.008	19.642	83.650
CIF Não Controláveis				
Depreciação	38.000	29.077	8.923	
Aluguel (fábrica)	30.000	22.956	7.044	
Energia elétrica (parte fixa)	12.500	9.565	2.935	
Manutenção (parte fixa)	7.400	<u>5.662</u>	<u>1.738</u>	
Subtotal		<u>67.260</u>	<u>20.640</u>	87.900
Total		131.268	10.282	171.550

Figura 6: Orçamento de Custos Indiretos de Fabricação/ano 20xx.

Fonte: LUNKES, 2003, p.63.

2.4.3 Orçamento de Investimento

Moreira (2002 p.48) fundamenta que o Plano de Investimentos tem por função detalhar os investimentos planejados, especialmente os de ampliação do Ativo Permanente da empresa, que visam atingir as metas de produção e vendas fixadas para o futuro, as quais

dependem da existência de capacidade de produção e de novos investimentos, tais como aquisições de itens do Ativo Imobilizado, tais como novas máquinas, equipamentos ou móveis, como também aquisição de participação acionária em outras empresas.

O gerenciamento dos investimentos é fundamental para atingir as metas orçamentárias, visto que as empresas que querem permanecer competitivas no mercado terão que investir montantes cada vez maiores de recursos em seus ativos.

De acordo com Lunkes (2003, p.67), é importante que o orçamento de investimento seja criterioso, já que suas decisões geralmente são irreversíveis, requerem o comprometimento de recursos financeiros e condicionam o desempenho da empresa durante um longo tempo. Tais recursos financeiros podem ser capitados, na maioria das vezes através de investimentos próprios ou através de investimentos com recursos de terceiros.

As empresas deverão escolher uma fonte de capital que vincule o uso do capital ao seu custo, ou seja, tem-se que fazer a escolha mais vantajosa e conseqüentemente menos onerosa. Considera-se o custo do capital próprio uma das variáveis mais importantes em finanças empresariais, tendo papel central em grande parte das decisões financeiras. Para Câmara (2005, p.2), como o financiamento gera custos, o retorno ajustado ao risco dos projetos nos quais o financiamento é empregado deve ser suficiente para pagar aos credores o principal e os juros e pagar aos acionistas o custo do capital próprio, gerando um excedente responsável pelo incremento da riqueza desses acionistas. Dessa forma, nenhuma decisão de investimento pode ser tomada sem que sejam considerados os custos de financiamento.

Como pode-se observar acima, antes de uma empresa tomar a decisão sobre quais recursos irão investir, deverão ser considerados vários fatores, dentre eles se será mais vantajoso deixar de aplicar o capital próprio e utilizá-lo para tal investimento ou utilizar-se de capital de terceiros (dependendo do retorno de cada um deles).

2.4.5 Orçamento de Despesas Comerciais e Administrativas

Moreira (2002, p.112) define que o Orçamento de Despesas Comerciais e Administrativas (Orçamento de Vendas) envolve o planejamento dos valores a serem despendidos na comercialização e nas funções de apoio às atividades operativas.

Lunkes (2003, p.64), complementa que as despesas administrativas, de vendas, financeiras e de pessoal incluem todos os gastos necessários para a gestão das operações de

uma empresa. Essas despesas estão relacionadas à alta administração da empresa, ao pessoal burocrático e aos gastos de expediente, incluindo custos comerciais, marketing, custos financeiros e tributários.

Na verdade, os orçamentos de vendas são elaborados pelos diferentes gerentes responsáveis pelas diversas áreas dentro de uma empresa. Dentre os diversos orçamentos que uma empresa realiza, alguns deles estão diretamente ligados aos orçamentos de vendas e administrativas, quais sejam, o orçamento de matéria-prima, o orçamento de mão-de-obra e os orçamentos de custos indiretos de fabricação. Segue abaixo um modelo de orçamento de vendas e administração de um determinado ano.

Departamento de Vendas	R\$	R\$
Salários	8.500,00	
Comissão	15.500,00	
Telefone / Fax	1.850,00	
Combustível e Lubrificantes	3.000,00	
Depreciação	1.500,00	
Marketing	<u>12.000,00</u>	<u>42.350,00</u>
Departamento de Administração		
Salários	<u>6.500,00</u>	
Telefone / Fax	<u>850,00</u>	
Material de Escritório	<u>1.200,00</u>	
Depreciação	<u>1.800,00</u>	<u>10.350,00</u>
Total		52.700,00

Figura 7: Orçamento das despesas de vendas e administração / ano 20XX.

Fonte: LUNKES, 2003, p.64

2.4.6 Orçamento do Fluxo de Caixa

Moreira, (2002, p. 133) assevera que o orçamento de caixa é a peça orçamentária que consolida todas as movimentações de caixa, relacionadas aos diversos tipos de receitas e despesas, incluindo os aportes de capital e as aplicações de fundo que visam a execução dos projetos de expansão das atividades da empresa. Possibilita antever a necessidade de disponibilidade para suprimento e aplicações de recursos, afim de evitar altos custos com a

tomada de recursos em situação de emergência, como também maximizar as receitas que fundos disponíveis geram se forem bem aplicados.

Lunkes (2003, p. 71) afirma que o objetivo do orçamento de caixa é assegurar recursos monetários suficientes para atender às operações da empresa estabelecidas nas outras peças orçamentárias.

O orçamento de caixa está sujeito a incertezas e falhas, sendo necessário ter uma margem de segurança que permita assim atender a um eventual erro da previsão. Tal afirmação é compartilhada por Zdanowicz citado por Lunkes (2003, p. 71) quando descreve que o objetivo do orçamento de caixa é proporcionar o levantamento dos recursos financeiros necessários para a execução do plano geral de operações e, também, da realização das transações monetárias da empresa.

Padoveze citado por Lunkes (2003, p.71) assevera que o orçamento de caixa é a peça orçamentária que junta todos os orçamentos particulares, traduzindo-se num resumo de todo o orçamento operacional e adicionando-se às peças orçamentárias do orçamento financeiro e de investimento.

O orçamento de caixa pode ajudar a empresa a equilibrar o caixa, identificando deficiências de recursos monetários com antecedência, o que pode levar a empresa a buscar empréstimos a juros menores, como também a estimar os excessos de recursos, permitindo projetar investimentos com certa antecedência.

O orçamento de caixa pode ser separado por meio do fluxo de caixa em que são relacionadas as entradas e saídas de caixa previstas. Para Welsch e Zdanowicz citados por Lunkes (2003, p.72), as principais finalidades do orçamento de caixa podem ser assim esquematizadas:

- ✓ Indicar a posição financeira provável em resultado das operações planejadas;
- ✓ Indicar o excesso ou insuficiência de disponibilidades;
- ✓ Indicar a necessidade de empréstimos ou disponibilidades de fundos para investimento temporário;
- ✓ Permitir a coordenação dos recursos financeiros em relação à capital de giro total, vendas, investimentos e capital de terceiros;
- ✓ Estabelecer bases sólidas para a política de crédito;
- ✓ Estabelecer bases sólidas para o controle corrente da posição financeira.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no exposto, vale ressaltar que as mudanças ocorridas nas organizações aumentam a complexidade das atividades, passando a exigir das empresas maior quantidade de informações para o controle do seu processo produtivo e das tomadas de decisões nos níveis estratégico e operacional. A tomada de decisão se transformou na grande questão a ser enfrentada pelos empreendedores, obrigando-os a pensar em mecanismos mais eficientes, capazes de oferecer informações e sistemas de controle de gestão para que as decisões sejam tomadas com base em previsões que espelhem resultados futuros satisfatórios. Os administradores necessitam, cada vez mais, de informações rápidas e confiáveis.

Surge, então, a necessidade de um programa orçamentário, montado a partir dos objetivos e das metas da organização, que seja capaz de criar padrões econômicos que projetem, para o futuro, o resultado operacional da empresa. O processo orçamentário força as empresas a identificar seus objetivos a longo prazo e ser específicas no estabelecimento das metas, além de forçá-las a envolver todos os seus sócios e colaboradores no processo orçamentário, e principalmente, antecipa problemas para melhor tratá-los, permitindo assim o controle.

Com tudo, percebe-se que o orçamento é um grande instrumento de planejamento e controle, auxiliando as tomadas de decisões à cerca da gestão empresarial, possibilitando o estabelecimento de metas e objetivos que a empresa necessita para desenvolver suas atividades com sucesso, de forma a alcançar os resultados almejados.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Código Tributário Nacional (1966). **Código tributário nacional**. 11. ed. São Paulo: Saraiva, 2005. 831p. (Legislação brasileira).

BRASIL. Constituição (1988) **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado, 1988. 168p.

BROOKSON, Stephen. **Como elaborar orçamentos**. São Paulo: Publifolha, 2000. 72p. : il. (série sucesso profissional).

CÂMARA, Samuel Façanha. **Capital próprio ou capital de terceiros: o dilema das decisões financeiras nos investimentos das empresas brasileiras**. 15 Mar. 2005. Disponível em: <http://www.fa7.edu.br/rea7/artigos/volume3/artigos/artigo1.doc>. Acesso em: 15 out. 2008.

CENTRO DE ORIENTAÇÃO, ATUALIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO
PROFISSIONAL. **Manual das Obrigações Fiscais**. Rio de Janeiro: COAD, 2008.

COÊLHO, Sacha Calmon Navarro. **Curso de direito tributário brasileiro**. Rio de Janeiro: Forense, 2006. 917p.

FERNANDES, Rogério Mário. **Orçamento Empresarial: uma abordagem conceitual e metodológica com prática através de simulador**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005. 102p.

LUNKES, Rogério João. **Manual de orçamento**. São Paulo: Atlas, 2003. 162p.

MOREIRA, José Carlos. **Orçamento Empresarial: Manual de elaboração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 205p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, Organização & Métodos: Uma abordagem gerencia**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 497p.

SANVICENTE, Antonio zoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle**. São Paulo: Atlas, 1995. 219p.

SROUR, Robert Henry. **Ética empresarial: A gestão da Reputação**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005. 411p.

SROUR, Robert Henry. **Poder, Cultura e Ética nas Organizações:** O desafio das formas de gestão. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 440p.

VICO MANÃS, Antônio. **Administração de Sistemas Contábeis:** Como administrar uma empresa por meio dos sistemas de informação. 4. ed. São Paulo: Érica, 2002. 282p.