

SABRINA JULIANA MACCARINI

**UM ESTUDO SOBRE O PROCESSO ORÇAMENTÁRIO UTILIZADO NA
PETROBRAS DISTRIBUIDORA S. A.**

Monografia apresentada à Universidade Federal de Santa Catarina como um dos pré-requisitos para obtenção do grau de bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Rogério João Lunkes

**FLORIANOPOLIS
2007**

DEDICO ESTE TRABALHO

Arminio Maccarini, meu pai
Anahir Maccarini, minha mãe.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, que possibilitou todos os dias de felicidade e conquista de minha vida.

Aos meus pais Armínio e Anahir, por todo o carinho, amor e incentivo.

Aos meus irmãos que sempre me incentivaram a ir em frente atrás dos meus sonhos.

As minhas amigas Maura, Renata, Thayse e Alice que sempre estão dispostas a me ajudar em todos os aspectos, do acadêmico ao emocional, em qualquer situação nova.

A Verônica e ao Rafael pela colaboração e auxílio durante a realização do meu estágio e durante a fase final deste trabalho na correção e adequação das informações à realidade da empresa.

A Sirlete, Milene e a Roseli pela compreensão aos dias que precisei me ausentar ao escritório para resolver questões referentes a este trabalho.

Aos professores do Departamento de Ciências Contábeis em especial ao Prof. Rogério pela atenção, orientações, críticas e sugestões durante a realização deste trabalho.

Aos meus colegas de turma pelo apoio, amizade e companheirismo neste período de formação acadêmica.

A todas as outras pessoas que de alguma forma ajudaram a realizar este trabalho.

A vida é maravilhosa se não se tem medo dela.

Charles Chaplin

RESUMO

MACCARINI, Sabrina Juliana. **Um estudo sobre o processo orçamentário utilizado na Petrobras Distribuidora S. A**, 2007, f. 77. Monografia (Ciências Contábeis) – Departamento de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

Este trabalho tem como objetivo estudar o processo orçamentário utilizado na Petrobras Distribuidora S.A, no intuito de verificar o processo e os meios utilizados na orçamentação das despesas. Preparar um orçamento para a empresa significa tratar do seu plano de atividades, no sentido de se atingir um objetivo previamente determinado. O estudo foi realizado em forma de pesquisa descritiva, com uma abordagem qualitativa e utilizou-se como procedimento o estudo de caso, sendo que para a coleta de dados foi aplicada a observação da realidade, entrevistas não estruturadas e pesquisas bibliográficas. Por meio da fundamentação teórica que trata do planejamento estratégico, tático e operacional, das ferramentas de gestão, os processos orçamentários com as suas vantagens e limitações, possibilitaram a obtenção de base para fundamentar a pesquisa. No estudo de caso, há a apresentação da empresa Petrobras Distribuidora e o detalhamento dos principais órgãos em que está dividido, o seu planejamento estratégico, os indicadores de desempenho que refletem o Balanced Scorecard, as premissas orçamentárias e as principais contas que são orçadas. Conclui-se que a Petrobras Distribuidora S.A utiliza o método orçamentário do Orçamento Empresarial, e que existe pouca mobilidade orçamentária, já que por ser uma subsidiária de uma empresa estatal precisa respeitar o que está decidido nas leis e pela controladora. Conclui-se que a empresa deveria intercalar algumas técnicas orçamentárias, como o Orçamento Base Zero de modo a reduzir as operações que não trazem valor para os negócios.

Palavras-Chave: Planejamento Orçamento Petrobras Distribuidora Etapas Orçamentárias.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. As premissas do planejamento.....	18
Figura 2 Hierarquia do planejamento.....	18
Figura 3. Elementos da visão estratégica do negócio	20
Figura 4. Desenvolvimento de planos táticos.....	24
Figura 5 O orçamento mestre.....	27
Figura 6. Principais elementos do orçamento de vendas.....	29
Figura 7: Composição do orçamento de caixa.....	38
Figura 8. Ciclo operacional da empresa através dos elementos patrimoniais	40
Figura 9. Estrutura organizacional.....	50
Figura 10: Ciclo de vendas.....	57
Figura 11. Cálculo do custo de pessoal.....	61
Figura 11. Principais gastos da conta de Publicidade e cultura.....	64

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Indicadores freqüentemente citados no BSC.....	21
Quadro 2. Modelos de direcionadores de recursos.....	48
Quadro 3. Principais parceiros/clientes da BR.....	51
Quadro 4. Indicadores do Balanced Scorecard.....	54
Quadro 5. Premissas Macroeconômica.....	55
Quadro 6. Premissas e variáveis para cálculo do lucro bruto.....	56
Quadro 7. Valores que compõem o grupo de outras contas societárias	57
Quadro 8. Premissas do balanço patrimonial	57
Quadro 9. Principais gastos orçados na conta de serviços contratados.....	62
Quadro 10. Principais gastos orçados na conta de serviços gerais	63
Quadro 11. Estrutura do NOPAT.....	67
Quadro 12. Estrutura do Capital Operacional.....	68
Quadro 13. Estrutura da Demonstração do Resultado do Exercício.....	70
Quadro 14. Projeção fluxo de caixa direto.....	71

LISTA DE SIGLAS

AMS- Assistência Médica de Saúde

BR - Petrobras Distribuidora S. A

BSC – Balanced Scorecard

CDI – Certificado de Depósito Interbancário

CIF – “Cost of Insurance and Freight” (frete por conta do destinatário)

CPMF - Contribuição sobre a Movimentação Financeira

DRE – Demonstração do Resultado do Exercício

EVA[®]-“Economic Value Added” (Valor Econômico Agregado)

GEI – Gerência Executiva Industrial

ICMS – Imposto sobre a Circulação de Mercadoria, serviços de Transporte Intermunicipal e Interestadual e de Telecomunicações

IGP-DI – Índice Geral de Preços Disponibilidade Interna

IOF - Imposto Sobre Operações Financeiras

IPCA – Índice de Preços ao Consumidor

IR - Imposto de Renda

ISS - Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza

NOPAT - “Net Operating Profit After Taxes”, ou lucro operacional líquido após impostos

OAI – Orçamento Anual de Investimentos

PI – Projeto de Investimento

PIB - Produto Interno Bruto

PRONAC – Programa Nacional de Apoio à Cultura

WACC - “Weighted Average Cost of Capital”, ou Custo médio ponderado de capital

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS	10
1.2 TEMA E PROBLEMA.....	11
1.3 OBJETIVOS.....	12
1.3.1 Objetivo Geral	12
1.3.2 Objetivos Específicos	13
1.4 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	13
1.5 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	14
1.5.1 Análise e coleta dos dados.....	15
1.6 LIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	15
1.7 ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA.....	17
2.1 PLANEJAMENTO.....	17
2.1.1 Conceito.....	17
2.1.2 Planejamento estratégico	19
2.1.2.1 Balanced Scorecard	20
2.1.2.2 EVA [®] , ou “Economic Value Added” (Valor Econômico Agregado)	22
2.1.2 Planejamento tático	23
2.1.3 Planejamento operacional.....	24
2.2 ORÇAMENTO.....	25
2.2.1 Histórico e conceito	25
2.2.2 Orçamento de vendas	28
2.2.3 Orçamento de produção.....	29
2.2.4 Orçamento para mão-de-obra direta	31
2.2.5 Orçamento para custos indiretos de fabricação	32
2.2.6 Orçamento de estoque final	33
2.2.7 Orçamento dos produtos vendidos	34
2.2.8 Orçamento de despesas de marketing.....	34
2.2.9 Orçamento de despesas de pesquisa e desenvolvimento.....	35
2.2.10 Orçamento de despesas administrativas e com vendas	35
2.2.11 Orçamento de capital	37
2.2.12 Demonstração do resultado orçada.....	37
2.2.13 Orçamento de caixa	38
2.2.14 Balanço patrimonial orçado.....	39
2.3 VANTAGENS DO ORÇAMENTO.....	40
2.4 LIMITAÇÕES DO ORÇAMENTO.....	42
2.5 PROCESSOS ORÇAMENTÁRIOS	43
2.5.1 Orçamento empresarial.....	44
2.5.2 Orçamento contínuo	44
2.5.3 Orçamento base zero	45
2.5.4 Orçamento flexível	46
2.5.5 Orçamento baseado em atividades	47
2.5.6 Orçamento perpétuo	48
3. ESTUDO DE CASO	50
3.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	50
3.2 MISSÃO, VISÃO E VALORES	52
3.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	53

3.3.1 Balanced Scorecard	53
3.4 PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO	54
3.4.1 Sistema para detalhamento do orçamento	54
3.4.2 Premissa para início do orçamento	55
3.4.2.1 Premissas macroeconômicas	55
3.4.2.2 Premissas de recursos humanos.....	56
3.4.2.3 Premissas e variáveis para cálculo do lucro bruto.....	56
3.4.2.4 Outras premissas.....	56
3.4.2.5 Outras contas societárias	57
3.4.2.6 Balanço patrimonial – Beg Balance	57
3.4.3 Orçamento de vendas	57
3.4.4 Orçamento de compras e estoques.....	58
3.4.5 Orçamento de custeio	60
3.4.5.1 Pessoal	60
3.4.5.2 Serviços contratados	61
3.4.5.3 Despesas gerais.....	62
3.4.5.4 Publicidade e cultura	64
3.4.5.5 Materiais	64
3.4.5.6 Depreciação	64
3.4.5.7 Despesas tributárias	65
3.4.5.8 Frete sobre fornecimento	65
3.4.6 Orçamento de investimentos	65
3.4.7 EVA.....	66
3.4.8 Demonstração do resultado do exercício projetado.....	68
3.4.9 Orçamento de caixa	70
3.4.10 Balanço patrimonial projetado.....	71
3.4.11 O desenvolvimento do orçamento na empresa.....	71
3.4.12 Análise do orçamento durante a sua execução	73
4. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	74
4.1 CONCLUSÕES	74
4.2 RECOMENDAÇÕES.....	75
REFERENCIAS	76

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

No mundo globalizado as empresas sofrem influência e exigências dos fornecedores, clientes e administradores, concorrentes ou órgãos governamentais, por isso precisam possuir metas e objetivos de ação bem definidos. Segundo Weslch (1983, p.20), estes objetivos serão executados com mais facilidade se forem utilizadas técnicas de planejamento e controle, pois se não houver regras a serem seguidas e responsabilidade em cada cargo, as metas e objetivos dificilmente serão atingidos ou mesmo implantados. Para Chiavenato (2000, p.277), os objetivos são importantes, pois:

- proporcionam uma finalidade comum a todos da empresa;
- são utilizados para avaliar as decisões a serem tomadas evitando erros;
- oportunizam os trabalhos em equipe;
- ajudam na previsão de acontecimentos futuros, evitando fatalidades;
- possibilitam a melhor distribuição de recursos em tempos de dificuldades;

Com isso os objetivos servem para coordenar os vários setores que compõem a empresa, desde a fábrica até os setores estratégicos. O ambiente organizacional está em constante mudança, algumas alteram o cenário bruscamente, fazendo com que qualquer empresa seja um provável concorrente. Isto obriga as empresas a terem os melhores produtos, funcionários bem treinados levando em consideração os objetivos do seu setor ou departamento, mesmo em tempos de incerteza e dificuldades, fazendo com que todos obtenham o sucesso.

Com as oscilações na economia, as empresas podem ir a falência, se não possuírem formas de prever alternativas de atuação no curto e no longo prazo. A contabilidade gerencial desenvolve papel importante na coordenação e auxílio na tomada de decisões, levando em consideração o ambiente externo e interno da organização. Com isso, o fator de sucesso da empresa está em planejar e controlar as suas atividades em harmonia com os seus objetivos. O lucro reflete as ações tomadas anteriormente, com isso tem-se que as empresas que possuem bom planejamento são bem sucedidas no seu segmento de atuação.

A construção de metas e objetivos deve estar presente em qualquer tipo ou porte de empresa, nas maiores existem os departamentos específicos para planejar e controlar a sua criação e desenvolvimento, já nas menores, geralmente o responsável por todas estas etapas é

o proprietário da empresa, o qual define os objetivos e motiva seus subordinados a alcançá-los.

1.2 TEMA E PROBLEMA

A contabilidade é utilizada para fornecer dados e informações sobre a posição financeira da empresa a órgãos externos. O planejamento e controle de resultados possuem finalidade interna informando sobre o atingimento de metas e o melhor desempenho de cada setor. Com isso, pode-se concluir que se o planejamento for bem feito e de conhecimento de todos na empresa ela terá uma melhor performance perante seus clientes e fornecedores. Pois, conforme Welsch (1983, p. 64-65), existem muitas vantagens em fazer planejamentos e tomar decisões antecipadamente. As mais importantes são:

- análise antecipada: que pode revelar novas perspectivas e abordagens;
- sistema definido de responsabilidades: definir as responsabilidades por unidade de negócio;
- comprometimento de todos os membros da administração: as necessidades são detectadas antes de serem tomadas às decisões;
- planos que todos os setores possam entender: permite ao executivo melhor entendimento de todos os setores;
- quantificar as atividades: para poder prever os possíveis problemas e limitações na capacidade produtiva;
- transparência e análise dos dados: todas as unidades têm maior transparência em suas ações já que elas são discutidas em conjunto;
- destaque na eficiência: os indicadores operacionais devem ser identificados e monitorados;
- força a auto-análise: induz a melhorar o desempenho frente aos desafios futuros;
- avaliação do progresso: a empresa deve comparar-se o realizado não com o período anterior, mas sim com o que estava previsto no plano de negócios;

Mesmo o processo de planejamento mostrar todas estas vantagens que levam a empresa a uma constante verificação do andamento e eventual retificação de erros ou falhas.

O mesmo autor reconhece que existem algumas limitações que devem ser consideradas no momento de seu planejamento e execução, são elas:

- a base do plano é feita em estimativas: o que se deve fazer é chegar a resultados satisfatórios e não na igualdade de operações ano após ano;
- a constante adaptação a mudanças: conforme se dêem as mudanças o plano deve ser adaptado;
- o plano não tem sua execução automática: todos têm que saber das metas, comprometer-se com elas e agir conforme o planejado;
- o plano não substitui a administração: por mais bem elaborado que seja um plano de negócios, sempre haverá novas atividades não previstas.

Com isso tem-se que o plano de negócios no momento de sua elaboração deve levar em consideração as características da empresa e do ambiente em que está inserida. Deve englobar tanto planos financeiros, como obtenção de recursos para as operações e ampliações da capacidade produtiva, quanto operacionais relacionados com os produtos e quantidades a serem vendidas. Para isso, as empresas utilizam-se de métodos de orçamento.

As necessidades de informações e os processos de gestão sempre estão em aperfeiçoamento. Segundo Lunkes (2003, p.19), no início da utilização do orçamento por empresas privadas os mercados eram previsíveis, com isso as decisões a serem tomadas não tinham muito impacto sobre preços, ciclo de vida e sobre as perspectivas dos clientes. Com as constantes mudanças os preços e principalmente os clientes têm grande influência sobre o planejamento das empresas, pois ela não pode manter um preço muito baixo com isso não terá condições de se manter funcionando e se o preço for muito superior ficará sem clientela e sem esta a empresa não sobrevive.

Neste contexto, pretende-se através desta pesquisa responde à seguinte pergunta:

Como a Petrobras Distribuidora S. A. elabora o seu processo orçamentário visando o desenvolvimento e a realização da sua estratégia?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desta pesquisa consiste em apresentar o processo orçamentário utilizado pela Petrobras Distribuidora S A .

1.3.2 Objetivos Específicos

Em termos específicos, pretende-se alcançar o seguinte:

- apresentar os conceitos e características sobre os principais processos orçamentário e de controle do planejamento;
- apresentar a contribuição que o planejamento estratégico e o orçamento trazem gestão da empresa;
- verificar as vantagens e limitações dos métodos orçamentários;
- analisar a metodologia de utilização dos métodos orçamentários;
- apresentar as etapas do orçamento da Petrobras Distribuidora S.A.

1.4 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

O ambiente de negócios está em uma forte competição. As decisões precisam ser rápidas e fortemente baseadas em fatos e números confiáveis. Com isso, através do planejamento estratégico e principalmente dos orçamentos, as empresas procuram demonstrar os possíveis impactos no seu resultado, em virtude da eficácia ou não dos mesmos, para obter um retorno significativo demandando uma quantidade menor de recursos, sem deteriorar a qualidade do produto/serviço/mercadoria.

Preparar um orçamento para a empresa significa tratar do seu plano de atividades, no sentido de se atingir um objetivo previamente determinado. O planejamento aparece como uma ferramenta essencial para a organização encontrar o seu melhor caminho na consecução de sua missão e se preparar para eventualidades. Um planejamento sem controle não produz eficácia, pois planejar significa conhecer a realidade, poder comparar ao que deveria ser, tomar conhecimento rápido das divergências e suas origens, e tomar medidas para a correção das distorções, portanto planejamento e controle fecham o ciclo da eficácia da empresa.

Já que o orçamento é uma ferramenta interna, ele é desenvolvido para contribuir com a produção e garantir a qualidade do objeto de produção. Em primeiro lugar visa a melhor quantidade produzida com o menor custo e em seguida visa o correto direcionamento das ações no sistema produtivo para o alcance dos objetivos e metas organizacionais.

Esta pesquisa tem o intuito de conhecer a forma de planejamento e controle das operações principais da empresa e com isso identificar os pontos fortes do método orçamentário e do planejamento estratégico utilizado, dado que os orçamentos são relatórios voltados para o público interno da empresa, de forma a melhorar a comunicação, onde todos

os níveis estarão cientes de suas responsabilidades e de seus deveres para o real cumprimento das metas.

1.5 METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia adotada nesta pesquisa iniciou-se com a formulação do estudo e da resposta que seria procurada. Para Lakatos (1990 p.126), quando o problema é formulado deve-se supor que a resposta seja suposta, provável e provisória, ou seja, uma hipótese do que será descoberto ao fim do estudo, onde se irá verificar a validade das respostas obtidas. Em seguida foi desenvolvida uma pré-seleção de material bibliográfico relacionado principalmente à área de contabilidade gerencial, que auxiliou na definição dos temas a serem abordados e discutidos.

Este estudo caracteriza-se por ser uma pesquisa descritiva de natureza bibliográfica e com a descrição e discussão de um caso real. A pesquisa descritiva tem como objetivo principal a descrição das características de um determinado acontecimento. É utilizada para estudar características de uma determinada população, idade, sexo, escolaridade e etc. Tenta identificar a relação entre as variáveis do grupo que está em análise.

A pesquisa bibliográfica foi desenvolvida com base em livros, jornais, revistas, teses, dissertações, artigos, consulta à internet, relatórios de procedimentos internos e externos da empresa pesquisada. Inicialmente foi realizado um levantamento sobre planejamento estratégico e com as ferramentas de gestão Balanced Scorecard e o EVA[®], ou “Economic Value Added” (Valor Econômico Agregado), em seguida a pesquisa avançou para os principais processos orçamentários utilizados atualmente: orçamento empresarial, base-zero, flexível, por atividades e o perpétuo.

O trabalho apresenta aspectos qualitativos, pois o fenômeno é analisado e compreendido no seu próprio contexto no que se valoriza o contato direto do pesquisador com o ambiente e a situação estudada, a ênfase é no processo e não no resultado verificando como o fenômeno se manifesta nas atividades diárias. A preocupação essencial é com o significado que os indivíduos conferem à realidade tornando possível compreender o fenômeno a partir da perspectiva dos participantes. Não há necessidade de usar processos e técnicas estatísticas.

1.5.1 Análise e coleta dos dados

A coleta de dados foi realizada através de consultas aos manuais de operação internas da empresa, intranet, entrevistas informais com a responsável pelo orçamento da Gerência da Rede de Postos de Santa Catarina, e ainda com uma integrante da Gerência de Planejamento e Orçamento.

A análise dos dados foi realizada através da comparação do que a empresa utiliza com os métodos apresentados na fundamentação teórica.

1.6 LIMITAÇÃO DA PESQUISA

A presente pesquisa não tem objetivo de construir um novo modelo orçamentário, e sim verificar as principais características, forma de aplicação e metodologia dos principais modelos orçamentários utilizados nas empresa, e verificar como ele é aplicado em uma empresa de economia mista do ramo de comércio de derivados de petróleo. As técnicas utilizadas pela empresa podem ser usadas por empresas de ramos de atuação diferentes, mas desde que efetuem algumas alterações e adequações.

O presente trabalho não abrange o orçamento público, pois o mesmo tem suas próprias normas e diretrizes. Ele é aplicado por órgãos públicos ligados diretamente ao governo. No caso da empresa analisada é uma sociedade anônima de capital fechado, subsidiária integral de uma empresa de economia mista, subordinada ao Ministério de Minas e Energia, mas nas questões societárias e fiscais é submissa às regras e diretrizes da lei nº 6.404 de 1976.

1.7 ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa está dividida em quatro capítulos e obedece aos requisitos estabelecidos na metodologia científica de forma geral, em termos de regras de apresentação, editoração e de referência.

No primeiro capítulo, que corresponde à parte introdutória da pesquisa, é apresentada a caracterização e a definição do problema, a especificação do objetivo geral e dos específicos bem como a metodologia que conduziu a pesquisa e suas limitações.

No segundo capítulo são abordadas as bases conceituais do estudo, incluindo os conceitos e principais pontos sobre objetivos, estratégia e planejamento estratégico, suas formas de avaliação e mensuração como o Balanced Scorecard e sobre o valor econômico agregado, também apresentar conceitos, vantagens e limitações do orçamento e os principais processos e técnicas utilizados na sua elaboração.

O terceiro capítulo é utilizado para a apresentação da empresa, dados, campo de atuação, estratégias, missão, perfil da composição de seu capital, já que é uma empresa estatal de capital fechado com o controle acionário do governo federal. E seguida será apresentando o estudo de caso sobre como é elaborado o processo orçamentário anual da empresa com vistas ao seu planejamento estratégico de longo prazo.

O quarto e último capítulo trata dos principais resultados e conclusões do trabalho, bem como descreve algumas recomendações para novas e futuras pesquisas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA

Com as várias mudanças das empresas, elas precisam ter um rumo bem definido. No curto prazo pode-se concluir que procuram o maior lucro, mas numa visão de longo prazo temos a obtenção da riqueza dos acionistas, com isso as atividades serão direcionadas a este fim. Para que estes objetivos sejam realizados eles devem estar bem especificados no planejamento principal da empresa, devem ser coerentes e estejam bem elaborados e explícitos em uma estratégia para o período que esta em curso.

2.1 PLANEJAMENTO

2.1.1 Conceito

O planejamento é o momento em que são definidas as principais atividades a serem desenvolvidas durante o ano pela empresa. Chiavenato (2000, p. 102) relata que o planejamento é a função administrativa que determina com antecedência os objetivos que devem ser alcançados e quais as medidas a serem tomadas para a sua obtenção.

Para Sanvicente (1983, p.16), planejar significa estabelecer com certa antecedência as ações a serem executadas, estimar a quantidade de recursos a serem utilizados e definir as obrigações de cada colaborador em relação a um período futuro para que os objetivos sejam alcançados em um nível satisfatório para as unidades e toda a empresa. Planejar pode-se concluir que seja uma previsão dos gastos e recursos para a realização dos objetivos das unidades produtivas e de administração e posteriormente toda a empresa.

Segundo Welsch (1983, p. 310), todas as unidades operacionais devem estar voltadas para objetivos comuns e aceitos por todos. Estes objetivos devem fazer parte da administração da empresa, devem ter seu conceito aplicado em todas as fases de operação, devem ser explícitos tanto no longo como no curto prazo dentro do plano de atuação e desenvolvimento da empresa e devem ser realistas e criativos, tornando fácil a sua visualização por todos os níveis fazendo com que sejam cumpridos por todos.

Segundo Tavares (2000, p.360-361), quando se inicia a implantação do processo de gestão é que o planejamento vai direcionar o plano de ação, para permitir o desenvolvimento

das atividades, estabelecer prazos e responsáveis e a definição dos recursos orçamentários. Dentro da empresa ele deve ser claro, já que vai refletir os seus desejos e ambições. Ele é que irá guiar os colaboradores no momento da implantação de novas ações e também de fazer com que as que já estão em andamento sejam concluídas com êxito.

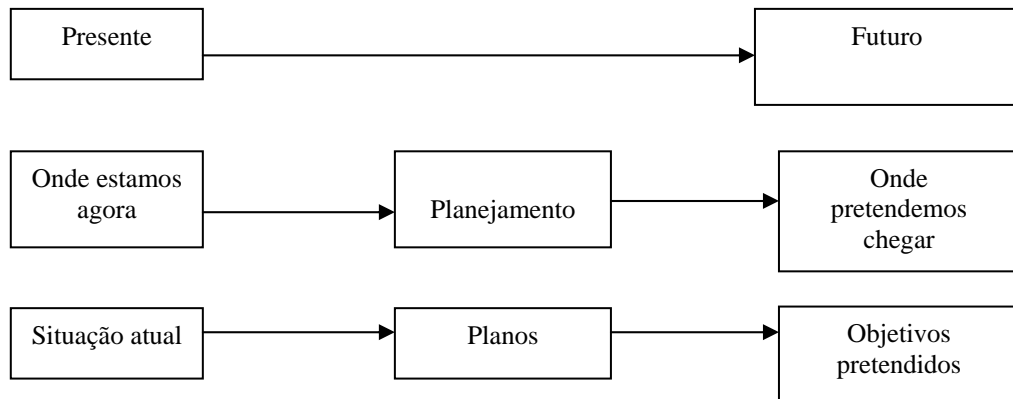


Figura 1 As premissas do planejamento.
 Fonte: (adaptado Chiavenato 2000, p.195)

Existe três tipos de planejamento, que são: planejamento estratégico que relaciona-se com objetivos de longo prazo e com estratégias e ações que afetam a empresa como um todo. Mas o planejamento estratégico de forma isolada é insuficiente, uma vez que o estabelecimento de objetivos a longo prazo, bem como seu alcance sem ações mais imediatas que o operacionalizem, resultam numa situação nebulosa. Planejamento Tático, que relaciona-se aos objetivos de mais curto prazo e com estratégias e ações que geralmente afetam somente parte da empresa. E ainda o Planejamento Operacional que é a formalização através de documentos escritos das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Basicamente planos de ação ou planos operacionais.

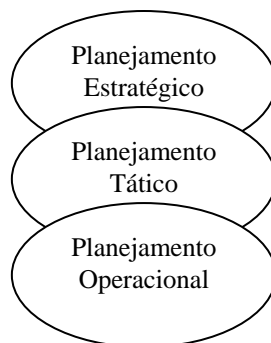


Figura 2. Hierarquia do planejamento.
 Fonte: (adaptado Montana 1999, p.102)

Observamos que os três níveis do planejamento estão interligados, um sendo a seqüência do outro. Cada decisão tomada pode interferir no andamento dos demais. Por isso antes de qualquer atitude mais importante ser tomada, devem ser avaliados os impactos que ela acarretará na empresa como um todo.

2.1.2 Planejamento estratégico

A estratégia, ou o campo de atuação da empresa como também é conhecida, é o plano mestre de trabalho e funcionamento da empresa, onde ela especifica a combinação entre capacidade e oportunidades, vai identificar onde está o potencial cliente, o melhor produto a ser oferecido no mercado, os principais concorrentes, a meta de rentabilidade, a melhor forma de executar seus objetivos e a melhor estrutura de atuação, ou seja, como um curso de onde a empresa pretende chegar com os melhores resultados possíveis utilizando todas as oportunidades oferecidas. Conforme Horgren, Datar e Foster (2004 p. 419), “a estratégia direciona as operações de uma empresa e guia as decisões dos gerentes no curto e longo prazo”. Ansoff (1977, p.87) aduz que a empresa deve definir seu campo de atuação e as orientações para o seu desenvolvimento e progresso, onde são exigidas regras para a tomada de decisão correta e bem estruturada visando crescimento e lucro.

Berton (2003, p.22) corrobora que o planejamento estratégico busca resumir o pensamento estratégico onde se formalizam os processos e procedimentos para que as empresas saibam exatamente os caminhos a serem seguidos.

O plano estratégico é a forma que a empresa tem de instituir metas e definir formas e tempo para a sua inteira realização, trazendo os benefícios aos acionistas e a comunidade conforme descritos na missão. Verifica-se dentro da organização todos os setores devem estar interligados e cientes de sua responsabilidade para o sucesso operacional e financeiro.

O planejamento apóia-se em limitações e as oportunidades que são apresentadas pelos recursos da empresa e do ambiente externo, baseia-se em padrões de desempenho ou em alvos de atuação, mais conhecidos como objetivos, que são desejáveis pela administração. (SANVICENTE, 1983, P.20)

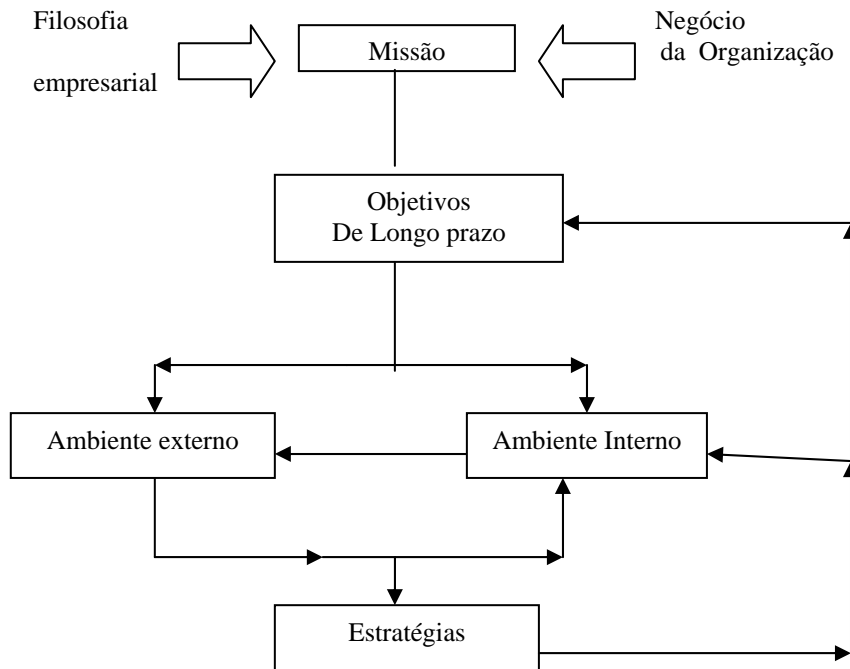


Figura.3: Elementos da visão estratégica do negócio

Fonte: adaptado de Frezatti (1999, p.25)

Ele vai considerar como base para o seu desenvolvimento os objetivos e as limitações impostas pelo meio em que a empresa está situada, tentando obter o melhor desempenho possível dentro destas restrições.

2.1.2.1 *Balanced Scorecard*

O balanced scorecard é uma ferramenta que auxilia as empresas no desenvolvimento das estratégias e no seu controle. Para Horgren, Datar e Foster (2004 p. 419), o Balanced Scorecard (BSC) utiliza-se de um conjunto de indicadores de desempenho para proporcionar o desenvolvimento da missão e da estratégia. Ou seja, é através dele que as empresas podem identificar os pontos onde é preciso haver maior envolvimento para que o desempenho se torne eficaz. Ele é o equilíbrio entre indicadores financeiros e não financeiros utilizados para avaliar o desempenho do curto e longo prazo dentro de um único relatório.

Segundo Atkinson et al (2000, p. 592), o balanced scorecard é a primeira tentativa de desenvolver um projeto para o sistema de avaliação de desempenho que tenha como enfoque os objetivos da empresa, que coordene a tomada de decisões individuais e organize a base de aprendizagem organizacional. Observa-se que o BSC vai integrar o desenvolvimento dos

objetivos e organizar os meios para a sua realização. O balanced scorecard mede este desempenho através de quatro formas.

A perspectiva financeira avalia o melhor retorno obtido através da estratégia; a perspectiva do cliente identifica os segmentos de mercado a serem alcançados e mede o sucesso da empresa nesses segmentos; a perspectiva de processos internos concentra-se nas operações internas que contribuem para criar valor para clientes e aumentar o valor para os acionistas e a perspectiva de aprendizagem e crescimento identifica os pontos onde a organização precisa ter um melhor desempenho a fim de criar valor para clientes e acionistas. (HORGREN, DATAR, E FOSTER 2004 p. 421-423)

Como exemplos de indicadores, financeiros e não financeiros, mais utilizados nas empresas para medir os desempenho temos:

Perspectiva financeira
Lucro Operacional, crescimento de receitas, margem bruta, receitas de novos produtos, reduções de custos em áreas chaves, valor econômico agregado EVA®, retorno sobre o investimento.
Perspectiva do cliente
Participação no mercado, satisfação do cliente, porcentagem de retenção do cliente, tempo para atender às necessidades dos clientes, número de reclamações dos clientes.
Perspectiva de processos internos
Processos de inovação: capacidades de produção, número de produtos ou serviços novos, tempo de desenvolvimento de produtos novos e número de novas patentes. Processos de operações: rendimento, índices de defeitos, tempo de entrega do produto aos clientes, porcentagem de entregas pontuais, tempo médio de fabricação dos pedidos, tempo de preparação, paradas não programadas. Processos de pós-venda: tempo de substituição ou reparo de produtos defeituosos, horas de treinamento de clientes para o uso do produto final.
Perspectiva de aprendizagem e crescimento
Níveis de ensino e de qualificação de funcionários, notas de satisfação dos funcionários, índices de giro de funcionários, disponibilidade do sistema de informações, porcentagem de processos com controle avançados, porcentagem de sugestões de funcionários implementadas, porcentagem de remuneração com base nos incentivos individuais e de equipe.

Quadro: 1. Indicadores freqüentemente citados no BSC

Fonte: Horngren, Datar, e Foster (2004 p. 425)

No momento de sua implantação o BSC requer muitas análises e avaliações. Atkinson et al (2000, p. 594-596) define as principais como:

1. A administração deve definir os objetivos primários da empresa.;
2. A empresa deve entender como os stakeholders e os processos contribuem com seus objetivos primários;
3. A empresa tem que desenvolver um cenário de objetivos secundários, que são os direcionadores de desempenho dos objetivos primários;
4. A empresa deve desenvolver um conjunto de medidas para monitorar o desempenho dos objetivos primários e secundários;

5. A empresa deve desenvolver um conjunto e processos subordinados a seus contratos implícitos e explícitos com os stakeholders para alcançar seus objetivos primários;
6. A empresa deve especificar e tornar públicas as suas convicções sobre como os processos geram resultados.

Para a implantação do BSC é preciso que a empresa tenha seus objetivos principais bem definidos, saber qual a contribuição de cada colaborador na sua execução, os objetivos devem ser detalhados em metas menores para cada departamento que tenha a sua eficiência verificada a cada novo procedimento e fazer com que todos os interessados na empresa saibam quais as sua metas.

2.1.2.2 EVA[®], ou “*Economic Value Added*” (*Valor Econômico Agregado*)

EVA[®] é uma marca registrada da Stern Stewart & Co. nos Estados Unidos, Austrália, Brasil, Canadá, Chile, Colômbia, Dinamarca, França, Alemanha, Itália, México, Noruega, África do Sul, Turquia e Reino Unido.

O sistema de gestão EVA[®] busca alinhar as três características fundamentais da arquitetura organizacional das empresas:

- determinação dos direitos de decisão: garantir que aqueles que deverão tomar decisões, tenham as informações pertinentes para isto;
- sistema de avaliação de desempenho: quais são as medidas pelas quais os gerentes devem ser avaliados;
- sistema de remuneração da empresa: como os administradores são recompensados quando alcançam seus objetivos de desempenho. (STERN STEWART & CO. 2007, p. 12)

Para Horngren, Datar e Foster (2004, p.253), o valor econômico agregado é o valor residual encontrado depois dos impostos, ou seja, ele é a medida mais correlacionada com a criação de valor aos acionistas. Diz que só existe lucro após a remuneração de todo o capital empregado ao seu custo de oportunidade.

O EVA[®] é uma medida de desempenho que considera todos os custos de operação, inclusive os de oportunidade. De uma maneira simples, ele é o resultado operacional após impostos da empresa menos um encargo pelo uso do capital fornecido por terceiros e por acionistas, e pode ser expresso pela seguinte fórmula: lucro operacional após o imposto de renda menos o custo médio ponderado de capital multiplicado pelos ativos totais menos passivos totais.

$$\text{EVA}^{\text{®}} = \text{NOPAT} - \text{Encargo de Capital}$$

NOPAT: significa “Net Operating Profit After Taxes”, ou lucro operacional líquido após impostos. Seu semelhante na contabilidade tradicional é o Lucro operacional líquido. De uma maneira simples o NOPAT é igual à Receita líquida menos os Custos e Despesas operacionais (incluindo Depreciação) menos alguns ajustes específicos para determinada empresa e os impostos.

Encargo de Capital: Capital Empregado \times Custo de Capital.

Capital Empregado: O Capital é o equivalente ao Balanço Patrimonial da Contabilidade. Assim como o Balanço, ele também pode ser analisado em duas perspectivas: a de origem dos recursos, chamado de Capital Financeiro; e a de aplicações dos recursos, chamado de Capital Operacional.

Custo de Capital: Utiliza-se o Custo médio ponderado de capital, ou “Weighted Average Cost of Capital” (WACC), que representa o retorno mínimo requerido pelos fornecedores de capital à companhia. Ele é a média ponderada entre o custo de capital dos acionistas e o custo de capital de terceiros.

Quando as empresas estão em fase de implantação EVA[®], para Horngren, Datar e Foster (2004, p.254), é necessário ajustar o lucro operacional da empresa e os ativos para que haja uma melhor representação dos ativos econômicos utilizados para gerar lucros.

Após uma boa implementação espera-se que uma empresa EVA[®] passe a tomar melhores decisões do ponto de vista de criação de valor para seus acionistas. O objetivo final de um projeto de implementação de EVA[®] numa companhia é fazer com que seus colaboradores passem a pensar, agir e serem remunerados como se fossem acionistas. Ele mede o quanto foi gerado em excesso ao retorno mínimo requerido pelos fornecedores de capital da empresa (terceiros e acionistas).

2.1.2 Planejamento tático

O planejamento tático é responsável pelas metas departamentais, possuindo um ambiente de atuação restrito ao seu meio e aos seus subordinados.

Para Chiavenato (2000, p. 281), a tática refere-se a cada departamento, é um meio para alcançar os objetivos. Ela é voltada para médio ou curto prazo e é definida no nível intermediário por cada gerente de departamento ou unidade da organização.

A tática é principalmente utilizada para curto prazo e para um determinado setor da empresa, cada um possui a sua tática de trabalho onde será aplicada a diretriz estabelecida nas

estratégias. Pode-se observar que as táticas são o aperfeiçoamento das estratégias em nível mais detalhado.

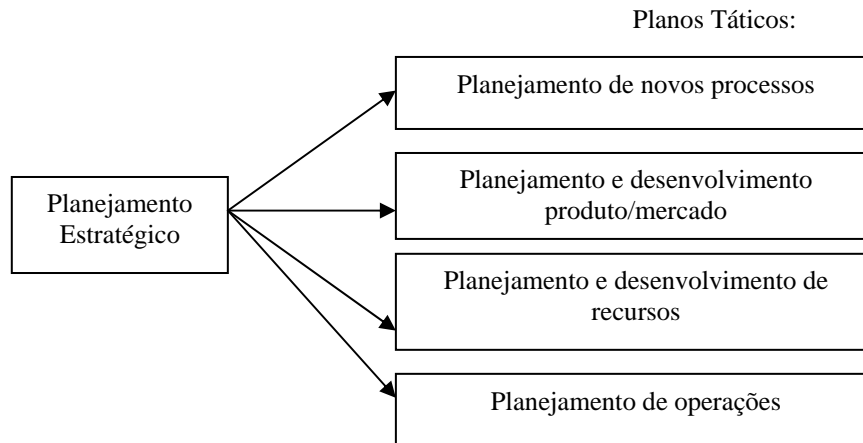


Figura: 4. Desenvolvimento de planos táticos
Fonte: Chiavenato (2000, p. 286)

Segundo Montana (1999, p. 105), o planejamento tático envolve um tempo menor que o estratégico, onde são analisadas mais detalhadamente as variáveis que influem nas condições do mercado, os objetivos financeiros e a quantidade de recursos a ser utilizada para a realização da missão.

O planejamento tático vai detalhar melhor o que foi determinado no estratégico, ou seja, é onde as metas são distribuídas por departamento e por atividades principais.

2.1.3 Planejamento operacional

O planejamento operacional é ligado diretamente a obtenção de sucesso nas operações da empresa, ou seja, como as ações serão desenvolvidas a curto prazo.

De acordo com Chiavenato (2000, p. 199), o planejamento operacional abrange cada tarefa específica dos departamentos. Tem como características principais: ser projetado para uso imediato preocupa-se com o alcance de metas específicas e é definido no nível operacional o planejamento de cada atividade ou tarefa.

A principal área de atuação deste planejamento é o nível operacional onde são desenvolvidas as atividades principais da empresa, ele facilita a implementação de novas estratégias e auxilia no melhor desempenho das atividades.

Para Montana (1999, p. 107), o planejamento operacional é menor e mais detalhado que o tático. É aquele desenvolvido para o dia a dia, onde são definidas as tarefas específicas de cada setor, e principalmente torna os alvos mensuráveis. Cada gerente de departamento é responsável pelas práticas desenvolvidas para o seu desenvolvimento. Ele é desenvolvido para facilitar o trabalho habitual, melhorando as técnicas e formas de atuação.

O planejamento operacional vai planejar, avaliar e controlar as operações dentro de períodos relativamente curtos e regulares, tendo a sua reavaliação mensalmente, dependendo da qualidade e necessidade de informação que o departamento represente.

2.2 ORÇAMENTO

2.2.1 Histórico e conceito

A origem do orçamento é bem remota, pois a necessidade de prever gastos e controlar as operações vem desde quando o homem iniciou sua vida em grupo. Conforme Lunkes (2003, p.35-37), a palavra orçamento teve origem com os antigos romanos que utilizavam uma bolsa chamada *fiscus* para coletar impostos, já na França esta bolsa era chamada de *bouge* ou *bougette*, a qual foi incorporada ao vocabulário inglês. Já a forma prática iniciou-se em 1689 com a Constituição inglesa, passando depois pelo exército de Napoleão, novamente em meados do século XIX foi aperfeiçoado pelo primeiro ministro inglês e com o início do século XX chegou aos Estados Unidos, onde a partir de 1921 o orçamento foi instituído obrigatoriamente na área de contabilidade pública, já que os gastos tinham que ser planejados e justificados, já que continham todas as atividades do governo.

Padoveze (2004, p.501) assevera que “orçamento é a expressão quantitativa de um plano de ação e ajuda à coordenação e implantação de um plano”. Segundo Horngren, Datar e Foster (2004, p.165), o orçamento é uma ferramenta contábil que é utilizada pelas empresas para planejar e controlar as ações que satisfazem seus clientes e que irão gerar sucesso perante o mercado. Já para Maher (2001, p.558), é um plano financeiro onde recursos de uma organização são organizados de forma a serem úteis para a realização de tarefas e ao atendimento de objetivos financeiros para os próximos anos.

Welsch (1983, p.19-21) aduz que o orçamento é uma prática formal que abrange todas as áreas de responsabilidade, que envolve planos globais e de resultados tanto para o curto como para o longo prazo. Tavares (2000 p.375) corrobora que o orçamento deve contemplar

as estimativas de alocação de pessoas e dos recursos materiais e as técnicas dividindo-as em financeiras e não financeiras, necessárias para produzir os resultados esperados.

Segundo Zdanowicz (1984, p. 20), “o orçamento é um instrumento de planejamento e controle vinculado aos planos de produção e de investimento, visando otimizar o rendimento dos recursos físicos e monetários à disposição da empresa”.

De acordo com Tung (1994, p.39), as características básicas do orçamento são: adaptável ao ciclo operacional, capacidade de demonstrar os pontos onde existem problemas e indicar as melhores decisões de correção através da emissão de relatórios.

Conclui-se que o orçamento é o modo como as empresas podem estimar o seu crescimento, as melhores formas de produção e de investimento do seu capital, interligando e gerando responsabilidades a todos os agentes da empresa, desde os operários da fábrica que informam o potencial instalado de produção até os administradores que são responsáveis pelas decisões estratégicas de atuação no mercado. Proporciona uma medida dos resultados financeiros esperados pela empresa dentro do que foi planejado para o período. Os orçamentos devem refletir as realidades operacionais, tais como os níveis de atividade, variações sazonais, eficiências e tendências econômicas em todos os relatórios culminando no balanço patrimonial e na demonstração do resultado orçado.

As empresas que são bem administradas no momento da confecção de seus orçamentos passam pelas seguintes etapas, segundo Horngren, Datar e Foster (2004 p.166):

- Planejamento do desempenho da empresa como um todo, assim como o de suas subunidades, como departamentos ou divisões a administração, em todos os níveis concorda com o que é esperado;
- O fornecimento de uma estrutura de referência, um conjunto de expectativas específicas contra o qual os resultados reais podem ser comparados;
- A análise de variações do planejado. Se necessário medidas corretivas seguem a análise;
- Novo planejamento à luz do feedback e das condições alteradas.

Segundo Hansen (2003, p.248), o orçamento que engloba todas as atividades da empresa é conhecido como orçamento mestre e geralmente é confeccionado para um período de um ano, pois o exercício fiscal da empresa é anual. Os orçamentos anuais são posteriormente subdivididos em períodos menores como semestres, trimestres ou bimestres, onde será permitida uma melhor comparação com os dados orçados e correções dos desvios quando se fizerem necessárias. Com as exigências de informações pelo fisco ficaria um pouco complicado fazer um orçamento para períodos maiores com isso utiliza-se como base o ano fiscal. E para as comparações entre o orçado e o realizado quanto mais rápidas as mesmas forem melhor será para os gestores e para a empresa.

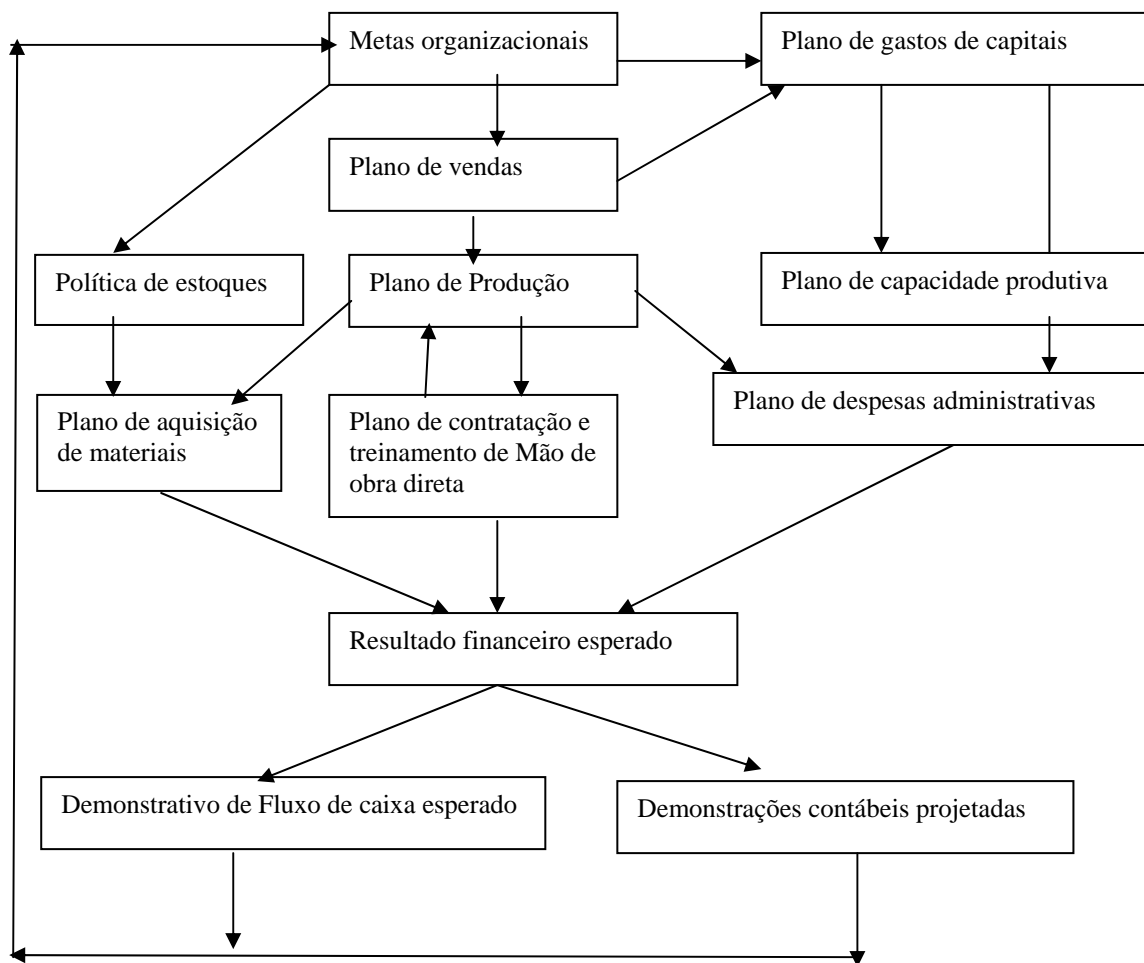


Figura 5. O orçamento mestre
 Fonte: Atkinson et al (2000, p. 469)

Para Horngren, Datar e Foster 2004, p.171, os orçamentos são subdivididos em orçamento operacional e financeiro. O orçamento operacional diz respeito às atividades da operação principal da empresa, como orçamento de vendas, de produção, estoque, mão de obra, custos indiretos de fabricação, custos dos produtos vendidos/fabricados, marketing e administrativos. O orçamento financeiro é a parte ligada à obtenção de recursos para o orçamento operacional ele é composto do orçamento de dispêndio capital e de caixa, do balanço patrimonial e da demonstração de fluxo de caixa orçados.

Os dois orçamentos somente estarão finalizados depois de muitas rodadas de discussões e ajustes entre os responsáveis pelas funções da cadeia de valores com a alta administração.

2.2.2 Orçamento de vendas

Um orçamento de vendas bem elaborado pode mostrar se a empresa está suprindo as necessidades do mercado consumidor ou não. Caso não esteja, a empresa pode estudar hipóteses de ampliação das instalações para tentar conseguir uma fatia maior no mercado.

Para Padoveze (2004, p.515), o orçamento de vendas é o ponto mais importante do orçamento operacional já que ele vai informar qual será a demanda dos produtos para o período que está sendo orçado, pois em muitas empresas o fator limitante da produção é a demanda, mas em algumas empresas a limitação está na capacidade produtiva, ou seja, o mercado consumidor irá adquirir toda a produção da empresa e de empresas que produzam o mesmo produto, já que a demanda é maior que a quantidade ofertada.

Hansen (2003, p.249) aduz que orçamento é realizado sob a direção do diretor de orçamento, cargo geralmente ocupado pelo *controller*, que irá dirigir e coordenar as atividades dos setores na confecção do orçamento. Já a aprovação destas projeções é feita pelo comitê de orçamento que irá rever o orçamento apresentado e comparará com as diretrizes, políticas e metas da empresa, estabelecidas nas estratégias. Quando encontrado algum problema estas divergências serão resolvidas e enviadas às unidades organizacionais para a confecção das próximas peças orçamentárias.

Os orçamentos de vendas, segundo Padoveze (2004, p. 515), precisam compreender algumas etapas durante a sua confecção. Deve ser feita uma previsão de vendas em quantidades físicas de cada produto, estimados os preços que cada mercado consumidor estará disposto a pagar pelo produto, relacionar os principais impostos incidentes em cada produto e em cada região. Deve ser em moeda corrente do país e deve ser elaborada também uma projeção do saldo final de contas a receber.

Eles devem ser elaborados em unidades, pois a aquisição de matéria-prima e outros insumos são diretamente ligados à quantidade produzida e não a receita que irá ser gerada. Os mercados devem ser analisados de modo a verificar a viabilidade das vendas em um determinado mercado novo ou que está tendo a sua demanda reduzida. Outro fator importante são os impostos, pois influenciam muito no preço final do produto. As principais projeções devem ser efetuadas em moeda do país em que a empresa está sediada mesmo que ela realize operações com outros países, para isso devem efetuar um orçamento paralelo, e uma previsão de saldo de duplicatas a receber para que na confecção do próximo orçamento haja uma previsão de início de caixa.

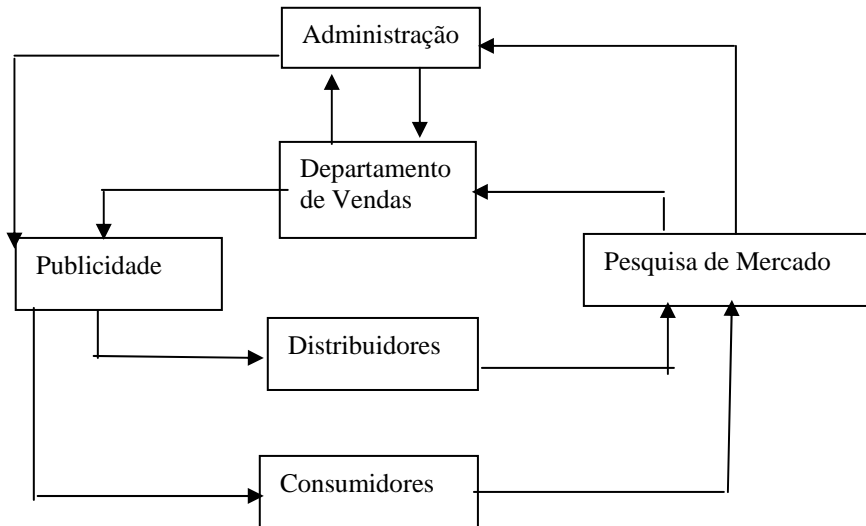


Figura 6. Principais elementos do orçamento de vendas

Fonte: Adaptado de Zdanowicz (1984, p. 62)

Para serem efetuadas as previsões de vendas existem muitas formas e métodos como uma pesquisa de mercado, relacionar o exercício anterior com as expectativas de crescimento da economia, análise dos últimos anos e estabelecer um provável percentual de crescimento como as análises de tendências, utilizar dados diretamente do setor de vendas estabelecendo um percentual de acréscimo para o período vindouro, ou combinar dois ou mais métodos, mas mesmo com estas formas a previsão de vendas é a mais complicada de ser realizada dentro da empresa, pois não é possível prever sazonalidades, ao menos que sejam frequentes em certos períodos do ano, e a manutenção do ambiente externo, ou seja, pode haver a entrada de um forte concorrente que acabe com uma grande fatia do mercado explorado pela empresa.

Segundo Sanvicente (1983, P.43), o orçamento de vendas deve considerar variáveis do mercado consumidor, de produção, de mercado fornecedor e de trabalho e de recursos financeiros. Ele deve ser elaborado levando em conta todos os processos que podem de algum modo influenciar as vendas durante o exercício, como atrasos na entrega da matéria-prima, falta de demanda, escassez de trabalhadores e de recursos.

2.2.3 Orçamento de produção

O orçamento de produção irá evidenciar se a empresa tem capacidade para realizar as expectativas do setor de vendas e manter um nível de estoque que não a deixe sem produto no mercado em um período extraordinário.

O orçamento de produção, como apresenta Hansen (2003, p.249), descreve quantas unidades precisam ser produzidas para satisfazer as projeções de vendas e os valores estabelecidos para um estoque final de acordo com as políticas da empresa.

Para a definição das unidades a serem produzidas durante o período orçado é possível a utilização de seguinte fórmula: Unidades a serem produzidas = estoque final + vendas do período – o estoque final. Como as vendas são projetadas pelo departamento de vendas e o estoque segue a política da empresa e o valor de estoque inicial já está demonstrado no orçamento anterior, ficando simplificado o cálculo das unidades a serem produzidas.

Padoveze (2004, p. 520) corrobora que se a empresa que consegue vender de imediato todos os seus produtos, ou que trabalham somente por encomenda, o orçamento de produção se torna igual ao de vendas, pois se ela proceder desta maneira estará acabando com o gasto com estocagem dos produtos reduzindo as quantidades a serem produzidas que ficariam no estoque para o próximo período.

O orçamento de produção não representa somente as unidades de produtos acabados, mas também as quantidades a serem adquiridas de material direto, pois elas dependem da quantidade que será produzida para o período e do estoque mínimo para o início de novo lote produtivo. Pode ser obtido através da seguinte fórmula: compras = estoque final de materiais diretos + consumo do período – estoque inicial de materiais diretos. Ou seja, as duas coisas estão ligadas se as quantidades de material direto não forem corretamente estimadas pode haver a falta de insumo para a confecção de um determinado lote programado e principalmente se for necessária a produção extra.

Sanvicente (1983, P.79-82) relata que este orçamento requer o cumprimento de algumas etapas:

- determinar a quantidade de matéria-prima exigida para atender a produção desejada;
- estabelecer as políticas de estocagem de matéria-prima;
- elaborar o programa de suprimento de matérias-primas;
- determinar o custo aproximado das matérias-primas necessárias a produção;

Como o orçamento de produção não engloba somente as unidades a serem produzidas, faz-se necessário a previsão de aquisição e manutenção das matérias primas evitando a falta o até mesmo a super lotação dos estoques.

2.2.4 Orçamento para mão-de-obra direta

O orçamento de mão-de-obra vai mostrar se a empresa possui funcionários suficientes para o nível de produção desejado. Hansen (2003, p.253) aduz que o orçamento de mão-de-obra direta evidencia a quantidade total de horas de mão-de-obra direta necessárias e o seu custo para a produção das unidades evidenciadas no orçamento de produção. Frezatti (1999, p. 104) corrobora que com o orçamento de mão-de-obra é possível projetar os gastos da empresa em termos de salários, encargos, demissões e admissões da organização. Este orçamento vai mostrar quantidade de recursos que serão necessários para produzir a demanda que foi informada pelo orçamento de vendas, se haverá a necessidade de contratação de novos funcionários ou não.

De acordo com Welsch (1983, p. 161), o planejado e controle dos custos de mão-de-obra incluem áreas importantes e complexas da empresa, tais como:

- necessidades de recursos humanos;
- recrutamento;
- treinamento;
- avaliação e especificação de tarefas;
- avaliação de desempenhos;
- negociações com sindicatos;
- administração salarial.

A área de mão-de-obra direta não vai apenas planejar quantas contratações ou demissões irão ser feitas, mas sim toda a cadeia, desde o recrutamento, treinamento logo em seguida a definição de tarefas de acordo com o perfil de cada colaboradores e até as avaliação de desempenho. Esta avaliação mostra os setores com deficiências de operacionalização, fazendo com que funcionários sejam deslocados para reverter este quadro.

Segundo Sanvicente (1983, P.88-89), na sua elaboração devem ser considerados alguns passos básicos como a determinação do número de horas necessárias para produção e a valorização em termos monetários. Para isso existem vários métodos como o registro de tempo padrão de fabricação, estimativas diretas do supervisor do setor e estimativas de um grupo assessor. Já a valorização fica a cargo dos executivos da empresa dentro da filosofia salarial adotada. A empresa deve utilizar para a previsão das horas de trabalho o método que estiver mais condizente com a sua realidade, também não pode subestimar estes valores.

Zdanowicz (1984, p.83-84) corrobora que os principais objetivos do orçamento de mão-de-obra direta são:

- mensurar a quantidade de mão-de-obra direta, em termos de horas de trabalho, e a partir da quantidade e a qualidade dos funcionários;

- estimar o custo da mão-de-obra direta de produção para que os custos dos produtos possam ser calculados;
- apresentar subsídios ao departamento pessoal para que este possa planejar as atividades de recrutamento, seleção, treinamento e etc;
- propiciar ao orçamento de caixa informações a respeito do desembolso necessário para o pagamento da mão-de-obra direta;
- fornecer ao controle administrativo, dados por centro de custos e o custo-padrão da mão-de-obra direta.

Ele vai influenciar tanto o custo dos produtos vendidos como o orçamento de caixa, por isso deve ter a sua elaboração efetuada com base em dados precisos e confiáveis, de modo a não comprometer o desempenho do setor durante o ano.

2.2.5 Orçamento para custos indiretos de fabricação

O orçamento de custos indiretos de fabricação orça os custos para todos os itens indiretos na produção, onde não é possível haver uma alocação imediata das quantidades consumidas por cada produto e do quanto fica aplicado no produto final (HANSEN 2003, p.253). Estes custos são necessários para que haja a produção, mas não é possível identificar quanto cada produto está consumindo do recurso aplicado, para isso as empresas recorrem aos métodos de rateio, por horas de mão-de-obra, área utilizada pela produção, quantidades de materiais diretos, enfim as formas de rateio são inúmeras. Dentro de todas estas formas a empresa deve encontrar a que melhor representar a sua estrutura produtiva não descarregando custos altos a produtos que não os utilizem.

De acordo com Welsch (1983, p. 180), cada departamento deve elaborar uma previsão de gastos. Essas previsões devem obedecer aos princípios e classificações utilizados pelo departamento de contabilidade de custos. Também devem ser estimadas por sub-períodos e não um único valor para o planejamento total. Para haver uma correta previsão destes custos pode-se utilizar-se de dados históricos adequando as novas tecnologias e a demanda esperada pela empresa.

Sanvicente (1983, P.96) relata que a principal dificuldade encontra-se na estimação dos custos, já que não existe uma relação direta entre um item de custo e um parâmetro que expresse o volume de atividades de cada departamento.

Com isso o rateio destes gastos sempre será tido como arbitrário, ou seja através de rateios, para a obtenção da parcela referente a cada produto.

2.2.6 Orçamento de estoque final

Os estoques dependem do tipo de operação da empresa e principalmente pelo tipo de produto que a empresa está comercializando, pois alguns produtos podem ser estocados por grandes períodos e outros como os alimentos requerem um tempo muito pequeno de estocagem. Para Padoveze (2004, p.522), o orçamento de estoque final depende da política de estocagem da empresa, por opção ou por fatores externos à vontade da empresa.

Segundo Welsch (1983, p. 138), os principais fatores no estabelecimento do estoque final são:

- quantidades necessárias para atender as exigências em termos de vendas;
- perecibilidade dos produtos;
- duração do período de produção;
- instalações de armazenagem;
- adequação dos recursos financeiros;
- custos de manutenção de estoques;
- falta de matérias-primas;
- falta de mão-de-obra;
- aumento ou queda de preços;
- perdas ou furtos;
- obsolescência dos estoques.

Ele deve ser muito bem planejado observando todas as possíveis alterações de mercado e internas da empresa que irão influenciar diretamente a produção e a disponibilidade de materiais utilizados fazendo com que falte produto no estoque.

Já Hansen (2003, p.254), aduz que este orçamento fornece as informações necessárias para o balanço e para o cálculo dos custos dos produtos vendidos, já que ele utiliza-se dos dados evidenciados nos orçamentos de mão-de-obra direta, materiais diretos e dos custos indiretos de fabricação.

De acordo com Zdanowicz (1984, p.72), a empresa irá analisar a sua demanda e os seus principais produtos para definir um lote econômico, ou uma quantidade mínima de produtos considerando a quantidade de capital de giro que estará sendo comprometida nesta operação. O nível de estoques não deve ser muito elevado, pois, pode afetar o capital de giro da empresa levando-a a falta de liquidez. A sua elaboração vai contar com informações sobre os produtos e a demanda de mercado de cada um deles.

Welsch (1983, p. 137) relata que as políticas de estoques devem “planejar o nível ótimo do investimento em estoques e por meio de controle, manter os níveis ideais planejados tanto quanto for possível”.

Pode-se concluir que este orçamento influencia muito na empresa, pois se os estoques estiverem a um nível muito elevado os custos para a sua manutenção serão elevados e se os níveis forem muito baixos no momento de elevada demanda a empresa pode não ter produto suficiente.

2.2.7 Orçamento dos produtos vendidos

O orçamento do custo dos produtos vendidos pode ser considerado como a totalização dos demais orçamentos realizados anteriormente. Zdanowicz (1984, p. 94) aduz que quando estudamos o orçamento de produção, conseguimos o custo com os materiais utilizados no processo operacional, com orçamento de mão de obra direta temos os custos de mão de obra e seus encargos sociais correspondentes e finalmente com os custos indiretos de fabricação concluímos os demais custos de produção. E ao ser obtido o somatório destes custos tem-se o custo dos produtos vendidos orçados para o período.

O orçamento de produtos vendidos é o cume dos custos demonstrados anteriormente, é a previsão dos custos para as vendas estimadas no orçamento de vendas vai utilizar os dados que foram obtidos através dos orçamentos de mão-de-obra direta, materiais diretos e dos custos indiretos de fabricação e ainda do valor previsto para os estoques inicial e final do período orçado.

2.2.8 Orçamento de despesas de marketing

Estas despesas vão evidenciar os gastos com as atividades planejadas para a venda e distribuição, ou seja, as atividades de divulgação do produto, das formas de aquisição, locais de entrega, a qualidade e para que ele pode ser utilizado. Este orçamento vai influenciar muito o de vendas, pois se o marketing for bem realizado pode haver um acréscimo no volume demandado de produtos pelo mercado consumidor.

2.2.9 Orçamento de despesas de pesquisa e desenvolvimento

As despesas de pesquisa e desenvolvimentos sempre ocorrem quando a empresa está em busca de novos produtos ou de melhorar os que já estão em fabricação. Segundo Tung (1994 p.203), o orçamento de pesquisa e desenvolvimento deve levar em consideração os seguintes aspectos:

- a política a longo prazo da empresa face ao seu programa de pesquisas internas;
- o método de avaliação capaz de determinar com segurança o projeto de maior potencial;
- os tipos de despesas que servirão de base para o controle dos recursos a serem absorvidos pelo programa de pesquisas;
- os meios para medir estágios de desenvolvimento em cada projeto, tal revisão dará a cúpula empresarial uma base de julgamento sobre a manutenção ou abandono do projeto.

Este orçamento evidencia quanto é destinado para o grupo de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos ou tecnologias que irão melhorar ou substituir os antigos métodos produtivos. Para alguns gestores estes valores representam despesas de um único exercício, no momento da utilização dos recursos e colaboradores, e são descarregadas totalmente nele. Não existe a consideração de que estes gastos trarão benefícios para um longo período no futuro. Já outros ativam estes gastos e quando da real utilização das novas técnicas desenvolvidas ou da venda do novo produto é que serão classificados como despesas na proporção de sua realização no mercado.

2.2.10 Orçamento de despesas administrativas e com vendas

As despesas administrativas e com vendas são ligadas a todos os gastos que irão auxiliar na administração das unidades produtivas.

Sanvicente (1983, p.58) corrobora que as despesas administrativas incluem as despesas necessárias para a gestão das operações da empresa como itens relativos a pessoal, viagens, telefonemas, material de escritório, depreciação, seguros, taxas e energia elétrica.

Segundo Hansen (2003, p.256), o orçamento de despesas administrativas é formado pelas despesas estimadas para a organização e a operação como um todo da empresa. A maioria destas despesas é fixa com relação às vendas da empresa. Este orçamento vai englobar os gastos para correta administração e condução dos negócios da empresa, normalmente eles não serão variáveis com o acréscimo ou redução no volume das vendas ou da produção. A estrutura utilizada sempre é compatível para várias faixas de produção.

De acordo com Zdanowicz (1984, p.104), este orçamento procura mostrar os gastos que serão disponibilizados para o plano geral de operações e incluem várias atividades gerais que beneficiam todas as fases do negócio ou objeto social.

Padoveze (2004, p.528) salienta que este orçamento deve seguir alguns aspectos no momento de sua elaboração: ele deve seguir a hierarquia da empresa, ser por departamento e por área de responsabilidade, evidenciar os custos controláveis, utilizar-se do quadro de premissas básicas, fazer levantamentos prévios de informações básicas, observar o comportamento dos gastos e orçar cada despesa levando em conta a sua natureza e comportamento. Nunca um nível hierárquico deve elaborar um orçamento por outro, pois cada um conhece as suas necessidades e o seu funcionamento.

Para Zdanowicz (1984, p. 108) as despesas com vendas caracterizam-se como:

- despesas incorridas antes das vendas: propaganda, eventos, brindes e promoções, informativos;
- despesas incorridas durante as vendas: salários, viagens, combustíveis, estadias, honorários;
- despesas incorridas após as vendas: cobrança, frete, seguro, atendimento ao cliente, comissão de vendedores.

Estas despesas ocorrem tanto antes como depois da venda, pois com efetivação da venda ainda existe o chamado atendimento pós-venda e principalmente os gastos com a cobrança de vendas a prazo.

Já Welsch (1983, p. 138) conclui que existem somente dois tipos de despesas de vendas, as do escritório central e as de campo. As relacionadas ao escritório central são salários, promoções, honorários, atendimento aos clientes. E as de campo são as viagens, combustíveis, comissão dos vendedores, brindes.

As despesas de vendas não compõem o custo dos produtos vendidos e com isso não apresentam o problema de rateio dos gastos a produtos específicos, ou seja, não existe a necessidade de saber qual produto teve o maior frete, o maior número de atendimento aos clientes e etc.

2.2.11 Orçamento de capital

Este orçamento diz respeito às políticas de expansão e renovação da planta fixa da empresa. Segundo Atkinson et al (2000, p. 535), o orçamento de capital é um conjunto de técnicas que o gestor utiliza para avaliar a necessidade de aumentar os ativos a longo prazo. Este orçamento vai incluir os estudos sobre a construção de novas fábricas, reforma e melhorias das unidades que já se encontram em operação, a renovação da frota de veículos, aquisição ou acréscimo na participação em outras empresas.

De acordo com Welsch (1983, p. 232), existem três razões para a elaboração de um orçamento formal em imobilizado:

- planejamento: planeja os gastos com o capital a ser utilizado durante o período;
- coordenação: coordena as necessidades de financiamentos, investimento total nas operações, potencial de vendas e lucros, retorno sobre os investimentos e a posição financeira da empresa;
- controle: controla diversos investimentos pequenos e os custos dos mais importantes.

Com isso pode-se desenvolver o orçamento com clareza dando a importância que cada projeto necessita, sem deixar nenhuma área à mercê da falta de recursos ou máquinas para desenvolver a sua plena capacidade.

Frezatti (1999, p. 102) corrobora que é nesta etapa em que são consolidadas as decisões de investimentos no ativo permanente não somente em máquinas e equipamentos, mas também em edifícios e equipamentos de processamentos de dados.

Nesta etapa são definidos os investimentos de caráter permanente e que irão influenciar nas operações de modo a sempre melhorar a capacidade de operacionalização.

2.2.12 Demonstração do resultado orçada

A demonstração de resultado do exercício é a consolidação dos demais gastos realizados pela empresa, é através dela que o resultado das operações é apresentado. Gitman (1987, p. 263) corrobora que a sua elaboração exige uma fusão cuidadosa de diversos procedimentos que levem em consideração as receitas, custos e despesas que resultam do nível operacional que se está sendo orçado.

Para Zdanowicz (1984, p.131), para a correta elaboração de um demonstrativo de resultados torna-se necessária a observação de alguns elementos:

- vendas líquidas: representam as receitas orçadas de vendas, ou seja, o total de vendas brutas menos todos os descontos e devoluções estimados pela empresa para o período projetado;
- custo dos produtos vendidos: baseia-se em custos-padrões atuais e leva em consideração todas as estimativas feitas, em termos de custos de matérias primas, mão-de-obra direta e despesas indiretas de fabricação;
- despesas operacionais: consistem no somatório horizontal de todos os itens de despesas que irão incorrer na empresa no exercício orçado;
- lucro operacional: seguindo o raciocínio lógico, isto é, a partir do orçamento de vendas abatendo os custos dos produtos vendidos e as despesas operacionais, obtém-se, em termos orçamentários, o lucro operacional do exercício projetado.

Com os orçamentos elaborados anteriormente esta demonstração nada mais é do que o resumo de todos eles. Vai indicar se as previsões elaboradas são suficientes para realizar os objetivos da empresa, ou se há a necessidade de uma nova projeção em alguns dos itens. Ela é o ponto que irá mostrar a eficiência dos gestores em planejarem os seus gastos dentro da capacidade produtiva que possuem e se existe a necessidade de novas ampliações.

2.2.13 Orçamento de caixa

O orçamento de caixa é um plano que evidencia onde todas as entradas e saídas de recursos acontecerão.

Segundo Hansen (2003, p.258), ele é composto:

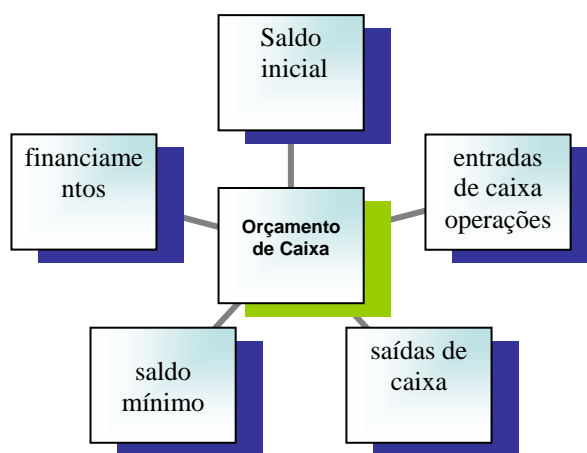


Figura 7: Composição do orçamento de caixa

Fonte: adaptado de Hansen (2003, p.258),

Segundo Sanvicente (1983, p.42), o orçamento de caixa é um instrumento utilizado para que sejam evitados saldos elevados e fazer a identificação de momentos em que será

preciso obter financiamentos adicionais de recursos de modo a suprir deficiências de caixa. Com o orçamento de caixa é possível fazer previsões de quais períodos haverá a necessidade de arrecadação de fundos junto aos bancos, financeiras ou outros meios com isso pode-se tentar negociar taxas menores e prazos de pagamentos maior.

Zdanowicz (1984, p.114) aduz que o orçamento de caixa é composto por ingresso e desembolsos. Os ingressos são as vendas à vista, recebimento de duplicatas a prazo, acréscimo de capital, ações com o ativo permanente, e receita de aplicações financeiras. Já os desembolsos são relativos a aquisições de matéria prima, pagamento de salários e seus encargos sociais, despesas indiretas de fabricação, pagamento de dividendos e resgate de dívidas. Ou seja, os ingressos são as entradas de recursos e os desembolsos as saídas de caixa.

Maher (2001, p. 573) aduz que o orçamento de caixa representa uma peça muito importante já que vai auxiliar a empresa a verificar o nível de solvência, maximize a receita de juros sobre os saldos de caixa e determinar se esta gerando saldo e caixa suficiente para financiar suas operações futuras e as atuais.

O orçamento de caixa anual representa um tempo muito longo para comparações e ajustes. Com isso se faz necessário o desdobramento de um orçamento em vários menores como, por exemplo, em trimestre, meses ou até semanais. Este aumento das informações fará com que os problemas sejam percebidos mais rápidos e solucionados com maior certeza.

2.2.14 Balanço patrimonial orçado

O balanço patrimonial apresenta a posição financeira da empresa em um determinado período, demonstrando um resumo do que foi realizado em um período de tempo. Para Zdanowicz (1984, p. 134), na elaboração balanço patrimonial deve reunir todos os elementos patrimoniais necessários nas operações da empresa e objetiva informar a liquidez, ou seja, qual será a capacidade financeira para o período e sob o aspecto econômico qual a situação patrimonial da empresa. Com o balanço é possível prever quais as variações que as operações da empresa causarão no patrimônio da empresa e na conseqüente distribuição de lucros aos acionistas.

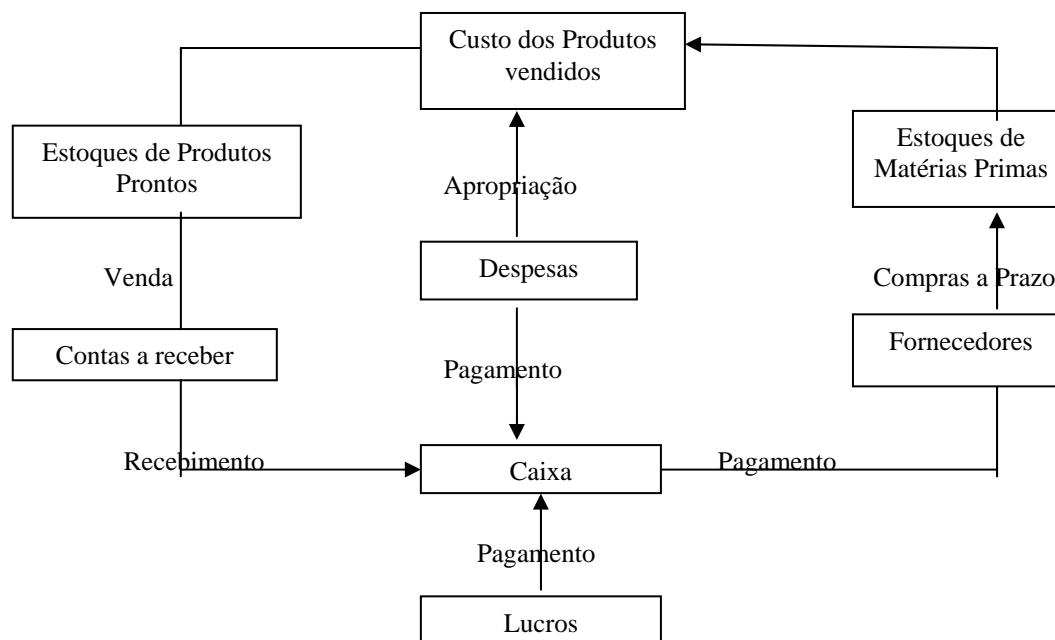


Figura: 8 Ciclo operacional da empresa através dos elementos patrimoniais

Fonte: adaptado de Zdanowicz (1984, p.135)

Segundo Maher (2001, p.575), os balanços orçados combinam estimativa do balanço no início do período com os orçamentos das operações, que é demonstrado na demonstração do resultado do exercício e com as previsões de alterações nos ativos e passivos, que refletem as decisões sobre investimentos em ativos de longo prazo, capital de giro e sobre os financiamentos dos recursos.

O balanço engloba todas as previsões, pode ser definido como o cume do orçamento, é onde se demonstra se as ações planejadas trarão os resultados esperados pela empresa, ou se serão necessárias novas correções nos valores orçados.

2.3 VANTAGENS DO ORÇAMENTO

Uma previsão orçamentária bem feita trás muitas vantagens que levam a melhor estimativa da real posição financeira que a empresa apresentará no futuro. Sanvicente (1983, p.23-24) aduz que as principais vantagens da utilização de orçamentos são: introduz o hábito de examinar previamente todos os fatores de influência na tomada de decisões importantes e obriga a administração a dedicar atenção aos efeitos que as alterações externas provocam na

empresa, a integração entre os orçamentos parciais com o global, força todos os membros a desenvolverem os planos de acordo com as outras unidades o que irá fazer com que a sua participação na consecução dos objetivos seja maior, faz com os administradores limitem as quantidades e períodos em que as atividades se desenvolverão para não se transformarem em alvos vagos e imprecisos, inicia a delegação de poderes através dos orçamentos das unidades, identifica os melhores e piores resultados de cada unidade, melhora a utilização dos recursos e faz os ajustes para as atividades prioritárias. Eles auxiliam na melhor administração dos setores e de toda a empresa, pois os altos executivos recebem relatórios detalhados por seu setor e já com uma prévia análise dos dados facilitam a melhor compreensão.

Para Hansen (2003, p.246), o orçamento possui vantagens na sua implementação e durante a sua utilização. Ele força os gerentes a planejar e fornecer informações sobre recursos que podem ser usados para melhorar a tomada de decisão, ajuda na utilização dos recursos empregados onde se estabelece um nível de referência que será utilizado para uma posterior avaliação de desempenho, melhora as formas de comunicação e a coordenação das atividades, auxilia na motivação do empregados. O orçamento vai fazer com que os gerentes optem sempre pela melhor estratégia e ação para cada situação, ajuda no controle de utilização de empregados e recursos e da maior força a comunicação entre as partes envolvidas nas ações rotineiras da empresa.

Segundo Atkinson et al (2000, p. 465), o orçamento vai servir para comunicar as metas de curto prazo da empresa a todos os seus membros, coordena as atividades dentro da empresa, vai informar sobre potenciais problemas e pode servir como ferramenta para encontrar soluções para eles é útil para a comparação entre os resultados efetivos e os resultados planejados para os períodos específicos. Com o orçamento podemos obter várias formas de controle das atividades, também é uma grande fonte de informações sobre possíveis períodos onde haverá problemas com os insumos ou a demanda e é a melhor forma de saber sobre a eficiência do ciclo produtivo comparando dados de expectativas de crescimento com o realizado.

De acordo com Zdanowicz (1984, p. 31), o orçamento tem as seguintes vantagens:

- obriga a análises antecipadas das políticas básicas da empresa;
- requer um estudo para definir as responsabilidades de cada função dentro da empresa;
- exige de todas as pessoas da direção, de qualquer nível, a elaboração de planos de sintonia com todos os departamentos da empresa;
- força a administração a expressar em termos numéricos, o que é preciso fazer para alcançar resultados satisfatórios;
- a contabilidade deve apresentar os dados históricos apropriados e adequados;
- obriga a administração a planejar mais economicamente a utilização dos recursos;

- a partir de políticas predeterminadas, os executivos são liberados de muitos processos decisórios, proporcionando maior tempo para o desenvolvimento da sua criatividade;
- obriga a realizar uma auto-análise periódica da empresa;
- facilita a adequação da empresa aos fatores que fogem ao âmbito interno;
- verifica o progresso ou retrocesso no sentido da realização dos objetivos prioritários.

Podemos observar que o orçamento é uma grande ferramenta no auxílio ao controle das atividades desenvolvidas em diferentes setores. Vai fazer com que gerentes fiquem mais diretamente ligados às atividades estratégicas não precisam se ocupar de um simples controle das unidades que foram produzidas durante o dia.

2.4 LIMITAÇÕES DO ORÇAMENTO

O orçamento quando utilizado em uma empresa pode apresentar algumas limitações à sua aplicação e utilização. Para Sanvicente (1983, p.24-25), para a utilização de métodos orçamentários eles requerem o conhecimento e as atitudes apropriadas durante a sua utilização.

Primeiro os dados apresentados nos orçamentos são estimativas, pode haver erros maiores ou menores dependendo do processo de estimação utilizado e as incertezas apresentadas pelo tipo de operação desenvolvido pela empresa. Em segundo o custo do sistema onde nem todas as empresas possuem recursos para a contratação de especialistas em supervisão de orçamentos. Elas reutilizam os gerentes de cada setor para esta função. Em terceiro o orçamento somente é bem desenvolvido em empresas que possuem a administração com participação, em empresas com administração autoritária e filosofia restrita ele não possui bom desenvolvimento.

Segundo Zdanowicz (1984, p. 31), as principais limitações do orçamento dizem respeito à conscientização da alta administração ao planejamento e controle financeiro, alcançar a flexibilidade durante o desenvolvimento orçamentário, a fixação de padrões reais e possíveis de quantificar.

Os orçamentos não devem ser tidos como imutáveis já que são somente estimativas. As empresas devem utilizar o orçamento de acordo com a sua capacidade desenvolvendo-o da melhor maneira dentro das limitações que lhe são impostas. Dentro de uma administração autoritária o orçamento não é bem recebido ou desenvolvido já que o que prevalece é a vontade de poucos.

Para Tung (1994, p. 44) as principais limitações orçamentárias são:

- todo orçamento baseia-se em estimativas que, por mais acuradas, representam apenas tentativas de acerto;
- muitos empresários exageram as propriedades da prática orçamentária, tornando-a como panacéia para todos os males e supondo que sua aplicação possa dispensar a atuação dos administradores;
- a aplicação do sistema orçamentário é prejudicada pelas atitudes pré-concebidas de muitos homens da empresa.

Um fator que pode prejudicar a implantação e o desenvolvimento do orçamento é a figura humana. Ela pode temer que com as mudanças propostas, ele terá o seu trabalho vigiado e regulado com isso poderá tentar sabotar a eficiência do orçamento.

2.5 PROCESSOS ORÇAMENTÁRIOS

Existem várias técnicas orçamentárias que foram evoluindo e sendo aperfeiçoadas através dos anos.

Parte-se da técnica do orçamento empresarial que é o mais utilizado, onde as peças orçamentárias são produzidas a partir da fixação do volume de vendas e posterior análise de dados e prováveis resultados exercício.

Em seguida tem-se o orçamento contínuo, onde a empresa está sempre em revisão contínua dos dados e objetivos, a cada final de período - mês os resultados são analisados e há a inclusão de dados para o mesmo mês ao próximo ano.

Também tem-se o orçamento base zero que consiste que não se deve partir de tendências para as projeções do novo ano e sim todos os gastos devem ser justificados como se fosse o primeiro ano de atuação da empresa no mercado.

O orçamento flexível, a empresa faz previsões dentro de uma faixa de volume de produção para estimar os gastos em uma gama variada de atividades onde provavelmente estará o volume real atingido no próximo período.

Influenciado pelo Custeio Baseado em Atividades (ABC) há o orçamento Baseado em Atividades, em que os recursos são estimados para as atividades, depois aos direcionadores e em seguida aos produtos para terem seus custos controlados e avaliados da melhor forma e com isso projetar os lucros.

E finalmente o orçamento perpétuo onde os planos são feitos baseados na causa e efeito de cada situação, o planejamento é continuamente atualizado e revisado levando em conta todas as situações que afetam o desempenho operacional e de vendas da empresa.

2.5.1 Orçamento empresarial

Este é o método orçamentário mais comum no meio empresarial. Ele elabora os seus orçamentos em função do volume de vendas ou produção que é esperado para o exercício vindouro. Padoveze (2004, p. 505) aduz que este método é muito utilizado em grandes empresas, principalmente nas que operam em diversos países, devido a ser o pioneiro nas tentativas de estimar o futuro da empresa.

Ele também pode ser denominado como um orçamento estático onde se apresentam valores para um único nível de atividades. Este nível geralmente é próximo ao realizado durante o ano anterior.

2.5.2 Orçamento contínuo

O orçamento contínuo apresenta-se sempre atualizado as mudanças. Atkinson et al (2000, p. 493) corrobora que o orçamento contínuo é medida que passa um mês ou trimestre, os gestores apagam o período orçado do orçamento mestre e adicionam outro período em seu lugar no futuro. Segundo Hansen (2003, p.249), o orçamento contínuo é um orçamento que se move durante as atividades da empresa, ela sempre está com projeções e planos para os próximos doze meses. Quando um mês do orçamento é finalizado, adiciona-se um automaticamente no futuro. Com isso a empresa estará analisando o desempenho de cada período verificando as sazonalidades e divergências ocasionadas por fatos isolados para que se possa acrescentar ao orçamento um mês que tente refletir as atividades da empresa no futuro, para isso os gerentes devem participar ativamente das atividades de gestão e controle escolhendo a melhor estratégia de negócio a cada período vindouro.

A duração do período orçamentário usado no orçamento contínuo reflete as forças competitivas, as exigências de habilidades e as mudanças de tecnologia com que se defronta a empresa. O período orçamentário deve ser longo o bastante para a empresa antecipar-se às mudanças ambientais importantes e adaptar-se a elas e, ainda, curto o bastante para assegurar que as estimativas para o fim do período sejam razoáveis e realistas. (ATKINSON ET AL 2000, p. 493)

O orçamento contínuo deve ter seus limites de planejamento delimitados, pois se for muito extenso a empresa pode não conseguir prever com a precisão necessária os acontecimentos quando o mesmo está sendo elaborado muito próximo com os acontecimentos reais do período o que pode deixá-lo inconsistente.

2.5.3 Orçamento base zero

O orçamento base zero sempre parte de uma posição inicial zero, sem atividades ou informações relevantes. Segundo Hansen (2003, p.270), este método orçamentário mostra-se como uma alternativa, não considerando como correto o exercício que terminou. Suas operações são analisadas e verificadas a sua real importância para a atividade justificando a sua necessidade dentro da organização. É uma abordagem que só admite gastos se eles forem realmente importantes para o quadro produtivo da empresa.

Atkinson et al 2000, p. 495 aduz que este método orçamentário requer que os gestores justifiquem cada despesa continuamente. O ponto de partida do planejamento par cada item de receita ou despesa orçado é zero. Isso faz com que os gerentes reflitam sobre os gastos orçados para que as despesas não sejam incorridas sem o seu devido destino.

Padoveze (2004, p.504) aduz que o orçamento base zero vem para romper com o passado, tem como principal objetivo rediscutir toda a empresa no momento da elaboração do orçamento.

Maher (2001, p. 581) corrobora que este método orçamentário é muito utilizado por grandes corporações e unidades governamentais em alguns períodos esporádicos. Para os órgãos públicos é uma abordagem muito popular já que a associação entre os gastos e benefício não é facilmente identificada.

Zdanowicz (1984, p.181) assevera que existem algumas providências que devem ser tomadas no momento de elaboração de um orçamento a partir do zero:

- definir cada uma das atividades da empresa em um conjunto decisório;
- avaliar e classificar todos esses conjuntos através de uma análise de custo/benefício;
- distribuir os recursos financeiros de acordo com as necessidades de cada função.

Cada unidade prepara um orçamento e um pacote de decisões expondo os motivos para todos os custos serem utilizados e associando as decisões possíveis de serem tomadas caso as metas expostas no mesmo plano não sejam atingidas. Isso vai levar a escolha do melhor pacote de custos descartando os demais. Esta abordagem demonstra ser muito onerosa e demorada já que cada custo tem que ser analisado e verificado a sua forma de agregação de valor no produto final, ela também força muitos os gestores a se atualizarem sobre os métodos produtivos mais eficazes e com menores custos.

2.5.4 Orçamento flexível

O orçamento flexível apresenta valores previstos em diversos níveis de atividades da empresa, onde há uma faixa de valores em que a empresa pode oscilar as atividades. Segundo Maher (2001, p.605), o orçamento flexível vai indicar as receitas, custos e os lucros orçados para todos os níveis que a empresa possa operar durante o exercício planejado, onde os custos variáveis e as receitas variam juntamente com o volume de produção. O orçamento flexível evidencia em quais níveis de atividade a empresa pode trabalhar e quais os gastos necessários para a obtenção deste volume de produção.

De acordo com Welsch (1983, p. 76) o orçamento flexível indica um formula para despesa dos departamentos. Esta formula vai possuir um fator fixo e outra variável. Para utilizar-se deste método os custos precisam estar classificados em custos fixos, variáveis ou semi-variáveis. Os custos fixos são constantes a curto prazo independente do volume de atividades, as variáveis iram ter seu valor alterado conforme cresce ou decresce o volume produzido e finalmente os semi-variáveis que tem características de fixo e variáveis ao mesmo tempo.

O orçamento flexível é importante para fins de controle do desempenho já que com ele a empresa pode comparar os gastos orçados com os reais dentro do mesmo volume de atividades, o que irá apresentar variações de desempenho. Estas variações podem ser consideradas favoráveis quando no caso de receitas o volume monetário seja maior que o orçado, mantida a quantidade física igual como um acréscimo no preço final do produto e no caso de despesas quando o volume monetário é menor, como uma redução do preço das matérias primas, ou seja, existe um aumento no lucro operacional. E desfavoráveis quando as receitas são menores, devido à queda nos preços ou outras variações, e as despesas são superiores ao orçado, devido a acréscimos no preço das matérias-primas, ou seja, existe uma redução no lucro operacional.

Welsch (1983, p. 223) aduz que este método orçamentário é apropriado para empresas onde as operações repetitivas, as despesas são heterogêneas e o volume de atividade pode ser medido com realismo.

Com isso podem-se obter valores ou volumes de produção que serão possíveis de atuação da empresa, ou seja, tudo estará ligado a capacidade máxima da empresa e não a simples valores que estarão acima do que pode ser desenvolvido.

2.5.5 Orçamento baseado em atividades

As atividades são onde acontecem os gastos e com isso quanto maior for o seu controle melhor será o desempenho. Hansen (2003, p.486) relata que o método orçamentário baseado em atividades é utilizado para enfatizar a redução de custos por meio da eliminação dos processos que não agregam valor ao produto e melhorar a eficiência das atividades necessárias. Ou seja, com este método há um rearranjo das atividades onde é possível a eliminação das que não influenciam de forma benéfica o valor final do produto.

Boisvert (1999, p. 56) aduz que as atividades correspondem a um agrupamento de tarefas efetuadas com utilização tanto de mão de obra como de máquinas em uma empresa. Observa-se que ela engloba todos os esforços para a conclusão do bem final, não somente a parte feita pela mão humana.

Para a construção de um orçamento baseado em atividades, Hansen (2003, p. 486) aduz que existem quatro etapas:

- estimar o volume e a combinação dos clientes e produtos para o período vindouro;
- prever a demanda para cada saída da atividade (produtos e clientes consomem a saída de atividades primárias, e assim, usando as informações da primeira etapa, é possível estimar essa demanda);
- avaliar o fornecimento e o custo de recursos necessários para satisfazer as demandas de saída de cada atividade;
- calcular a capacidade da atividade;

Com isso temos que os principais pontos a serem mensurados neste modelo orçamentário são as atividades, pois elas estão ligadas diretamente com os produtos, clientes e fornecedores. Torna-se necessário saber a capacidade que ela pode suportar para então ser possível a estimação de quanto será produzido e se a empresa conseguirá suprir a demanda do mercado.

Para Martins (2003, p. 95), centros de custos e atividades não são conceitos coincidentes, existem três situações distintas:

- um centro de custos realizar uma única atividade;
- um centro de custo realizar uma pequena parte da atividade;
- um centro de custo executar mais de uma atividade;

Com isso vemos que a definição de centro de custos é mais abrangente que a de atividade. A atividade engloba um único processo como cortar, comprar e o centro de custos vai reunir uma ou varias atividades, ou seja, para a preparação da matéria prima é necessário o corte, a modelagem e a preparação.

Segundo Padoveze (2004, p.531), as empresas que adotam o método de custeamento por atividades devem adotar a mesma metodologia para seus orçamentos, onde cada centro de custo deve ter sub-orçamentos, para cada atividade relevante ter os seus gastos separados em peças demonstrando a quantidade esperada para cada uma. Deve haver uma conciliação entre os métodos de custeio e orçamento facilitando o desenvolvimento em conjunto.

Para saber quanto de recursos são utilizados pelas atividades utilizamos o direcionador de atividades, com ele é possível ligar as atividades o um medidor de custos e agrupar as diferentes, mas que utilizem o mesmo direcionado. Boisvert (1999, p. 69) apresenta que o direcionar na maioria das vezes apresenta-se como um indicador não financeiro. A seguir apresentamos alguns exemplos de direcionadores de recursos.

Recursos	Direcionador de Recursos
Mão-de-obra	Tempo trabalhado em horas
Matérias-primas	Quantidades utilizadas em quilos ou litros
Maquinas e equipamentos	Tempo de utilização em horas
Espaço	Área ou volume utilizado em metros quadrados ou em metros cúbicos

Quadro: 2. Modelos de direcionadores de recursos

Fonte: adaptado de Boisvert (1999, p. 64)

A principal diferença entre os orçamentos tradicionais e o baseado em atividades está na categoria de custos indiretos de fabricação, despesas administrativas e de vendas. As outras peças orçamentárias têm seus gastos facilmente rastreáveis as atividades, já estas precisam ter sua carga estimada em função das saídas de atividades, ou seja, estimar as vendas e depois quanto seria necessário para a sua administração.

Para isso temos que classificar os custos em fixos e variáveis. Os fixos não irão se alterar com a quantidade produzida, para um determinado nível de produção eles serão sempre iguais. Já os custos variáveis são ligados direta e proporcionalmente com a quantidade produzida.

2.5.6 Orçamento perpétuo

Este método vai adaptando o orçamento a cada mudança significativa sofrida pelo ambiente em que a empresa esta inserida, onde se procura o re-equilíbrio e a harmonia das operações.

Para Brimson (2000), o orçamento perpétuo é uma forma de planejamento que estima os custos e as formas de utilização dos recursos de acordo com as mudanças e seus efeitos durante o processo em curso.

Para Lunkes (2003, p. 142), os principais pontos deste orçamento são: atualizar os planos quando há grandes mudanças, confeccionam relatórios utilizando dados de diversas fontes e sempre utilizando valores atuais para dar confiabilidade aos atos.

É um método orçamentário que está sempre atualizado com dados e informações reais para evitar surpresas dentro do planejamento inicial.

3. ESTUDO DE CASO

3.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A Petrobras Distribuidora S. A – BR é subsidiária da Petróleo Brasileiro S.A – Petrobras, é uma sociedade de capital fechado, subordinada ao Ministério de Minas e Energia e classificada como entidade da administração indireta.

A BR foi constituída em 12-11-1971, tendo como objetivo, o comércio e a industrialização de derivados de petróleo e correlatos, de outros combustíveis, de produtos comercializados em postos de serviços e de insumos relacionados com a indústria do petróleo, bem como as atividades de importação e exportação.

A estrutura organizacional básica da Companhia é demonstrada na figura 8:

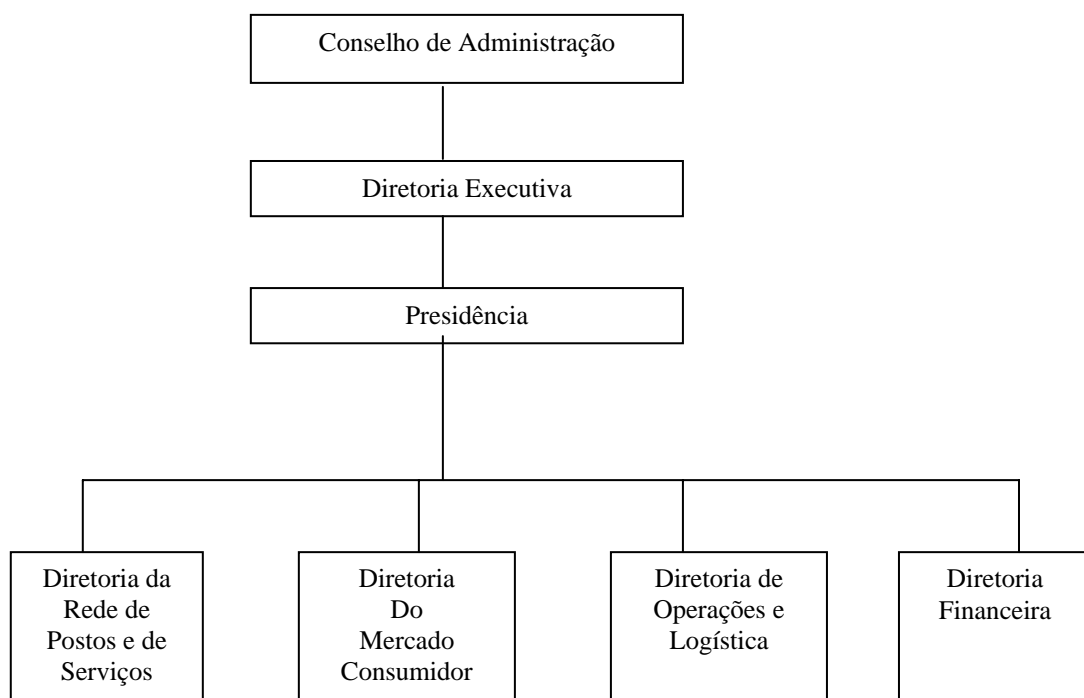


Figura 9. Estrutura organizacional

Fonte: Petrobras Distribuidora S.A

O Conselho de Administração é o órgão de orientação e direção superior da Companhia, competindo-lhe fixar as orientações gerais dos seus negócios e de suas subsidiárias e controladas, definindo sua missão e seus objetivos, estratégias e diretrizes.

A Diretoria Executiva funciona como órgão colegiado, tomando decisões relativas à implantação das estratégias empresariais e ao direcionamento geral dos negócios.

A Presidência é responsável pela representação institucional, pela condução e coordenação dos empreendimentos e pelas grandes operações e a manutenção do foco da empresa nos resultados.

A Diretoria de Operações e Logística responde por todo o processo de logística e obtenção de produtos da Petrobras e outras fontes, administrando as bases terminais.

Já a Diretoria Financeira e de Serviços é responsável pela prestação de serviços de apoio aos órgãos da Companhia.

A Diretoria da Rede de Postos e Serviços é responsável por uma rede de 6.933 postos de serviços, dos quais 766 são próprios, com abrangência em todo o território nacional. Atua na comercialização a varejo de combustíveis líquidos, gás natural veicular, lubrificantes, serviços automotivos e conveniências.

A Diretoria de Mercado Consumidor por sua vez atua na comercialização por atacado de combustíveis, lubrificantes, produtos especiais, asfaltos, emulsões e energia.

Mercado	Segmento	Cientes/Parceiros
Automotivo	Revendedores e Franqueados	Postos de serviços parceiros Atacadistas de lubrificantes Frotistas e taxistas Concessionárias Supertrocas
Venda Direta a Clientes	Grandes Consumidores	Supermercados Indústrias: alimentos, bebidas, usinas de álcool e açúcar, cal, cerâmica, cimento, agropecuária, papel e celulose, química, petroquímica, siderúrgica, petrolífera Empreiteiras Governo Mineração Termelétricas Transportadores Revendedores Retalhistas (TRR) parceiros Empresas de transporte rodoviário e urbano
	Aviação	Companhias aéreas nacionais e estrangeiras Companhias regionais Aviação executiva (Táxi-Aéreo, Aeroclubes) Governo e Forças Armadas Revendedores Parceiros
	Asfaltos	Governo Empreiteiras Concessionárias de rodovias Outros clientes
	Produtos Químicos	Indústrias: tintas e vernizes, alimentos, borrachas, fibras vegetais, óleos, velas, defensivos agrícolas, indústria do petróleo, agroindústria e outras indústrias químicas Petrobras (produtos para produção e exploração) Varejo: pessoa física, condomínios, hospitais, clubes, comércio, etc.
	Soluções Energéticas	Indústrias: químicas, metalúrgica, têxtil, alimentos, bebidas, cerâmica, açúcar; Governo

Quadro 3. Principais parceiros/clientes da BR.

Fonte: Petrobras Distribuidora S.A

A BR mantém participação societária nas seguintes empresas:

- Liquigás Distribuidora S. A: com 100% do capital social;
- Breitner Energética S. A: com 30 % do capital votante;
- Brasympe Energia S. A: com 20% do capital votante;
- Termelétrica Potiguar: com 20 % do capital votante;
- Companhia Energética Manauara S. A: com 40 % do capital votante;
- Brasil PCA S. A: com 50 % do capital votante.

A Liquigás Distribuidora atua no ramo de gás liquefeito, mais conhecido como gás de cozinha. As outras cinco atuam no ramo de energia.

3.2 MISSÃO, VISÃO E VALORES

A Petrobras Distribuidora S.A. tem como missão as atividades de:

“Distribuir, industrializar e comercializar derivados de petróleo e seus correlatos com competitividade, rentabilidade e responsabilidade social e ambiental”.

Como visão de futuro da empresa para o ano de 2015 (dois mil e quinze):

“Ser líder de mercado nos segmentos em que atuar fazendo da marca Petrobras a preferida de todos os consumidores”.

Na busca de sua missão e visão a Companhia age e é orientada de acordo com alguns princípios básicos que são compartilhados pelos seus membros.

- coerência entre o discurso e a prática;
- alinhamento das práticas e gestão;
- comprometimento;
- ética nos relacionamentos;
- prazer em servir;
- fidelidade à marca Petrobras;
- responsabilidade social e ambiental.

Isso demonstra que a empresa busca o melhor desempenho de todas as suas unidades, tanto as operacionais e as institucionais encarregadas das atividades de gestão e controle.

3.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

No planejamento estratégico a empresa tem como foco de desempenho a liderança no mercado brasileiro de derivados de petróleo e correlatos, com maximização do mercado de atuação ou, como é conhecido na linguagem de mercadológica, *market-share*, garantindo rentabilidade com responsabilidade social e ambiental.

Tendo definida a estratégia a empresa possui objetivos permanentes para cada área onde atua, onde é apresentada uma síntese dos objetivos e estratégias, os quais são:

- expandir seletivamente a rede de postos de serviços, fortalecendo a imagem do Sistema Petrobras;
- ampliar a atuação no mercado de Grandes Consumidores com ênfase na oferta de novos produtos e de soluções diferenciadas e inovadoras;
- liderar o mercado brasileiro de gás liquefeito de petróleo e expandir o negócio de soluções energéticas atuando preferencialmente em parcerias;
- consolidar o negócio de aviação com ênfase em serviços aeronáuticos;
- ampliar a comercialização de asfaltos com ênfase em soluções inovadoras;
- ampliar a atuação no mercado de especialidades químicas e incrementar soluções integradas de *supply – house*.

Com isso a empresa os utiliza como pilares das estratégias de negócios, dando suporte aos procedimentos de melhoria nas praticas de gestão.

3.3.1 Balanced Scorecard

Após a elaboração do planejamento estratégico, onde foram definidos os principais objetivos e estratégia, inicia-se a fase de desdobramentos para transformar a idéias em realidade. Com as quais serão construídas ações para a sua implantação e administração. Esta fase de desdobramento pode ser assim caracterizada:

- elaboração do mapa estratégico, onde se pode visualizar um resumo dos objetivos estratégicos;
- uma vez mapeados os objetivos são desdobrados em planos de ação por cada área da empresa;
- e ações que suportam o plano são vinculadas às metas e a cada empregado.

O mapa estratégico foi construído pelo método Balanced Scorecard – BSC, que é uma ferramenta para acompanhar a execução do plano estratégico.

Os indicadores levados em consideração durante o Balanced Scorecard e o planejamento estratégico são:

Perspectiva financeira	<ul style="list-style-type: none"> • rentabilidade; • faturamento bruto;
Perspectiva de mercado	<ul style="list-style-type: none"> • volume de venda em milhões de metros cúbicos; • participação da empresa no mercado de distribuição; • participação no mercado automotivo; • participação no mercado de clientes diretos; • índice de satisfação do consumidor automotivo
Perspectivas de processos internos	<ul style="list-style-type: none"> • taxa de frequência de acidentados com afastamento;
Perspectiva de aprendizado e crescimento	<ul style="list-style-type: none"> • nível de comprometimento com a empresa; • índice de satisfação dos empregados; • quantidade de integrantes da força de trabalho conscientizados e mobilizados para ações pessoais e voluntárias em responsabilidade social e ambiental.

Quadro 4. Indicadores do Balanced Scorecard.
Fonte: Petrobras Distribuidora S.A

3.4 PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO

3.4.1 Sistema para detalhamento do orçamento

A ferramenta de gestão orçamentária utilizada é o *Hyperion Analyzer*, que comporta a entrada e armazenamento de dados do orçamento.

Ele é operado via internet e tem como objetivo disponibilizar formulários de entrada de dados e mecanismos de *workflow* que compõem o processo orçamentário e facilitam a análise das informações relacionadas ao sistema, atendendo às particularidades de cada gerência. Os valores são planejados mensalmente em moeda nacional, ou seja, reais.

É uma ferramenta dinâmica, que permite aos usuários análises sofisticadas, através da interface gráfica flexível podendo ser montada a partir de um relatório padrão com análises detalhadas. A ferramenta permite customizar o relatório, criando linhas e colunas de fórmulas para análise, gerando gráficos que poderão ser salvos pelo usuário para utilização futura.

3.4.2 Premissa para início do orçamento

Para início do orçamento são inseridas no sistema as informações referentes a:

- premissas macroeconômicas;
- premissas de recursos humanos;
- premissas variáveis para cálculo do lucro bruto;
- outras premissas;
- outras contas societárias;
- balanço patrimonial de partida, ou como é conhecido “*beg balance*” .

A responsabilidade das projeções das premissas é da gerência orientadora do processo em questão. Na seqüência, são apresentadas as atribuições dos responsáveis pela elaboração de cada premissa.

3.4.2.1 Premissas macroeconômicas

As principais premissas macroeconômicas e as gerências responsáveis pela sua inclusão no sistema estão representadas no quadro seguinte.

Gerência de Planejamento	<ul style="list-style-type: none">• crescimento do PIB real;• IGP-DI – Índice Geral de Preços Disponibilidade Interna;• IPCA – Índice de Preços ao Consumidor;• taxa de câmbio;• valor do petróleo tipo <i>Brent</i> em barril;• CDI ;• taxa de custo de capital (WACC).
Gerência de Operações Financeiras	<ul style="list-style-type: none">• Contribuição sobre a Movimentação Financeira - CPMF;• Imposto Sobre Operações Financeiras - IOF;• taxa de juros de financiamento;• operações de mútuo;• despesas financeiras;• prazo médio das contas a receber;• prazo médio de fornecimento da Petrobras.
Gerência de Administração e Planejamento Tributário	<ul style="list-style-type: none">• taxa de imposto sobre serviços prestados – ISS;• alíquota dos impostos;• prazo médio de imposto a recolher.
Gerência de Contabilidade	<ul style="list-style-type: none">• taxa de imposto de renda e contribuição social;• taxas de depreciação;• entrada de amortização audiovisual;• redução de imposto de renda, ou seja, Juros Sobre Capital Próprio;• outras receitas e despesas operacionais.

Quadro 5. Premissas Macroeconômicas
Fonte: Petrobras Distribuidora S.A

3.4.2. 2 Premissas de recursos humanos

A Gerência de Recursos Humanos responde pelas premissas relativas aos empregados.

São elas:

- porcentagem de participação das contas de pessoal;
- custo médio do empregado;
- quantidade de empregados disponíveis para promoção;
- estimativa dos valores do acordo coletivo;
- custo médio de alimentação por funcionário e;
- custo médio da cesta por funcionário.

3.4.2.3 Premissas e variáveis para cálculo do lucro bruto

As principais premissas e variáveis para cálculo do lucro bruto e as gerencias responsáveis pela sua inclusão no sistema estão representadas no quadro seguinte.

Gerência de Planejamento	• custo unitário dos produtos
Gerência de Comercialização de Asfaltos.	• custo unitário dos produtos de asfaltos
Gerência de Logística	• frete de transferência unitário; • frete de fornecimento unitário; • percentual de frete de transferência; • percentual de frete de entrega;
Gerência de Operações Financeiras	• percentual de encargos financeiros; • dias de prazo.
Gerência de Preços	• alíquota média dos impostos;
Unidades de Negócios	• volume de vendas; • margem unitária; • percentual de vendas que a companhia é responsável pela entrega o produto ao cliente;
Gerência Industrial	• coleta de óleo usado e de embalagens a ser efetuado no próximo exercício.

Quadro 6. Premissas e variáveis para cálculo do lucro bruto
Fonte: Petrobras Distribuidora S.A

3.4.2.4 Outras premissas

Esta categoria fica a cargo da Gerência de Serviços Gerais que irá incluir o valor estimado do aluguel da sede e a área ocupada por cada gerencia executiva, aplica-se a serviços exercidos somente no Edifício Horta Barbosa, onde é a sede da BR no Rio de Janeiro.

3.4.2.5 Outras contas societárias

As informações referentes a este grupo de premissas são incluídas no sistema pela Gerência de Planejamento, mas os valores são informados pelas seguintes gerências:

Gerência Jurídica	<ul style="list-style-type: none"> números de processos judiciais e a sua provisão de valor;
Gerência de Operações Financeiras	<ul style="list-style-type: none"> da taxa de juros cobrados pelo atraso dos clientes; prazo médio de atraso; despesas financeiras;
Gerência de contabilidade	<ul style="list-style-type: none"> provisão para AMS – Assistência Médica e Suplementar; provisão para a Petros – Plano de Previdência dos Funcionários; outras provisões;

Quadro 7. Valores que compõem o grupo de outras contas societárias
Fonte: Petrobras Distribuidora S.A

3.4.2.6 Balanço patrimonial – Beg Balance

Como acontece nas outras contas societárias a Gerência de Planejamento inclui os valores no sistema baseada nas informações das demais gerências:

Gerência de Suprimentos	<ul style="list-style-type: none"> prazo médio de estoque;
Gerência de Operações Financeiras	<ul style="list-style-type: none"> prazo médio de contas a receber;
Gerência de Administração e Planejamento Tributário	<ul style="list-style-type: none"> médio de impostos a recolher;
Gerência de Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> saldo inicial de balanço; demais contas do balanço baseado no realizado no ano anterior.

Quadro 8. Premissas do balanço patrimonial
Fonte: Petrobras Distribuidora S.A

3.4.3 Orçamento de vendas

O orçamento de vendas é feito pelas gerências regionais.

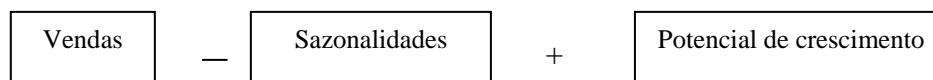


Figura 10: Ciclo de vendas
Fonte: Petrobras Distribuidora S.A

As vendas do ano anterior são utilizadas como base, pois o mercado já está consolidado, mas considerando o que foi estipulado no planejamento estratégico.

Os períodos de sazonalidade são as promoções, falta temporária de produto e variação dos preços.

O potencial de crescimento leva em consideração a perspectiva de novos negócios a serem implantados e a entrada em operação dos negócios em andamento e conseqüente consolidação no mercado de atuação. Na sua definição deve-se levar em consideração desenvolvimento do agro-negócio. Com expansão deste, há maior consumo de combustíveis e derivados, pois a maioria do transporte da safra é feita por rodovias. Caso ocorra uma retração, haverá redução no volume de combustíveis consumidos.

3.4.4 Orçamento de compras e estoques

O processo de Orçamento de Compras e estoques na BR Distribuidora pode ser dividido em dois momentos: um de longo prazo, a contratação e outro de curto prazo, os ajustes.

Ele se inicia nas diferentes Áreas Comerciais/Unidades de Negócio da empresa, quando estas informam, via sistema SAP, as quantidades que pretendem vender nos próximos meses. Estas estimativas passam por consolidações regionais e nacionais, ainda no âmbito de cada tipo de Área Comercial, para finalmente serem entregues à área de Logística e Suprimento.

Esta, por sua vez, consolida os números de todas as Unidades de Negócio (aqui destacamos as áreas comerciais de Revenda e Grandes Consumidores), processo que tem por finalidade proporcionar ganhos de escala no processo, posteriormente repassa as quantidades a serem adquiridas para a Petróleo Brasileiro S.A, o principal fornecedor.

Em continuidade ao processo, esta consolida os valores estimados de todas as demais distribuidoras do país (notadamente BR, Ipiranga, Shell, Texaco, Esso), a fim de realizar a sua programação Produção, Logística e Suprimento em nível nacional; processo que envolve Refinarias, Dutos e Transporte Marítimo. Este processo é regido via Contrato de Suprimento, aonde as Distribuidoras firmam tipos e quantidades de produtos a serem adquiridos, locais de entrega, além dos preços e prazos envolvidos. Normalmente estes contratos são de médio e longo prazo, bem superiores a um ano.

Assim sendo, o estoque das Distribuidoras é composto pelas quantidades entregues (normalmente a previsão de vendas) adicionado ao “lastro” dos tanques (saldo de segurança) e à quantidade de produto que fica nos dutos (no deslocamento entre os pontos de entrega).

Ainda ocorre uma outra situação, como no caso do álcool no qual o estoque está nas usinas, ou seja, em território de terceiros, além da quantidade em poder da BR.

De posse dos valores totais contratados, por ponto de entrega (Base) e por produto, e já com as vendas do mês em execução, a BR possui um instrumento revisional mensal, chamado Comitê de Estoques. Divide-se de forma regionalizada no país: Norte, Sul, Leste e Oeste.

Este comitê serve para fazer os ajustes de curto prazo, ou seja, serve para alinhar a estratégia comercial de vendas com as quantidades de produtos nos pontos de entrega, dentro do mês em questão.

Participam deste comitê basicamente os representantes das seguintes áreas: rede de postos, área de grandes consumidores e aviação. Nestas reuniões é verificada a demanda de produtos por região (base de entrega), analisando se há a necessidade de ser alocada maior ou menor quantidade de produtos nas bases daquela região. O objetivo é que se encerre o mês com a quantidade necessária, quer dizer, não falte ou as sobras sejam mínimas.

As informações de cada comitê são repassadas a um comitê nacional que agrega todas essas informações e verifica se internamente à BR é possível fazer os ajustes, a seguir informando ao supridor. Exemplo: caso a Região Sul precise de 1.000.000 de litros de gasolina no mês e na Região Nordeste esteja sobrando esta quantidade, neste caso só haverá necessidade de solicitar a Petróleo Brasileiro S.A que desloque os 1.000.000 de litros de uma região para outra; operação que não onera as quantidades contratuais de total de consumo, só existe uma troca dos pontos de entrega.

Também podem ocorrer ocasiões de grande demanda, em que se torna necessária a aquisição de um ou mais produtos para uma ou várias regiões. Quando isto acontece a Petróleo Brasileiro S.A. verifica se têm condições de fornecer estas quantidades, pois é necessário verificar as demandas das demais Distribuidoras, os produtos em estoque e a capacidade das refinarias. A resposta pode vir no fornecimento da totalidade solicitada, a metade ou nenhuma quantidade adicional.

O que se percebe desta situação descrita é que todo o sistema de suprimento funciona a partir de grandes escalas, tanto no lado da Oferta como na Demanda. O objetivo das situações acima descritas é que os entes participantes consigam dar previsibilidade ao suprimento, já que, grandes manobras com grandes quantidades de derivados de petróleo, são invariavelmente muito complicadas de serem realizadas e economicamente onerosas ao sistema.

3.4.5 Orçamento de custeio

Considera-se custeio as despesas pagas ou incorridas necessárias à venda de produtos e à administração da empresa. Para isso são utilizadas algumas ferramentas para o melhor detalhamento dos custos, as quais são:

Centros de custos: são coletores de custos eles identificam o responsável pelo gasto e, também, representam a estrutura organizacional.

Ordens internas: são coletores temporários de custos e têm função de planejar, coletar, monitorar e apropriar os custos de operações específicas, bem como de tarefas executadas dentro da empresa.

O conceito de ordem interna foi criado para que fosse possível observar de forma detalhada determinados gastos. Quando uma ordem interna é criada deve-se determinar para que centro de custo ela será liquidada. Este processo de liquidação permite que o gasto seja visto no centro de custos e na ordem interna. Os gastos com custeio podem ser apropriados diretamente no centro de custo ou na ordem interna.

3.4.5.1 Pessoal

Os custos com pessoal incluem os salários, encargos, recuperação de custos de pessoal e mão de obra adicional. As previsões de gastos com pessoal são elaboradas por cargo-gerente e por gerência. Cada gerência inclui no sistema o número de funcionários por cargo e centro de custo, pois as informações de salário e demais encargos já estão alocadas. Abaixo é apresentado o fluxo do processo;

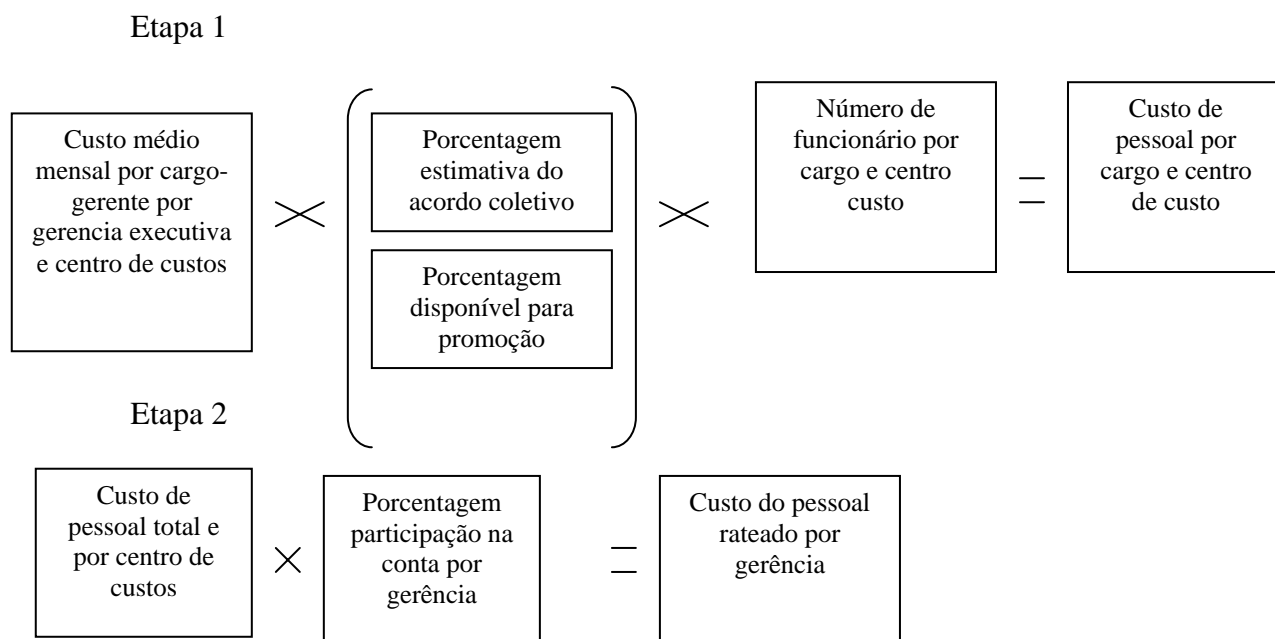


Figura 11. Cálculo do custo de pessoal
Fonte: Petrobras Distribuidora S.A

Primeiramente o sistema calcula o custo por cargo e por centro de custo, em seguida verifica quantos funcionários de cada cargo as gerências possuem, depois faz a distribuição dos valores.

3.4.5.2 Serviços contratados

Neste grupo estão incluídos os valores de serviços de terceiros, os quais englobam: serviços técnicos, serviços de cais, portos e embarcações e serviços gerais.

Neste grupo a maioria das despesas precisa passar primeiro pela ordem interna e posteriormente será alocada a conta contábil final. As ordens internas funcionam como direcionadores e custos. A gerência solicitante dos serviços arca com os gastos e a alocação é direta no seu centro de custos. Os valores já foram todos previstos no sistema, com isso, a sua alocação é direta ao centro de custos da gerência solicitante.

A seguir os principais gastos que são orçados nas contas que compõem o grupo de serviços contratados.

Engenharia	<ul style="list-style-type: none"> • automação comercial; • serviços de engenharia; • avaliação e fiscalização de projetos de engenharia e arquitetura
Processamento de dados	<ul style="list-style-type: none"> • os serviços prestados por profissionais ou empresas de processamento de dados; • manutenção dos sistemas utilizados pelos clientes;
Obras empreitadas	<ul style="list-style-type: none"> • serviços utilizado na construção, obras e empreitadas;
Outros serviços técnicos – gerências localizadas no Rio de Janeiro	<ul style="list-style-type: none"> • campanhas corporativas e programas de saúde, sociais e de qualidade de vida;
Transporte operacional	<ul style="list-style-type: none"> • transporte de pessoal, material e diretorias de apoio às atividades operacionais de bases e órgãos operacionais;
Conservação e reparo de imóveis e vias de acesso	<ul style="list-style-type: none"> • conservação de imóveis e vias de acesso em bases e órgãos operacionais da empresa;
Conservação e reparos em equipamentos	<ul style="list-style-type: none"> • manutenção de compressores e bombas;
Serviços médicos, hospitalares e dentários	<ul style="list-style-type: none"> • serviços médicos, hospitalares e dentários;
Segurança e vigilância - gerências localizadas no Rio de Janeiro	<ul style="list-style-type: none"> • Segurança e vigilância;
Gerenciamento ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • coleta de óleo; • resíduos usados e contaminados; • coleta de embalagens.

Quadro 9. Principais gastos orçados na conta de serviços contratados
Fonte: Petrobras Distribuidora S.A

A despesa com coleta de embalagens é rateada nos estados do Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul. Além disso, na conta de gerenciamento ambiental são alocados todos os custos referentes a: diagnóstico ambiental, remediação ambiental, licenciamento ambiental, testes de estanqueidade, avaliação e destinação de resíduos e o pronto atendimento a emergência – EPAE. Em todos os casos, a alocação dos custos é feita diretamente nos centros de custos para o qual o serviço foi prestado.

3.4.5.3 Despesas gerais

Esta conta é utilizada para orçar os gastos com as despesas com serviços de natureza pública, alugueis, afretamento, leasing, seguros, gastos com viagem, encargos, indenizações, multas e contribuições entre outros.

A seguir os principais gastos que são orçados nas contas que compõem o grupo de despesas gerais são:

Serviço postal	<ul style="list-style-type: none"> malotes; franquia postal; cartas; telegramas; remessa de pequenos volumes;
Serviços de telecomunicações	<ul style="list-style-type: none"> telefonia; telegrafia; comunicação de dados;
Energia elétrica	<ul style="list-style-type: none"> parte fixa de energia elétrica contratada; parte variável do consumo de energia;
Aluguéis e taxas de imóveis	<ul style="list-style-type: none"> aluguéis de imóveis; respectivas taxas acessórias.
Aluguéis de máquinas e equipamentos	<ul style="list-style-type: none"> locação de máquinas e equipamentos, excluindo-se computadores e de telecomunicações; contrato de locação de veículos da frota; o aluguel de máquinas de café do edifício da sede
Aluguéis de software e hardware	<ul style="list-style-type: none"> aluguéis de hardware e software;
Arrendamento mercantil	<ul style="list-style-type: none"> contratos de leasing de equipamentos, incluindo-se os de automóveis e excluindo-se as plataformas; computadores – <i>desktops</i>; computadores portáteis - <i>notebook</i>.
Prêmios e seguros	<ul style="list-style-type: none"> seguros contra incêndios; riscos diversos nos contratos para instalações, equipamentos e produtos em estoque;
Outros encargos legais	<ul style="list-style-type: none"> cartório (procurações, reconhecimento de firmas e autenticações); honorários de sucumbência; demais despesas com processos;
Convênios	<ul style="list-style-type: none"> menor aprendiz - Lei nº 10.097/2000;
Matrículas treinamentos externos	<ul style="list-style-type: none"> treinamentos realizados em locais fora das dependências da empresa, onde os principais gastos são com inscrições, instrutores, materiais e lanches;
Outros encargos gerais	<ul style="list-style-type: none"> campanhas corporativas e os Programa de Saúde, Sociais e de Qualidade de Vida, inferiores a 5% do valor total do grupo de Despesas Gerais.

Quadro 10. Principais gastos orçados na conta de serviços gerais
Fonte: Petrobras Distribuidora S.A

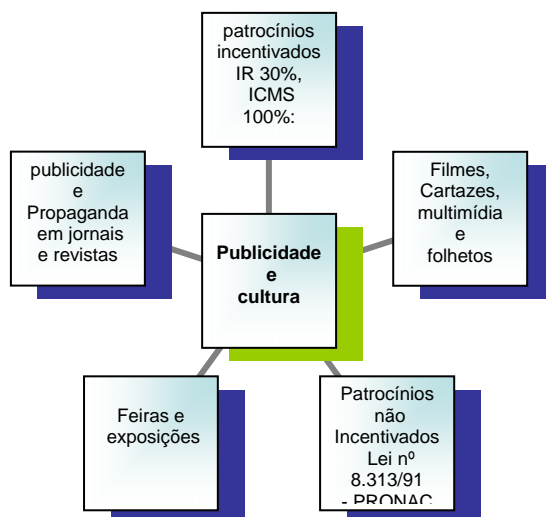
Nos gastos com telecomunicações, as gerências localizadas na sede recebem custos proporcionais ao número de ramais. Já as gerências regionais utilizam-se dos valores realizado no ano anterior como base para o novo orçamento.

Na conta de aluguéis e taxas de imóveis as gerências localizadas na sede têm os valores das áreas de uso comum rateadas proporcionalmente, somando a sua área de uso exclusivo. As gerências regionais possuem contratos de locação de imóveis com isso os valores a serem gastos durante o exercício já são conhecidos, bem como a previsão de reajustes, facilitando a sua alocação.

3.4.5.4 Publicidade e cultura

Este grupo é utilizado para orçar os gastos com contratação de serviços de publicidade e propaganda, participação em feira e eventos e gastos de contratos de patrocínios.

As principais contas deste grupo são:



Fonte: Petrobras Distribuidora S.A

Orçam nesse grupo de contas somente a Gerência de Comunicação e a Gerência Corporativa da Rede de Postos.

3.4.5.5 Materiais

Este grupo inclui os valores gastos com materiais consumidos ou aplicados nas atividades operacionais. A conta de maior relevância é a de materiais, são alocadas despesas com materiais consumidos nas atividades operacionais, incluindo as despesas com os cartões de visita, ou aplicados em projetos de investimentos.

3.4.5.6 Depreciação

Esta conta é dividida em duas formas de cálculo: a depreciação nova e a depreciação antiga.

A Depreciação antiga são valores estimados de investimentos anteriores ao do orçamento. São informados pela Gerência de Contabilidade.

A depreciação nova é proveniente dos valores de investimentos projetados para o novo exercício. A empresa utiliza-se da depreciação linear.

3.4.5.7 Despesas tributárias

Utilizada para os gastos com pagamento da IOF, CPMF, impostos e taxa federais, estaduais e municipais.

A IOF, impostos e taxas federais, estaduais e municipais são calculados diretamente sobre os valores as vendas estimadas pelas unidades de negócios.

Já a CPMF possui uma sistemática própria com a seguinte fórmula: saídas de caixa X alíquota de CPMF (0,38%).

O sistema calcula automaticamente o valor por centro de custos. As saídas de caixa são definidas com o somatório de: encargo sobre vendas, custo dos produtos e serviços, frete de transferência, matérias, pessoal, frete sobre fornecimento, serviços contratados, publicidade e cultura, despesas gerais, despesas tributárias (sem CPMF) e as despesas financeiras.

3.4.5.8 Frete sobre fornecimento

É utilizada para orçar os valores de gastos com empresas transportadoras responsáveis pela entrega dos produtos vendidos ou fornecidos para clientes. O cálculo é feito de acordo com as seguintes premissas: porcentagem de vendas CIF e volume de vendas por produto vendido. O volume de vendas é informado pelas unidades de negócios, e o custo unitário do frete de entrega por produto e por unidade de vendas é informado pela Gerência de Logística. As empresas são contratadas através de licitação.

3.4.6 Orçamento de investimentos

Investimentos são os recursos utilizados para planejamento a execução de obra, aquisição de imóveis, manutenção de instalações e aquisição e instalação e equipamentos.

O orçamento para investimentos a empresa, pela sua natureza de empresa estatal, possui as seguintes características: está associado a um plano de Governo, é aprovado por Lei Orçamentária, e é acompanhado pelo Ministério do Planejamento.

A empresa anualmente informa suas necessidades de investimento para o Governo Federal para o próximo ano, através de um instrumento chamado de OAI - Orçamento Anual de Investimentos. No Orçamento de investimentos são listados os projetos a empresa irá investir e o desembolso financeiro necessário para a sua realização, bem como um cronograma físico do projeto, da previsão de como será a realização física.

O orçamento reflete os valores informados no OAI, dentro de uma estrutura organizacional, que espelha a visão gerencial utilizada pela empresa. Dentro desta visão gerencial, os investimentos são definidos como projetos, que são agrupados, de acordo com a sua natureza, dentro do que é conhecido como ações. As ações, na terminologia utilizada pelo planejamento federal, são operações que resultam na oferta de bens e serviços à sociedade, que, por sua vez, buscam atender aos objetivos do Governo no que está relacionado à distribuição e comercialização de combustíveis.

Para aperfeiçoar o controle sobre os gastos de investimentos, a empresa adotou na nomenclatura de classificação dos investimentos a sigla PI - Projeto de Investimento.

O acompanhamento dos gastos financeiros é realizado por meio das ordens internas. O investimento, diferentemente do Custeio, é todo planejado e realizado em Ordens Internas.

Na liquidação da ordem, os gastos estarão sendo direcionados para um ativo, com isso temos a ligação entre o físico e o financeiro.

As entradas de dados de investimentos no sistema estão vinculadas a um tipo e Ordem Interna, a um PI e à gerência responsável pela previsão, realização e administração do projeto.

3.4.7 EVA

O objetivo do EVA é maximizar o valor criado pela empresa através da mudança da cultura corporativa, de tal forma que seus gestores pensem e ajam como se fossem acionistas da empresa.

Partindo das linhas gerais do EVA, a métrica adotada é a seguinte:

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - (\text{WACC} * \text{x CAPITAL})$$

As alocações de NOPAT são utilizadas para cálculo do EVA. O relatório de NOPAT está no formato BR consolidado, por Unidade de Negócio e totalizando as Gerências Executivas do Corporativo. O NOPAT não deve conter as informações referentes ao custeio da Gerência Executiva Industrial – GEI e as Fábricas de Asfaltos. As alocações indicam

quanto em percentual à gerência corporativa aloca para a Unidade de Negócios. Os percentuais são informados pela Gerência de Planejamento.

A estrutura do NOPAT pode ser assim demonstrada:

Projeção do NOPAT
Receita Operacional Líquida
Custo dos Produtos Vendidos
Lucro bruto
Custeio
Resultado Financeiro
Provisões
Outras Despesas e Receitas Operacionais
NOPBT
Imposto de Renda
Contribuição Social Sobre o Lucro Líquido
Participação dos Empregados
NOPAT

Quadro 11. Estrutura do NOPAT
Fonte: Petrobras Distribuidora S.A

O capital operacional mostra como os recursos foram aplicados, sendo equivalente ao Ativo do Balanço Patrimonial composto pelo Capital de Giro Líquido, mais Ativos de Longo Prazo e ajustes menos os Passivos não onerosos de Longo Prazo.

O relatório de Capital Operacional está no formato BR consolidado, por Unidade de Negócio e totalizando as gerências executivas corporativas. O quadro a seguir apresenta a estrutura do Capital operacional indicando quais as contas que formam as linhas do relatório.

PROJEÇÃO DO CAPITAL OPERACIONAL
Disponibilidades
Caixa Único
Contas a Receber
Contas a receber bruto
Provisão para Devedores Duvidosos
Financiamentos a Receber Líquidos
Financiamentos a Receber Bruto
Apropriação de Mútuos
Estoques
Despesas Pagas Antecipadamente
Impostos a Recuperar
Depósitos Judiciais
Outros Ativos
(=) Ativo Circulante e Realizável a Longo Prazo
Imobilizado Líquido
Imobilizado Bruto
Depreciação Acumulada
Investimentos
(=) Ativo Permanente
(=) Ativo Total
Fornecedores – Petrobrás Produto
Petrobrás produto
Grupo de empréstimos
Grupo de Mútuos
Adiantamento da Marinha
Impostos a Recolher
Outros Passivos Circulantes
(=) Passivo Circulante
Contingências
(=) Passivo Exigível a Longo Prazo
Ajustes
(=) Capital Operacional

Quadro 12. Estrutura do Capital Operacional
Fonte: Petrobras Distribuidora S.A

3.4.8 Demonstração do resultado do exercício projetado

O modelo de Demonstração do Resultado de Exercício é consolidado por Unidade de Negócio e por Gerência Executiva.

Para a composição do Lucro bruto são planejados, os volumes para cada um dos produtos e os valores de serviços vendidos pelas unidades de negócios. O critério de formação é unificado para produtos com ou sem substituição tributária. É utilizada uma alíquota média de impostos.

A Gerência de Planejamento informa os custos unitários dos produtos de acordo com as informações fornecidas pela Petróleo Brasileiro S.A através do setor de Abastecimento, Estratégia e Desempenho Empresarial.

A Unidade de negócio que distribuir produtos não adquiridos da Petrobras deverá disponibilizar a informação dos custos de aquisição diretamente no sistema, com exceção da Gerência de Comercialização de Asfaltos que irá informar a Gerência de Planejamento os custos com a comercialização dos produtos de asfalto.

Após a entrada dos valores mencionados acima, o cálculo do lucro bruto será realizado em três etapas:

- entrada das informações referentes às premissas e variáveis;
- cálculo do imposto unitário encargo financeiro;
- cálculo do lucro bruto.

A fórmula para cálculo do imposto unitário é:

(margem unitária + custo unitário + (frete de transferência unitário % frete de transferência) + (frete de entrega unitário* % vendas CIF)) *Alíquota de impostos / (1-alíquota de impostos) * (1+ encargo financeiro)*

Com estas informações calculadas, as outras contas de custos e despesas são incluídas e somadas para então ser conhecido o lucro operacional. Depois de somados ou diminuídos os resultados não operacionais é obtido o lucro antes da provisão de Imposto de Renda e da Contribuição Social, com isso surge o lucro líquido antes das participações. E finalmente após o cálculo das participações dos empregados nos lucros obtidos pela empresa tem-se o lucro líquido a disposição dos acionistas.

Abaixo é apresentada a estrutura básica da Demonstração do Resultado do Exercício utilizada pela empresa, tanto em nível das unidades de negócio como para as gerências executivas:

PROJEÇÃO DA DRE
Receita Operacional Bruta
Devolução de Produtos, Mercadorias e Serviços Encargos sobre venda
Receita Operacional Líquida
Custos dos Produtos e Serviços Vendidos Custo dos produtos vendidos Custo dos serviços prestados Frete de transferência
Lucro Bruto
Custeio Pessoal Serviços Contratados Despesas Gerais Publicidade e Cultura Material Depreciação e Amortização Despesas Tributárias Fretes sobre Fornecimento
Provisões Provisão para Devedores Duvidosos Provisão para Garantias Contingências Absorção de Mútuos Provisão A.M.S.
Resultado Financeiro Receitas Financeiras Despesa Financeira
Equivalência Patrimonial
Outros Resultados Operacionais
Lucro Operacional
Resultados não Operacionais Resultado de Alienação de Ativos Outras Receitas não Operacionais
Lucro Líquido Antes do Imposto de Renda, Contribuição Social e Participações
Imposto de Renda e Contribuição Social
Lucro Líquido Antes das Participações
Participação dos Empregados
Lucro Líquido

Quadro 13. Estrutura da Demonstração do Resultado do Exercício
Fonte: Petrobras Distribuidora S.A

3.4.9 Orçamento de caixa

O modelo de fluxo de caixa adotado é por unidade de negócios e posteriormente consolidado para toda a empresa. O método adotado para a sua elaboração é o direto, que utiliza como ponto de partida os resultados e operações da empresa.

Abaixo o modelo de fluxo de caixa:

PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA DIRETO

Saldo inicial de Caixa
Saldo inicial de Caixa Único
Recebimento de Vendas
Encargos de Vendas
Pagamentos de Compras
Outras Receitas
Geração Bruta de Caixa
Pessoal
Serviços Contatados
Publicidade e Cultura
Despesas Gerais
Material
Despesas Tributárias
Fretes sobre Fornecimento
Receita Financeira
Despesa Financeira
Imposto de Renda e Contribuição Social
Caixa Operacional
Dividendos Pagos
Dividendos Recebidos
Participação nos Lucros Resultados
Amortização da Companhia de Gás
Empréstimos/Amortização de Empréstimos
Fluxo de Caixa de Investimentos
Financiamentos Concedidos em Espécie
Amortização e Financiamento em Espécie
Investimento
Aportes
Caixa Único Petrobras
Saldo Final de Caixa

Quadro 14. Projeção fluxo de caixa direto

Fonte: Petrobras Distribuidora S.A

3.4.10 Balanço patrimonial projetado.

Com as informações iniciais do balanço já inseridas no sistema e com o término de todos os orçamentos até agora apresentados, possuímos todas as informações para o balanço patrimonial final. Ele é apresentado por gerência executiva e não mais por unidade de negócios. Somente é um balanço projetado, pois ele irá ser consolidado com o da controladora para fins de apresentação.

3.4.11 O desenvolvimento do orçamento na empresa

O orçamento começa a ser planejado no mês de agosto do ano anterior pela Gerência de Planejamento, com a definição e orientação das premissas econômicas e orçamentárias

para subsidiar a sua elaboração pelas demais gerências. Em seguida inicia-se a apresentação e as definições das diretrizes junto com as diretorias executivas.

Estando esta etapa concluída, há a apresentação para toda a Companhia das normas e valores que deverão ser tidos como base durante a sua realização. Neste momento são formadas as equipes responsáveis pela revisão do orçamento nas gerências, os quais recebem treinamento da operacionalização do sistema. Logo em seguida inicia-se a fase de inclusão dos dados referentes às vendas e ao custeio.

A inclusão se dá diretamente no sistema por cada unidade de negócio, mas observando as contas que as mesmas poderão efetuar lançamentos já que algumas são classificadas como não controláveis e por isso somente algumas gerências conseguem fazer lançamentos. Quando todas as gerências já tiverem efetuado os cálculos e incluído os valores, ele será fechado para alterações e enviado a Gerência de Planejamento. Esta irá analisar e verificar possíveis inconsistências.

Se estas forem constatadas, o sistema será novamente reaberto para as revisões, só que somente em nível de gerência executiva. Neste momento cada unidade de negócios vai tentar manter os seus valores intactos, ou se forem necessárias às reduções, que as mesmas sejam diluídas em todas as contas das unidades pertencentes à gerência em questão.

Estando esta fase concluída há a consolidação dos valores para a área de distribuição que nada mais é do que a junção dos valores lançados pela BR com os da Liquigás. Depois há a apresentação destes valores à Diretoria Executiva quando a mesma fará os ajustes para o orçamento se adequar ao Planejamento Corporativo do Sistema Petrobras. Efetuadas as adequações, inicia-se o processo de aprovação do orçamento anual. No caso do orçamento para o ano de 2007 o qual foi aprovado em janeiro e a diretoria executiva determinou alguns ajustes. A mesma definiu uma redução no custeio gerenciável de 10% em comparação com o realizado no ano de 2006. No custeio gerenciável são considerados os seguintes grupos de contas: serviços contratados, despesas gerais, publicidade e cultura e material. Com isso cada gerência deverá revisar o orçamento elaborado diretamente no sistema, cabendo às gerências prestadoras de serviços a revisão do custo dos serviços alocados.

Depois de aprovado pela diretoria da BR, os valores são enviados à Petrobras para a consolidação corporativa com as demais áreas de atuação da controladora e conseqüente aprovação pela Diretoria Executiva do grupo.

3.4.12 Análise do orçamento durante a sua execução

O orçamento é elaborado mediante diretrizes e metas estabelecidas no Planejamento Estratégico, ajustadas a determinadas premissas macroeconômicas, de modo a contemplar as novas expectativas de mercado. É um instrumento gerencial de curto prazo (1 ano) e detalha as metas corporativas e das áreas de negócio mensalmente.

Os principais benefícios da prática orçamentária para a empresa são: transformar as estratégias definidas pelos executivos em metas para as unidades de negócio e integrar a visão do processo de Planejamento Estratégico de longo prazo com a visão orçamentária anual.

Os objetivos da empresa com a introdução do EVA são: orientar para resultados e entender quais os negócios estão gerando valor e quais estão destruindo.

Durante o exercício as Unidades de Negócio fazem o acompanhamento mensal do que está sendo realizado frente ao que foi orçado anteriormente.

No caso do orçamento de vendas o sistema possibilita que o valor seja alterado com até um mês e meio de antecedência de sua ocorrência. Respeitando alguns limites, ou seja, é feita uma verificação dos últimos doze meses. Com isso extrai-se a maior venda e acrescentam-se 10% ao valor, sendo este o máximo que poderá ser alterado na previsão inicial de vendas. Isso possibilita que o orçamento seja adaptado ao que o mercado está sinalizando como tendência.

Já as despesas são acompanhadas mensalmente, onde cada Gerência faz um paralelo entre o orçado e o planejado e em seguida remete à Gerência Executiva. Esta comparação inclui análises e explicações dos valores discrepantes ou com excesso de gastos em relação ao orçado. As Gerências Executivas de todo o país reúnem-se então a Presidência para apresentar o seu desempenho e as ações para a correção das anomalias apresentadas.

Já os relatórios externos de desempenho, a empresa sendo uma estatal precisa emitir relatórios e documentos para o Ministério do Planejamento informando sobre o seu desempenho. Os principais informes mensais são: acompanhamento do Plano Plurianual, do Orçamento de Investimentos. E os informes anuais são as informações enviadas para o Balanço Geral da União, o Relatório de Gestão, ou seja, a Prestação de Contas e o Relatório de Avaliação do Plano Plurianual. E também informar a Agência Nacional do Petróleo as quantidades vendidas e o valor unitário dos produtos, para que os consumidores possam fazer a consulta pública de todas as distribuidoras de petróleo evitando assim a formação de cartéis.

4. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

4.1 CONCLUSÕES

A freqüente necessidade das empresas em permanecer no mercado, faz com que as ferramentas estratégicas de controle as auxiliem na sobrevivência no meio competitivo em que elas atuam. Com isso surge a figura do orçamento, que auxilia no melhor planejamento e no controle efetivo do que foi gasto com o que deveria ter ocorrido.

O orçamento é um elemento essencial para tornar o processo administrativo mais amplo, pois vai auxiliar no alcance de objetivos realistas e criativos. Com isso observa-se que o orçamento é uma ferramenta dinâmica dentro da organização, deve ser adaptado à medida que a empresa sofre modificações.

Nenhum sistema de orçamento ou mesmo de planejamento pode resolver todos os problemas administrativos da organização e sim reduzi-los a níveis aceitáveis, obrigando a administração a reavaliar as operações que possam estar ficando obsoletas ou ineficientes com o correr dos anos.

Chegando ao final deste estudo, foram obtidas algumas conclusões sobre as características mais importantes do trabalho desenvolvido.

Quanto aos objetivos específicos os mesmos foram atendidos. Já que a pesquisa por meio da fundamentação teórica mostrou os conceitos e características sobre os principais processos orçamentários os quais são: empresarial, flexível, contínuo, base zero, por atividades e perpétuo e a metodologia de utilização dos métodos orçamentários.

Também apresentou conceitos sobre os principais métodos de controle do planejamento estratégico, tático e operacional. E a contribuição que o planejamento estratégico e o orçamento trazem à gestão da empresa através das ferramentas de controle Balanced Scorecard e EVA®, ainda listou as vantagens e desvantagens dos métodos orçamentários.

Em relação ao problema de pesquisa o mesmo foi atendido, pois a Petrobras Distribuidora S.A utiliza-se da técnica do orçamento empresarial. Este método é utilizado devido à natureza da empresa, que por causa de subordinação a um órgão do governo não permite uma maior flexibilidade e inovações nas decisões orçamentárias. Os gastos não são divididos em custos e despesas, todos são tratados como custeio, independente se serão aplicadas na administração ou nas operações principais da empresa. Através deste método o

orçamento divide-se em quatro partes, vendas, custeio, investimento e resultado. Um ponto a ser discutido é a total “independência” orçamentária das gerências, onde não existe a troca de experiências e informações, não havendo o conhecimento dos gastos que a mesma receberá de outras unidades. Observa-se que a decisão orçamentária sobre o montante total está nas mãos da diretoria, não considerando os possíveis impactos que um corte dos valores orçados terá nas operações, somente sendo interessante atingir o valor sinalizado pelo órgão regulador. E ela é obrigada a respeitar os valores e campos de atuação que são decididos pela controladora, sempre respeitando o braço governamental a que está ligada.

Diante disso, sugere-se que a Petrobras Distribuidora S.A poderia intercalar outras técnicas orçamentárias, como o orçamento base zero. Com a finalidade de melhorar o desenvolvimento das operações, já que reduziria as etapas que não agreguem valores ao processo.

4.2 RECOMENDAÇÕES

Buscou-se com esta pesquisa um trabalho que sirva de base e incentivo para novos estudos, e que possa trazer alguma contribuição, mesmo que pequena, para estudos posteriores de métodos orçamentários, porém, muito longe de se esgotar o assunto.

Com isso sugere-se que a mesma pesquisa seja aplicada em outras empresas distribuidoras de derivados de petróleo a fim de verificar os métodos orçamentários utilizados e de efetuar um comparativo entre as empresas.

Ainda também é interessante que seja sugerida a aplicação de um novo método orçamentário para verificar se o que está sendo utilizado retrata a realidade da empresa.

REFERENCIAS

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. Tradução: Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: McGraw-Hill,1997.203p.

ARTETA, Alonso Jasai. **Informação financeira utilizada no sistema de controle gerencial: O caso WEG S.A .** 2003.140f. Dissertação (Mestrado em Administração) UFSC, Florianópolis, 2003.

ATKINSON, Antony A.; BANKER, Rajiv D.; KAPLAN, Robert S. et al. **Contabilidade gerencial**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000. 812p.

BERTON, Luiz Hamilton. **Indicadores de desempenho e as praticas de boa governança corporativa**. 2003. 215F. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) UFSC, Florianópolis, 2003.

BRIMSON. James A. **Conceitos avançados de gestão da cadeia de valor: Value Stream Management**. São Paulo, 2000 (palestra)

BOISVERT, Hugues. **Contabilidade por atividades: Contabilidade de gestão - praticas avançadas**. Tradução Antonio Diomário de Queiroz. São Paulo: Atlas, 1999. 88p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração**. 6. ed. Rio De Janeiro: Campus, 2000. 700 p.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 199.177 p.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.

GITMAN, Lawrence J.. **Princípios da administração financeira**. São Paulo: Harbra, 1987. 480 p.

HANSEN, Don R.; MOWEN, Maryanne M.. Tradução Robert Brian Taylor, Revisão Técnica Elias Pereira. **Gestão de custos: Contabilidade e controle**. 1ª ed revisada. São Paulo: Pioneira Thomsom Learnig,2003. 781 p.

HORNGREN, Charles. DATAR, Srikant M. FOSTER, George. **Contabilidade de Custos: Uma abordagem gerencial**. Tradução Robert Arthur Ridolfo Neto, Antonieta E. Magalhães Oliveira, Fábio Gallo Garcia. 11 ed. Volume 1, São Paulo: Prentice Hall, 2004

Contabilidade de Custos: Uma abordagem gerencial. Tradução Robert Arthur Ridolfo Neto, Antonieta E. Magalhães Oliveira, Fábio Gallo Garcia. 11 ed. Volume 2, São Paulo: Prentice Hall, 2004

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 1990. 261 p.

LUNKES, Rogério João. **Contribuição à melhoria do processo orçamentário empresarial.** 2003. 174 F. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) UFSC, Florianópolis, 2003.

Manual de orçamento. São Paulo: Atlas, 2003. 161 p.

MAHER, Michael. Tradução: José Evaristo dos Santos. **Contabilidade de Custos:** Criando valor para a administração. São Paulo: Atlas, 2001. 905 .

MARTINS, Elizeu. **Contabilidade de Custos.** 9 ed. São Paulo: Atlas, 2003. 363p.

MONTANA, Patrick J., CHARNOV, Bruce H., Administração. Tradução Roberyt Brian Taylor, Revisão Técnica Reinaldo O. As Silva. São Paulo: Saraiva, 1999. 470 p.

PADOVEZE, Clovis Luis. **Contabilidade Gerencial:** Um enfoque em sistema de informação contábil. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Orçamento na administração de empresas.** São Paulo: Atlas, 1983. 219 p.

STERN STEWART & CO. **Introdução ao EVA® e Ajustes** – apresentação elaborada para a Petrobras Distribuidora, São Paulo, abril/2007.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica.** São Paulo: Atlas, 2000. 398p.

TUNG, Nguyen H. Orçamento Empresarial e Custo-padrão. São Paulo: Universidade-Empresa, 1994. 403 p.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de Caixa:** uma decisão de planejamento e controle financeiro. 8ª. Ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000. 335p.

ZDANOWICZ, José Eduardo. Orçamento Operacional: uma abordagem prática. 2ª Ed. Revista e atualizada Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1984. 208p.

WELSCH, Glenn Albert. **Orçamento Empresarial.** 4ª. Ed. São Paulo: Atlas, 1983. 397 p.