

Plano Orçamentário

A base da Controladoria operacional é o processo de planejamento e controle orçamentário, também denominado planejamento e controle financeiro ou planejamento e controle de resultados. O orçamento é ferramenta de controle por excelência de todo o processo operacional da empresa, pois envolve todos os setores da companhia.

15.1 Definição e Objetivos

Definição

Orçamento "... nada mais é do que colocar na frente aquilo que está acontecendo hoje".¹

Uma outra definição que pode ser dada é que o orçamento é

"... a expressão quantitativa de um plano de ação e ajuda à coordenação e implementação de um plano."²

Orçar significa processar todos os dados constantes do sistema de informação contábil de hoje, introduzindo os dados previstos para o próximo exercício, considerando as alterações já definidas para o próximo exercício. Portanto, o orçamento não deixa de ser uma pura repetição dos relatórios gerenciais atuais, só que com os dados previstos. Não há basicamente nada de especial para se fazer o orçamento, bastando apenas colocar no sistema de informação contábil, no módulo orçamentário, os dados que deverão acontecer no futuro, dentro da melhor visão que a empresa tem no momento de sua elaboração.

Contudo, convém lembrar que o orçamento tem outros objetivos, e estes devem ser buscados dentro de seu conjunto, sendo ferramenta ideal para o processo de congruência de diversos objetivos corporativos e setoriais.

Objetivos

O orçamento pode e deve reunir diversos objetivos empresariais, na busca da expressão do plano e contro-

le de resultados. Portanto, convém ressaltar que o plano orçamentário não é apenas prever o que vai acontecer e seu posterior controle. O ponto fundamental é o processo de estabelecer e coordenar objetivos para todas as áreas da empresa, de forma tal que todos trabalhem sinergicamente em busca dos planos de lucros.

Exemplos de propósitos gerais que devem estar contidos no plano orçamentário podem ser:

- **Orçamento como sistema de autorização:** O orçamento aprovado não deixa de ser um meio de liberação de recursos para todos os setores da empresa, minimizando o processo de controle.
- **Um meio para projeções e planejamento:** O conjunto das peças orçamentárias será utilizado para o processo de projeções e planejamento, permitindo, inclusive, estudos para períodos posteriores.
- **Um canal de comunicação e coordenação:** Incorporando os dados do cenário aprovado e das premissas orçamentárias, é instrumento para comunicar e coordenar os objetivos corporativos e setoriais.
- **Um instrumento de motivação:** Na linha de que o orçamento é um sistema de autorização, ele permite um grau de liberdade de atuação dentro das linhas aprovadas, sendo instrumento importante para o processo motivacional dos gestores operacionais.
- **Um instrumento de avaliação e controle:** Considerando também os aspectos de motivação e autorização, é lógica a utilização do orçamento como instrumento de avaliação de desempenho dos gestores e controle dos objetivos setoriais e corporativos.
- **Uma fonte de informação para tomada de decisão:** Contendo os dados previstos e esperados, bem como os objetivos setoriais e corporativos, é uma ferramenta essencial para decisões diárias sobre os eventos econômicos de responsabilidade dos gestores operacionais.

Os objetivos da corporação, genéricos, direcionam os objetivos das diversas áreas ou funções, que são os obje-

¹ PASSARELLI, João . Orçamento como instrumento gerencial. *Caderno de Contabilidade*, n. 1, v. 1, maio 1991. Depto. de Contabilidade PUC/MG.

² STEDRY, A. C. In: *Getting the most from budgeting*. Kennedy, Alison e Dugdale, David. Management Accounting. Londres. V.77, nº 2, fevereiro/1999, p. 22.

tivos específicos. Desta maneira, o processo de estabelecer objetivos deve ser interativo, que coordena os objetivos gerais com os específicos. Nessa linha de atuação, o processo orçamentário deve permitir a participação de toda a estrutura hierárquica com responsabilidade orçamentária, não devendo ser um processo ditatorial com uma única direção, de cima para baixo. É certo portanto que, em última instância e em caso de dúvidas, prevalecerão os critérios da corporação.

Todos os envolvidos no processo orçamentário devem ser ouvidos. Esse envolvimento permitirá uma gestão participativa, compatível com a estrutura de delegação de responsabilidades e permitirá o comprometimento de todos os gestores dos setores específicos. Só assim será possível a gestão adequada da etapa final do plano orçamentário, que é o controle orçamentário, com a análise das variações e do desempenho individual dos gestores.

Diante dessas colocações, podemos listar alguns princípios gerais para a estruturação do plano orçamentário:

- **Orientação para objetivos:** O orçamento deve se direcionar para que os objetivos da empresa e dos setores específicos sejam atingidos eficiente e eficazmente.
- **Envolvimento dos gestores:** Todos os gestores responsáveis por um orçamento específico devem participar ativamente dos processos de planejamento e controle, para obtermos o seu comprometimento.
- **Comunicação integral:** Compatibilização entre o sistema de informações, o processo de tomada de decisões e a estrutura organizacional.
- **Expectativas realísticas:** Para que o sistema seja motivador, deve apresentar objetivos gerais e específicos, que sejam desafiadores, dentro da melhor visão da empresa, mas passíveis de serem cumpridos.
- **Aplicação flexível:** O sistema orçamentário não é um instrumento de dominação. O valor do sistema está no processo de produzir os planos, e não nos planos em si. Assim, o sistema deve permitir correções, ajustes, revisões de valores e planos.
- **Reconhecimento dos esforços individuais e de grupos:** O sistema orçamentário é um dos principais instrumentos de avaliação de desempenho etc.

Conflitos

Pelos objetivos, princípios e propósitos do orçamento, verifica-se que ele é um instrumento que se presta a múltiplas funções, passando pela simples mensuração

de planos operacionais até um instrumento de premiação ou não pelo desempenho dos gestores responsáveis pelas diversas áreas e divisões da corporação.

Várias dessas funções podem ser conflitantes. Os conflitos são inerentes a qualquer sistema de gestão que envolve delegação de responsabilidades e liberdade de ação nessas responsabilidades. Contudo, cabem ao *controller* e aos executivos principais da empresa a administração e coordenação das múltiplas funções do orçamento e de seus conflitos, sempre tendo como norte a missão de empresa, onde estão seus objetivos principais.

Orçamento Participativo X Ditatorial

Como já vimos, o orçamento deve necessariamente ter o envolvimento dos gestores com responsabilidade sobre peças orçamentárias. Portanto, um processo de orçamento de cima para baixo (*top down*), de forma impositiva, sem nenhuma participação dos gestores – gestores estes que levarão a cabo os objetivos e o cumprimento das metas operacionais –, tende a produzir resultados inferiores do que sob outra proposta de condução do sistema orçamentário.

Por outro lado, o processo orçamentário conduzido de forma totalmente democrática (*bottom up*) traz também os problemas inerentes a esta política de condução de negócios. Existe a possibilidade de que os desejos, necessidades e objetivos setoriais não estejam, num primeiro momento, coerentes com os objetivos maiores da organização. Não é incomum nesse procedimento que alguns gestores, menos pragmáticos, estipulem metas e objetivos exagerados, tanto no lado de incremento como de redução do volume de atividades etc.

Em termos de tempo de execução do plano orçamentário, o modelo ditatorial é muito mais rápido, pois poucas pessoas fazem parte do processo de planejamento e mensuração dos programas. O orçamento totalmente democrático, por outro lado, despense muito mais tempo, pois envolve um número razoável de idas e vindas dos papéis de cálculo dos pré-orçamentos.

Ambas as posturas, de forma extremada, fatalmente levarão a problemas de comprometimento, motivação, coordenação de objetivos e até, talvez, incorreção na mensuração dos planos setoriais e gerais.

Como já salientamos, em algum momento poderá haver necessidade de se tomar uma decisão. E em uma organização, o processo de decisão segue a estrutura hierárquica e sempre conduzirá a que algum gestor, no subir da pirâmide organizacional, tenha de tomar uma decisão que, eventualmente, possa estar em desacordo com o subordinado imediatamente inferior.

Dessa forma, o sistema orçamentário oscilará entre esses dois extremos: democracia participativa e processo impositivo. Mas nosso entendimento é que ele deve

conter o máximo possível de democracia e participação para o comprometimento dos gestores setoriais, porém deve reservar aos responsáveis dos escalões mais altos a possibilidade de ajustes dos objetivos setoriais aos objetivos maiores do empreendimento, através de procedimentos algo mandatórios.

O ponto fundamental é que o orçamento deve estar totalmente integrado com a cultura empresarial. As organizações desenvolvem um conjunto de valores, princípios, regras e procedimentos ambientais, que formam sua cultura específica, onde os gestores, desde a sua entrada na organização, devem parametrizar seu comportamento profissional, sob pena de terem seu desempenho comprometido. Nesse sentido, o orçamento deve conter as doses adequadas de participação e/ou determinação, decorrentes de sua cultura, sem prejuízo do comprometimento deste ferramental de Controladoria.

Validade do Orçamento

Mais recentemente, temos visto críticas ao processo orçamentário centradas basicamente nos seguintes pontos:

- Ferramental ineficiente para o processo de gestão e frustração com os resultados obtidos no processo.
- O orçamento engessa em demasia a empresa (o plano tem de ser seguido a qualquer custo!), impedindo a criatividade e o empreendimento dos gestores setoriais, provocando conformismo, medo e/ou insatisfação.
- Impossibilidade de utilização deste ferramental em situações de crônica variação de preços.
- Extrema dificuldade de obtenção dos dados quantitativos para as previsões e volatilidade do futuro.
- Altamente consumidor de tempo e recursos e criação em excesso de rotinas contábeis.
- Falta de cultura orçamentária.
- Utilização de tecnologias de informação inadequadas etc.

Entendemos que esses pontos levantados são importantes para os responsáveis pela conduta do sistema e do processo orçamentário, mas não invalidam, de maneira alguma, este ferramental de Controladoria. A teoria contábil, a teoria da decisão, os métodos quantitativos já desenvolvidos, a tecnologia existente etc. desde há muito têm dado as soluções para a maioria dessas questões.

O plano orçamentário, como qualquer outro ferramental de Controladoria, é um exercício de aprendizado permanente e só pode ser desenvolvido e atingir um grau de utilização eficaz se praticado. Os problemas ou dificuldades que surgem do processo devem ser anali-

sados, e, em seguida, encontradas as soluções, nem que não sejam as ideais para o momento.

O orçamento, que contém a mensuração econômica dos planos operacionais da empresa, sempre é necessário para o processo de planejamento, execução e controle. As frustrações que acontecem são frutos de planos orçamentários não desenvolvidos corretamente, desde a falta de objetivos claros, de uma clara definição de responsabilidades, da competência para obtenção dos dados, dos procedimentos de mensuração etc.

Vantagens do Orçamento

Com isso, podemos resumir as maiores vantagens do orçamento:

- A orçamentação compele os administradores a pensar à frente pela formalização de suas responsabilidades para planejamento.
- A orçamentação fornece expectativas definidas que representam a melhor estrutura para julgamento de desempenho subsequente.
- A orçamentação ajuda os administradores na coordenação de seus esforços, de tal forma que os objetivos da organização como um todo sejam confrontados com os objetivos de suas partes.

Cultura Orçamentária

Para que o sistema de orçamento sempre tenha sucesso, é preciso a criação de uma cultura orçamentária, dentro da cultura maior da empresa. Nas organizações onde o sistema de orçamento já está consolidado, poucas dúvidas existem, e os objetivos, o plano e o controle orçamentário são aceitos normalmente, sendo o resultado eficaz para a entidade.

Em outras empresas, onde é necessário fazer a implantação do sistema orçamentário, seja por se tratar de um novo empreendimento, seja pelo fato de a empresa não ter um sistema orçamentário já desenvolvido, o sucesso deste sistema dependerá de como o processo será conduzido, bem como do tempo transcorrido e da prática orçamentária.

É esperado que no primeiro ano da implantação de um sistema orçamentário surjam muitos problemas e dificuldades, tanto de ordem técnica de valores etc., como de ordem de motivação e desempenho dos gestores setoriais. Cada um dos problemas e das dificuldades deve ser analisado, para que estes sejam eliminados ou minimizados para o próximo exercício.

No segundo ano, novas dificuldades ou problemas ainda surgirão, se bem que em menor quantidade. Provavelmente, no terceiro ano, o sistema orçamentário

deverá estar praticamente consolidado e passando a fazer parte concretamente da cultura da empresa.

Estará então criada a cultura orçamentária. Nesta ocasião, os quesitos que eventualmente poderiam invalidar o orçamento já estarão sob controle, e o sistema orçamentário será, como deve ser, um dos grandes instrumentos da gestão do processo de gestão empresarial.

15.2 Terminologias

No processo de planejamento, estratégico ou operacional, bem como no processo de tomada de decisão, várias metodologias de tratamento dos eventos futuros são passíveis de serem utilizadas, e é comum a utilização desses procedimentos com a utilização de nomenclatura confusa. Para podermos direcionar nosso trabalho, adotaremos as seguintes terminologias, que serão associadas aos conceitos do tratamento contábil de eventos futuros.

Planejamento

Criação e estabelecimento de planos gerais ou específicos, os quais não necessariamente têm um único critério de horizonte de tempo, podendo ser planos para 1 ano ou mais (2, 3, 4, 5... anos). Em geral, a mensuração dos planos tende a ser de caráter sintético, ou seja, poucos e grandes números, formalizados apenas o suficiente para os executivos de cúpula da empresa. Exemplo: planejamento estratégico, plano diretor, planejamento operacional etc.

Previsão

Expectativas de acontecimentos ou desejabilidades geralmente **quantitativas**. Via de regra, as previsões antecedem ao programa orçamentário e são a base para elaboração das peças orçamentárias. Exemplos: previsões de quantidades a serem vendidas, estocadas etc.

Orçamento

Expressão formal de planos de curto prazo (um ano), baseados nas estruturas empresariais existentes e/ou já programadas. Decorre dos planos operacionais, na parte que é relativa ao próximo exercício contábil, ou seja, a programação operacional.

O orçamento obedece rigidamente à estrutura informacional contábil, seja do plano de contas, seja do plano de departamentalização.

As peças orçamentárias devem ser elaboradas para cada gestor do menor nível de decisão da empresa, onde há custos ou receitas controláveis por esses gestores.

É possível o orçamento para mais de um próximo exercício, porém, dado o caráter formal de que se reveste, não é recomendável, pois exige um trabalho significativo do pessoal de Controladoria.

Projeção

Mensuração econômica das previsões, planos e orçamentos já definidos. As projeções não têm todo o caráter formal dos orçamentos, servem-se deles e dos planos e previsões para se obterem resultados também mais agregados, em nível dos demonstrativos contábeis e financeiros, normalmente também de utilização da cúpula administrativa. Exemplos: projeções de resultados, balanços, fluxo de caixa etc.

Simulação Econômica

Mensuração econômica de **alternativas** de planos, previsões ou eventos econômicos futuros. O ponto central da simulação é a mensuração de mais de uma alternativa. Quando se tem uma única alternativa, o conceito correto é o de projeção. Do processo de simulação das alternativas, o gestor decide por uma a ser adotada ou utilizada. Exemplos: simulação do fluxo de caixa de cenários otimistas, moderados e pessimistas, simulação de vários resultados de eventos econômicos para decisão de execução (decidir sobre uma venda, uma compra, uma aplicação financeira) etc.

15.3 Conceitos de Orçamento

Não existe uma única maneira de estruturar o orçamento e, conseqüentemente, de como fazer o processo de avaliação e controle. Apresentaremos a seguir, resumidamente, os principais conceitos existentes, que são importantes, pois dão fundamento para o processo de execução do plano orçamentário.

Orçamento de Tendências

Uma prática orçamentária muito comum tem sido utilizar dados passados para projeções de situações futuras. Tal prática tem dado bons resultados, pois, de modo geral, os eventos passados são decorrentes de estruturas organizacionais já existentes e, por conseguinte, há forte tendência de tais eventos se reproduzirem, considerando a introdução dos novos elementos componentes do planejamento operacional da empresa.

Seria ingênuo imaginar uma simples reprodução em tendência dos eventos passados como se fossem replicados no futuro. Na execução do orçamento de tendências sempre existirão eventos passados de conhecimento da

empresa que não se repetirão e que, portanto, não serão reproduzidos no orçamento. Da mesma forma, existirão eventos futuros – que deverão ser orçados de outra maneira – que não terão um passado onde possam ser baseadas novas estimativas.

Orçamento Base Zero

Esta proposta conceitual de elaboração de orçamento apareceu em contraposição ao orçamento de tendências. A filosofia do orçamento base zero está em romper com o passado, em dizer que ele nunca deve partir da observação dos dados anteriores, pois eles podem conter ineficiências que o orçamento de tendências acaba por perpetuar.

A proposta do orçamento base zero está em rediscutir toda a empresa sempre que se elabora o orçamento, e em questionar cada gasto, cada estrutura, buscando verificar a real necessidade dele.

A questão fundamental permanente para o orçamento base zero é a seguinte: não é porque aconteceu que deverá acontecer.

Nessa linha de pensamento, cada atividade da empresa será rediscutida, não em função de valores maiores ou menores, mas na razão ou não da sua existência. Concluída a definição da existência da atividade, será feito um estudo, partindo do zero, de quanto deveria ser o gasto para sua estruturação e manutenção daquela atividade e quais seriam suas metas e objetivos. Dessa forma, podemos dizer que o orçamento base zero está intimamente ligado ao conceito de custo padrão ideal.

Em nosso entendimento, o conceito de orçamento base zero é precursor do conceito mais atual de reengenharia, ou seja, rediscutir a empresa a partir de seus processos e da existência necessária deles.

15.4 Tipos de Orçamento

Basicamente, há dois tipos clássicos de orçamento: o estático e o flexível.

Orçamento Estático

É o mais comum. Elaboram-se todas as peças orçamentárias a partir da fixação de determinado volume de produção ou vendas. Estes volumes, por sua vez, tam-

bém determinarão o volume das demais atividades e setores da empresa. O orçamento é considerado estático quando a administração do sistema não permite nenhuma alteração nas peças orçamentárias.

Caso a empresa, durante o período, considere que tais volumes não serão atingidos, parcela significativa das peças orçamentárias tende a perder valor para o processo de acompanhamento, controle e análise das variações, bem como base para projeções e simulações com os dados orçamentários. Apesar de conter um elemento crítico, que é a sua estaticidade e, portanto, sem flexibilidade, este tipo de orçamento é muito utilizado, principalmente para grandes corporações, notadamente as que operam em vários países. O motivo desta utilização é a grande necessidade de **consolidação** dos orçamentos de todas as suas unidades dispersas geograficamente em um orçamento mestre e único da corporação.

Este orçamento consolidado é vital para que a organização tenha uma visão geral de seus negócios e resultados econômicos esperados para o próximo ano, para aprovação de sua diretoria máxima. Nesse sentido, o orçamento estático é importante, já que eventuais alterações de volume em alguma de suas divisões não necessariamente impactarão de forma significativa no total dos orçamentos.

Obviamente, quando os impactos de alterações de volumes em todas as unidades da corporação forem significativos, não há por que manter um orçamento estático que não tenha validade para o processo decisório.

Orçamento Flexível

Para solucionar o problema do orçamento estático, surgiu o conceito de orçamento flexível. Neste caso, em vez de um único número determinado de volume de produção ou vendas, ou volume de atividade setorial, a empresa admite uma faixa de nível de atividades, onde tendencialmente se situarão tais volumes de produção ou vendas.

Basicamente, "O Orçamento Flexível é um conjunto de orçamentos que podem ser ajustados a qualquer nível de atividades."³

A base para a elaboração do orçamento flexível é a perfeita distinção entre custos fixos e variáveis. Estes seguirão o volume de atividade, enquanto os custos fixos terão o tratamento tradicional.

Apresentamos na tabela 15.1 um modelo de orçamento flexível, de forma sintética, adaptado de Horngren, Sundem e Stratton.⁴

³ HORNGREN, Charles T. *Introdução à contabilidade gerencial*. 5ª ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1985, p. 137.

⁴ HORNGREN, Charles T., SUNDEM, Gary L., STRATTON, William O. *Introduction to management accounting*. 10ª ed. Upper Saddle River. New Jersey: Prentice-Hall, 1996, p. 296.

Tabela 15.1 Orçamento flexível para vários níveis de atividade de produção ou vendas

Orçamento por Unidade	Dados Unitários			
Níveis de Atividades – Em Unidades	(Em R\$)	7.000	8.000	9.000
Vendas	31,00	217.000	248.000	279.000
Material e Componentes	21,00	147.000	168.000	189.000
Outros Custos e Despesas Variáveis	0,80	5.600	6.400	7.200
Soma – Custos e Despesas Variáveis	21,80	152.600	174.400	196.200
Margem de Contribuição	9,20	64.400	73.600	82.800
Orçamento – Gastos Mensais				
Custos Fixos de Manufatura		37.000	37.000	37.000
Despesas Comerciais e Administrativas		33.000	33.000	33.000
Total Custos e Despesas Fixas		70.000	70.000	70.000
Resultado Operacional		(5.600)	3.600	12.800

O enfoque do orçamento flexível é possível, então, com os eventos que têm a possibilidade de uma mensuração unitária, que correspondem aos dados variáveis, como apresentado na primeira parte da Tabela 15.1. Associando-se aos volumes possíveis, pode-se fazer quantos orçamentos flexíveis forem necessários ou desejados. Os gastos fixos continuam sendo apresentados dentro do enfoque tradicional do orçamento, que é o orçamento estático, que corresponde à Parte II da tabela.

Um outro enfoque do orçamento flexível é **não assumir nenhuma faixa de quantidades** ou nível de atividade esperado. É feito apenas o orçamento dos dados unitários, e as quantidades a serem assumidas seriam as que realmente acontecem. Entendemos que, apesar de ser um conceito com alguma aplicação, foge ao fundamento do orçamento, que é prever o que vai acontecer. Esse conceito dificulta, em muito, a continuidade do processo orçamentário, que são as projeções dos demonstrativos contábeis.

Orçamento Flexível e Gestão por Atividades

Os defensores dos conceitos de Gestão Estratégica de Custos, que têm como ferramentas básicas o Custeio ABC – *Activity Based Costing* – e o ABM – *Activity Based*

Management –, podem elaborar seus orçamentos flexíveis considerando como quantidades ou nível de atividade os dados quantitativos gerados pelos direcionadores de custo. Estes seriam considerados, para fins de orçamento, como os dados variáveis, podendo-se, então, elaborar orçamentos para cada atividade, mesmo que tradicionalmente de gastos indiretos, com o conceito de orçamento flexível por atividade.

Orçamento Ajustado

É um conceito derivado do orçamento flexível, é um segundo orçamento, que passa a vigorar quando se modifica o volume ou nível de atividade inicialmente planejado, para um outro nível de volume ou de atividade, decorrente de um ajuste de plano. Em outras palavras, ele é o ajuste efetuado nos volumes planejados dentro do conceito de orçamento estático ou inicial.

É óbvio que sempre poderão ser feitos quantos orçamentos ajustados forem necessários. Em suma, sempre que houver necessidade de ajustar os volumes planejados para outro nível de volume, convém refazer o orçamento com as novas quantidades, o qual é chamado de orçamento ajustado, contrapondo-se ao primeiro, que seria denominado orçamento original.

Orçamento Original (+/-) Ajustes de Volumes = Orçamento Ajustado
(Volumes Planejados) (Volumes Ajustados)

Orçamento Corrigido

O conceito de orçamento corrigido é o ajuste do orçamento original, de forma automática, sempre que houver alteração de preços em função de inflação. É importante ressaltar que nem todas as empresas aceitam pacificamente este conceito, já que, para muitas delas, as alterações de preços são de responsabilidade dos gestores setoriais, e elas devem fazer parte as variações orçamentárias e justificadas, mesmo que ocasionadas por fenômeno inflacionário.

Nosso entendimento é que, se as alterações de preços

forem decorrentes de inflação e, principalmente, de eventos pactuados contratualmente (cláusulas de reajustes baseadas em índices de inflação futura) ou impostas pelo governo através de suas taxas e preços administrados, é aceitável a adoção desse conceito de orçamento, já que não há uma possibilidade clara de controlabilidade pelo gestor do orçamento.

Outrossim, a correção automática de orçamentos por outras variações de preços, que não decorrentes de cláusulas de reajustes ou preços impostos, onde cabe atuação e, portanto, controlabilidade do gestor, não deve ser incorporada automaticamente ao orçamento.

Orçamento Original (+/-) Variação de Preços = Orçamento Corrigido
(Preços Originais) por Inflação (Preços Corrigidos)

Budget e Forecast

A terminologia inglesa *budget* é a mais utilizada entre as empresas transnacionais e se refere ao orçamento dentro do conceito estático. A terminologia *forecast* é utilizada para o conceito de projeções.

É muito comum, nas empresas transnacionais, chamar também de *forecast* à soma dos dados reais mensais já acontecidos no período mais os dados restantes do orçamento a cumprir. Não deixa de ser também um conceito de projeção para os dados do período todo. Neste conceito, as variações entre o orçamento e o real dos meses já acontecidos são desprezadas, prevalecendo os dados reais, que são, então, somados aos meses restantes para cumprir o período orçamentário, funcionando esses dados como a melhor projeção para todo o período em questão.

15.5 Orçamento, Inflação e Moedas

Uma questão que é sempre discutida é a validade ou não do sistema orçamentário em ambientes econômicos sob condições de inflação crônica, com índices significativos e variados de variação geral de preços.

Para nós, o sistema orçamentário é válido para qualquer entidade em qualquer situação conjuntural. Para tanto, é necessário o entendimento dos efeitos diversos da inflação nos diversos segmentos do sistema orçamentário e tratar adequadamente cada peça orçamentária à luz dos efeitos específicos que a inflação e a possível correção monetária causam a cada segmento do orçamento.

Orçamento e Inflação

Quando há inflação persistente, com índices variados ou crescentes e, conjuntamente, um processo de indexação ou correção monetária generalizado ou semigenera-

lizado, o orçamento deverá ser elaborado também em uma moeda forte. Esta deverá ser a moeda que a empresa mais transacione ou que seja a mais comum como linguagem de seus negócios.

Nesses casos, é possível que seja muito dificultoso, até antieconômico, elaborar o orçamento em um grau de detalhe muito grande de suas contas contábeis. Provavelmente, as peças orçamentárias deverão ser elaboradas em contas mais sintéticas, dependendo, obviamente, de cada peça orçamentária.

Quando há ocorrência de inflação, a gestão do custo dos recursos e das receitas tende a ficar mais complexa e, com isso, há uma tendência de gerir a entidade com números mais agregados, pois os dados detalhados, que são transacionados na moeda fraca do país, tendem a perder significância nos períodos seguintes.

Contudo, convém reafirmar que, mesmo em caso de ambiente inflacionário, o ferramental do orçamento continua válido e tão imprescindível quanto em ambiente de estabilidade monetária.

Orçamento Corrigido

A técnica tradicional de ajustar o orçamento em decorrência do fenômeno inflacionário é o orçamento corrigido, que já explicamos anteriormente. Neste caso, admite-se naturalmente a correção das peças orçamentárias pelo índice de inflação específico de cada gasto ou receita, mantendo-se num orçamento original os valores inicialmente orçados.

Orçamento em Moeda Estrangeira

Independente do fenômeno inflacionário, o orçamento em moeda estrangeira pode vir a ser necessário caso a empresa faça parte de um grupo transnacional, que deva consolidar seus demonstrativos projetados.

Para empresas que não tenham essa obrigatoriedade organizacional, o orçamento em moeda estrangeira pode vir a ser necessário para fins de comparabilidade com concorrência externa, avaliação de investimento etc.

A estruturação do orçamento em moeda estrangeira está baseada nos seguintes critérios:

- Mensuração anterior dos dados históricos em moeda estrangeira, para parametrizar os dados a serem incorporados no orçamento.
- Dados previstos passíveis de serem mensurados em moeda estrangeira.
- Previsão das taxas de câmbio para transformação dos dados em moeda corrente previstos para moeda estrangeira.
- Adoção de um critério de transformação (taxas mensal, média, diária etc.).
- Introdução dos critérios de transformação dos demonstrativos contábeis em outras moedas.

Orçamento em Moeda Corrente

Independente de qualquer situação de utilização de orçamento em outro padrão monetário, há necessidade da elaboração do orçamento em moeda corrente. Esta necessidade impõe-se porque, efetivamente, todas as transações são efetivadas na moeda corrente do país, mesmo que tenham algum indexador (correção monetária, taxa de câmbio).

Adicionalmente, as projeções dos demonstrativos contábeis devem ser feitas necessariamente em moeda corrente, tendo em vista que todos os aspectos tributários do país são medidos em moeda corrente e envolvem todo o sistema orçamentário; as receitas e despesas financeiras, que sofrem também os efeitos inflacionários, só podem ser obtidas na moeda corrente.

15.6 Organização e Processo de Elaboração

O sistema orçamentário compreende o conjunto de pessoas, tecnologia administrativa, sistemas de informação, recursos materiais disponibilizados e a administração do sistema para execução dos planos orçamentários.

Cabe ao *controller* a administração do sistema orçamentário, que recebe esta delegação da cúpula da empresa, seja dos proprietários, seja da diretoria administrativa e financeira. Ele é quem deve liderar a organização do processo orçamentário tanto na sua estrutura informacional como nos cronogramas de execução.

Organização do Orçamento

Compreende um conjunto de medidas e estruturas. A seguir apresentamos um painel para a organização do processo orçamentário e de sua implantação anual e execução, sem o objetivo de esgotar o assunto.

- **Comitê orçamentário:** Deve ser instalado um comitê, que decidirá pela visão maior do orçamento anual, composto normalmente das diretorias, mais o *controller* e o responsável direto pelo processo orçamentário.
- **Premissas orçamentárias:** Cabe ao comitê orçamentário a definição das regras maiores e gerais a vigorarem para o próximo orçamento, que são as premissas orçamentárias.
- **Modelo do processo orçamentário:** Cabe também ao comitê orçamentário a definição do modelo de condução do processo orçamentário, modelo este que deverá ser totalmente coerente com o subsistema institucional do sistema empresa, decorrente de suas crenças e valores.
- **Estrutura contábil:** Cabe ao *controller*, considerando a missão e objetivos da empresa, estruturar e monitorar o sistema de informação contábil, que atenda a todos os princípios orçamentários definidos pela empresa. Neste tópico constam as seguintes necessidades:
 - . Definição dos critérios de contabilização das receitas e despesas.
 - . Definição dos critérios de distribuição de gastos, se houver necessidade.
 - . Elaboração de manuais para os procedimentos acima.
 - . Estruturação da conta contábil.
 - . Definição das áreas de responsabilidade para incorporação à conta contábil.
 - . Definição e criação das tabelas de unidades de negócios, centros de lucros e de custos e suas respectivas ligações hierárquicas.
 - . Estruturação do plano de contas contábil.
- **Sistemas de apoio:** Cabe ao *controller* a definição das tecnologias de informação e sistemas de apoio para execução dos cálculos e lançamentos orçamentários no sistema de informação contábil.
- **Relatórios:** Cabe ao *controller* a definição dos relatórios orçamentários de preparação dos orçamentos, bem como dos relatórios para acompanhamento e controle.
- **Cronograma:** Cabe ao *controller* a liderança da execução do cronograma orçamentário em todas as suas etapas (previsão, projeção e controle).

Passos da Preparação do Plano Orçamentário

Em linhas gerais, podemos generalizar os seguintes passos da execução do plano orçamentário:⁵

- Estabelecer a missão e os objetivos corporativos.
- Estruturar as assunções ambientais; a partir destas, determinar o fator limitante, normalmente vendas (é possível que em determinados empreendimentos o fator limitante seja a produção, tipo jazidas minerais etc.).
- Elaborar o orçamento a partir da função restritiva do fator limitante.
- Elaborar os outros orçamentos coordenando-os com o fator limitante e os objetivos corporativos.
- Sintetizar todos os orçamentos para produzir o orçamento mestre.
- Rever o orçamento mestre à luz dos objetivos corporativos.
- Aceitar o orçamento mestre, ou, se este não estiver de acordo com os objetivos corporativos, voltar ao segundo passo e repetir o processo até o orçamento ficar aceitável.
- Monitorar os resultados reais contra os resultados orçados e reportar variações.
- Como resultado das variações: tomar ações corretivas para eliminar as variações ou revisar os orçamentos mestres ou subsidiários para acomodá-las.

Processo de Elaboração

Em linhas gerais, o processo de elaboração consta de três grandes fases:

- Previsão.
- Reprojecção.
- Controle.

A fase de previsão comporta todo o trabalho de cálculo propriamente dito em que se coloca no papel aquilo que a empresa espera e prevê que vá acontecer para o próximo exercício. É a etapa de elaboração dos quadros orçamentários.

Esta primeira fase deve ser iniciada ao redor de seis meses antes do exercício a ser orçado, e é onde se verificam as condições atuais da conjuntura econômica, das políticas de controle de preços, estimativas de inflação etc. Em geral, é nesta etapa que são desenhados os cenários econômicos imagináveis ou possíveis, considerados sempre dentro de condições probabilísticas. Informações como: tamanho e variação do PIB, tamanho do mercado, participação da empresa no mercado, forças concorrenciais, consumo efetivo *versus* consumo teórico etc. devem ser consideradas para o processo de previsão.

Na segunda etapa, os dados orçados são submetidos aos setores responsáveis. Após o retorno das peças orçamentárias e respectivas críticas, será feito o acerto das previsões iniciais. Esses dados deverão estar prontos entre um e dois meses antes do início do exercício, de forma que os responsáveis por todas as áreas da empresa já se programem para o ano que se iniciará.

A etapa de controle é a última etapa, onde se verifica se os objetivos previstos foram atingidos, através da análise das variações, em que serão analisados o desempenho das áreas de responsabilidade e eventuais correções necessárias a serem feitas.

Modelo do Processo Orçamentário

O processo de elaboração apresentado anteriormente pode ser considerado como genérico. Porém, a empresa deve definir com precisão todas as etapas do processo, bem como, e o mais importante, a ordem delas, principalmente para as fases de previsão e reprojecção.

A seguir, apresentamos dois modelos: o primeiro seguindo a linha geral já apresentada, e um outro, alternativo, de caráter mais participativo.

Quadro 15.1 Modelo genérico de processo orçamentário

Etapas	Área Responsável
Etapa 1 – Preparação das peças orçamentárias	Controladoria
Etapa 2 – Aprovação inicial	Comitê Orçamentário
Etapa 3 – Remessa aos responsáveis	Controladoria
Etapa 4 – Retorno das peças orçamentárias com as sugestões dos responsáveis	Todas as áreas com responsáveis por peças orçamentárias
Etapa 5 – Revisão dos orçamentos recebidos	Controladoria e Comitê Orçamentário
Etapa 6 – Ajuste das sugestões em cima das reorientações do Comitê	Controladoria e Áreas Responsáveis

continua

⁵Adaptado de KENNEDY e DUGDALE. Op. cit., p. 22.

Quadro 15.1 Continuação

Etapas	Área Responsável
Etapa 7 – Conclusão das peças orçamentárias	Controladoria
Etapa 8 – Elaboração do orçamento geral e Projeção dos Demonstrativos Contábeis	Controladoria
Etapa 9* – Controle Orçamentário	Controladoria
Etapa 10* – Reporte das Variações	Áreas Responsáveis

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

Este modelo de processo orçamentário parte do pressuposto de que a Controladoria é o setor ideal para elaborar a primeira versão dos orçamentos, porque ela detém todas as informações e objetivos da corporação, tendo, portanto, mais condições de elaborar a primeira versão das peças orçamentárias. Essas informações e objetivos constam das premissas orçamentárias definidas pelo Comitê Orçamentário.

Nesta mesma linha, o segundo pressuposto é que os gestores setoriais, por não terem todo o conjunto de informações e objetivos da corporação, poderão elaborar suas propostas de orçamento com base apenas nos objetivos setoriais, que, posteriormente, poderão não ser validados pela corporação.

A crítica que se depara neste instante é de uma falta de participação, trazendo conotação ditatorial ao processo. Não temos esse entendimento, porque na Etapa 4 os gestores setoriais terão todas as condições de fazer suas sugestões, agora já de posse de informações sobre as premissas gerais para a empresa. Após a Etapa 6, haverá o consenso e o comprometimento dos gestores setoriais, fortalecendo e dando a transparência necessária para todo o processo.

Alguns estudiosos sugerem um modelo totalmente participativo. Nesse sentido, o primeiro *input* deve ser dado pelos gestores setoriais e só posteriormente a direção da empresa se manifestará. Apresentamos no Quadro 15.2 um modelo alternativo claramente participativo.

Quadro 15.2 Modelo participativo de processo orçamentário

Etapas	Área Responsável
Etapa 1 – Preparação das peças orçamentárias	Todas as áreas responsáveis por peças orçamentárias
Etapa 2 – Revisão das peças recebidas	Controladoria
Etapa 3 – Discussão com os responsáveis	Controladoria e áreas responsáveis
Etapa 4 – Análise para aprovação	Controladoria e Comitê Orçamentário
Etapa 5 – Retorno das peças orçamentárias com as sugestões e determinações do Comitê	Controladoria
Etapa 6 – Ajuste das sugestões e determinações do Comitê	Controladoria e Áreas Responsáveis
Etapa 7 – Análise final para aprovação	Controladoria e Comitê Orçamentário
Etapa 8 – Conclusão das peças orçamentárias	Controladoria
Etapa 9 – Elaboração do orçamento geral e Projeção dos Demonstrativos Contábeis	Controladoria
Etapa 10 – Controle Orçamentário	Controladoria
Etapa 11 – Reporte das Variações	Áreas Responsáveis

Este segundo modelo evidencia claramente maior participação. Em linhas gerais, o primeiro pode demandar menos tempo para todo o processo, pois o dado inicial tende a estar mais bem estruturado e coordenado com os objetivos da corporação, já que é primeiramente elaborado pela Controladoria. A tendência do segundo é demorar mais tempo, pois é possível que os gestores setoriais tenham desejos ou metas que possam vir a estar em desacordo com as premissas gerais da empresa. Com isso, é possível que haja maiores divergências por ocasião das sessões de ajustes, concorrendo mais uma vez para tempo maior.

De todo o modo, qualquer dos dois modelos será eficaz na cultura da empresa, e eles é que formarão a base da cultura orçamentária. É imprescindível que o sistema orçamentário seja vivo, motivador, útil para a empresa e tenha o comprometimento contínuo de todos.

Cronograma

As etapas sugeridas nos modelos de processo orçamentário podem e devem ser traduzidas em datas e, se for o caso, com algum detalhamento maior ainda. Desta maneira, o *controller* e sua equipe deverão elaborar um cronograma que compreenda todo o processo de elaboração do orçamento, desde o início das atividades da primeira etapa até a data de execução dos lançamentos orçamentários no sistema de informação contábil.

Na Tabela 15.2 damos um exemplo de cronograma.

Utilização da Tecnologia de Informação

A existência hoje de Sistemas de Suporte à Decisão, aliado aos conceitos de bancos de dados tipo *data warehousing*, permite facilitar, sobremaneira, o trabalho de orçamentação de qualquer peça. Se a empresa tiver acesso a esse tipo de aplicativo, e este seja de fácil manuseio, facilitará sobremaneira todo o processo orçamentário.

Esses aplicativos permitem a extração de dados do sistema contábil tradicional, para os cálculos e pré-orçamentos, com possibilidade de introdução de diversos modelos matemáticos e estatísticos para tratamento dos dados, bem como o posterior retorno ao sistema contábil para introdução das informações orçadas nos períodos orçamentários.

Todavia, ainda tem sido muito comum a utilização de planilhas eletrônicas tipo Excel, com a migração, através de mídia eletrônica especializada, para o sistema de informação contábil, após o término de todas as peças orçamentárias sob a forma de lançamentos orçamentários.

15.7 Construção de Cenários e Elaboração de Premissas

Duas tarefas são reservadas ao Comitê Orçamentário em conjunto com a Controladoria: a construção dos cenários e a definição das premissas para o próximo exercício que será objeto do plano orçamentário.

Construção de Cenários

É uma etapa que se sucede à leitura do ambiente, conforme explanamos no Capítulo 9. Enquanto a leitura do ambiente tem um caráter de maior permanência, já que não existe necessidade de que ela seja feita periodicamente, a construção de cenários deve ser realizada para o exercício em questão, se for necessário, e para o próximo exercício, necessariamente, ou, no máximo, para os dois próximos exercícios. O objetivo da construção de cenários é fundamentar as premissas orçamentárias.

Tanto a leitura do ambiente quanto a construção de cenários são instrumentos para o Planejamento Estratégico, pois lidam com informações sobre o macroambiente, econômico, político e social. Enquanto a leitura do ambiente deve abranger todas as variáveis e entidades que afetam o sistema empresa, sejam internas ou externas, a construção de cenários é fundamentalmente ligada com o ambiente macroeconômico e suas implicações visíveis à empresa e seu setor.

É comum as empresas contratarem especialistas ou consultorias na área macroeconômica para esta tarefa. A maior parte das instituições financeiras e de investimentos tem um setor específico para esta tarefa, bem como também fornecem seus cenários elaborados para seus clientes, cabendo-lhes aceitar ou não. Mesmo que a organização contrate esse serviço, é imprescindível que o controller e os participantes do comitê orçamentário participem da leitura e do processo de discussão das variáveis encenadas.

As fontes de dados para a construção de cenários são as existentes na mídia, nas publicações especializadas, nas associações de classe, entidades governamentais etc., que devem ser analisadas e transformadas em informações que permitam indicar os caminhos mais prováveis a serem seguidos.

A técnica mais utilizada é traduzir as variáveis macroeconômicas em dois ou três cenários mais prováveis, que são decorrentes da leitura das perspectivas baseadas no atual ambiente econômico. As informações geradas constantes no cenário tido como o mais provável deverão ser assumidas para direcionar as premissas do plano orçamentário para o próximo período.

Na Tabela 15.3 apresentamos um quadro exemplificativo de cenários construídos. Em princípio, os dados do cenário moderado deverão ser os que a empresa adote como mais prováveis.

Tabela 15.2 Cronograma do processo orçamentário

Etapas do Processo Orçamentário	Responsável	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Plano em Ação
1. Estabelecimento da Missão e Objetivos Corporativos	Presidência	■						
2. Análise do Ambiente	Diretoria Controladoria	■						
3. Construção dos Cenários	Diretoria Controladoria	■						
4. Estabelecimento do Fator Limitante (volume de vendas/produção)	Diretoria		■					
5. Definição das Premissas Orçamentárias Gerais	Controladoria Diretoria		■					
6. Definição das Premissas Específicas (despesas etc.)	Controladoria			■				
7. Elaboração das peças orçamentárias	Controladoria			■				
8. Aprovação Inicial	Comitê Orçamentário				■			
9. Primeira Revisão	Gestores Responsáveis				■			
10. Segunda Revisão	Controladoria					■		
11. Revisão Final	Gestores Controladoria					■		
12. Aprovação do Plano Orçamentário	Comitê Orçamentário						■	
13. Conclusão das Peças Orçamentárias	Controladoria						■	
14. Projeção dos Demonstrativos Contábeis	Controladoria						■	
15. Validação Final	Presidência Diretoria						■	
16. Remessa das Peças aos Responsáveis	Controladoria						■	
17. Controle Orçamentário	Controladoria Gestores							■
18. Reporte das Variações	Gestores Controladoria							■

Tabela 15.3 Cenários



Variáveis	I Otimista (Em %)	II Moderado (Em %)	III Pessimista (Em %)
Probabilidade	25,0	50,0	25,0
PIB – Mundial – Variação	2,5	1,5	0,5
PIB – EUA – Variação	4,0	2,5	1,5
PIB – Europa – Variação	3,5	2,0	1,0
PIB – Japão – Variação	3,0	1,5	0,5
PIB – Brasil – Variação	0,5	-2,0	-4,0
Balanco de Pagamentos – US\$ bi	4,0	6,0	8,0
Reservas Internacionais – US\$ bi	30,0	32,0	34,0
Déficit Público – % do PIB	4,0	4,5	5,0
Dívida Externa – US\$ bi	200	198	196
Juros Nominais	20,0	24,0	28,0
Taxa de Câmbio	5,0	7,0	9,0
Inflação anual – IPC	12,0	10,0	8,0
Taxa Média Desemprego	7,5	8,5	9,5
Crescimento do Setor	10,0	5,0	–
Crescimento da Empresa	12,0	7,0	2,0
Crescimento da Unidade de Negócio 1	15,0	12,0	10,0
Crescimento da Unidade de Negócio 2	10,0	9,0	7,0

Premissas Orçamentárias

Após a escolha do cenário mais provável, a Controladoria deverá preparar o quadro de premissas para o plano orçamentário, que deverão, posteriormente, ser aprovadas pelo Comitê Orçamentário e tornadas como o fundamento para o processo de elaboração das peças do orçamento.

As premissas decorrem do cenário escolhido. Através de informações e dados que já dispõem no seu Sistema de Informação de Acompanhamento do Negócio, a cúpula diretiva tem conhecimento e percepção geral do que deve acontecer com os negócios da empresa caso aconteça o cenário mais provável. Nesse sentido, as informações básicas para delinear o plano orçamentário, tais como: comportamento das vendas, produção, novos negócios e oportunidades, necessidades de

investimentos e financiamentos, logística etc., são passíveis de ser assumidas em termos quantitativos.

Além disso, a direção da empresa já tem condições de estabelecer outras premissas, fruto das decisões de vendas e investimentos, bem como decorrentes de políticas administrativas e financeiras, ou mesmo de caráter discricionário, ou seja, impostas. Todo o conjunto de premissas, que possam ser quantificáveis e sejam elementos que devem ser trabalhados nas peças orçamentárias, deve ser explicitado.

Consideramos como premissas orçamentárias os dados de ordem geral e que tendem a afetar, direta ou indiretamente, toda a empresa e que, depois de assumidas, devem ser rigorosamente respeitadas sem discussão.

O Quadro 15.3 é exemplificativo de premissas gerais para o processo de elaboração das peças orçamentárias.

15.8 Estrutura do Plano Orçamentário

O plano orçamentário contempla três grandes segmentos:

- O orçamento operacional.
- O orçamento de investimentos e financiamentos.
- A projeção dos demonstrativos contábeis (também chamado de orçamento de caixa).

Orçamento Operacional

É o que contém a maior parte das peças orçamentárias, pois engloba todos os orçamentos específicos que atingem a estrutura hierárquica da empresa, englobando as áreas administrativa, comercial e de produção. O orçamento operacional equivale, na demonstração de resultados da empresa, às informações que evidenciam o Lucro Operacional, ou seja: vendas, custo dos produtos, despesas administrativas e comerciais.

O orçamento operacional compreende as seguintes peças orçamentárias:

- Orçamento de vendas.
- Orçamento de produção.
- Orçamento de compras de materiais e estoques.
- Orçamento de despesas departamentais.

O orçamento de **despesas departamentais**, ou por centro de custo, inclui as despesas de cada setor com um responsável dentro da empresa por gastos controláveis e inclui:

- consumo de materiais indiretos pelo centro de custo;
- despesas com mão-de-obra direta;
- despesas com mão-de-obra indireta;
- gastos gerais do centro de custo;
- depreciações do centro de custo.

Orçamento de Investimentos e Financiamentos

Este segmento do plano orçamentário contém as seguintes peças orçamentárias:

- Orçamento de investimentos (aquisições de investimentos, imobilizados e diferidos).
- Orçamento de financiamentos e amortizações.
- Orçamento de despesas financeiras.

Via de regra, este segmento do plano orçamentário fica restrito a algumas pessoas, em geral da direção, o responsável pela Tesouraria e o *controller*.

Projeção dos Demonstrativos Contábeis

É o segmento do plano orçamentário que consolida todos os orçamentos. Parte do Balanço Patrimonial inicial incorpora o orçamento operacional e o orçamento de investimentos e financiamentos, projeta as demais contas e conclui com um Balanço Patrimonial final. Compreende as seguintes peças orçamentárias:

- Projeção de outras receitas operacionais e não-operacionais e despesas não-operacionais.
- Projeção das receitas financeiras.
- Projeção da Demonstração de Resultados do período orçamentário.
- Projeção do Balanço Patrimonial ao fim do período orçamentário.
- Projeção do Fluxo de Caixa.
- Projeção da Demonstração das Origens e Aplicações dos Recursos.
- Análise financeira dos demonstrativos projetados.

Identicamente ao orçamento de investimentos e financiamentos, este segmento do plano orçamentário fica restrito à cúpula diretiva e ao *controller*.

Nos próximos cinco capítulos trataremos de todos esses orçamentos com maior grau de detalhamento.

E na Figura 15.2 apresentamos um resumo do esquema geral de um plano orçamentário e suas peças principais.

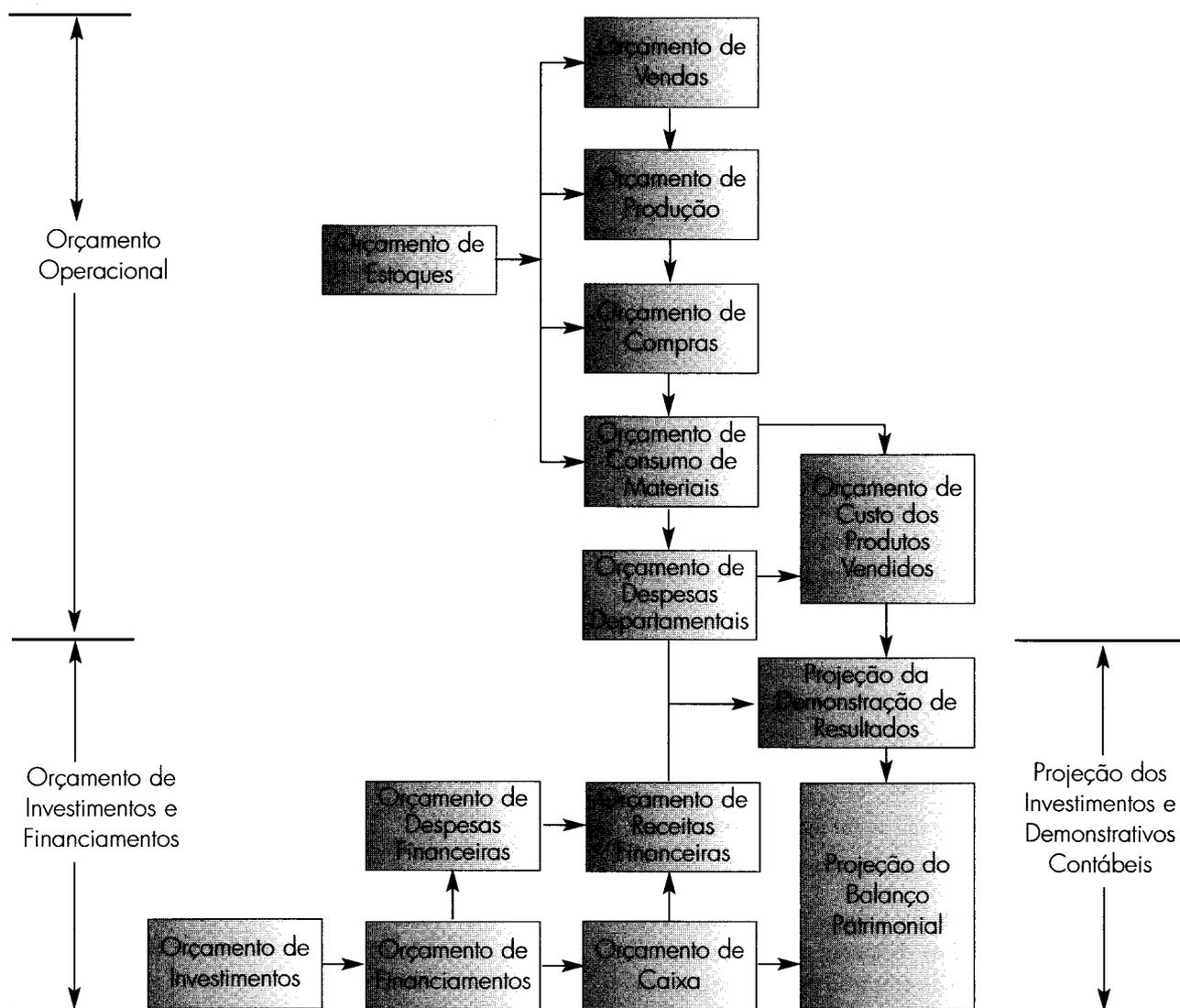


Figura 15.2 Esquema geral do plano orçamentário

Questões e Exercícios

1 O que é orçamento e quais os principais objetivos de um plano orçamentário?

2 Quais são os segmentos do plano orçamentário? Discorra sobre cada um deles.

3 Existem questionamentos sobre a validade de se elaborar um plano orçamentário em economias com inflação crônica. Apresente alguns argumentos contra e outros a favor de se fazer orçamento em ambiente inflacionário. Dê sua opinião sobre o assunto.

4 Caso uma empresa, tendo em vista um ambiente inflacionário no país, deseje fazer o plano orçamentário em moeda forte, isto torna desnecessária a feitura do orçamento na moeda corrente do país? Justifique.

5 Coloque nos espaços em branco as letras que correspondem a cada conceito de orçamento.

a) feito a partir da rediscussão da necessidade ou não de cada gasto

() Orçamento Flexível

b) Orçamento feito a partir de determinado volume de produção/vendas

() Orçamento de Tendências

c) Orçamento feito considerando diversos níveis de volume de produção

() Orçamento Base Zero

d) Orçamento feito a partir de observação de dados passados

() Orçamento Estático

6 Analise o atual ambiente empresarial e elabore três cenários possíveis (otimista, moderado e pessimista). Faça suas ponderações sobre os dados e as variáveis consideradas.

7 Tome como referência a empresa em que trabalha ou qualquer outra conhecida, e, partindo da adoção de um

dos cenários construídos no exercício anterior, elabore um quadro de premissas gerais para conduzir um processo orçamentário para o ano seguinte. Apresente o máximo possível de dados e variáveis, justificando cada uma delas.