



Pontifícia Universidade Católica de Goiás

Departamento de Engenharia  
Disciplina: Administração e Finanças para Engenharia  
Código: ENG1530  
Prof.: Luis Guilherme Magalhães

Alunos:     Philippe Laperche dos Santos  
              Michelli de Souza Silva Nakamura  
              Jean Marcos de Araujo  
              Jaqueline Elizabeth Marques Portela  
              Murilo Cesar de Oliveira  
              Diego Olimpio de Paula

# **ORÇAMENTO**

Junho/2013

# FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

## 1 Administração Financeira

Tratando-se de administração financeira, serão expostas aqui idéias de diferentes autores que mencionam conceitos, características e suas funções dentro do departamento financeiro auxiliando na tomada de decisão da organização.

Para Braga (1989, p.23)

*A administração financeira consiste na função financeira, compreende um conjunto de atividades relacionadas com a gestão dos fundos movimentados por todas as áreas da empresa. Essa função é responsável pela obtenção dos recursos necessários e pela formulação de uma estratégia voltada para a otimização do uso desses fundos. Encontrada em qualquer tipo de empresa.*

Gitman (2002) comenta que a administração financeira pode ser contemplada como economia aplicada, por onde é fundamentada por conceitos teóricos econômicos. O autor ainda menciona que a administração financeira diferencia-se da contabilidade pelo simples fato de que uma trata de fundos e a outra na tomada de decisões.

No tratamento de fundos a diferença é que o contador fornece os dados para avaliar o desempenho da empresa e sua situação financeira, já o administrador financeiro analisa os fundos gerais da empresa. Na tomada de decisão, o executivo financeiro avalia as demonstrações fornecidas pelo contador e toma as decisões em cima dos dados fornecidos, já o administrador financeiro utiliza as demonstrações como um importante insumo na hora da tomada de decisões.

“A função financeira compreende os esforços despendidos objetivando a formulação de um esquema que seja adequado à maximização dos retornos dos proprietários das ações ordinárias da empresa e ao mesmo tempo em que possa propiciar a manutenção de em certo grau de liquidez” (ARCHER e D’AMBROSIO 1969, p. 367).

## 2 Princípios da utilização de orçamentos

Neste tópico será exposto o que é orçamento e os princípios da utilização de um plano de orçamentos, que se pretender desenvolver em uma entidade sem fins lucrativos.

Segundo Lunkes (2003, p.35) “a origem da palavra orçamento deve-se aos antigos romanos, que usavam uma bolsa de tecido chamada de Fiscus para coletar os impostos. Posteriormente, a palavra foi também utilizada para as bolsas da tesouraria e também para os funcionários que as usavam”.

O autor contempla ainda que a prática do orçamento atual deve-se ao desenvolvimento da constituição inglesa em 1689. Existia ainda também uma lei onde dizia que somente o rei ou o primeiro ministro poderia cobrar certos impostos ou gastar certos recursos com o consentimento do parlamento.

O orçamento dentro da gestão empresarial é mais bem entendido quando analisado junto as funções administrativas. Os diversos sentidos de “administração” de uma empresa podem ser sintetizados em três funções básicas: planejamento, organização e controle (OLIVEIRA et al., 2005).

Para Tung (1994) o orçamento é considerado um ciclo de planejamento, execução e controle e engloba: a organização empresarial; os sistemas de registro; os sistemas de planejamento; os sistemas de relatórios; e os sistemas de controle. Com essa colocação de Tung o orçamento pode ser definido de forma genérica, como sendo apresentação dos resultados anteriores de um plano, projeto ou estratégia. Tung (1994, p. 28) afirma que “o orçamento tem como finalidade a criação de uma base para a previsão e o controle de eventos econômico-financeiros futuros que estão ao alcance das empresas”.

Segundo Sanvicente e Santos (1995, p.26) “tanto a introdução de um sistema orçamentário em uma empresa que até então não utilizava quanto a sua utilização regular durante anos seguidos requerem, para um aproveitamento adequado das vantagens existentes bem como para a superação das limitações, a obediência a alguns princípios ou condições fundamentais”.

É indispensável ressaltar que a alta administração apóie o uso do sistema em várias áreas da empresa, pois se trata da formalização dos planejamentos e controles anuais das atividades da empresa; deve haver também um calendário apropriado para que os administradores da empresa participem do planejamento, pois com a participação deles acaba-se minimizando o conflito negativo que possam existir na organização e tendem a aumentar o empenho de cada administrador na área que comanda (SANVICENTE E SANTOS, 1995).

Outros dois aspectos que o autor trata é a orientação da alta administração com relação aos participantes de níveis inferiores, auxiliando-os para que não se sintam perdidos e para que também coloquem suas projeções em um contexto mais firme. O outro aspecto é com a participação desses níveis intermediários a alta administração visa conseguir o apoio dos administradores subalternos onde poderão conseguir resgatar os objetivos que tenham sido transmitidos.

Segundo os autores ainda é indispensável que o sistema, particularmente na sua fase de acompanhamento e controle, gere informações que dêem destaque apenas às diferenças significativas entre o desempenho planejado e o desempenho efetivo, como elemento para as decisões posteriores pelos destinatários das informações.

Conforme os autores Sanvicente e Santos (1995), se os administradores não fizerem o que foi citado acima, o essencial do orçamento estará arruinado, pois os administradores que optem as informações de controle não diminuirão o seu envolvimento diário. O sistema orçamentário é um instrumento de planejamento e controle de resultados econômicos e financeiros, é também um plano de trabalho da organização mais detalhada que expressa quantitativamente as políticas de compras, produção, vendas, recursos humanos, gastos gerais, qualidade e tecnologia da empresa. Segundo Zdanowicz (1998), a técnica orçamentária fundamenta-se nas diretrizes contidas no plano geral de ação, estabelecido de acordo com os objetivos, metas e políticas de curto e longo prazo da empresa, visando à melhor utilização dos recursos físicos, materiais e monetários disponíveis no período projetado. É um instrumento de tomada de decisão, que se relaciona com todas as áreas e atividades da empresa, visa ao objetivo comum, suas metas só serão alcançadas quando todos os esforços convergirem para o mesmo fim. Está intimamente ligada ao planejamento e controle.

### **3 Objetivos, características e definições do orçamento**

A seguir será exposto alguns objetivos e características que estudiosos como Cattelli (1972), Tung (1994) e Zdanowicz (1989) julgam importantes destacar. Cattelli (1972, p.27) afirma que “o orçamento pode ser sumarizado como um plano de ação detalhado, desenvolvido e distribuído como um guia para operações e como uma base parcial para subsequente avaliação de desempenho”. Já para Zdanowicz (1989, p.20) orçamento é um “instrumento que descreve um plano geral de operações e/ou de investimentos por um determinado período, orientado pelos objetivos e metas propostas pela alta administração”. E Tung (1994, p.30) menciona que “o orçamento consiste, essencialmente, em um plano de trabalho coordenado e no controle desse plano”.

O orçamento é um plano de ação feito para ser realizado a longo prazo. Dentro dos orçamentos estão incluídos as receitas futuras, fluxo de caixa e posição financeira, já as demonstrações financeiras são feitas para períodos passados e podem ser também elaboradas para períodos futuros (HORNGREN, FOSTER e DATAR, 1997).

Com base nos autores citados acima percebe-se que além do orçamento ser essencial para a avaliação dos futuros planos, também aceita a contagem dos resultados por cargos atuando no papel de controle através de um sistema de custos e contabilidade. O orçamento esta focado dentro da administração com aspectos de responsabilidades do planejamento, execução e controle administrativo.

Para Brookson (2000) menciona que os orçamentos agem de forma ativa dentro das organizações auxiliando no planejamento e controle empresarial. Apóia também nas ações dos líderes de diversas áreas,

cumprem com os objetivos da empresa, concede autoridade aos líderes de cada área para realizar despesas e prover metas claras de receita, conforme quadro 1 abaixo:

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

**Quadro 1 – Principais objetivos do orçamento**

Fonte: Os seis objetivos principais do orçamento (Brookson, 2000, p.9).

Segundo Zdanowicz (1989, p.21) salienta que “o processo orçamentário deve apresentar as seguintes características: projeção do futuro, flexibilidade na aplicação e participação direta dos responsáveis”. Tung (1994, p.39) expondo as características do orçamento de acordo com: “um grau de acerto aceitável, a adaptabilidade ao ciclo operacional da empresa e a capacidade de demonstrar com rapidez pontos problemáticos e indicar decisões corretas através de relatórios emitidos”.

Após o estudo sobre os objetivos e características do orçamento, será abordado no próximo tema algumas definições de orçamentos.

Segundo Oliveira, et al. (2005, p. 117) “orçamento global resume os objetivos de todas as subunidades de uma organização (vendas, produção, logística de suprimentos das matérias-primas, distribuição dos produtos acabados, finanças, investimentos em tecnologias de informática etc”). Em outras termos, o orçamento é uma ferramenta que traz a definição quantitativa dos objetivos e o detalhamento para atingi-los, assim como o controle do desempenho.

A quadro 2 resume os aspectos inerentes ao planejamento e controle orçamentário de uma organização:

<b>O que é planejamento</b>	<b>O que é orçamento</b>
É a definição de um futuro desejado e dos meios eficazes para alcançá-lo	É a expressão monetária de um plano operacional.
É um processo de tomada de decisão por antecipação.	É a etapa final de um processo de planejamento.
É um processo orientado no sentido de produzir uma ou várias situações futuras.	É um compromisso de realização.
Envolve um conjunto de decisões interdependentes.	É um instrumento de acompanhamento e contínua avaliação de desempenho das atividades e dos departamentos.

**Quadro 2 – Diferença entre planejamento e orçamento**

Fonte: Planejamento e controle orçamentário (Oliveira, et al. 2005, p.117).

Para Welsch (1996, p.21) “orçamento pode ser definido, em termos amplos, como o enfoque sistemático e formal à execução das responsabilidades de planejamento, coordenação e controle da administração”. Já para Junior et al. (1997, p. 81) “o papel do orçamento na gestão de uma empresa é compreendido de forma melhor quando relacionado às funções administrativas, as funções básicas da administração são resumidas em: planejar, organizar e controlar”. Logo assim Hoji (2000, p. 362) ressalta que “o sistema de orçamentos é um instrumento de planejamento e controle de resultados econômicos e financeiros, é também um modelo que avalia e demonstra as projeções financeiras da empresa”.

Sendo assim, conforme os autores citados acima o sistema orçamentário consiste no planejamento de um orçamento dentro de uma empresa ou entidades nas projeções financeiras.

Na sequência será apresentado as vantagens do uso do orçamento, onde descreve-se o quanto é necessário o uso do orçamento nas empresas.

## 4 Vantagens e Desvantagens do uso do orçamento

Com o orçamento implantado na organização ela terá vantagens de tomar decisões mais coesas e reais, terá mais seguranças nas futuras decisões e tendo em mente o aumento nos resultados das empresas.

Segundo Welsch (1996), a elaboração e aplicação de um plano orçamentário realístico, entrelaçados entre as áreas da empresa, respeitando a política corporativa sendo eficiente e competitiva na sua área de atuação causando uma diminuição dos custos e dando aumento aos lucros.

Horngren (1985, p.117) aponta algumas vantagens de se fazer um plano orçamentário para as empresas, conforme segue:

1. *O orçamento, formalizando suas responsabilidades pelo planejamento, obriga os administradores pensar à frente;*
2. *orçamento estabelece expectativas definidas que são a melhor base de avaliação de desempenho posterior;*
3. *orçamento ajuda os administradores a coordenar seus esforços, de forma a que os objetivos da organização como um todo se harmonize com os objetivos de suas partes.*

As vantagens das empresas obterem um planejamento orçamentário são as metas claras e reunião com os diversos departamentos da empresa, dando responsabilidades aos coordenadores ou gerentes de departamentos.

Já para Oliveira, et al. (2005, p. 122) “como instrumento de controle, um programa orçamentário será sempre útil para qualquer organização, independentemente do seu tamanho e de suas incertezas”. De acordo ainda com o autor o uso do orçamento dentro da organização pode trazer alguns benefícios como: fazer com que sejam formalizado as responsabilidades pelo planejamento e fazendo também que os administradores pensem a frente e junto encorajando a empresa de objetivos e lucro; forma também expectativas definidas; auxilia os administradores a coordenar seus esforços, fazendo que os objetivos da empresa em sua totalidade se conciliem com os objetivos das partes, permitindo assim a integração entre as atividades, departamentos e funções; formaliza um instrumento de comunicação dentro da empresa; permite a comparação entre as metas preestabelecidas e as metas que foram alcançadas.

Após visto sobre as vantagens que o orçamento trás para a empresa, será abordado a seguir as desvantagens que ela pode causa nas organizações, pois o orçamento não trás resposta para todos os tipos de problemas. Utilizar o orçamento em uma organização requer técnicas e treinamentos sobre o seu uso.

Existem quatro tipos de limitações e problemas do orçamento na sua implantação e ou implementação: “obter a conscientização da cúpula diretiva para uma mentalidade de planejamento e controle financeiro; alcançar a flexibilidade na aplicação do orçamento; fixar padrões realistas e quantificáveis; e desenvolver o orçamento de vendas” (ZDANOWICZ 1984, p.31).

Para Welsch (1996, p.63) também relaciona quatro limitações que devem ser consideradas durante o processo de preparação e utilização de um programa de planejamento e controle de resultados:

*O plano de resultados baseia-se em estimativas, um programa de planejamento e controle de resultados deve ser permanentemente adaptado às circunstâncias existentes, a execução de um plano de resultados não é automática, o plano de resultados não deve tomar o lugar da administração.*

Conforme Welsch (1993, p. 64) menciona que “o plano de resultados não deve ser visto como senhor mais como escravo”. É um dos instrumentos primordiais para o funcionamento eficiente da organização, mas isso não significa que ele seja o melhor de todos. Acredita-se que alcançar os objetivos utilizando o orçamento seja mais conveniente. Sendo assim observou-se a desvantagens do uso do orçamento, caso o administrador não tenha um controle entre outro caso de desvantagens citados a cima o planejamento orçamentário a administração da entidade não terá sucesso no planejamento orçamentário.

## **5 Preparação para a implantação do sistema orçamentário**

A elaboração de um plano orçamentário requer um conhecimento dos administradores junto de toda equipe da empresa para que não haja dificuldade na hora de sua implantação. Por isso será abordado a seguir idéias de estudiosos na preparação e nas etapas para a implantação do sistema orçamentária nas organizações.

De acordo com Oliveira, et al. (2005) como qualquer sistema novo inserido na organização, a implantação do sistema orçamentário pode ser marcado como uma tarefa um tanto quanto difícil, pelo simples fato de ser um sistema desconhecido dos gestores organizacionais, causando um certo receio nos que iram utilizá-lo.

Welsch (1983) explica que para fazer a implantação de um sistema orçamentário é exigido um sistema de informação da organização com dados contábeis e um histórico adequado e apropriado. Zdanowicz (1989) menciona que para implantar o sistema orçamentário em uma organização ela deve possuir uma estrutura organizacional definida, uma contabilidade aberta informatizada e ter em mente os seguintes objetivos:

1. Os objetivos operacionais
  - a. Taxa interna de retorno;
  - b. Participação no mercado global;
  - c. O controle ambiental;
  - d. A maximização do lucro, etc.
  
2. Contabilidade aberta e informatizada
  - a. Voltada para o aspecto gerencial;
  - b. Possibilitar o controle orçamentário;
  - c. Atender além dos aspectos gerenciais, os legais, acionistas, etc.
  
3. Análise dos fatores macroeconômicos
  - a. Situação geral da economia;
  - b. Tendência da política governamental;
  - c. Evolução do setor em que atua a empresa;
  - d. Evolução da taxa de inflação ao dólar;
  - e. Mercado de trabalho;
  - f. Tendência dos preços do produtos, tendências da MP (preços, qualidade, riscos de fornecimento);
  - g. Taxa de juros, entre outras.
  
4. Estrutura organizacional
  - a. Níveis hierárquicos existentes;
  - b. Interdependência dos órgãos subordinados;
  - c. Linhas de comunicação ascendentes e descendentes;
  - d. Delegação de autoridade e cobrança de responsabilidade.

O sistema orçamentário além de ser feito uma preparação para sua implantação como foi explicado acima, passa também por algumas etapas que serão abordadas logo abaixo. Para Welsch (1983) o sistema

orçamentário possui algumas etapas para que se possa fazer a implantação desse sistema, são elas: varia do grau de formalização de cada empresa, de como seus processos são elaborados e quando são realizados e como são controlados e acompanhados. Assim para Gitman e Madura (2003) o processo de orçamento se resume nas cinco seguintes etapas:

1. Geração de propostas: as propostas são feitas em todos os níveis da empresa e são revisadas num nível superior;
2. Revisão e análise: avaliam a adequação das propostas e sua viabilidade econômica após a análise é emitido um relatório aqueles que tomam decisões;
3. Tomada de decisão: costuma-se delegar decisões de gastos de capital com base em limites em dinheiro, enfim a diretoria deve autorizar os gastos superiores a certo montante;
4. Implementação: após a aprovação, os gastos são feitos e os projetos, implementados. Mas gastos para grandes projetos ocorrem em fases;
5. Acompanhamento: resultados são monitorados e os custos e benefícios reais são comparados àqueles esperados, caso necessários ajustes serão feitos para que o resultado final diferirem daqueles projetos.

<b>Fatores imprescindíveis</b>	<b>Abrangência, oportunidade, qualidades e características do sistema orçamentário</b>
Envolvimento da alta direção, dos demais executivos e funcionários.	Apoio da alta direção; Empenho integral e participativo de cada integrante do quadro de funcionários da empresa.
Adaptação organizacional.	Adequação da estrutura organizacional; Evitar duplicação ou diluição de esforços e responsabilidades; Considerar a cultura da organização.
Clara definição dos objetivos e dos padrões de desempenho.	Antes do momento de decisão; Padrões comparáveis com resultados.
Comunicação integral.	Responsabilidades e objetivos; Todos os níveis da estrutura organizacional.
Definição de expectativas realistas.	Evitar conservadorismo exagerado; Evitar otimismo irracional; Procurar alcançar alto nível de eficiência global.
Oportunidade.	Plano de datas; Relatórios de desempenho oportunos.
Reconhecimento do esforço individual e do grupo.	Justo, compreensível e preciso; Evitar estereótipos e preconceitos na avaliação da performance.
Acompanhamento do desempenho.	Se inferior às metas, adotar ações corretivas, de forma construtiva; Se favorável, divulgar para as demais áreas.

**Quadro 3 – Fatores críticos para o sucesso do sistema orçamentário**

Fonte: Sistema orçamentário e fatores críticos para o sucesso, (Oliveira, *et al.* 2005, p. 125).

Segundo Sanvicente e Santos (1995) as etapas para a implementação e utilização do sistema orçamentário, passa desde princípio da boa utilização e a aceitação do orçamento pela cúpula da empresa, a criação de uma nova mentalidade por parte da empresa, e a adequação do sistema orçamentário, além da

responsabilidade e controle do orçamento. É indispensável deixar de citar os fatores críticos que interferem na implantação do sistema orçamentário na organização. Para analisar esses fatores, ver quadro 3.

Segundo Oliveira, et al. (2005, p. 125) “torna-se oportuno comentar sobre os fatores críticos para o sucesso na política de gestão orçamentária”. Tais fatores são resumidos no quadro 3.

Diante do exposto Oliveira et al. (2005) descreveu alguns fatores cruciais encontrados durante a elaboração, implantação e acompanhamento dos processos orçamentários. Então o próximo item, trata das categorias do planejamento orçamentário, em que Oliveira et al. (2005) menciona que são divididos em três grandes grupos que serão expostos no item a seguir.

## **6 Categorias de planejamento orçamentário**

Neste capítulo será apresentado os planejamento orçamentário conforme Oliveira et al. (2005) descreve abaixo.

Segundo Oliveira, et al. (2005, p. 131) a elaboração do plano de resultados pode ser dividida em três grandes grupos, com características distintas, porém interdependentes, como segue:

- Planejamento econômico;
- Planejamento financeiro;
- Planejamento de capital.

Nos próximos subtópicos serão abordados e explicados sobre os três grandes grupos citados logo acima.

### **6.1. Planejamento econômico**

De acordo com Oliveira et al. (2005) o sistema orçamentário não se submete a uma seqüência correta. A seqüência varia de acordo com a atividade que a empresa desempenha. O autor ainda menciona que os princípios que compõem o planejamento econômico são:

- Orçamento de vendas: consiste na elaboração das metas de vendas da empresa, divididas por produtos, região, tipos de clientes, etc.
- Orçamento de produção: com base nas metas de vendas, política de estoques da empresa e estoques iniciais de produtos acabados, será elaborado o plano mestre de produção, no qual serão estimadas as quantidades de produção necessárias para que a empresa supra todo seu planejamento de vendas.
- Orçamento de matéria-prima: com base no plano mestre de produção, será elaborado o orçamento de matéria-prima. Para cada tipo de produto a ser produzido, deve existir uma lista de materiais, onde devem estar discriminadas todas as matérias-primas e suas respectivas quantidades necessárias para a produção de cada unidade do produto.
- Orçamento de mão-de-obra direta: será elaborado com base no plano mestre de produção. Para cada tipo de produto a ser fabricado, deve existir uma tabela de tempos, analisando o tempo de mão-de-obra necessária para produção de cada unidade do produto.
- Orçamento dos custos indiretos de fabricação: os custos indiretos de fabricação normalmente possuem natureza fixa. Em razão dessa natureza, para sua elaboração, são utilizados custos históricos corrigidos ou novas cotações efetuadas pelos diversos departamentos da fábrica.
- Orçamento de despesas administrativas: as despesas administrativas normalmente possuem natureza fixa como: pessoal, viagens, telefone, material de escritório, etc. Essas despesas estão relacionadas à gestão das atividades como: diretoria, contabilidade, pessoal, limpeza, etc.
- Orçamento de despesas comerciais: as despesas comerciais possuem natureza fixas e variável. As despesas variáveis são: comissões, impostos, etc.
- Orçamento de despesas financeiras: as despesas financeiras devem ser elaboradas do planejamento financeiro, onde será analisada a necessidade de caixa da empresa.



Neste subtópico Oliveira et al. (2005) explica que para o planejamento ser econômico deve ser estudado e planejado todos os setores que a empresa dispõe em seu estabelecimento de forma correta.

Dando então continuidade, o próximo item desta pesquisa abordará sobre o planejamento financeiro em que estão incluídos seus conceitos, principais suborçamentos e modelos de planejamento.

## **6.2. Planejamento financeiro**

Segundo Oliveira et al. (2005) ressalta que o planejamento financeiro consiste na elaboração de suborçamentos das atividades que influenciam o fluxo de caixa. Possibilita também que a empresa obtenha as informações antecipadas quanto à necessidade ou disponibilidade de recursos financeiros, o que facilita a tomada de decisões sobre os fatores que envolvem o gerenciamento do caixa. A formação dos suborçamentos ocorre principalmente, pela conversão dos orçamentos econômicos para o regime de caixa. O autor ainda menciona que os principais suborçamentos que compõem o planejamento financeiro são:

- Orçamento de contas a pagar: consiste na conversão de todas as despesas constantes do planejamento econômico para o regime de caixa;
- Orçamento de contas a receber: consiste na conversão de todas as receitas constantes do planejamento econômico para o regime de caixa;
- Orçamento de aplicações: consiste no planejamento das disponibilidades de caixa, ou seja, antecipação da informação sobre as sobras de caixa;
- Orçamento de empréstimos: consiste no planejamento das necessidades de caixa, ou seja, a antecipação da informação sobre as faltas de caixa;
- Orçamento de caixa: consiste na elaboração do planejamento do fluxo de caixa (entradas e saídas), mediante informações obtidas dos orçamentos de contas a pagar, a receber, aplicações e empréstimos.

De acordo com Brealey e Myers (1998) o processo de planejamento financeiro aborda dois fatores essenciais para uma organização de sucesso. O primeiro é que o planejamento encoraja os gestores a lançar os efeitos conjugados sobre as decisões de investimentos e financiamentos pela organização. O segundo é pelas condições da empresa em que ela vive, onde ela busca informações sobre possíveis casos que poderão afetar a organização. De acordo com os planejamentos ele possibilita condenar possíveis problemas que a empresa terá e aproveitar novas oportunidades que surgiram.

Existem vários modelos de planejamento financeiro. De acordo com Frezatti (2000) cada organização deveria possuir um modelo de planejamento de acordo com suas condições, pois nem todas as empresas são iguais e não possuem as mesmas condições financeiras. Existem vários modelos que a empresa pode escolher, desde um modelo mais aprimorado até um modelo mais básico.

Ainda de acordo com o modelo de planejamento financeiro, os autores Brealey e Myers (1998) citam que as empresas de pequeno porte podem utilizar modelos gerais, que são oferecidos por bancos, consultores de gestão e empresas que desenvolvem software.

Os autores ainda esclarecem que deve ser cauteloso ao construir um modelo de planejamento financeiro, pois caso ele seja grande demais pode torna-se cansativo demais para seu uso diário na empresa.

## **6.3. Planejamento do capital**

Já que Gitman (2002) ressalta que as decisões do planejamento de capital são tratadas separadas das decisões do planejamento financeiro. Neste subtópico serão abordados conceito e etapas do planejamento de capital.

Oliveira et al. (2005) consiste na elaboração das estimativas de investimentos, principalmente em imobilizado, que serão utilizados para geração de receitas futuras, portanto, precisam ser depreciados ou amortizados.

Já Gitman (2002, p.288) define que “orçamento de capital é processo que consistem em avaliar e selecionar investimentos em longo prazo, que sejam coerentes com o objetivo da empresa de maximizar a riqueza de seus proprietários”.

As decisões de orçamento de capital e decisões financeiras são tratadas separadamente dentro deste contexto. Quando o investimento é aceito, os administradores financeiros começaram a estudar o melhor método de financiamento para esse investimento (GITMAN, 2002).

De acordo com autor as etapas do processo de capital são: geração de propostas, avaliação e análise, tomada de decisão, implantação e acompanhamento.

A geração de proposta é aberta para todos os funcionários da empresa, assim ajudando a estimular novas idéias. Depois de aceitos são repassadas para os funcionários superiores da empresa para fazerem os ajustes necessários. A avaliação da análise que após ter sido avaliada para assegurar que essas idéias realmente servem para a empresa, será avaliado e analisado os riscos inerentes à proposta são classificados e agregados às mensurações econômicas. Após tudo analisado é emitido um relatório sintético e então encaminhado aos responsáveis pela tomada de decisão (GITMAN, 2002).

Na tomada de decisão será avaliado o tamanho do capital e encaminhado qual nível hierárquico que tomará a decisão. Após a proposta aprovada e os recursos já disponíveis inicia-se a fase de implantação (GITMAN, 2002).

De acordo ainda com o autor a ultima fase desse processo é a parte ao acompanhamento, em que será acompanhado os resultados durante a operação do projeto. E quando os resultados obtidos não são os esperados que foram projetados deve-se tomar decisões como: corte de custo, à melhoria do benefícios, ou até mesmo a suspensão do projeto.

Após os estudos sobre planejamentos, pode-se observar que não adianta muito ter um planejamento se não obter também um controle dos mesmos. Então para entender melhor sobre controle o próximo item apresentará diversos conceitos.

## 7 Controle

Acredita-se que fazer planos orçamentários para o futuro de uma empresa é contribuir para que suas atividades sejam realizadas com mais eficácia e seus objetivos sejam alcançados com sucesso. Ressalta-se ainda que não existe planejamento apropriado sem o controle orçamentário (SANVICENTE, 1977).

*Controlar é, essencialmente, acompanhar a execução de atividades da maneira mais rápida possível, e comparar o desempenho efetivo com o planejado, isto é, o que tenha sido originalmente considerado desejável, satisfatório ou viável para as empresas e suas subunidades. Evidentemente, a função de controle não se esgota no acompanhamento puro e simples, como também envolve a geração de informações para a tomada de decisões de avaliação e eventual correção do desempenho alcançado, proporcionalmente ao seu afastamento em relação ao tido como desejável ou satisfatório. (SANVICENTE e SANTOS, 1995, p.22).*

De acordo ainda com os autores Sanvicente e Santos (1995) controlar é acompanhar a evolução das atividades e checar diariamente a atuação efetiva com o que foi planejado. Os autores ainda comentam que controle orçamentário é um procedimento que visa acompanhar, avaliar e analisar o planejamento financeiro em seus diversos passos, analisando se há diferença entre valores orçados e valores realizados.

Já Padoveze (2005, p. 23) “o controle é um processo contínuo e recorrente que avalia o grau de aderência entre os planos e sua execução, compreende a análise dos desvios ocorridos, procurando identificar suas causas e direcionando ações corretivas”.

Gomes e Salas (1999) comentam a respeito da perspectiva, dividindo-as em: limitada e ampla, conforme mostra quadro 4. Sendo que a limitada baseia-se em aspectos financeiro e a ampla considera também o contexto que ocorrem as atividades incluindo estratégia, estrutura organizacional, comportamento individual, cultura organizacional e contexto social e competitivo.

Aspectos	Perspectiva limitada	Perspectiva ampla
<b>Filosofia</b>	Controle de cima para baixo Controle como sistema	Controle realizado por todos Controle como atitude
<b>Ênfase</b>	Cumprimento	Motivação e autocontrole
<b>Conceito de controle</b>	Medição de resultado baseado na análise de desvios e geração de relatório Desenho, técnicas de gestão	Desenvolvimento de uma consciência estratégica orientada para o aperfeiçoamento contínuo Melhora da posição competitiva
<b>Consideração do contexto social, organizacional e humano</b>	Limitado. Ênfase no desenho de aspectos técnicos Normas rígidas, padrões, valores monetários	Amplo. Contexto social, sociedade, cultura, emoções, valores
<b>Fundamento teórico</b>	Economia, engenharia	Antropologia, sociologia, psicologia
<b>Mecanismos de controle</b>	Controle baseado no resultado da contabilidade de gestão	Formal e informal. Outras variáveis, aprendizado

**Quadro 4 – Perspectivas de controle**

Fonte: Perspectivas de controle (AMAT *apud* Gomes e Salas; 1999, p.25)

O papel do sistema de controle de acordo com Flamholtz (1979) *apud* Lunkes (2003) é fazer com que haja a harmonia dos objetivos, diminuindo o conflito e garantindo que a descentralização de tarefas operacionais, não afetara o atendimento de tais objetivos.

O item a seguir abordará os métodos de orçamentos que serão melhor explorados no decorrer deste trabalho.

## 8 Métodos de orçamento

De acordo com Boisvert (1999, p.42) destaca que “o orçamento é uma ferramenta a serviço do gestor, que deve saber adaptá-las a suas próprias necessidade, bem como ao contexto particular da empresa (orçamento publico ou privado)”.

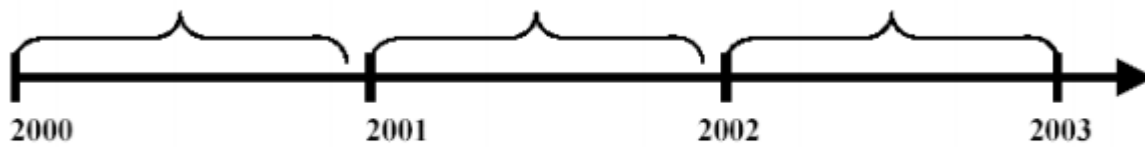
Nesses próximos itens serão abordados os tipos de métodos orçamentários que se resumem em:

- Orçamento contínuo;
- Orçamento de base zero - OBZ;
- Orçamento flexível;
- Orçamento por atividades - ABB;
- Orçamento perpétuo.

### 8.1. Orçamento contínuo

A tendência do orçamento é ter um ciclo orçamentário anual, conforme mostra a figura 1.

## CICLOS ORÇAMENTÁRIOS



**Figura 1- Ciclos orçamentários do orçamento.**

Fonte: Ciclos orçamentários do orçamento empresarial (Lunkes, 2003, p.82).

Lunkes (2003) comenta que algumas empresas como as de tecnologias geralmente mostram problemas no seu planejamento anual, pois estão sempre em mudanças e seus produtos possuem um tempo de vida curto. O autor ainda menciona que o objetivo com relação a esse método é atualizar o orçamento constantemente.

O orçamento contínuo é normalmente empregado quando a empresas confia em planos realistas que podem ser utilizados em períodos curtos ou quando é necessário replanejar e refazer as projeções por conta das contínuas circunstâncias (WELSCH, 1983).

Warren, Reeve e Fess (2001) o orçamento contínuo de um ano é curto, pois suas operações futuras não podem ser estimadas com exatidão, entretanto o bastante para que o futuro possa ser visto em um contexto amplo. O orçamento de 1 ano é revisado, tirando os dados do mês recém feito e acrescentando dados orçados para o próximo mês, conforme a figura 2.



**Figura 2 - Sistemática do orçamento contínuo**

Fonte: Exemplo da sistemática do orçamento contínuo (Lunkes 2003, p. 84 - adaptado de Warren; Reeve e Fess, 2001, p.183).

A sua forma de elaboração parte da distribuição dos relatórios mensais, criando assim uma cultura proativa fazendo a auto correção dos problemas orçamentários. O quanto antes se detecta os problemas orçamentários na organização é melhor para implantar as ações corretivas em cima desse problema (LUNKES, 2003).

O autor ainda ressalta que após o recebimento dos relatórios mensais os gestores têm a responsabilidade de analisar os dados positivos e negativos do período passado e ver o que poderá ser feito de diferente no próximo mês e devem também analisar e detalhar a receita e despesas controláveis e fazer a projeção para o futuro.

Segundo Lunkes (2003, p.85) “a chave para o sucesso do orçamento contínuo é a competência e habilidade dos participantes do sistema. Também é importante a competência do responsável pelos aspectos técnicos do orçamento”.

Lunkes (2003) menciona que as vantagens do orçamento contínuo são as seguintes: facilidade no momento em orçar períodos curtos de forma contínua e em tempo menor; inclusão de novas variáveis e resulta em um orçamento preciso e detalhado.

Após a análise feita junto aos autores citados acima nesse item percebeu-se que orçamento contínuo é diferenciado dos demais pelo fato de que os gestores podem analisar os ganhos e perdas da empresa proporcionando para o próximo período melhorias para a organização.

## **8.2. Orçamento de Base Zero - OBZ**

Já o orçamento de base zero surgiu em 1960 no departamento de agricultura dos Estados Unidos. Em 1969 Texas instruments realizou estudos para a sua implantação. Esse orçamento deu-se pelo fato de que os gestores das empresas acabam definindo metas orçamentárias antes da formulação dos objetivos da organização (LUNKES, 2003).

De acordo com os autores Warren, Reeve e Fess (2001) esse tipo de orçamento faz com que os gestores estimem as vendas, a fabricação e outras peças orçamentárias como se estivessem iniciando naquele momento.

Conforme Carvalho (2002, p.5), as principais características e objetivos do OBZ são:

- Analisar o custo-benefício de todos os projetos, processos e atividades, partindo de uma base “zero”;
- Focalizar objetivos e metas das unidades de negócio cujos recursos são consequência do caminho ou direção planejada;
- Assegurar a correta alocação de recursos com base no foco e nos fatores-chaves dos negócios;
- Aprovar o nível de gastos após a elaboração com base em critérios previamente definidos;
- Desenvolver forma participativa, com intensa comunicação entre as áreas;
- Fornecer subsídios decisórios inteligentes para a gestão.

O autor ainda argumenta que o orçamento de base zero faz com que a empresa reavalie as suas atividades e prioridades e seus recursos financeiros desde o início, ou seja, da estaca zero. Os gestores do OBZ devem oferecer para a empresa justificativa dos seus recursos levando em consideração custo/benefício e ou análise evolutiva dos acontecimentos.

Lunkes (2003, p.102) “a principal desvantagem do orçamento de base zero é o tempo de elaboração. Nesse sentido, o OBZ pode ser bastante burocrático, com muitos papéis e inúmeros controles. O OBZ leva muito mais tempo para ser elaborado do que os orçamentos tradicionais, em virtude de que os gastos devem ser justificados e aprovados. Esse tempo poderia ser gasto em atividades mais produtivas”.

O autor (2003, p.103) mostra ainda outras vantagens de base zero:

- Força os gestores a refletir sobre as operações e procurar oportunidades de melhoria;
- Informações detalhadas relativas a recursos necessários para se realizar os fins desejados;
- Chama atenção para os excessos e duplicidade entre as atividades ou departamentos;
- Concentra-se nas reais necessidades e não nas variações do ano anterior;
- Melhor acompanhamento do planejado versus realizados.

Outra vantagem que destaca-se no base zero é que esse tipo de orçamento pode ser implantado em qualquer organização com qualquer tipo de atividade.

### **8.3. Orçamento Flexível**

Esse orçamento foi lançado na década de 70 na Alemanha por Kilger e Plaut. O sistema tinha dois princípios básicos: os centros de responsabilidade com o controle e o cálculo de custo por produto e a nítida separação entre custos fixos e variáveis por centro (LUNKES, 2003).

Segundo Lunkes (2003) para que o orçamento flexível reaja com sucesso na organização ele propicia uma maior participação dos membros da empresa, assim elevando maior nível de informação para que se aplique o orçamento.

Com a evolução do mercado, o orçamento flexível é uma ferramenta disponibilizada para os gestores com intuito que adaptem-se com as novas exigências do mercado.

Horngren; Foster e Datar (2000, p.154) mencionam que,

*Os orçamentos, estáticos ou flexíveis, podem diferir quanto ao nível de detalhamento. As empresas estão cada vez mais desenvolvendo critérios de orçamento que contenham números finais capazes de apresentar análises mais detalhadas das cifras na tela do computador.*

Os autores ainda comentam que o orçamento flexível é feito de acordo com as mudanças no nível de atividade real ou receita e medidas de custos reais.

Conforme Wood e Sangster (1996, p. 457) “o principio do orçamento flexível é construir orçamentos em vários níveis de volume, e mostrar que custos e despesas podem variar nos diferentes níveis de fabricação e venda”.

Segundo Horngren, Foster e Datar (1997) esse tipo de orçamento auxiliam os gerentes a terem uma visão mais a fundo sobre as razões dos resultados reais, não serem os mesmos do que os planejados.

Variação é a diferença entre o resultado obtido e o valor orçado. Os orçamentos flexíveis e as variações podem desempenhar um papel fundamental no planejamento gerencial e controle (HORNGREN, FORSTER E DATAR, 1997).

Lunkes (2003) comenta que através do orçamento flexível, as variações são analisadas e compreendidas pelos colaboradores da empresa. O autor (2003, p.116) cita que “o importante no orçamento flexível é a possibilidade de identificar de onde vêm as diferenças, se elas foram causadas pela variação do preço, volume etc., ou foram causadas por eficiência ou ineficiência no uso dos materiais, mão-de-obra, entre outros.

A utilização do orçamento flexível requer um conhecimento a mais sobre seus custos. Algumas empresas costumam ter problemas na hora de separar custo fixo de custo variável, dificultando a utilização desse método de orçamento (LUNKES, 2003).

### **8.4. Orçamento por Atividades - ABB**

Para Lunkes (2003) a partir da década de 80 o custeio baseado em atividade (ABC) começa a sair do meio acadêmico para fazer parte da realidade das empresas e tinha como principais funções aumentar o entendimento de custos, darem apoio na tomada de decisão e ajudar no planejamento.

De acordo ainda com o autor a evolução do ABC para a ABB flui normalmente, e o objetivo do ABC é para avaliar os custos e as necessidades de recursos por meio de indicadores.

Segundo Lunkes (2003) o orçamento por atividade está baseado nos mesmo conceitos do custo baseado por atividade, porém o autor fez algumas restrições como:

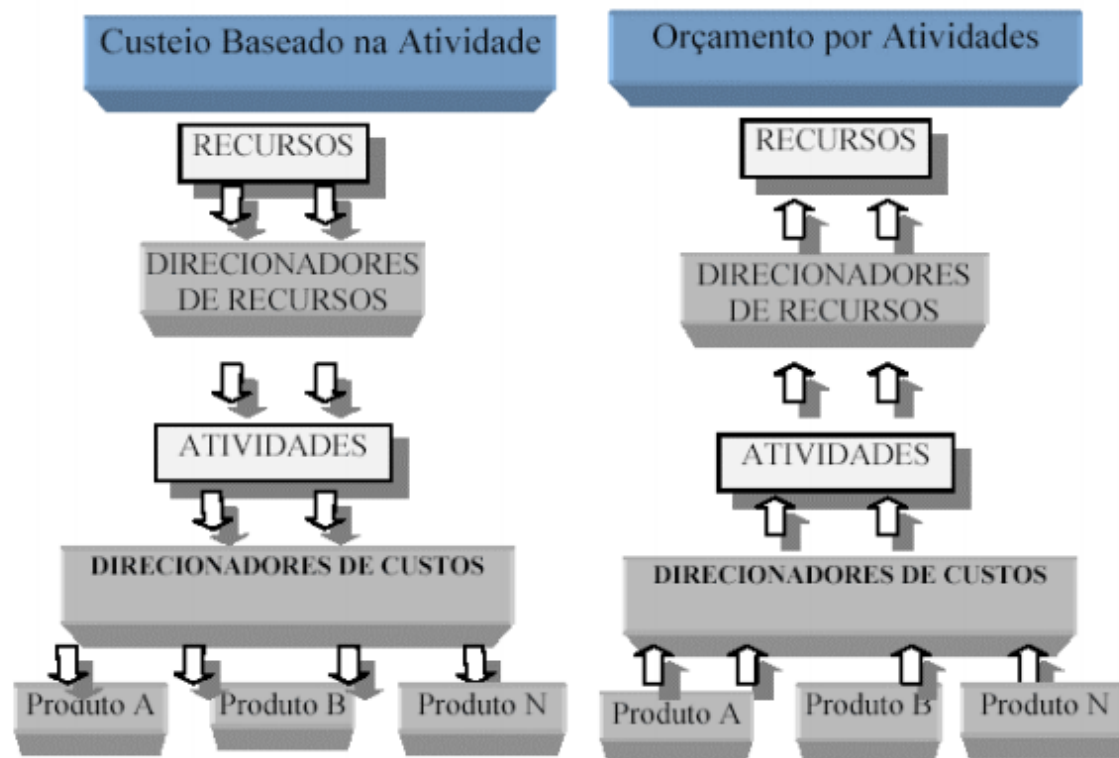
O orçamento por atividade engloba várias funções administrativas. Esse orçamento também faz parte do sistema de custos, planejamento estratégico e também controla as operações da empresa num período determinado (LUNKES, 2003).

ABC	ABB
Objetivo: determinar o custo de produtos e processos.	Objetivo: determinar a quantidade de recursos necessários para alcançar o nível de produção desejado.
Histórico por natureza.	Preditivo por natureza.
Aplicação de cima para baixo da cruz do ABC.	Aplicação de baixo para cima da cruz do ABC.
Entrada de dados: históricos.	Entrada de dados: previsões.
Uma vez estabelecidos, os resultados de custos são determinados usando um tempo (direcionador).	Utiliza um processo iterativo que compara resultados versus estimativas.
O resultado do modelo é usado geralmente para custos para tomar decisões operacionais.	O resultado do modelo prevê antecipadamente como uma mudança no orçamento afetará o desempenho da empresa no futuro.
É orientado primordialmente para resultados financeiros.	É orientado primordialmente para resultados quantitativos (unidades produzidas etc.). A conversão para valores financeiros é feita em um segundo passo.
São estabelecidos o número de atividades necessárias e o custo das unidades produzidas a partir do volume atual de produção.	Uma definição mais precisa de demanda de produção é o ponto de partida. A quantidade de atividades é estimada para atender à demanda de produção prevista.
Prevê conexões entre os recursos, atividades, produtos e processos da empresa.	Prevê conexões entre produtos, atividades e recursos, capacidade de produção, desempenho financeiro e orçamento tradicional.

**Quadro 5 – Comparação entre o ABC com ABB**

Fonte: Contrastando ABC com ABB (Bleeker, 2001 apud Lunkes 2003, p. 123).

Kaplan e Cooper (1998) resumem esse orçamento como a atividade de contabilidade invertida. As relações entre a contabilidade por atividade e o orçamento para atividade são representadas conforme abaixo:



**Figura 3 – Orçamento por atividades inverte as relações causais da CPA**

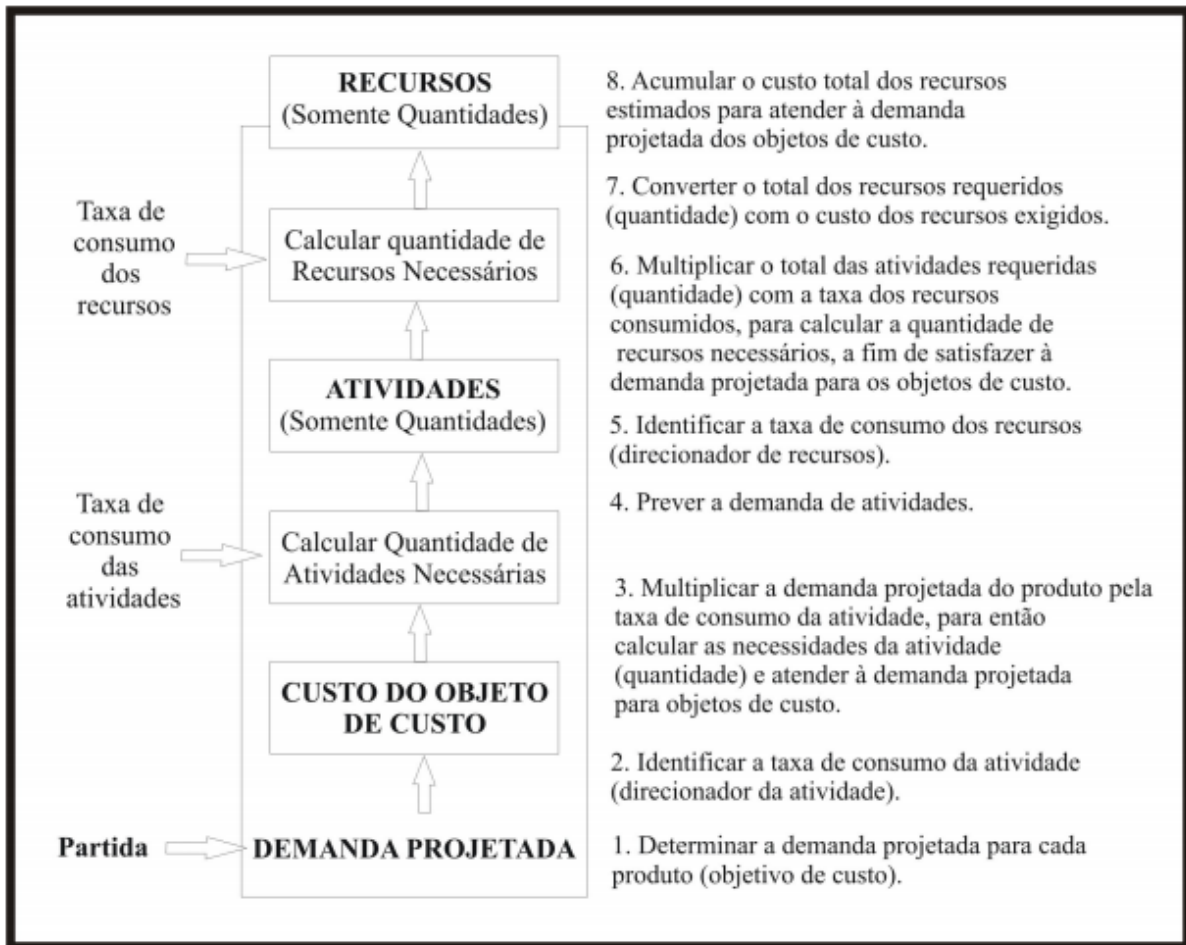
Fonte: O orçamento por atividades inverte as relações causais da CPA (KAPLAN E COOPER, 1998, P.328).

Quadro 6. O orçamento por atividades inverte as relações causais da CPA.

Conforme Lunkes (2003, p.125), o orçamento por atividade proporciona às empresas a oportunidade de não somente autorizar e controlar recursos, mas principalmente de projetar demanda de direcionadores de recursos. Ele proporciona aos gestores as informações necessárias para adquirir, fornecer e manter apenas os recursos necessários à realização das atividades que serão solicitadas no futuro.

O quadro 6 a seguir mostra os 8 (oito) passos do processo de elaboração do orçamento por atividade:





**Quadro 6 – Os 8 passos para o processo de elaboração do orçamento por atividade**

Fonte: Modelo básico de concepção do ABB através de oito passos (Adaptada de BLEEKER, 2001 apud Lunkes 2003, p.126).

Já as vantagens desse tipo de orçamento segundo Lunkes (2003, p.136) são:

- Capacidade de elaborar orçamentos mais realistas;
- Melhor identificação dos recursos necessários;
- Associação dos custos à produção;
- Vinculação mais clara dos custos com as responsabilidades do quadro funcional;
- Identificação das folgas orçamentárias.

Para Cokins (1999, p.13) apud Lunkes (2003) a vantagem principal do orçamento por atividade é o aumento do conhecimento dos padrões (direcionadores) de dispêndio de cada custo.

Conforme Lunkes (2003, p.136 e 137) os benefícios que a implantação desse tipo trás para a organização são:

- Eliminação de atividades supérfluas;
- Redução do tempo ou dos recursos empenhados no cumprimento das atividades;
- Seleção das atividades de custo mais baixo;
- Múltipla utilização de atividades;
- Desenvolver uma descrição de caso;
- Definir prioridades;
- Oferecer justificativas de custo;
- Monitorar os benefícios;
- Avaliar o desempenho para a melhoria contínua.

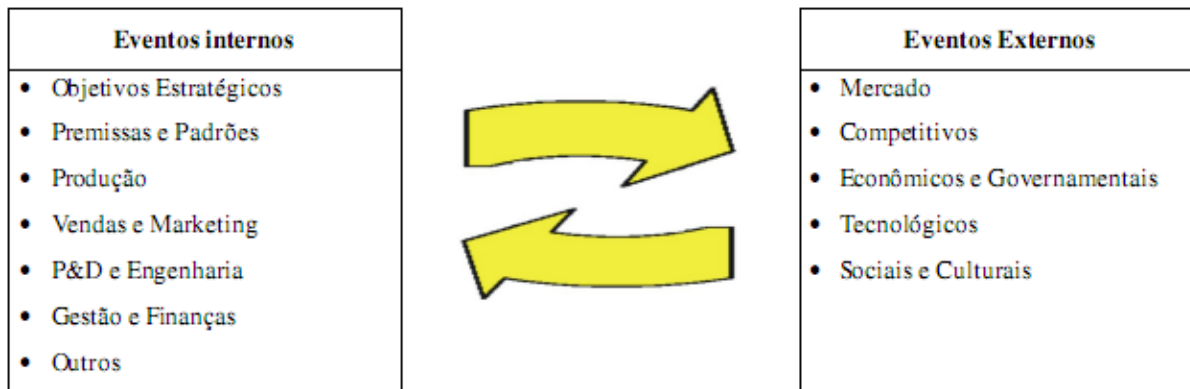
## 8.5. Orçamento Perpétuo

O orçamento perpétuo surgiu no final do século XX com o intuito de um sistema de planejamento que prevê custos e uso de recursos fundamentados nas relações de causa e efeito entre outros processos (LUNKES, 2003).

Segundo o autor ainda ressalta que esse tipo de orçamento mostra a inter-relação entre as atividades da empresa e como elas influenciam tanto no desempenho individual e no resultado de toda empresa.

Os gestores devem conhecer o futuro da empresa para saber o que acontecerá se não forem feitos com cautela. Os futuros gastos a serem postos às peças orçamentárias é feita no orçamento perpétuo no decorrer do evento.

Lunkes (2003, p.142) “o evento-chave dispara os demais, definindo o montante de trabalho ou o desempenho da atividade e, conseqüentemente, o montante de recursos a serem empregados, conforme quadro 7:

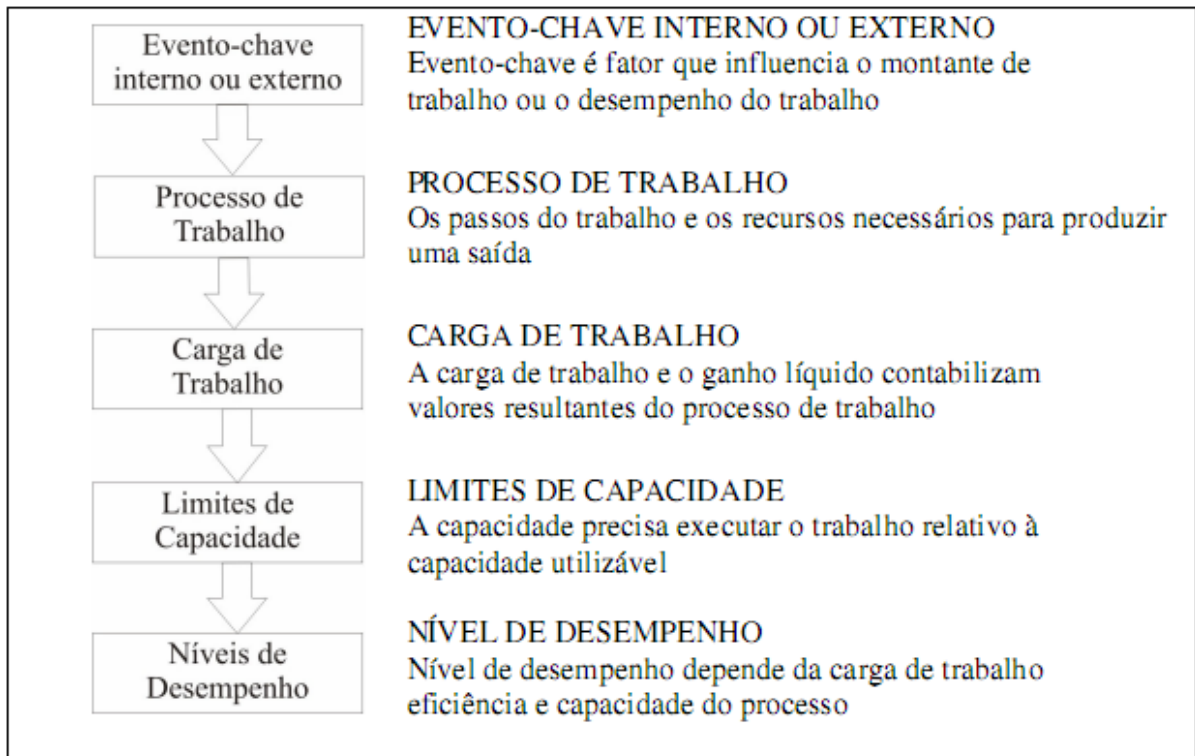


**Quadro 7 – Eventos-chaves internos e externos**

Fonte: Eventos-chaves internos e externos (Lunkes 2003, p.143).

Esse orçamento conserva e também melhora um conjunto de causas que atingem itens da área a ser gerenciada de forma sistêmica e padronizada. A parte da análise é por conta dos gestores e funcionários onde permite um melhor entendimento dos efeitos e ajuda a encontrar maneiras de controlar a influência positivo ou negativa no resultado (LUNKES, 2003).

Lunkes (2003) menciona que o principal objetivo desse método de orçamento é entender o efeito propagador dos eventos-chaves e como eles atingem outras atividades. Esses eventos chaves podem também trazer mudanças no processo, como a diminuição da capacidade produtiva, conforme mostra figura 4 abaixo:



**Figura 4 – Síntese do processo de causa-efeito**

Fonte: Síntese do processo de causa-efeito Adaptada de (BRIMSON, 2000 apud Lunkes 2003, p.144).

A figura 5 a seguir mostra como deve ser a elaboração do método conforme (LUNKES, 2003):



**Figura 5 – Processo de elaboração do orçamento perpétuo**

Fonte: Processo de elaboração do orçamento perpétuo (BRIMSON, 2000 apud Lunkes 2003, p.146).

Para Lunkes (2003) comenta ainda que para uma elaboração de sucesso devem ter claras as causas-efeito, pois permite uma prévia dos recursos de acordo com o objetivo da empresa.

Lunkes (2003, p. 148) mostra que o orçamento perpétuo possui as seguintes vantagens:

- Alterações e atualização do processo orçamentário quando da mudança do evento-chave;
- Ajuda no entendimento do efeito propagador dos eventos-chaves e de como eles afetam as metas orçamentárias;
- Maior aproveitamento das oportunidades;
- Melhor gerenciamento do excesso ou da falta de capacidade;
- Diminuição dos custos;
- Aumento da produtividade;
- Maior participação de gestores e empregados no processo;
- Maior flexibilidade nas metas orçamentárias;
- Aumento na participação do mercado; e
- Permanência no negócio.

Durante essa pesquisa em que envolvia o orçamento perpétuo não pode ser mais ampla, pois não apresentava material suficiente para abordado, pelo fato de ser um método de orçamento novo e ainda esta sendo estudado a seu respeito.

## **8.6. Comparação entre os processos orçamentários**

O quadro 8 a seguir aponta as principais diferenças entre o orçamento empresarial, contínuo, base zero, flexível, por atividades e o perpétuo.

O quadro 8 destacou brevemente as principais diferenças entre os métodos orçamentários, destacando as principais características, tempo de ciclo, vantagens e limitações de cada método (LUNKES, 2003).

O autor ainda comenta que é a característica principal que distingue um método de orçamentário de outro, essa característica está junto com a forma de como a entidade avalia seus recursos para próximo período.

O tempo de ciclo reforça a diferença entre os processos, principalmente em relação ao orçamento contínuo (projeta recursos continuamente) e o orçamento perpétuo (alteração a cada evento-chave). Cada processo orçamentário apresenta suas vantagens e limitações em decorrência de sua elaboração e utilização (LUNKES, 2003. p. 88).

	<b>Orçamento Empresarial</b>	<b>Orçamento Contínuo</b>	<b>Orçamento de Base Zero</b>	<b>Orçamento Flexível</b>	<b>Orçamento por Atividades</b>	<b>Orçamento Perpétuo</b>
<b>Característica Principal</b>	Estima recursos tendo como base valores de anos anteriores.	Estima recursos continuamente.	Estima recursos da estaca zero.	Estima recursos para vários níveis de atividade.	Estima recursos utilizando os direcionadores de custo e receita.	Estima recursos com base na relação causa-efeito.
<b>Tempo de Ciclo</b>	Anual	Menos que 1 ano (contínuo)	Geralmente, anual	Anual	Geralmente, anual	Menos que 1 ano (ocorrência de evento-chave)
<b>Principais Vantagens</b>	Focaliza-se em recursos necessários para atender a demanda.  Planificação das atividades da empresa.	A redução de custos tende a ser feita de forma gradual.  Possibilidade de inclusão de variáveis durante o ciclo.  Elaboração de orçamentos com maior precisão.	Tende a eliminar a ineficácia do passado.  Focaliza a redução de gastos.  Necessidade de justificar o porque da necessidade dos recursos.	Possibilidade de cobrar responsabilidade pelas variações.  Projeta recursos necessários ao atendimento daquele nível de atividade.  Possibilidade de determinar o equilíbrio financeiro.	Sincroniza processos, atividades e objetos de custo.  Projeta recursos necessários ao atendimento dos objetos de custos.	Projeta recursos necessários ao atendimento do cliente.  Autoriza os gestores a utilizar os recursos conforme a carga de trabalho.  Tende a localizar as causas dos problemas.
<b>Principais Limitações</b>	Perpetua ineficiências de anos anteriores.  Frequentemente inclui cortes iniciais arbitrários feitos pela alta administração, baseado em porcentagem fixa.	Perpetua ineficiências de anos anteriores.	Tende a ser extremamente burocrático.  Maior necessidade de tempo de elaboração.	Maior necessidade de entendimento dos custos (fixos e variáveis).	Alto grau de complexidade na sua elaboração.  Necessidade de software sofisticado.	Alto grau de dificuldade de estabelecer a relação causa-efeito.

**Quadro 8 – As principais diferenças entre os orçamentos**

Fonte: As principais diferenças entre os orçamentos (Lunkes, 2003).

# CONCLUSÃO

Podemos concluir, que o orçamento é umas das ferramentas mais importantes para a Obtenção de resultados de sucesso em qualquer tipo de interesses, em especial as industrias. Sendo responsável pelo que a empresa almeja alcançar e ao mesmo tempo a suas limitações atuais. É notável a importância de um bom planejamento, haja vista que os ambientes de negócios em um ambiente globalizado exige constantes mudanças, exigindo que se aprimore e se busque a excelência no planejamento, controle, e avaliação, para que assim o processo de tomada de decisão seja cada vez mais rápido e com a melhor qualidade possível, grantindo os objetivos da empresa, sejam eles referentes a continuidade, expansão, lucratividade, ou todos eles.

Foi possível perceber neste trabalho que o objetivo do orçamento é encontrar a melhor forma para utilizar seus recursos financeiros, oferecendo planejamento e controle, proporcionando uma visão aproximada da situação futura, e assim obtendo um resultado satisfatório para a empresa em questão. Ele consiste em previsões feitas com base em estudos do que se espera do mercado no futuro, do setor específico, nunca deixando de lado fatos passados e dados históricos que possam propiciar uma maior previsibilidade e maior confiabilidade no orçamento.

O orçamento está ligado a todas as partes de desenvolvimento de uma organização, vendas, produção, custo de produção, custo administrativo e com vendas, demonstrativos de resultados, capital e caixa, envolvendo assim todo o corpo de funcionários de uma empresa, principalmente gerentes e supervisores, eles que de fato farão o orçamento acontecer.

O orçamento requer um grande investimento, uma vez em que está ligado a todas as etapas de estruturação até o retorno do capital investido. É uma prática comum em grandes instituições, nacionais e multinacionais. Quando não é utilizado, o comum é trabalhar-se com o pensamento somente mês a mês, com base no faturamento, facilitando que se desvie dos objetivos e metas da empresa. A falta do orçamento para gerir e prever resultados futuros, deixa as empresas muito vulneráveis às mudanças do ambiente e sem as ferramentas necessárias para propiciar uma agilidade na tomada de decisões

Por fim, podemos concluir que o bom desempenho de uma organização, está diretamente ligado em um bom planejamento e aos orçamentos realizados em todos os níveis hierárquicos da organização. Com ele em mãos, as metas e objetivos da empresa se tornam mais claro a todos ligados à empresa, não se esquecendo da importância também do acompanhamento do orçamento, mensalmente de preferência, aonde se deve comparar o realizado com o previsto, permitindo que se corrija e se redirecione ações afim de que se cumpra com a maior fidelidade possível o projetado inicialmente.

## REFERÊNCIAS

- ARCHER, S. H., e D'Ambrosio, C. A. Administração financeira. São Paulo: Ed. Atlas e Ed. Da Universidade de São Paulo, 1969.
- BOISVERT, H.. Contabilidade por atividades. Ed. Atlas, São Paulo, 1999.
- BRAGA, Roberto. Fundamentos e técnicas de administração financeira. São Paulo: Ed. Atlas S. A., 1989.
- BREALEY, R. A. & MYERS, S. C. Princípios de finanças empresariais. 5. ed. Lisboa: McGraw-Hill, 1998.
- BROOKSON, Stephen. Como elaborar orçamentos. São Paulo: Ed. Publifolha, 2000.
- CARVALHO, José R. S. Orçamento base zero na eletrolux. São Paulo: IBC-International Business Communications, 2002.
- CATELLI, Armando. Sistema de contabilidade de custo padrão. São Paulo: Tese FEA/USP, 1972.
- FREZATTI, Fábio. Orçamento empresarial: Planejamento e controle gerencia. São Paulo: Atlas, 2000.
- GITMAN, Lawrence J. Princípios de administração financeira. Ed. Harbra, 7ª edição – edição 2002.
- GITMAN, Lawrence J.; MADURA, Jeff. Administração financeira. São Paulo: Pearson, 2003.
- GOMES, Josir Simeone & SALAS, Joan M. Amat. Controle de Gestão: uma abordagem contextual e organizacional. São Paulo: Atlas, 1999.
- HOJI, Masakazu. Administração financeira: uma abordagem prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- HORNGREN, Charles T. Introdução a contabilidade gerencial. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1985.
- HORNGREN, Charles T., FOSTER, George, DATAR, Krikant M. Contabilidade de custos. 9. ed. 61
- HORNGREN, Charles T.; FOSTER, George; DATAR, Srikant M. Contabilidade de custos. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- JUNIOR, José Hernandez Perez et. al. Controladoria de gestão: Teoria e Prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- KAPLAN, Robert S.; COOPER, Robin. Custo & desempenho: administre seus custos para ser mais competitivo. São Paulo: Futura, 1998.
- LUNKES, Rogério João. Contribuição à melhoria do processo orçamentário empresarial. Tese de doutorado – Engenharia da Produção. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

LUNKES, Rogério João. Manual do orçamento. São Paulo: Ed. Atlas, 2003.

OLIVEIRA, Luiz Martins de et al. Controladoria Estratégica. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PADOVEZE, Clóvis Luiz. Planejamento orçamentário. São Paulo: ed. Thomson, 2005.

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

SANVICENTE, Antônio Zoratto. Administração financeira. São Paulo: Atlas, 1977.

SANVICENTE, Antonio Zoratto; Santos, Celso da Costa. Orçamento na administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1995.

TUNG, Nguyen H. Orçamento empresarial e custo-padrão. São Paulo: Universidade empresa, 1994.

WARREN, Carl S.; REEVE, James M.; FESS, Philip E. Contabilidade gerencial. São Paulo: Pioneira, 2001.

WELSCH, Glen Albert. Orçamento empresarial. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

WELSCH, Glenn A. Orçamento empresarial. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1983.

WELSCH, Glenn A. Orçamento empresarial. São Paulo: Atlas, 1973/1983.

WOOD, Frank; SANGSTER, Alan. Business accounting 2. 7 ed. Londres: Pitman, 1996.

ZDANOWICZ, José Eduardo. Orçamento empresarial: uma abordagem prática. 2, ed. Porto Alegre: Sagra, 1984.

ZDANOWICZ, José Eduardo. Orçamento operacional. Porto alegre: Ed. Sagra, 1989.

ZDANOWICZ, José Eduardo. Planejamento financeiro e orçamento. 2. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1998.

[https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=gmail&attid=0.1&thid=13ef515fcb53560c&mt=application/vnd.openxmlformats-officedocument.wordprocessingml.document&url=https://mail.google.com/mail/u/0/?ui%3D2%26ik%3D53261e3dd7%26view%3Datt%26th%3D13ef515fcb53560c%26attid%3D0.1%26disp%3Dsafe%26realattid%3Df\\_hhbtrjts0%26zw&sig=AHIEtbQw\\_Cw3mVEgocFyy\\_oB6VoInGuxkA](https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=gmail&attid=0.1&thid=13ef515fcb53560c&mt=application/vnd.openxmlformats-officedocument.wordprocessingml.document&url=https://mail.google.com/mail/u/0/?ui%3D2%26ik%3D53261e3dd7%26view%3Datt%26th%3D13ef515fcb53560c%26attid%3D0.1%26disp%3Dsafe%26realattid%3Df_hhbtrjts0%26zw&sig=AHIEtbQw_Cw3mVEgocFyy_oB6VoInGuxkA)

[https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=gmail&attid=0.2&thid=13ef515fcb53560c&mt=application/vnd.openxmlformats-officedocument.wordprocessingml.document&url=https://mail.google.com/mail/u/0/?ui%3D2%26ik%3D53261e3dd7%26view%3Datt%26th%3D13ef515fcb53560c%26attid%3D0.2%26disp%3Dsafe%26realattid%3Df\\_hhbtruqd1%26zw&sig=AHIEtbTbMpW9Br7rTwbBCZE4CsQBI\\_FcMq](https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=gmail&attid=0.2&thid=13ef515fcb53560c&mt=application/vnd.openxmlformats-officedocument.wordprocessingml.document&url=https://mail.google.com/mail/u/0/?ui%3D2%26ik%3D53261e3dd7%26view%3Datt%26th%3D13ef515fcb53560c%26attid%3D0.2%26disp%3Dsafe%26realattid%3Df_hhbtruqd1%26zw&sig=AHIEtbTbMpW9Br7rTwbBCZE4CsQBI_FcMq)

[https://mail-attachment.googleusercontent.com/attachment/u/0/?ui=2&ik=53261e3dd7&view=att&th=13ef515fcb53560c&attid=0.3&disp=inline&realattid=f\\_hhbttwet2&safe=1&zw&saduie=AG9B\\_P8zwlqEeKVC\\_D0AijxQ-VXql&sadet=1370018154267&sads=V6J7\\_WIWTbLb\\_nFBf8afXRWgJHU&sadssc=1](https://mail-attachment.googleusercontent.com/attachment/u/0/?ui=2&ik=53261e3dd7&view=att&th=13ef515fcb53560c&attid=0.3&disp=inline&realattid=f_hhbttwet2&safe=1&zw&saduie=AG9B_P8zwlqEeKVC_D0AijxQ-VXql&sadet=1370018154267&sads=V6J7_WIWTbLb_nFBf8afXRWgJHU&sadssc=1)