

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE  
DE RIBEIRÃO PRETO  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES

ANDERSON TADEU FRANGIOTTI

**Elaboração do orçamento empresarial com base na geração de valor**

Orientador: Prof. Dr. Alberto Borges Matias

RIBEIRÃO PRETO  
2011

Prof. Dr. João Grandino Rodas  
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Sigismundo Bialoskorski Neto  
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto

Prof. Dr. Marcos Fava Neves  
Chefe do Departamento de Administração

ANDERSON TADEU FRANGIOTTI

**Elaboração do orçamento empresarial com base na geração de valor**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo como requisito para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Alberto Borges Matias

Versão corrigida. A original encontra-se disponível no Serviço de Pós-Graduação da FEA-RP/USP

RIBEIRÃO PRETO  
2011

Frangiotti, Anderson Tadeu

Elaboração do orçamento empresarial com base na geração de valor

Ribeirão Preto, 2011.

121 f. : il.

Dissertação de Mestrado, apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo.

Orientador: Matias, Alberto Borges

1. Orçamento empresarial 2. Geração de valor corporativo 3. Direcionadores de valor.

## FOLHA DE APROVAÇÃO

Nome: FRANGIOTTI, Anderson Tadeu

Título: Elaboração do orçamento empresarial com base na geração de valor

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo como requisito para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Aprovada em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

### Banca Examinadora

Prof. Dr. Alberto Borges Matias

Julgamento: \_\_\_\_\_

Instituição: FEARP/USP

Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof. Dr. \_\_\_\_\_

Julgamento: \_\_\_\_\_

Instituição: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof. Dr. \_\_\_\_\_

Julgamento: \_\_\_\_\_

Instituição: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

*Dedico este trabalho à minha família e aos meus amigos,  
diretamente responsáveis pelo meu desenvolvimento  
e pela minha formação.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, autor de todas as coisas.

A toda minha família, ao meu pai, Clodair Frangiotti, à minha mãe, Maria de Lourdes, aos meus irmãos, Claudia, Emerson e Bruno, aos meus sobrinhos, Nicolas, Phelipe, Nathalia e Lucas, presentes nos momentos decisivos e importantes em minha vida.

Ao professor Dr. Alberto Borges Matias, pelo relevante auxílio na elaboração do trabalho, pelos ensinamentos para minha vida acadêmica que se inicia e principalmente pelo apoio e confiança depositada em mim.

Aos professores Dr. Marcio Mattos Borges de Oliveira e Dra. Sonia Valle Walter Borges de Oliveira, pelas dicas concedidas durante a elaboração do trabalho e pelo incentivo e carinho oferecidos à minha vida pessoal e profissional.

Aos professores, Afonso Campos Pinto, Fabiano Guasti Lima, Paulo Roberto de Paiva, pelas orientações para a elaboração deste trabalho.

Aos amigos das graduações de Matemática Aplicada a Negócios, Administração de Empresas e aos amigos de pós-graduação, que estiveram e sempre estarão ao meu lado em fases de escolhas importantes.

Ao meu grande grupo de amigos, pela amizade pura e sincera que cresce, tornando-se maior a cada dia.

Aos proprietários da cantina, Marco Aurélio, Ivana e Ivan; aos funcionários do programa de pós-graduação, em especial a Érica e Vânia, pela amizade sincera durante estes anos.

À Marina Fernanda Bortolin Costa e sua família, em especial ao Vô Paulo e à Vó Zinha, pelos ensinamentos sobre alegria e união em família, AMO MUITO VOCÊS.

## RESUMO

FRANGIOTTI, A.T. **Elaboração do orçamento empresarial com base na geração de valor.** 2010. XXX f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2010.

A dinâmica do mercado e a competitividade têm levado as organizações a se adaptarem de forma cada vez mais rápida às exigências de fornecedores, clientes e acionistas. Sendo assim, uma etapa importante de preparação organizacional para este novo mercado tão exigente é a construção do orçamento empresarial. A montagem orçamentária busca em seus resultados a obtenção do lucro corporativo, porém as novas estratégias organizacionais discutem que as empresas não visam apenas ao lucro, mas também à geração de valor organizacional. Esta metodologia é conhecida como EVA® e propõe cobrir os gastos com as atividades empresariais, bem como obter uma remuneração maior que a expectativa de mercado aos acionistas e financiadores da empresa. Entende-se, então, que pode existir uma lacuna, que pressupõe que a construção do orçamento empresarial leve em conta a geração de valor organizacional. Para isso, este trabalho propõe, como objetivo geral, mudar a abordagem de orçamento com enfoque em lucro para a visão de geração de valor da empresa. Para este estudo, foi realizado um levantamento bibliográfico sobre a estrutura do orçamento empresarial, bem como sobre as metodologias existentes sobre o assunto, e também uma revisão sobre geração de valor e seus indicadores de resultados. O método de estudo é uma pesquisa aplicada, qualitativa e quantitativa, pois busca compreender de forma qualitativa o estudo levantado, bem como, por meio de números ou dados numéricos, a comprovação do estudo quantitativamente. É também uma pesquisa exploratória, pela necessidade de complementar os dados não disponíveis na literatura, e bibliográfica, pois tem como base estudos já publicados, como teses, dissertações e livros. Com o resultado da pesquisa, identificou-se que as empresas que utilizam o modelo tradicional de orçamento podem conseguir resultados diferentes daqueles obtidos com o modelo baseado na geração de valor. Dessa forma, elaborar uma proposta de metodologia na construção do orçamento com base na geração de valor pode nortear as organizações na busca por resultados voltados para a sustentabilidade financeira corporativa. Além disso, este trabalho visa contribuir para o debate sobre aperfeiçoamento do orçamento empresarial.

**Palavras-chave:** Orçamento empresarial. Geração de valor corporativo. Direcionadores de valor. Gestão baseada em valor.



## BUDGET PREPARATION BASED BUSINESS VALUE GENERATION

### ABSTRACT

Market dynamics and competitiveness have led organizations to adapt in an ever faster way to the demands of suppliers, customers and shareholders. Thus an important step of organizational preparation, for this new rigorous market, is to build the business budget. The budget elaborations seeks to obtain corporate profit, but the new organizational strategies that companies have today state that profit is not the most important part, but the generation of organizational value. This methodology is known as EVA ®, and proposes to cover spending on administrative activities as well as getting a higher return than those expected by shareholders and lenders of the company. It is understood then that there may be a gap, where the budget construction takes into account the generation of organizational value. Considering this possibility this study suggests as main goal, to change the budget approach focusing on profit for the approach in focusing in the company's value generation. This study was based on a broad literature about the structures of the enterprise budget, as well as existing methodologies on the subject, and also a review of value generation and its performance indicators. The study method is an applied research, qualitative and quantitative, for it seeks to understand the qualitative information raised, and by means of numbers or numerical data to prove the study quantitatively. It is also an exploratory research since it is necessary to complement the data which is not available in the literature, and bibliography, since it is based on published studies, such as theses, dissertations and books. The result of the research identified that companies using the traditional budget can get different results obtained with the model based on value generation. Thus, the proposed methodology of building the budget based on value creation can guide organizations in the pursuit of results-oriented corporate financial sustainability. Moreover, this work has as objective to contribute to the discussion of improving the business budget.

**Keywords:** Budget. Generation of corporate value. Value drivers. Management based on value

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1 Problema de Pesquisa .....	15
1.2 Objetivos .....	15
1.2.1 <i>Objetivo Geral</i> .....	15
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i> .....	15
<b>2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b> .....	<b>17</b>
2.1 Orçamento Empresarial .....	17
2.2 Fases do Orçamento Empresarial .....	20
2.2.1 <i>Orçamento Estático</i> .....	21
2.2.2 <i>Orçamento Contínuo</i> .....	22
2.2.3 <i>Orçamento Base Zero (OBZ)</i> .....	23
2.2.4 <i>Orçamento Flexível</i> .....	27
2.2.5 <i>Orçamento Baseado em Atividades (ABB)</i> .....	28
2.2.6 <i>Beyond Budgeting</i> .....	30
2.3 Montagem do Orçamento .....	34
2.4 Etapas do Orçamento .....	38
2.4.1 <i>Orçamento de Vendas</i> .....	38
2.4.2 <i>Orçamento de Produção</i> .....	40
2.4.3 <i>Orçamento do Custo de Produção</i> .....	42
2.4.4 <i>Planejamento de Despesas – Custos Indiretos de Produção, Despesas de Vendas Administrativas</i> .....	46
2.4.5 <i>Orçamento de Imobilizações, Caixa e Montagem das Demonstrações de Resultados</i> 47	
2.5 Geração de Valor .....	48
2.5.1 <i>Valor de Mercado Adicionado (MVA®)</i> .....	53
2.5.2 <i>Gestão Baseada em Valor (VBM)</i> .....	55
2.5.3 <i>Indicadores de Valor</i> .....	56
3.1 Tipos de Pesquisa .....	60
3.2 Amostra e Coleta de Dados.....	61
3.3 Variáveis .....	62

3.4 Técnicas e Análise de Dados.....	62
3.5 Etapas da Pesquisa.....	63
<b>4 RESULTADOS .....</b>	<b>65</b>
4.1 Análise da Entrevista .....	65
4.2 Modelo de Orçamento Tradicional da Empresa Comercial.....	66
4.3 Modelo de Orçamento Baseado em Valor da Empresa Comercial .....	77
4.5 Modelo de Orçamento Tradicional da Empresa Industrial .....	87
4.6 Modelo de Orçamento Baseado em Valor da Empresa Industrial .....	99
4.7 Análise do Orçamento Baseado em Valor .....	110
<b>5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>114</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>115</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>119</b>



## 1 INTRODUÇÃO

O orçamento empresarial historicamente é utilizado por grandes corporações desde o início do século passado. Como afirma Welsch (1983), sua denominação de planejamento e controle de resultados tem sido frequentemente utilizada na literatura da administração de empresas, outros termos empregados são: orçamentos globais, orçamentos para fins administrativos e controle orçamentário. Welsch (1983) define o orçamento empresarial como um enfoque sistemático e formal à execução das responsabilidades de planejamento, coordenação e controle da administração. Para Lunkes (2009), em um cenário de restrições e com prévia definição de investimentos e despesas, evitar-se-iam dispêndios desordenados e assegurar-se-ia o emprego mais eficiente de recursos. Esta seria a função do orçamento empresarial, que serve como auxílio no controle gerencial.

Assim, o orçamento é um instrumento de participação no planejamento das atividades da empresa, especialmente aquelas atividades pelas quais cada funcionário é responsável. Mais especificamente, o orçamento é aquela parte de um plano de longo prazo que é mais detalhada, referente a um determinado período anual (SANVICENTE; SANTOS, 2000).

Contudo, mesmo inexistindo um plano de longo alcance, a administração não deixa jamais de ter, implícitas em suas atitudes e determinações, pelo menos alguma ideia quanto ao caminho desejável da empresa para um período superior ao do plano orçamentário de um ano apenas (SANVICENTE; SANTOS, 2000).

Para fins de planejamento orçamentário anual, o próprio plano de longo prazo, no caso de existir, é que fornece as premissas para se dar início ao planejamento para os 12 meses seguintes (SANVICENTE; SANTOS, 2000).

A função administrativa de planejamento é bastante ampla e pode ser analisada em termos absolutamente informais ou completamente formais. Neste caso, a formalidade indica o grau segundo o qual o processo de planejamento é sistematizado e a medida em que certas decisões administrativas relevantes são expressas em planos escritos e em projeções financeiras padronizadas. Tem sido afirmado que, na essência do planejamento de resultados, estão a determinação e o controle pela administração do destino da empresa no longo prazo (WELSCH, 1983).

Em síntese, o início do processo de preparação do orçamento anual é resultado da conjugação de uma análise dessas condições, oportunidades, recursos e ameaças, potenciais ou reais para a empresa, com os objetivos explícitos de sua administração (SANVICENTE; SANTOS, 2000).

Tradicionalmente, Welsch (1983) apresenta e divide o orçamento empresarial resumidamente da seguinte forma:

1. plano substantivo, que contém os objetivos da empresa;
2. plano de resultados de longo prazo (estratégico);
3. plano de resultados de curto prazo (anuais):
  - plano das operações;
  - plano financeiro;
4. orçamento de despesas variáveis;
5. dados estatísticos complementares;
6. relatórios de desempenho.

Existem basicamente três linhas de pesquisa que investigam o orçamento: as primeiras pesquisas estudavam o processo orçamentário; em seguida os estudos concentraram-se em entender o comportamento dos gestores frente à implementação do planejamento financeiro; outra linha preocupou-se em entender o impacto das decisões públicas sobre o orçamento público (HÄGG; MAGNUSSON; SAMUELSON, 1988).

Diante de um novo cenário apresentado pela economia mundial, as organizações procuraram adequar suas atividades utilizando o orçamento empresarial como ferramenta de auxílio de gestão administrativa, o qual passou a ser amplamente aplicado e discutido pelas empresas de diferentes tamanhos e segmentos.

Dessa forma, as empresas passam a preocupar-se com elementos extremamente relevantes dentro de seu planejamento orçamentário, como a geração de valor empresarial, as estratégias socioambientais, a missão, os valores e os objetivos. Assim, o orçamento empresarial utilizado juntamente com planejamento estratégico serve como ferramenta norteadora de gestão, auxiliando no controle de desempenho e na execução das atividades organizacionais.

O orçamento empresarial caracteriza-se, então, por ser uma ferramenta que orienta e auxilia as empresas na tomada de decisões administrativas. A construção do orçamento fundamenta-se na entrada

de informações internas e externas, utilizando dados atuais e informações históricas que devem ser consideradas na determinação dos resultados pretendidos. Envolve, assim, a utilização de técnicas de mensuração e interpretação de resultados, como a estatística, a matemática e a contabilidade (WELSCH, 1983).

Diferentes empresas em diferentes segmentos, que se distinguem apenas quanto a seu grau de maturidade, necessitam de um bom planejamento e controle, ou seja, detalhamento do processo orçamentário e das necessidades diárias de cada empresa de acordo com seu relacionamento entre clientes, fornecedores e sócios.

As empresas, por meio da utilização do orçamento empresarial, buscam definir padrões de controle e gestão do planejamento financeiro, para manter um mínimo de retorno de suas atividades e remunerar seus sócios, acionistas e todos os *stakeholders*, gerando valor para a organização e competindo de forma eficiente no mercado.

Outro fator de bastante influência para utilização e aplicação do orçamento empresarial nas organizações é a expansão do comércio global, resultado da abertura de fronteiras comerciais entre países e do conseqüente aumento da globalização e circulação de mercadorias. Sendo assim, a dependência entre países gera um fluxo de capitais cada vez maior e contribui para a solidificação das empresas que estão mais bem preparadas e que exploram esse mercado com eficiência.

Dessa forma, a adaptação a uma nova realidade exige que as organizações consigam planejar e controlar suas atividades, pois precisam produzir produtos e serviços a preços competitivos para conquistar mercados e consumidores. O orçamento empresarial é uma ferramenta que auxilia a empresa a definir seus objetivos e metas e, conseqüentemente, suas diretrizes de atividade, cujas metas são passos para alcançar os objetivos e os resultados pretendidos.

O orçamento serve como sistema de controle em nível gerencial e é parte de um controle global na organização. Uma das ferramentas muito utilizadas pela organização e que pode servir de sistema de informação para um planejamento orçamentário é a utilização de sistemas ERP (*Enterprise Resource Planning*), que proporcionam maior controle para a economia corporativa (VAN DER STEDE, 2001).

Uma aplicação orçamentária bem executada permite que as empresas consigam reduzir custos e preços de seus produtos em relação a seus concorrentes e possam aumentar seu *marketshare*. Também pode ser notada melhora da produtividade, como conseqüência da diminuição de seus custos e pelo

aumento da escala de produção, resultado de um planejamento orçamentário que proporciona às organizações grande progresso econômico e melhor adaptação a um mercado global mais dinâmico.

Ainda referente à utilização de orçamento, deve-se mencionar o setor público como grande interessado em novas metodologias. O orçamento público, moderna ferramenta de administração pública (SILVA, 1996), é um ato que prevê e autoriza as despesas que o Estado deve realizar.

A análise do orçamento público, no entanto, deverá ser feita a partir da abordagem de pontos políticos, jurídicos, econômicos e financeiros. O primeiro relaciona-se ao plano de governo; o segundo está ligado às leis que definem a utilização dos recursos; o terceiro está relacionado aos objetivos de menor gasto e o último ponto refere-se ao fluxo financeiro na execução do orçamento (SILVA, 1996).

Respeitando-se as diferenças de objetivo e interesse do plano privado para o público, funcionalmente, o orçamento como ferramenta de auxílio tem o mesmo princípio do mercado privado.

Uma técnica mais moderna de orçamento consiste no modelo ABC (Custeio Baseado em Atividade). Esta ferramenta tem uma perspectiva financeira sobre o consumo dos produtos (STEVENS, 2004). O orçamento por atividades, conforme Horngren, Foster e Datar (2000), tem seu foco voltado para a apuração dos custos em dois pontos: na produção e na comercialização de bens e serviços.

Outra metodologia de orçamento é o OBZ (Orçamento Base Zero), utilizada, primeiramente, no estado da Georgia, nos Estados Unidos da América, na década de 1970 (LUNKES, 2009).

O Orçamento Base Zero, de acordo com Premchand (1998), também teve sua tentativa de implementação no setor público. O objetivo era gerir as organizações de acordo com os recursos disponíveis, relacionando a forma como elas reestruturam e eliminam as despesas e projetos não econômicos.

Outra forma de gestão financeira é a metodologia do EVA®. Stewart III (2005) mostra que o EVA® é um indicador que possibilita às empresas medirem seu fluxo de caixa disponível subtraindo o custo de capital dos lucros de suas operações.

Dessa forma, para que as empresas consigam ter sucesso com essa metodologia, é necessário que obtenham uma série de indicadores que auxiliarão na gestão e servirão de direcionadores de resultado, chamados de vetores de valor. Copeland, Koller e Murrin (2000) mostram que esses vetores de valor, ou direcionadores de valor, servem como referência e parâmetros para relacionar fatos e ações organizacionais e, então, demonstrar os efeitos sobre o valor gerado pela empresa.



Assim, a proposta de trabalho aqui desenvolvida pretende relacionar o orçamento empresarial juntamente com a geração de valor. A abordagem de orçamento empresarial com foco na geração de valor visa contribuir com uma nova forma de estudar e avaliar o planejamento empresarial, suas diferentes etapas, obrigações e responsabilidades na tarefa de execução do controle gerencial. Dessa forma, o orçamento baseado em valor deve colaborar com os aspectos financeiros, econômicos e sociais, auxiliando a empresa a obter um planejamento e controle empresarial.

Neste trabalho serão analisadas as etapas do planejamento orçamentário e como elas podem gerar valor para o todo da organização.

Com o intuito de demonstrar o valor futuro gerado pela organização, será aplicada a técnica do fluxo de caixa descontado. Como afirmam Copeland, Koller e Murrin (2000), o fluxo de caixa descontado, ou *discounted cashflow* (DFC), é uma técnica que representa o valor de uma empresa por meio de fluxos de entrada e saída de recursos financeiros, estimados para o futuro quando descontados a uma taxa que reflita as expectativas de investimento da organização. Assim, as contas do orçamento serão projetadas e será possível identificar onde a empresa pode melhorar suas atividades e focar seus esforços a fim de aumentar o valor econômico agregado.

## **1.1 Problema de Pesquisa**

O problema de pesquisa do presente estudo foi: Como aliar a metodologia de orçamento empresarial com a metodologia de geração de valor empresarial?

## **1.2 Objetivos**

A seguir são apresentados os objetivos geral e específicos.

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Este trabalho propõe mudar a abordagem de orçamento com enfoque em lucro líquido para a visão de geração de valor à empresa. Será abordada cada etapa do modelo tradicional de orçamento, sugerindo uma nova proposta para a construção de um modelo de orçamento com base em valor.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

1. Estudar a metodologia de orçamento empresarial tradicional;
2. Estudar a metodologia de gestão baseada em valor;

3. Incorporar a metodologia de gestão baseada em valor à metodologia de orçamento empresarial tradicional.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Na sequência do trabalho serão apresentados o orçamento empresarial, suas principais etapas e a evolução dos métodos de orçamentação. Em seguida, a metodologia de gestão baseada em valor e seus indicadores de valor também serão descritos.

### 2.1 Orçamento Empresarial

As práticas de orçamento tiveram seu início com a Constituição Inglesa, em 1689, que estabelecia que o rei e o primeiro ministro só deveriam gastar seus recursos ou cobrar alguns impostos após autorização do Parlamento. No século XVIII, os planos e despesas do governo eram levados ao Parlamento dentro de uma grande bolsa de couro – esta cerimônia passou a chamar-se *opening of the budget*, ou seja, abertura da bolsa. Logo após a palavra *budget* foi incorporada ao léxico econômico inglês (LUNKES, 2009).

Ainda de acordo com Lunkes (2009), as principais inovações do orçamento ocorreram na França, durante o governo de Napoleão, pois este exigia maior controle sobre as despesas e os gastos militares. Essas inovações sobreviveram e foram refinadas durante a Segunda República, por volta de 1860, quando a França tinha desenvolvido um sistema de controle uniforme sobre os departamentos. A primeira inovação foi a criação de um ano fiscal padrão; a segunda, a criação de um sistema de auditorias; e a terceira, a elaboração de orçamentos em que se consideravam todas as receitas e despesas dentro do ano fiscal. Com isso, o orçamento passou a ser considerado o principal instrumento de política do governo.

No Reino Unido, no século XIX, a Inglaterra criou um Comitê de Contas Públicas no Parlamento. Dessa forma, por meio de procedimentos sistemáticos, passou-se a controlar as contas do governo (LUNKES, 2009).

Segundo Lunkes (2009), nos Estados Unidos, no século XX, foram desenvolvidos conceitos e práticas de planejamento e administração financeira conhecidos como movimento do orçamento público, o qual consistia em elaborar os planos de governo. Além de permitir a flexibilidade administrativa, o mais importante é que o orçamento era desenvolvido e proposto por apenas um executivo. Sendo assim, em 1907, Nova York tornou-se a primeira cidade a implementar o orçamento público e, em 1921, o congresso americano aprovou a obrigatoriedade do orçamento público.

Como afirma Zdanowicz<sup>1</sup> (1983 *apud* LUNKES, 2009, p. 26), a utilização do orçamento em instituições privadas aconteceu em 1919 nos Estados Unidos, na empresa Du Pont de Memours. No Brasil, a utilização do orçamento passou a ser implementada a partir de 1940 e teve seu apogeu a partir de 1970.

De acordo com Welsch (1983), alguns termos podem ser utilizados no contexto de controle orçamentário, como planejamento e controle de resultados, orçamentos globais e orçamentos para fins administrativos. O autor ainda afirma que o orçamento pode ser definido, em termos amplos, como um enfoque sistemático e formal para execução do planejamento e controle da administração.

Frezatti (2009) define o orçamento como o plano financeiro que implementa a estratégia da empresa para um período. De acordo com o autor, o orçamento “contém as prioridades e a direção da entidade para um período e proporciona condições de avaliação do desempenho da entidade, suas áreas internas e seus gestores” (FREZATTI, 2009, p. 46).

Conforme Padoveze e Taranto (2009), o orçamento é a expressão quantitativa de um plano de ação, que se caracteriza por programar as atividades da empresa.

De acordo com Horngren, Foster e Datar (2000), o orçamento serve como norte para a empresa, sendo composto por informações financeiras e não financeiras e funcionando como um direcionador da empresa para os anos seguintes.

Conforme Hansen, Otley e Van der Stede (2003), a grande vantagem de utilizar um plano orçamentário é conseguir traduzir e unir os diferentes segmentos e áreas de uma organização em um planejamento de desempenho.

O orçamento empresarial está intimamente ligado ao planejamento da empresa, ele é, conforme Welsch (1983, p. 37), a tradução anual do planejamento estratégico:

A função administrativa de planejamento é bastante ampla e pode ser analisada em termos absolutamente informais ou em termos completamente formais. Neste caso, a formalidade indica o grau segundo o qual o processo de planejamento é sistematizado e a medida em que certas decisões administrativas relevantes são expressas em planos escritos e em projeções financeiras padronizadas. Tem sido afirmado que na essência do planejamento de resultados estão a determinação e o controle pela administração do destino da empresa a longo prazo.

Conforme Frezatti (2009), o orçamento surge como sequência do planejamento estratégico, permitindo à empresa focar num horizonte de tempo menor, em que o orçamento implementa as

---

<sup>1</sup> ZDANOWICZ, J. E. **Orçamento operacional**. Porto Alegre: Sagra, 1983.

decisões do plano estratégico. Sendo assim, com um plano estratégico bem elaborado, existe muita chance de o orçamento empresarial ser consistente e de grande valia para o plano gerencial da empresa.

A parte mais difícil da implementação do orçamento é o processo de mantê-lo funcionando. Para isso, a empresa deve manter acesso dos colaboradores aos dados, padronização dos processos e das diretrizes, revisão e aprovação das metas (FRAUSE *et al.*, 2009).

O orçamento, além de apoiar-se nas limitações e oportunidades internas e externas à empresa, baseia-se em desempenho organizacional ou em alvos de atuação desejáveis pela gestão da organização (SANVICENTE; SANTOS, 2000).

Segundo Marginson e Ogden (2005), orçamento, como ferramenta corporativa, proporciona à estrutura da empresa maior segurança em situações de incerteza.

Padoveze e Taranto (2009) demonstram que o orçamento deve atingir toda a hierarquia da empresa, desde o nível estratégico até o operacional, reproduzir as estruturas existentes e obedecer rigidamente à estrutura contábil e aos planos de contas. Deve ser incorporado ao sistema de informação, segmentar o período anual em 12 meses, evitando orçamentos trimestrais, e consolidar as demonstrações financeiras empresariais.

Portanto as empresas acreditam que o orçamento seja uma boa forma de traduzir e comunicar as metas e a estratégia empresarial, porém também acreditam que ele seja limitado como ferramenta de avaliação de desempenho para mensuração e comparação de desempenho entre organizações (HANSEN; VAN DER STEDE, 2004).

Contudo Marginson e Ogden (2005) mostram que, para garantir o funcionamento e a funcionalidade da execução do orçamento, é necessário que haja um regime de responsabilidades e recompensa para os diferentes níveis hierárquicos da organização.

O quadro 1 apresenta os principais objetivos do orçamento segundo Brookson<sup>2</sup> (2000 *apud* LUNKES, 2009).

Objetivos	Descrição
<b>PLANEJAMENTO</b>	Auxiliar a programar atividades de um modo lógico e sistemático que corresponda à estratégia de longo prazo da empresa.

<sup>2</sup> BROOKSON, S. **Como elaborar orçamentos**. São Paulo: Publifolha, 2000.

<b>COORDENAÇÃO</b>	Ajudar a coordenar as atividades das diversas partes da organização e garantir a consistência dessas ações.
<b>COMUNICAÇÃO</b>	Informar mais facilmente os objetivos, oportunidades e planos da empresa aos diversos gerentes de equipes.
<b>MOTIVAÇÃO</b>	Fornecer estímulo aos diversos gerentes para que atinjam metas pessoais da empresa.
<b>CONTROLE</b>	Controlar as atividades da empresa por comparação com os planos originais, fazendo ajustes onde necessário.
<b>AVALIAÇÃO</b>	Fornecer bases para a avaliação de cada gerente, tendo em vista suas metas pessoais e as de seu departamento.

Fonte: Brookson (2000, p. 9, *apud* LUNKES, 2009, p. 29).

### **Quadro 1 – Objetivos do orçamento**

Porém Samuelson (1986) afirma que algumas atitudes negativas têm sido encontradas com frequência entre executivos responsáveis pela implementação do planejamento orçamentário. Isso mostra que o orçamento é um retrato tanto dos executivos responsáveis por sua implementação, quanto da capacidade da organização em cumprir as metas de curto prazo e, conseqüentemente, manter sua eficácia em relação aos objetivos de longo prazo (O'DEA, 1985).

Sendo assim, de acordo com Marginson e Ogden (2005), executivos podem manipular ou sobreavaliar as metas e despesas da estrutura orçamentária.

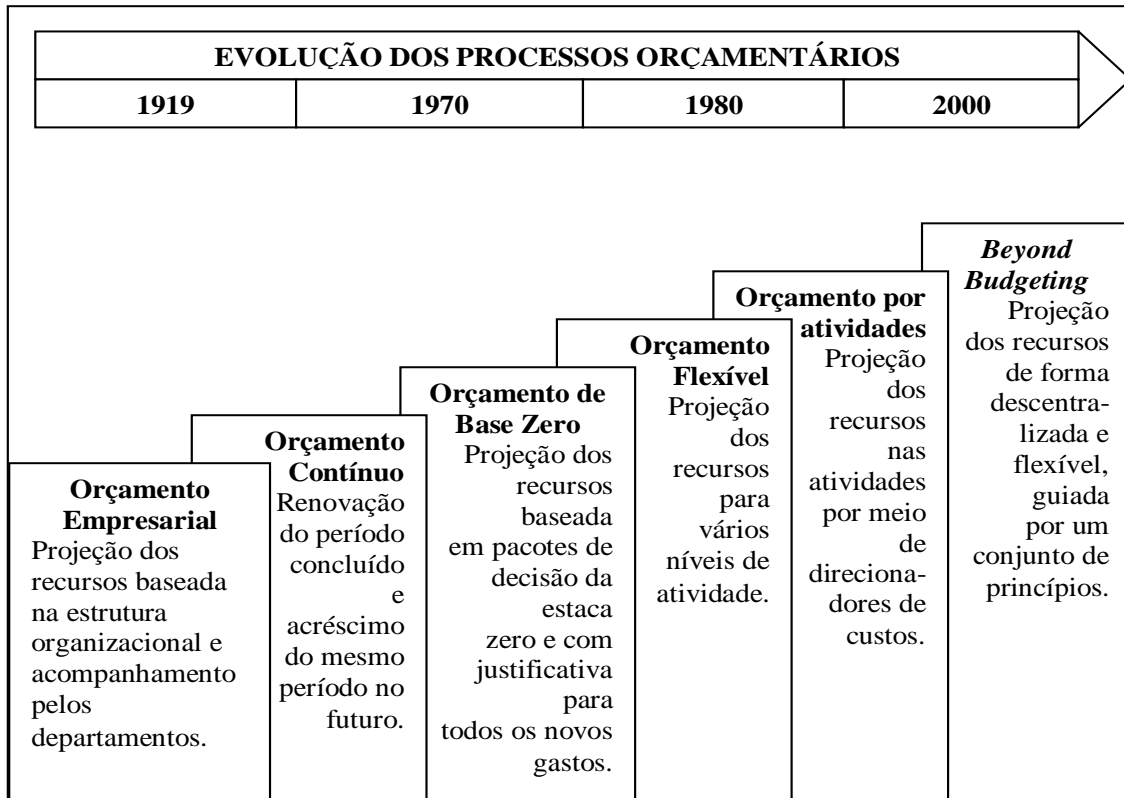
Assim, chefes dos centros de custo responsáveis pela execução do orçamento, devem além de cobrar resultados, motivar as pessoas que estão diretamente envolvidas com a execução do plano orçamentário. (O'DEA, 1985).

Como retrato disso, Marginson e Ogden (2005) mostram que o orçamento pode restringir os custos proporcionados pelo ano corporativo seguinte e, dessa forma, poderá diminuir a inovação e a aprendizagem organizacionais.

## **2.2 Fases do Orçamento Empresarial**

A primeira das vertentes orçamentárias tornou o processo mais preciso e rígido, e a segunda procurou simplificar sua estrutura passando muitas vezes a desestimular seu uso (PADOVEZE; TARANTO, 2009).

Na figura 1, encontra-se uma breve descrição da evolução dos processos orçamentários.



Fonte: Lunkes (2009, p. 39).

**Figura 1 – Evolução dos processos orçamentários**

### 2.2.1 Orçamento Estático

Conforme Padoveze e Taranto (2009), o primeiro conceito de orçamento foi o orçamento estático, originalmente chamado de *budget*. Nesse orçamento, as peças orçamentárias partem da fixação do volume de vendas, e então são definidos os volumes das atividades dos setores da empresa. De acordo com esses autores, a ideia do orçamento estático é ter um conjunto de dados fixado para os anos posteriores e, em caso de variações desses dados, os responsáveis pela execução do orçamento devem justificá-las. Este ponto é a principal crítica a essa metodologia de orçamento, pois assegura a não alteração do orçamento após sua elaboração, o que é incoerente com a dinâmica das atividades empresariais.

### 2.2.2 Orçamento Contínuo

Lunkes (2009) mostra que a tendência dos modelos de orçamento é ter um ciclo orçamentário anual. No entanto um ano pode ser um tempo muito longo para o planejamento, dependendo do mercado em que a empresa atua.

No cenário corporativo, inúmeras empresas atualizam o processo orçamentário periodicamente. Sendo assim, o orçamento contínuo tem como objetivo acrescentar a cada final de período um ciclo novo de atividades, seja de um mês apenas ou outros períodos. Dessa forma, o orçamento contínuo ajusta-se conforme a necessidade da organização (LUNKES, 2009).

Padoveze e Taranto (2009) afirmam que o primordial do orçamento contínuo concentra-se no período em que o orçamento é realizado. Assim, o orçamento é projetado para mais um período futuro, mantendo a quantidade de períodos projetada.

Dessa forma, o orçamento contínuo possui um prazo que se move ao longo do tempo estendendo-se, então, para um próximo período. Segundo Warren, Reeve e Fess<sup>3</sup> (2001, LUNKES, 2009, p. 76), um ano pode ser curto demais para que se possa estimar o futuro com exatidão, mas longo o bastante para que o futuro seja visto em um contexto mais amplo.

De acordo com Frow, Marginson e Ogden (2010), o orçamento contínuo possui quatro características principais:

- 1) primeiro, ele deve ser integrado com o controle de outros processos, portanto os gestores devem ser capazes de responder de forma flexível a mudanças inesperadas;
- 2) em segundo lugar, o orçamento contínuo não funciona exclusivamente como um controle de diagnóstico, mas pode também ser utilizado de forma mais interativa;
- 3) em terceiro lugar, o orçamento é agora mais bem compreendido como estando envolvido no processo da implementação estratégica ao invés do foco mais estreito de simplesmente assegurar os objetivos orçamentais;
- 4) por último, ele promove a mobilização contínua dos gestores, em detrimento do modelo fixo de gestão utilizado no modelo tradicional.

O orçamento contínuo possui três vantagens em relação aos outros processos orçamentários, de acordo com Lunkes (2009): facilidade de orçar períodos menores; incorporação de novas variáveis; orçamento final mais preciso.

---

<sup>3</sup> WARREN, C. S.; REEVE, J. M.; FESS, P. E. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Pioneira, 2001.



A gerência, ao analisar as falhas acontecidas em meses passados, pode incluir formas de melhorar o resultado futuro. O orçamento contínuo pode ainda ser usado em paralelo com outros tipos de orçamento. Algumas empresas que utilizam essa metodologia possuem produtos com ciclo de vida curto e processos que exigem rapidez de mudanças (LUNKES, 2009).

### **2.2.3 Orçamento Base Zero (OBZ)**

Uma alternativa para não perpetuar ineficiências do passado no orçamento é a metodologia do Orçamento Base Zero (OBZ). Como afirma Lunkes (2009), no OBZ, o ano anterior não é usado como ponto de partida para um novo orçamento. O Orçamento Base Zero, de acordo com Padoveze e Taranto (2009), segue a vertente dos conceitos que buscam manter o orçamento mais rígido, sendo aplicado por empresas que discutem anualmente cada uma de suas atividades, considerando a necessidade de sua existência.

O OBZ é uma metodologia de orçamentação que não se baseia em relatórios de anos anteriores, pois é executado como se fosse a primeira vez e cada valor deve ser devidamente justificado (GORDON; SELLERS, 1984).

Esse orçamento requer que as atividades estejam justificadas antes de se tomarem decisões sobre a quantia de recursos a serem alocados novamente. O OBZ projeta todos seus recursos como se estivessem sendo elaborados pela primeira vez (LUNKES, 2009).

Conforme Williams, Newton e Morgan (1985), a implementação do Orçamento Base Zero se faz necessária em um ambiente corporativo bastante maduro no que diz respeito a relatórios informatizados e processos bem estruturados.

Sendo assim, para a completa implementação do OBZ é necessário um sistema de contabilidade bastante funcional quanto à operação e completo em níveis de informação de relatórios financeiros disponíveis (GORDON; SELLERS, 1984).

Então, para o correto planejamento de controle pelo OBZ, as informações de receitas e despesas devem estar bem especificadas e passar por diferentes níveis hierárquicos com clareza (WILLIANS; NEWTON; MORGAN, 1985).

Dependendo do nível de desenvolvimento e manutenção da atividade, um planejamento do OBZ, pode ser realizado entre uma, duas e três vezes por ano (WETHERBE; DICKSON, 1979).

De acordo com Willians (1981), o Orçamento Base Zero contribui com algumas vantagens comportamentais, tais como a melhora da comunicação, a participação dos colaboradores e também a melhora da motivação. Porém, conforme mencionam Gordon e Sellers (1984), o OBZ é muito utilizado durante períodos de escassez de recursos, em detrimento de períodos de abundância, em que o orçamento tradicional é mais utilizado.

O OBZ teve sua primeira formalização em 1960, no Departamento de Agricultura dos Estados Unidos. Sua aplicação, entretanto, aconteceu na empresa Texas Instruments apenas em 1969. Após sua publicação na *Harvard Business Review*, o OBZ teve sua implementação também no estado da Geórgia, em 1973 (LUNKES, 2009).

Segundo Lee e Shim (1984), o OBZ é responsável por aumentar a eficiência e os processos da organização.

A essência do OBZ é aumentar a eficiência da organização, portanto a produtividade dos recursos humanos, físicos e recursos financeiros continuarão a ser a central preocupação da administração. A fim de melhorar a relação custo-benefício do processo de gestão, três áreas importantes devem ser avaliadas: (1) produtividade do pessoal; (2) uma gestão mais eficaz dos recursos, e (3) uma gestão de processos mais eficiente. (LEE; SHIM, 1984, p. 104)

De acordo com Carvalho<sup>4</sup> (2002 *apud* LUNKES, 2009, p. 87), as principais características do OBZ são:

- analisar o custo-benefício de todos os projetos, processos e atividades, partindo de uma base “zero”;
- focalizar os objetivos e metas das unidades de negócio cujos recursos são consequência do caminho ou direção planejada;
- assegurar a correta alocação de recursos com base no foco e nos fatores-chave do negócio;
- aprovar o nível de gastos após a elaboração com base em critérios previamente definidos;
- desenvolver forma participativa, com intensa comunicação entre as áreas; e
- fornecer subsídios decisórios inteligentes para a gestão.

De acordo com Gordon, Haka, e Schick<sup>5</sup> (1984 *apud* GORDON; SELLERS, 1984), o OBZ possui cinco etapas:

- 1) separação do orçamento e sua preparação em unidades de decisão;
- 2) divisão dos pacotes de decisão em unidades de decisão baseadas em cada nível organizacional;
- 3) classificação;

<sup>4</sup> CARVALHO, J. R. S. **Orçamento base zero na Eletrolux**. São Paulo: IBC-Internacional Business Communications, 2002.

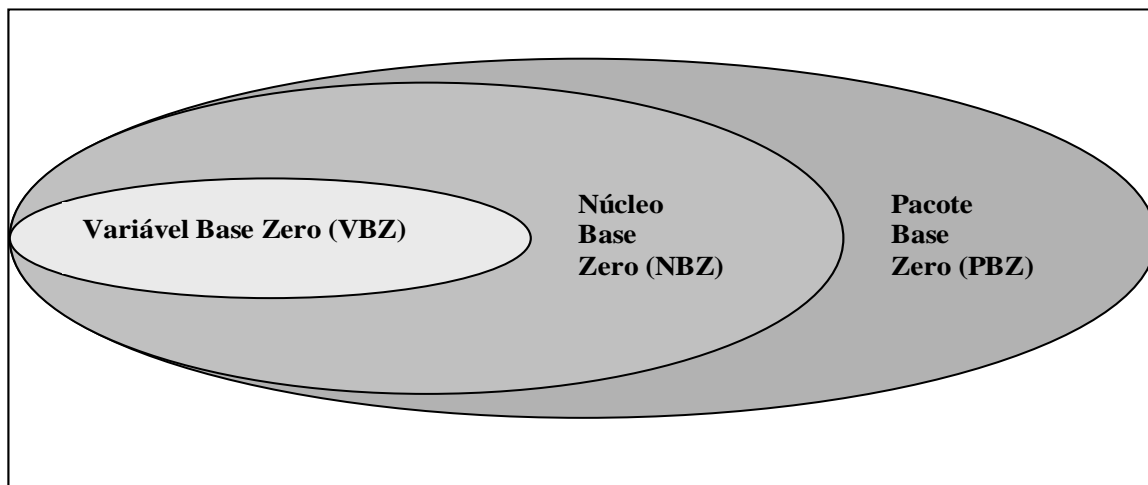
<sup>5</sup> GORDON, L. A.; HAKA, S.; SCHICK, A. Strategies for information systems implementation: the case of zero-base budgeting. *Accounting, Organizations and Society*, v. 9, n. 2, p. 111-123, 1984.

- 4) consolidação do processo orçamentário;
- 5) correta alocação de recursos.

Cada gestor é obrigado a preparar, para cada atividade, um “pacote de decisões” que contenha a análise dos custos, a finalidade da atividade, as alternativas, o desempenho, e as consequências da não execução das atividades (LUNKES, 2009).

De acordo com Padoveze e Taranto (2009), os pacotes de decisões permitem uma comparação com outras atividades que orientam a gerência quanto a sua ordem de prioridade.

O OBZ é dividido em “pacotes” de acordo com o seguinte conceito: **pacote base zero** (PBZ) é um documento que identifica e descreve uma atividade para que o gestor possa avaliá-la e priorizá-la, ou então, decidir aprová-la ou rejeitá-la. Pode ser dividido em **variável base zero** (VBZ), a menor unidade dos gastos efetuados, e **núcleo base zero** (NBZ), a junção de várias VBZ (LUNKES, 2009).



Fonte: Lunkes (2009, p. 89).

**Figura 2 – Relações entre variável, núcleo e pacote base zero**

Padoveze e Taranto (2009) garantem que, com a utilização dos pacotes, a administração tem condições objetivas de alocar os recursos financeiros de acordo com as atividades e considerar os gastos mais importantes. Por outro lado, Willians (1981) aponta que uma das críticas ao OBZ é o fato de não proporcionar aos gestores uma completa análise das despesas, pois subdivide-as em pacotes e também constrói uma gama de relatórios e papéis em sua gestão.

Lee e Shim (1984, p. 105) mostram que

[...] os problemas mais frequentemente citados na prática com o sistema OBZ são na seguinte ordem: (1) o tempo e a papelada necessária, (2) a lacuna existente entre a teoria e a prática, (3) a resistência ao mudar as pessoas que trabalham com o sistema OBZ e (4) as definições para o desenvolvimento dos pacotes de decisão.

A seguir, está apresentado o quadro 2 que menciona alguns problemas encontrados com a implementação do Orçamento Base Zero, de acordo com Lee e Shim (1984).

<b>Problemas com a utilização do OBZ</b>
1 Aumento de tempo e esforço.
2 Avaliação das informações de custos.
3 Medição dos benefícios adicionais dos pacotes de decisão.
4 Esforço administrativo de conclusão.
5 Avaliação dos diferentes pacotes de decisão.
6 <i>Ranking</i> de um grande número de pacotes de decisão.
7 <i>Rankings</i> dos pacotes de decisão tornam-se problemas políticos.
8 Mensuração do impacto de não executar uma função.
9 Identificação dos diferentes níveis de esforço.
10 Criação de formulários e procedimentos.
11 Tomada de diferentes decisões.
12 Impossibilidade de acabar com a abordagem tradicional.
13 Identificação de diferentes formas de exercer uma função.
14 Avaliação dos pacotes de decisão existentes e novos.
15 Ameaça dos gestores.

Fonte: Lee e Shim (1984, p. 105).

## Quadro 2 – Problemas com a utilização do OBZ

De acordo com Lunkes (2009), o OBZ possui como desvantagem seu tempo de elaboração, por ser um sistema muito burocrático de controle. Como vantagem, o OBZ pode ser aplicado em qualquer organização, pois as unidades de atividades estão relacionadas com o resultado global do negócio.

Portanto, as dificuldades com o OBZ não são muito diferentes das dificuldades frequentemente encontradas com o orçamento tradicional. No OBZ, como acontece com o modelo tradicional de orçamento, a dificuldade de definição e estruturação de programas em documentos tem causado confusão e insatisfação (WETHERBE; DICKINSON, 1979).

### 2.2.4 Orçamento Flexível

As variações nas projeções do orçamento em relação ao plano realizado dificultam muito a análise da eficiência de sua implementação (LUNKES, 2009). Dessa forma, o orçamento não deve ser considerado um pacote fechado nem ser imposto desde a alta gerência até o setor operacional. Surge, como opção a esse problema, o orçamento flexível que propicia maior participação dos membros da organização (LUNKES, 2009).

Esse autor informa que o orçamento flexível surgiu em 1970, na Alemanha, com Kilger e Plaut, sendo composto por dois princípios: o primeiro refere-se à criação de centros de responsabilidades e seu controle por custo de cada produto; o segundo refere-se à separação dos custos fixos e variáveis de acordo com o centro de responsabilidade.

Para Garrison e Norren<sup>6</sup> (1996 *apud* LUNKES, 2009, p. 110), o orçamento flexível diferencia-se de duas formas em relação ao orçamento tradicional: não limita sua projeção para uma atividade, mas para uma gama de atividades; e os custos incorridos são comparados com os necessários para cada nível de atividade.

Wood e Sangster<sup>7</sup> (1996 *apud* LUNKES, 2009, p. 110) mencionam que o princípio do orçamento flexível é construir vários orçamentos em diferentes níveis e volumes e mostrar a variação

---

<sup>6</sup> GARRISON, R. H.; NORREN, E. W. *Managerial accounting: concepts for planning, control, decision making*. 7. ed. Illinois: Irwin, 1996.

<sup>7</sup> WOOD, F.; SANGSTER, A. *Business accounting 2*. 7. ed. London: Pitman, 1996.

desses custos de acordo com os níveis de fabricação e vendas. Sendo assim, a empresa necessita saber o que cada empregado produz, o que cada máquina produz, o que cada metro quadrado da empresa produz para obter o que é consumido em sua atividade.

O orçamento flexível pode ser usado para preparar a empresa para alguma decisão que seja tomada momentaneamente, pois orçar as atividades pode ajudar gestores a lidar com as incertezas do ambiente. Com o monitoramento das medidas, o desvio entre o orçamento flexível previsto e realizado torna-se menor. Essa melhoria pode ocorrer por *benchmarking*, comparando operações, produtos, processos ou atividades com outras empresas. O importante no orçamento flexível é a possibilidade de identificar de onde vêm as diferenças e se elas foram causadas pela variação do preço ou pela ineficiência da utilização de matérias-primas e mão de obra.

### **2.2.5 Orçamento Baseado em Atividades (ABB)**

O orçamento baseado em atividades centraliza sua atenção na produção e na venda de produtos ou serviços, dividindo os custos em indiretos e centros de custos. De acordo com Padoveze e Taranto (2009), esse tipo de orçamento compreende quatro etapas:

- orçar os custos para a realização das atividades de cada área;
- determinar a demanda individualmente, de acordo com o orçamento na produção e no desenvolvimento de um novo produto;
- calcular os custos de cada atividade;
- estabelecer um orçamento do custo total das diversas atividades.

Stevens (2004) mostra que muitas ferramentas têm se concentrado em planejar financeira e operacionalmente os recursos de uma organização. A abordagem do Orçamento Baseado em Atividades combina o planejamento com o equilíbrio operacional em primeiro lugar, seguido de um balanço que justifique sua utilização. Para isso, deve-se reunir uma gama de informações referentes à demanda, ao consumo de materiais e à capacidade de produção.

Para o completo entendimento do Orçamento Baseado em Atividades, é necessário um breve relato sobre o Custeio Baseado em Atividades (ABC), base desse processo orçamentário. Esse tipo de custeio, que começa a emergir do meio acadêmico para a aplicação prática a partir da década de 80, possibilita

alocar de maneira criteriosa os custos indiretos de acordo com as atividades desenvolvidas na empresa (LUNKES, 2009).

Nakagawa<sup>8</sup> (1994 *apud* LUNKES, 2009, p. 120) afirma que o custeio baseado em atividades “tem como pressuposto que os recursos de uma empresa são consumidos por suas atividades e não pelos produtos que ela fabrica”.

De acordo com Lunkes (2009), as empresas que utilizam o sistema de custos por atividades entendem que há necessidade de um conjunto de atividades para atender a um cliente ou fabricar um produto. Por meio de um detalhamento dos respectivos custos, obtém-se uma visão mais clara de seus processos. Dessa forma, o custeio por atividades possui como função ampliar o entendimento sobre os custos, dar apoio à tomada de decisão e ajudar no planejamento da produção.

Houve uma evolução do custeio por atividades para o Orçamento Baseado em Atividades, pois o ABC forma a base dessa metodologia e tem por objetivo estimar os recursos das atividades por meio de direcionadores (LUNKES, 2009). Dessa forma, o Orçamento Baseado em Atividades é a expressão do plano esperado pela empresa, sendo uma ferramenta para obter consenso e compromisso, com o objetivo de guiar a empresa por meio de metas essenciais que envolvem receita, custos, qualidade, tempo e inovação. De acordo com Lunkes (2009), o Orçamento Baseado em Atividades analisa os produtos e serviços produzidos e as atividades exigidas para a elaboração desses produtos, alocando os recursos que precisam ser orçados para a execução dessas atividades.

As diferenças entre ABB e ABC são apresentadas a seguir no quadro 3.

ABC	ABB
Objetivo: Determinar o custo de produtos e processos.	Objetivo: Determinar a quantidade de recursos necessários para alcançar o nível de produção desejado.
Histórico por natureza.	Preditivo por natureza.
Aplicação de cima para baixo.	Aplicação de baixo para cima.
Entrada de dados: históricos.	Entrada de dados: previsões.
Uma vez estabelecidos, os resultados dos custos são determinados, usando um tempo (direcionador).	Utiliza um processo interativo que compara resultados <i>versus</i> estimativas.
O resultado do modelo é usado geralmente sobre os custos para tomar a decisões operacionais.	O resultado do modelo prevê antecipadamente como uma mudança no orçamento afetará o desempenho da empresa no

<sup>8</sup> NAKAGAWA, M. **ABC**: custeio baseado em atividades. São Paulo: Atlas 1994.

	futuro.
É orientado primordialmente para resultados financeiros.	É orientado primordialmente para resultados quantitativos (unidades produzidas etc.). A conversão de valores financeiros é feita em segundo passo.
São estabelecidos os números de atividades necessárias e os custos das unidades produzidas a partir do volume atual de produção.	Uma definição mais precisa de demanda de produção é o ponto de partida. A quantidade de atividades é estimada para atender à demanda de produção prevista.
Prevê conexões entre os recursos, atividades, produtos e processos da empresa.	Prevê conexões entre produtos, atividades e recursos, capacidade de produção, desempenho financeiro e o orçamento tradicional.

Fonte: Bleeker<sup>9</sup> (2001 *apud* LUNKES, 2009, p. 124).

### Quadro 3 – Diferenças entre ABB e ABC

O Orçamento Baseado em Atividades incentiva a participação de todos os colaboradores da empresa, discutindo seus efeitos e integrando as diversas atividades da empresa. Assim, o ABC permite alocar de forma eficaz os recursos empregados dentro da atividade organizacional (LUNKES, 2009).

De acordo com McLemore<sup>10</sup> (1997 *apud* LUNKES, 2009, p. 141), o orçamento por atividades ainda é pouco utilizado pelas empresas; porém isso tende a mudar devido a novos *softwares* de implementação e sistemas de controle que permitem melhor funcionalidade para todos os níveis nas organizações.

#### 2.2.6 Beyond Budgeting

O ambiente organizacional está mudando, pois a inovação empresarial é uma constante. Os custos de produção refletem as pressões do mercado, os clientes são inconstantes e os acionistas mais exigentes, assim, Lunkes (2009) menciona que as empresas precisam estar aptas a:

- responder rapidamente às ameaças e oportunidades do mercado;
- atrair e reter pessoas capazes de assumir responsabilidades;
- prover soluções inovadoras;
- operar com custos baixos;

<sup>9</sup> BLEEKER, Ron. Key features of activity-based budgeting. *Cost Management*, v. 15, n 4, July/Aug. 2001.

<sup>10</sup> MCLEMORE, I. The new frontier in budget. *Controller Magazine*, Sept. 1997.



- aumentar o conhecimento sobre os clientes;
- prover desempenho e resultado superior para a organização.

O orçamento empresarial, então, é uma ferramenta que pode auxiliar nessa estratégia de gestão. Conforme Libby e Lindsay (2010), o orçamento, como foi desenhado no início de sua implementação processual, gera para a empresa direta declaração da missão e dos objetivos estratégicos da empresa, tanto de curto prazo como de longo prazo, reunindo, assim, gestores dos mais diferentes níveis hierárquicos.

Contudo, ao longo dos anos, a metodologia de implantação do orçamento empresarial acabou por sofrer mudanças e influências. De acordo com Neely, Bourne e Adams (2003), estudos publicados na *CFO Magazine* revelam que empresas e profissionais que reestruturaram seu modelo orçamental ainda não estão contentes com seus atuais processos. Eles alegam que o processo orçamentário é contraprodutivo e geralmente alvo de jogos e políticas corporativas.

De acordo com Hansen, Otley e Van der Stede (2003), os críticos do orçamento tradicional defendem que este modelo não é sensível a mudanças, pois centraliza as decisões na alta direção e esses gestores têm seu foco na redução de custos. O orçamento tende a promover uma cultura de objetivos de curto prazo e fica míope com foco no interior da organização, não criando assim valor para o negócio no longo prazo (NEELY; BOURNE; ADAMS 2003).

O tempo de execução e implementação do orçamento tradicional é de cerca de quatro a cinco meses e ocupa de 20 a 30% dos executivos financeiros das corporações. Ainda três razões são muito fortes para a não utilização do orçamento tradicional, o orçamento é pesado e caro, está fora das diretrizes do ambiente dinâmico e competitivo das organizações, e as manipulações dos números podem corromper sua eficácia (HOPE; FRASER, 2003).

Hope e Fraser (2003) comentam que essa pressão por resultados orçamentários coloca uma equipe financeira sob constante pressão, e que esse estilo de gestão está fora de sintonia com a nova necessidade de liderança ágil e adaptável e a necessidade de transferir mais poder e autoridade para as pessoas.

De acordo com Nelly, Bourne e Adams (2003), foram identificadas 12 falhas mais frequentes apontadas pelos usuários do orçamento empresarial e divididas em três categorias:

- Estratégia Competitiva:
  - ✓ os orçamentos são estrategicamente muitas vezes contraditórios;
  - ✓ os orçamentos concentram-se na redução de custos e não na criação de valor;
  - ✓ os orçamentos restringem a capacidade de resposta e flexibilidade, e são muitas vezes um entrave à mudança; e
  - ✓ os orçamentos agregam pouco valor – eles tendem a ser burocráticos e a desencorajar o pensamento criativo.
- Processo de Negócio:
  - ✓ os orçamentos são demorados e onerosos para unir;
  - ✓ os orçamentos são desenvolvidos e atualizados normalmente apenas anualmente;
  - ✓ os orçamentos são baseados em suposições e conjecturas sem suporte;
  - ✓ os orçamentos incentivam jogos de comportamento perverso.
- Capacidade Organizacional:
  - ✓ os orçamentos reforçam o comando e o controle vertical;
  - ✓ os orçamentos não refletem as estruturas de rede que as organizações estão a adotar;
  - ✓ os orçamentos reforçam as barreiras departamentais, em vez de incentivar a partilha de conhecimentos; e
  - ✓ os orçamentos fazem as pessoas se sentirem subestimadas. (NEELY; BOURNE; ADAMS, 2003, p. 23).

Desta forma, o *beyond budgeting* surge como uma solução de gestão mais apta a esta dinâmica do mercado em detrimento do modelo tradicional e estático de orçamento.

Pode-se traduzir o conceito de *beyond budgeting* como “além do orçamento”. Este conceito foi desenvolvido, em 1998, por um grupo de mais de 60 empresas que abandonaram o orçamento tradicional e estudaram um método baseado em flexibilidade e descentralização organizacional (LUNKES, 2009).

Segundo Padoveze e Taranto (2009), basicamente o *beyond budgeting* defende a não utilização do processo orçamentário nas empresas, devido a três problemas principais do tradicional modelo de orçamento: a manipulação dos números para se atingirem resultados, o alto custo para elaboração e a falta de conexão com o ambiente globalizado atual.

Neely, Bourne e Adams (2003) mostram que, optando pelo modelo *beyond budgeting*, algumas empresas escandinavas, como *Svenska Handelsbanken*, *Borealis S.A* e *Skandia*, conseguiram com sucesso abandonar inteiramente o modelo tradicional de orçamento.

O *beyond budgeting* ancora-se em dois pilares. O primeiro refere-se ao desempenho da organização por meio das metas relativas, das recompensas para as equipas, das estratégias flexíveis, da demanda de recursos e das ações internas coordenadas por indicadores de desempenho. O segundo pilar refere-se ao comportamento e está ligado à forma como são estabelecidos os objetivos da empresa e o compartilhamento desses objetivos com os gestores (PADOVEZE; TARANTO, 2009).

De acordo com (HOPE; FRASER, 1999), existem dez princípios e práticas para o gerenciamento sem orçamento, são eles:

1. Definição de objetivo – definir o objetivo para maximizar o valor a longo prazo.
2. Estratégia – levar a estratégia à linha de frente, torná-la um processo contínuo e aberto, e não um evento anual em que se determina a estratégia de cima para baixo.
3. Crescimento e melhoramento – desafiar pessoas a pensar radicalmente e não de maneira incremental.
4. Gestão de recursos – gerir recursos baseando-se na criação de valor sobre o tempo do investimento, não se baseando na alocação de curto prazo (orçamento).
5. Coordenação – atingir a coordenação gerindo relações de causa e efeito nas unidades de negócio e centros de responsabilidade (como processos) e não usando orçamentos departamentais.
6. Gestão de custos – testar todos os custos e identificar se geram valor ou não e se devem aumentar ou diminuir em comparação ao último ano.
7. Previsões – usar previsões dinâmicas para gerenciar a estratégia e tomar decisões, não somente para “manter-se no eixo”.
8. Medição e controle – usar alguns indicadores-chave para monitorar a *performance*, não um relatório maciço e detalhado cheio de históricos.
9. Recompensa – basear as recompensas da empresa para o desempenho de unidades competitivas, e não para metas financeiras pessoais.
10. Delegação – dar aos gerentes responsabilidade e liberdade de agir, não fazer a gestão de tudo que eles fazem. (HOPE; FRASER, 1999, p. 4).

Assim, o *beyond budgeting* permite a adoção de um modo de gestão mais descentralizado, criando um ambiente de trabalho autogerenciado e uma cultura baseada na responsabilidade (LUNKES, 2009).

De acordo com Padoveze e Taranto (2009), para entender melhor o *beyond budgeting*, é necessário ter em mente que esse processo é baseado nos seguintes elementos:

- **metas:** são negociadas entre a alta administração e os gestores, estabelecendo um processo contínuo com base em medidas de desempenho internas e externas;
- **planejamento:** é descentralizado, os cenários são de médio prazo e as responsabilidades pelo desenvolvimento do planejamento desenvolvidas pelos gerentes de equipes e em alguns casos pelas equipes de linha de frente;
- **recursos:** uma vez que o planejamento é contínuo, os recursos são disponibilizados conforme a necessidade do momento;
- **coordenação:** as ações de coordenação do processo de planejamento, execução e controle são desenvolvidas pelos gestores, visando dar *feedback* a todos os envolvidos no processo;
- **controle:** as medidas de desempenho são comparadas com informações sobre os concorrentes, por meio de indicadores do setor;

- **prêmios/ bonificações:** são pagos com base nas metas e nos objetivos estabelecidos e alcançados pelo grupo.

A grande virtude do *beyond budgeting* é seu conjunto de princípios e valores, os quais vão ao encontro das necessidades das empresas, podendo proporcionar velocidade, agilidade e adaptabilidade do processo decisório. Os princípios do *beyond budgeting* são como um mapa e visam descentralizar seu processo de tomada de decisão. Assim, a dinâmica proposta pelo modelo busca a adaptabilidade do processo decisório, de acordo com o comportamento do ambiente (LUNKES, 2009).

### 2.3 Montagem do Orçamento

De acordo com Welsch (1983), existem certos fundamentos comuns e distinções básicas essenciais à aplicação do controle orçamentário. Deixar de reconhecer esses fundamentos pode levar à ineficiência no processo orçamentário.

Esses fundamentos, segundo Welsch (1983), tendem a representar orientações às atividades administrativas. Dessa forma, são condições ambientais com as quais a administração deve estar firmemente comprometida. Tais fundamentos são:

- **envolvimento administrativo:** para que um programa de planejamento e controle orçamentário seja bem definido, deve contar com o apoio integral de cada membro da organização, desde o plano estratégico até o operacional;
- **adaptação organizacional:** o orçamento empresarial deve apoiar-se numa sólida estrutura organizacional e num conjunto bem definido de autoridade e responsabilidade;
- **contabilidade por áreas de responsabilidade:** o sistema contábil deve ser organizado de acordo com a estrutura de responsabilidades da organização, para se obterem os gastos reais de cada um dos departamentos;
- **orientação por objetivos:** envolve a aceitação por parte da administração dentro do conceito de administração por objetivos, ou seja, o futuro da empresa tende a ser favorecido pelo estabelecimento de objetivos, subobjetivos e padrões de desempenho;
- **comunicação integral:** a comunicação dentro do processo orçamentário exige que tanto o superior como o seu subordinado tenham a mesma noção de responsabilidades e objetivos.

Dessa forma, o fornecimento de informações completas e sem restrições nos relatórios de desempenho é de extrema importância para a eficiência do processo;

- **expectativas realistas:** a administração deve evitar tanto um conservadorismo exagerado quanto um otimismo irracional, ou seja, os objetivos da empresa e as metas orçamentárias devem representar um desafio real para suas unidades e a organização como um todo;
- **oportunidade:** deve existir um calendário definido para o planejamento formal, respeitando-se os relatórios e as atividades que fazem parte do orçamento, ou seja, o processo deve ser contínuo em todos os níveis de administração;
- **aplicação flexível:** o orçamento não deverá dominar e direcionar por completo as atividades da empresa, e o uso da flexibilidade deve ser definido para permitir o aproveitamento de oportunidades favoráveis não incluídas no processo;
- **acompanhamento:** o desempenho do processo orçamentário, tanto favorável quanto desfavoravelmente, deve ser analisado com atenção.

De acordo com os princípios citados, a responsabilidade pela condução do orçamento empresarial é do *controller*, pois o princípio do orçamento é a comparação do valor orçado com o realizado. Dessa forma, esse sistema de contabilidade fica a cargo da contabilidade geral, que é responsabilidade da controladoria (PADOVEZE; TARANTO, 2009).

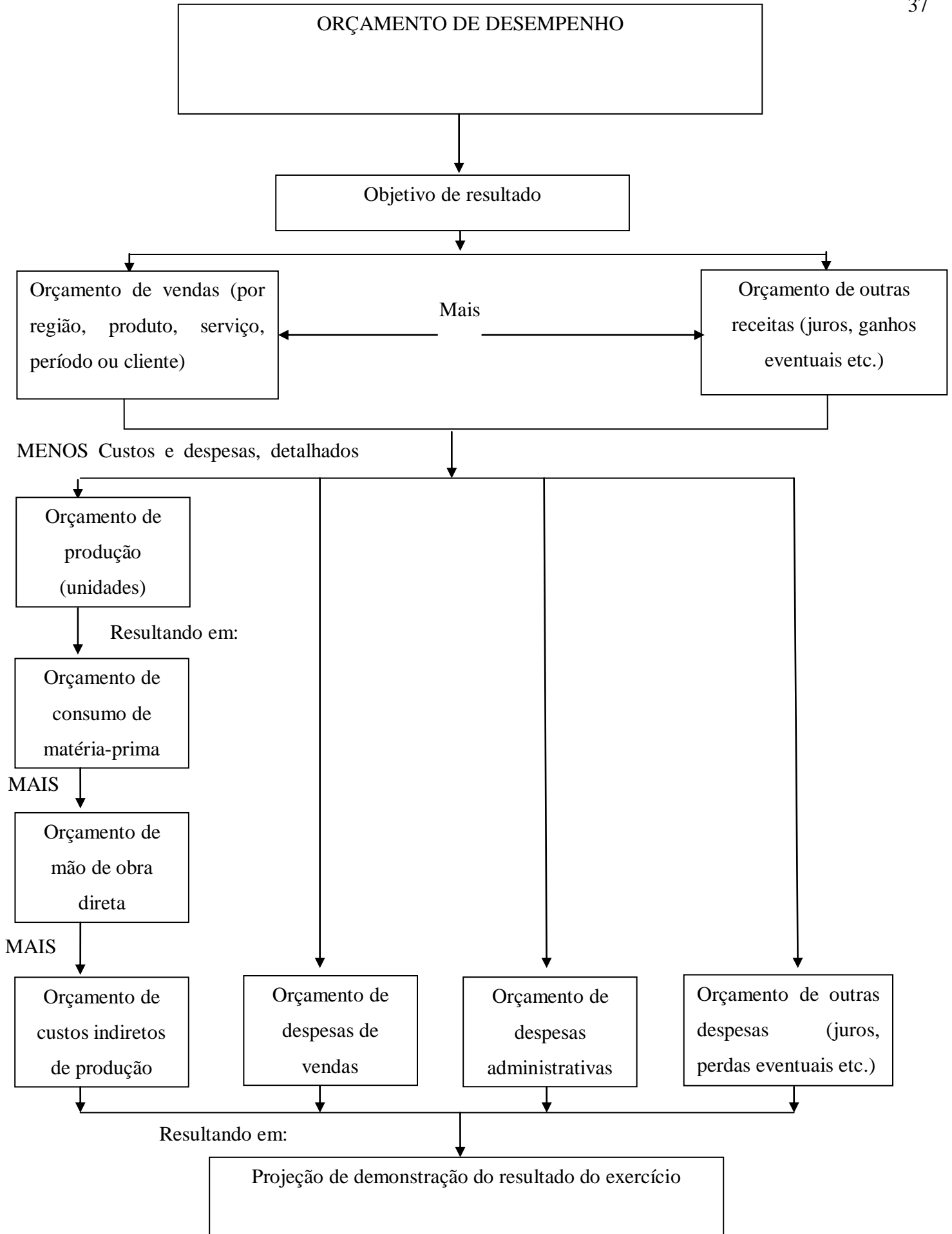
Conforme Sanvicente e Santos (2000), a elaboração do orçamento é o detalhamento das políticas, metas e condições esperadas de atividade. Caso o orçamento siga o período de ano civil (1 de janeiro a 31 de dezembro), é interessante iniciar sua construção com três a quatro meses de antecedência.

Segundo Sanvicente e Santos (2000), a montagem do processo orçamentário segue a seguinte estrutura:

- primeiramente, deve ser preparada uma previsão das vendas, já que os outros recursos de produção estão limitados ao volume de vendas;
- a seguir, elabora-se o orçamento de produção, que é uma programação das atividades exigidas para a geração das unidades físicas a serem vendidas ou estocadas. Dessa forma a produção orçada será o resultado do estoque final de produtos acabados, mais as vendas orçadas, menos o estoque inicial desejado;

- em coordenação ao orçamento de vendas e ao orçamento de produção, devem ser feitas previsões de estoques de produtos acabados;
- finalizando o orçamento de produção, são estabelecidas condições para a previsão de consumo de matérias-primas, a utilização de mão de obra e os custos indiretos de produção;
- finalmente, conclui-se o processo de elaboração das projeções dos demonstrativos de resultado do exercício referentes a despesas administrativas e de vendas da empresa. A diferença entre o resultado bruto e o total dessas despesas será o resultado operacional previsto para a empresa no período seguinte.

Em resumo, um programa de planejamento e controle de resultados pode ser apresentado de acordo com o fluxograma apresentado na figura 3.



## 2.4 Etapas do Orçamento

Neste texto, o orçamento está dividido em cinco etapas: orçamento de vendas; orçamento de produção; orçamento do custo de produção; orçamento de despesas; orçamento de imobilizações e investimentos e orçamentos de caixa e aplicações financeiras.

### 2.4.1 Orçamento de Vendas

A construção do processo orçamentário deve ter como fase inicial o planejamento das vendas da empresa. De acordo com Padoveze e Taranto (2009), o orçamento de vendas é o ponto-chave do planejamento operacional e está relacionado com o fato de a maioria das empresas tentar mensurar a demanda de seus produtos para o período orçado, o que norteia a atividade da organização.

Welsch (1983) mostra que o planejamento de vendas abrange duas dimensões em termos de tempo: o planejamento de vendas a longo prazo e a curto prazo. De acordo com essas informações, Frezatti (2009) aponta que o plano de vendas deve levar em conta os seguintes pontos:

- **relação com o plano estratégico:** as diretrizes em termos de volume de vendas, preços e *market share*, decididas no plano estratégico, devem estar relacionadas e implementadas no orçamento. A coerência entre o orçamento e o planejamento estratégico é de fundamental importância para o sucesso organizacional;
- **participação de equipe de vendas:** a participação da equipe gerencial no processo de elaboração de todo o orçamento é importante, contudo o comprometimento das metas por parte da equipe de vendas pode revelar-se decisivo;
- **definição de metas:** as metas podem ser definidas com base na abordagem quantitativa, usando dados estatísticos, bem como apoiada no julgamento e conhecimento da equipe de vendas.

Portanto, para que a empresa prossiga em seu planejamento de vendas, Sanvicente e Santos (2000) mostram que é necessário que ela tenha um acurado diagnóstico de seu macroambiente, visando identificar suas restrições internas e externas.

Como restrições internas, há os seguintes fatores: a capacidade produtiva, a estrutura administrativa, o treinamento dos colaboradores para o exercício de suas funções e a obtenção de crédito para financiar suas atividades.



Quanto às restrições externas, a empresa deverá ter um olhar mais apurado para fatores como a política do país onde atua e comercializa seus produtos, o mercado fornecedor de matéria-prima, a oferta de mão de obra e a ação dos concorrentes da empresa.

Após entender as restrições, os próximos passos do plano de vendas, segundo Welsch (1983), são definir os objetivos da empresa, as estratégias e as previsões de vendas.

Nos objetivos e estratégias da empresa, a alta administração deve distribuir uma declaração informando a toda a organização o que pretende alcançar com suas vendas. Esses objetivos são definidos a partir de seu plano de marketing, sendo necessário que a empresa estruture sua política de preços, produtos, distribuição e propaganda.

Segundo Sanvicente e Santos (2000), a política de preços envolve a definição dos preços de venda de seus produtos; a política de produtos estabelece as decisões referentes à inclusão ou eliminação de produtos ou linhas de produtos; a política de distribuição define os caminhos que levarão os produtos do fabricante aos consumidores finais; e a política de propaganda define os produtos prioritários para divulgação, as campanhas efetuadas e os veículos de divulgação a serem utilizados.

O próximo passo para execução do plano de vendas é a previsão das vendas que podem ser efetuadas. De acordo com a ideia proposta por Welsch (1983), a previsão de vendas é uma técnica de procura em potencial em que um período específico é determinado de acordo com as hipóteses propostas.

Diante disso, Padoveze e Taranto (2009) mostram que existe uma forte possibilidade de acerto das quantidades que serão vendidas e, para que isso ocorra com eficiência, há pelo menos três grandes métodos de previsão de vendas.

- **Método estatístico:** consiste em usar modelos estatísticos de correlação e análise com base em recursos computacionais utilizando-se os seguintes critérios:
  - √ correlação do crescimento do setor com o PIB;
  - √ análise de tendências utilizando regressões lineares ou mínimos quadrados;
  - √ combinação de dois métodos;
  - √ pesquisa de mercado;
  - √ correlação com o tamanho do mercado.
- **Coleta de dados:** neste método, o departamento de vendas tem como base as informações oriundas dos centros vendedores.

- **Uso final do produto:** deve-se procurar conhecer o uso final do produto por seus clientes, assim, a empresa pode orçar as próprias vendas.

Aprovado, o orçamento de vendas poderá ser encaminhado às outras áreas para a elaboração dos orçamentos de produção e despesas.

#### **2.4.2 Orçamento de Produção**

Com a finalização do orçamento de vendas, deverá ser dimensionado o quanto será gasto para a obtenção dessas receitas. O orçamento de produção é o principal instrumento para a determinação desses gastos (SANVICENTE; SANTOS, 2000). Dessa forma, segundo Welsch (1983), as quantidades exigidas pelo plano de vendas indicarão os volumes de produtos a serem fabricados por período. Assim, o orçamento de produção pode ser representado esquematicamente da seguinte maneira, conforme a fórmula 1:

$$\text{Volume de vendas} + \text{variação de estoque} = \text{exigências de produção} \quad (1)$$

No entanto, para que seja eficazmente projetado, o orçamento de produção requer a conciliação dos seguintes aspectos: atendimento ao orçamento de vendas; minimização dos custos de produção; minimização dos investimentos em estoques.

A responsabilidade pela definição das metas e do plano de produção ficará a cargo do gerente de produção, porém a decisão final na aprovação ou não dos gastos efetuados nesta etapa dependerá da diretoria (WELSCH, 1983).

Uma primeira decisão que o gerente de produção deve tomar será referente às dimensões temporais do planejamento da produção. No plano de longo prazo, a empresa deverá preparar estimativas mais globais de níveis de produção, enquanto, dentro do planejamento anual, deverá ter uma dimensão de meses ou trimestres e maior precisão e detalhes na formalização do plano final.

#### 2.4.2.1 Preparação do plano de produção

Os executivos de produção devem converter as quantidades exigidas pelo orçamento de vendas no número de unidades necessárias por produto para todo o ano. Após a produção de cada item planejado para o ano, o problema seguinte consiste em distribuir essa produção por subperíodos do ano, planejada de modo a: (1) haver quantidades suficientes para atender às necessidades de vendas durante os subperíodos; (2) manter os níveis de estoque dentro dos limites razoáveis; e (3) fazer com que os produtos sejam fabricados de maneira tão econômica quanto possível (WELSCH, 1983).

#### 2.4.2.2 Programação da produção e políticas de estoques

A programação da produção é crucial para o equilíbrio e a eficiência do orçamento de produção. De acordo com Sanvicente e Santos (2000), essa decisão pode levar em conta três métodos de trabalho:

- **produção constante:** a produção possui um nível constante durante todo o exercício e os excessos ou faltas serão atendidas pelos estoques.
- **produção em nível das vendas:** os estoques são mantidos ao mínimo e a produção mensal varia em função das vendas. Se as vendas do período forem inferiores às expectativas, haverá acúmulo de estoques, caso contrário, a produção será intensificada ou a entrega adiada até que se equalize a produção.
- **produção por ciclos:** consiste na fabricação contínua da quantidade total anual de determinado produto, durante certo período de tempo.

A política de planejamento de estoques é outro ponto de vital importância dentro do orçamento de produção. Segundo Welsch (1983), os estoques representam um investimento relativamente substancial e seus efeitos sobre as outras funções organizacionais são significativos. Portanto as políticas de estoques devem planejar o nível ótimo do investimento em estoque e, por meio de controles, manter níveis ideais tanto quanto possível. Dessa forma, as políticas de estoques devem incluir o estabelecimento de limites e giros máximos e a aplicação de técnicas e métodos que assegurem os padrões escolhidos.

A próxima etapa do plano de produção, de acordo com Welsch (1983), é adequar as instalações de produção. Deverá existir capacidade suficiente para produzir o volume planejado frente às cargas máximas de trabalho, ou seja, as atividades de cada departamento, processo ou máquina devem ser

cuidadosamente planejadas e coordenadas no orçamento de produção, evitando pontos de estrangulamento ou capacidade ociosa.

Finalmente, a última etapa do plano de produção é o estudo e a disponibilidade de matérias-primas e de mão de obra. Esses fatores podem ser afetados por preços, perecibilidade, ou o treinamento da força de trabalho em tempo suficiente para atender às expectativas do exercício anual (WELSCH, 1983).

### **2.4.3 Orçamento do Custo de Produção**

Após concluir o orçamento de produção, o passo seguinte consiste na determinação do custo dessa produção. Consideram-se como custos de produção os custos de matéria-prima e mão de obra direta. A matéria-prima consiste em qualquer material que seja fisicamente agregado ao produto. Na mão de obra direta estão relacionados os gastos com qualquer trabalho executado no produto, o que implica mudança de sua forma (SANVICENTE; SANTOS, 2000).

Segundo Welsch (1983), para assegurar a disponibilidade de materiais nas quantidades necessárias, no momento correto e para projetar os custos desses materiais, é essencial que o orçamento contenha um relatório detalhado especificando a quantidade e os custos da matéria-prima exigida. Sanvicente e Santos (2000) mostram que esse orçamento requer o cumprimento das seguintes fases: determinação das quantidades de matérias-primas exigidas; estabelecimento das políticas de estocagem de matérias-primas; elaboração do programa de suprimentos; determinação do custo estimado das matérias-primas necessárias para a produção.

#### **2.4.3.1 Determinação das quantidades de matérias-primas exigidas**

Essa determinação baseia-se no orçamento de produção e em dados históricos da composição de matérias-primas de cada produto. Conforme Welsch (1983), as matérias-primas necessárias devem ser estimadas em valores totais para o período planejado e detalhadas em subperíodos, como meses ou trimestres.

Ainda segundo Welsch (1983), a principal função dessa divisão refere-se à finalidade de fornecer informações ao departamento de compras, para que este possa planejar e controlar as quantidades compradas; fornecer informações sobre quantidades, permitindo assim as projeções dos

custos de produção; fornecer dados para permitir o estabelecimento de políticas em relação a níveis de estoque; fornecer dados para determinação das necessidades de caixa; fornecer informações para controle e consumo de matérias-primas.

Além de fornecer informações sobre as quantidades consumidas e os padrões técnicos de consumo ou estatísticas de consumo, o orçamento de matérias-primas deve estar atento às perdas de material que ocorrem no processo de fabricação ou em refugos e materiais com avarias.

Sanvicente e Santos (2000) mostram que a responsabilidade pela verificação de matérias e a quantidade de matérias-primas utilizadas deve ficar a cargo do departamento de programação e controle da produção, mas a determinação da quantidade de matéria-prima poderá ser feita por meio de orçamentos departamentalizados.

#### **2.4.3.2 Estabelecimento da política de estocagem**

Uma política de estoques, de acordo com Sanvicente e Santos (2000), constitui-se em um conjunto de regras que permite atender às necessidades de consumo a um custo mínimo em termos de investimento em estoques. Segundo Welsch (1983), o orçamento de estoque de matérias-primas permite amortecer as variações das exigências de compras desse insumo, pois, caso a exigência da matéria-prima pela fábrica seja sazonal, as compras devem respeitar as variações de consumo, do contrário deverá ser mantido um estoque e, conseqüentemente, a compra uniforme de matérias-primas.

#### **2.4.3.3 Elaboração de um programa de suprimentos**

Para que se efetue uma compra de matéria-prima de forma eficiente, devem-se utilizar algumas técnicas que podem auxiliar nessa programação. Uma primeira ferramenta, apontada por Welsch (1983), é o lote econômico de compra (LEC) segundo a fórmula 2:

$$LEC = \sqrt{\frac{2QE}{CP}} \quad (2)$$

em que:

Q = quantidade consumida por ano;

E = custo médio anual de preparação de uma encomenda;

C = custo de estocagem por unidade;

P = preço de compra.

Essa técnica poderá auxiliar a empresa a comprar sua matéria-prima na quantidade correta e ainda indicar quantos pedidos dessa natureza devem ser feitos no ano.

Outra técnica, apontada por Sanvicente e Santos (2000), é o lote mínimo de compra, segundo a qual, o estoque deve ser repostado cada vez que seja atingido um nível predeterminado, chamado nível de ressuprimento.

#### **2.4.3.5 Determinação do custo estimado de matérias-primas necessárias à produção**

Sanvicente e Santos (2000) afirmam que a determinação dos preços unitários tem como base experiências anteriores, que devem ser medidas levando-se em conta os aumentos verificados de preços e a inflação ocorrida no período. Segundo Welsch (1983), do ponto de vista do planejamento, os custos unitários de matéria-prima devem ser estimados com base nas práticas de contabilidade de custos adotada pela empresa para registrar os custos efetivamente ocorridos.

#### **2.4.3.6 Planejamento e controle de custo de mão de obra direta**

De acordo com Welsch (1983), em muitas empresas os custos de mão de obra são superiores a todos os outros custos combinados. Assim, o planejamento cuidadoso e o controle sistemático dos custos de mão de obra são essenciais.

Sanvicente e Santos (2000) mostram que orçar a mão de obra direta significa estimar a quantidade de mão de obra direta para cumprir a programação, projetar a taxa horária que será utilizada e calcular o custo total de mão de obra.

Em um sentido mais amplo, Welsch (1983) afirma que os custos de mão de obra compreendem todas as despesas relacionadas aos colaboradores da empresa que ocupam os diversos níveis corporativos, sendo seus custos estimados separadamente. Dessa forma, Sanvicente e Santos (2000) afirmam que o planejamento de necessidades de pessoal permite ao departamento de pessoal definir programas de recrutamento e treinamento. Sua elaboração envolve dois passos básicos: determinação de números de horas necessárias e valorização em termos monetários, os quais serão analisados a seguir.

#### 2.4.3.7 Determinação do número de horas necessárias

De acordo com Welsch (1983), as condições internas da empresa determinarão a viabilidade de expressar a atividade de um departamento de produção em termos de mão de obra direta, bem como os custos dessa mão de obra. Segundo Sanvicente e Santos (2000), os métodos utilizados para estimar a quantidade de mão de obra necessária são:

- **registros de tempos e movimentos:** por meio de estudos de tempos das tarefas executadas para a elaboração de determinado produto, a engenharia industrial busca elaborar a quantidade de mão de obra necessária;
- **estimativas diretas do supervisor:** não sendo possível obter informações por meio de um departamento de engenharia industrial, as estimativas podem ser feitas pelos supervisores de área de acordo com dados históricos;
- **estimativas de um grupo assessor:** um departamento, como a contabilidade, pode efetuar os cálculos da quantidade de mão de obra necessária de acordo com o volume produzido.

#### 2.4.3.8 Valorização em termos monetários

A mão de obra direta inclui os custos de pessoal identificáveis como atividades específicas de produção. De acordo com Sanvicente e Santos (2000), um grande problema é a classificação que deve ser dada aos encargos sociais correspondentes, aos prêmios e às horas extras. Outro ponto citado por Welsch (1983) é a determinação da remuneração em termos de horas de mão de obra direta. Uma solução para essa questão é a determinação das taxas médias em dado departamento ou centro de custo. Sendo assim, efetua-se um cálculo por meio do número de empregados daquele departamento e pelas horas trabalhadas.

Para que ocorra um bom plano de orçamento de mão de obra direta, devem-se levar em conta vários fatores internos e um bom modelo é aquele que garante um bom número de trabalhadores, proporcionando os benefícios necessários aos trabalhadores sem que a empresa fique com excessos de mão de obra ou encargos.

#### **2.4.4 Planejamento de Despesas – Custos Indiretos de Produção, Despesas de Vendas Administrativas**

De acordo com Welsch (1983), na preparação de um plano de resultados a curto prazo, as despesas devem ser planejadas cuidadosamente. Esse planejamento deve concentrar sua atenção no estabelecimento dos seguintes fatores: projeção de saídas de caixa e controle efetivo das despesas. O planejamento e o controle de despesas devem focalizar a relação entre as despesas e os benefícios delas decorrentes. Quanto aos custos, sua classificação deve ser condicionada ao problema enfrentado, ou seja, o que pode ser classificado como custo para uma finalidade poderá ser inapropriado para outra.

##### **2.4.4.1 Custos indiretos de produção**

Welsch (1983) aponta dois pontos para a correta classificação dos custos:

- classificação de custos por área de responsabilidade: é necessário que os custos sejam planejados em termos de responsabilidades funcionais;
- comportamento dos custos: o conhecimento do comportamento dos custos, ou seja, a relação entre o custo e o volume de atividades, é essencial para seu planejamento e controle.

Sanvicente e Santos (2000) classificam os custos de acordo com sua variabilidade e em três categorias distintas:

- custos fixos: caso haja produção ou não, os custos fixos são aqueles que dentro de certos limites não se alteram;
- custos variáveis: são aqueles que oscilam numa proporção constante com a produção; caso esta seja nula, eles não existirão;
- custos semivariáveis: são aqueles que variam com a produção, mas não em proporção direta.

Após a correta classificação dos custos, deve ser feito o levantamento de acordo com o volume de produção estimada, o rateio por áreas de responsabilidade e o orçamento dos custos devem ser aprovados pela diretoria.



#### **2.4.4.2 Orçamento de despesas administrativas**

De acordo com Sanvicente e Santos (2000), as despesas administrativas incluem todas as despesas necessárias para a gestão das operações de uma empresa e também os itens relativos a pessoal e material de escritório, entre outros.

A melhor abordagem ao planejamento de despesas administrativas consiste em dividi-las em programas específicos de utilização, de acordo com experiências anteriores de apuração das despesas e com as condições econômicas existentes. Porém deve-se ter um cuidado com a apuração dessas despesas, que geralmente incorrem em nível próximo da alta administração, embora haja uma tendência muito forte de ignorar sua magnitude e seu efeito sobre os lucros (WELSCH, 1983).

#### **2.4.4.3 Orçamento das despesas com vendas**

Segundo Welsch (1983), as despesas com vendas não são consideradas como parte do custo do produto vendido, portanto não há necessidade de rateio. Sanvicente e Santos (2000) apresentam como despesas de venda todos os gastos com propaganda, equipe de vendas, pontos de distribuição, entre outros, a fim de criar esforços para a efetivação da campanha de marketing da empresa. Há dois aspectos destacados por Welsch (1983), na preparação do orçamento de despesas com vendas:

- planejamento e coordenação: é essencial que seja alcançado um equilíbrio apropriado entre os esforços (despesas) de venda e os resultados (receitas) em termos de vendas;
- controle dos custos de vendas: é muito importante, pois os custos de venda consomem uma parcela substancial dos custos totais, mas a administração e o pessoal de vendas tendem a encarar esses gastos de forma errônea ocorrendo em excesso de gastos em algumas circunstâncias.

#### **2.4.5 Orçamento de Imobilizações, Caixa e Montagem das Demonstrações de Resultados**

O primeiro fator é referente ao orçamento com imobilizado. Segundo Sanvicente e Santos (2000), esse orçamento considera as despesas com aquisição de máquinas, veículos, construções ou transformações que tenham caráter de melhoria, ou reposição da capacidade produtiva, ou de prestação de serviços. Welsch (1983) alerta que esses gastos devem ser mensurados com bastante critério, pois

envolvem aplicações de recursos substanciais e seu impacto sobre a empresa estende-se por períodos bastante longos.

O segundo fator, de acordo com Welsch (1983), está relacionado ao orçamento de caixa, que deve preocupar-se com o fluxo de entrada e saída de capital dentro da atividade organizacional e compreender as necessidades de capital e também os excessos desses recursos que envolvem o custo de oportunidade da empresa. Sanvicente e Santos (2000) citam ainda que a falta imprevista de caixa traz como consequência ônus financeiros na obtenção de empréstimos, além de poder desacreditar a empresa frente a seus credores.

Após concluir todas as etapas citadas, a finalização do processo orçamentário ocorre com a apresentação das demonstrações de resultado de exercício, de acordo com Welsch (1983, p. 268):

A preparação de um plano anual de resultados encerra-se com a demonstração projetada de resultado do exercício e com a projeção do balanço. Essas duas demonstrações sintetizam e integram os detalhes dos planos preparados pela administração para o período envolvido. Também indicam os principais impactos dos planos detalhados sobre as características financeiras da empresa.

Assim, Sanvicente e Santos (2000) ressaltam que, se a projeção revelar, dadas as condições presumidas, que a situação da empresa se deteriorará, a administração poderá solicitar aos responsáveis que refaçam seus planos de forma a permitir que os resultados esperados sejam atingidos.

## **2.5 Geração de Valor**

O mercado mundial e a acirrada busca pela melhoria corporativa têm levado as empresas a buscar novas alternativas de gestão, para que consigam responder de forma eficiente às expectativas e às tendências de mercado. Assim, a organização mais rápida e adaptável consegue sobreviver em um mercado cada dia mais dinâmico. De acordo com Assaf Neto (2005), o atual cenário corporativo globalizado proporcionou e promoveu significantes mudanças na gestão dos negócios, e o conceito de crise está, em sua maior parte, em não se compreenderem as novas tendências e regras de mercado.

A estruturação de um sistema financeiro voltado a uma gestão eficaz, que avalie e transmita aos acionistas informações relevantes sobre a criação ou destruição de riqueza, é a essência das modernas corporações ao atuarem em um ambiente competitivo de mercado (ASSAF NETO, 2005, p. 172).

De acordo com a abordagem de geração de valor, uma empresa é considerada criadora de valor quando em sua gestão e atividade for capaz de oferecer a seus proprietários de capital (credores e

acionistas) um retorno do capital investido acima das expectativas mínimas de ganhos, ou seja, a criação de valor ocorre quando o preço de mercado de uma organização apresentar uma valorização decorrente de sua capacidade em melhor remunerar o custo de oportunidade de seus proprietários (ASSAF NETO, 2005).

Deriva-se, a partir dessas informações, o fato de a empresa gerar resultado apenas quando seus lucros remunerarem não apenas suas atividades, mas também aqueles que financiam sua perpetuidade. Assim, para que alcance esse retorno, a empresa deverá obter um resíduo após o pagamento de todos os envolvidos, o chamado lucro econômico.

Segundo Young e O'Byrne (2003), o lucro econômico é às vezes utilizado no lugar do lucro residual, cuja definição descreve qualquer medida de lucro que considera um custo pelo capital investido, incluindo o capital próprio.

Dessa forma, o lucro líquido contábil apresenta apenas uma visão parcial do resultado das empresas, que pondera apenas os custos de produção, despesas operacionais, taxa de juros dos credores externos e impostos, deixando de considerar a necessidade de retorno do capital empregado pelos acionistas.

Na concepção do valor econômico, ou *economic value*, encontra-se um instrumento que funciona como uma medida de desempenho que poderá gerar e auxiliar as decisões financeiras da empresa, proporcionando aos investidores a remuneração de acordo com aquilo que esperam – a análise do retorno sobre o investimento (ROI) com o custo médio ponderado de capital (CMPC), o que servirá de guia para a correta identificação de agregação ou não de valor para a empresa. (ARAÚJO; ASSAF NETO, 2003).

O CMPC, de acordo com Young e O'Byrne (2003), é igual à soma dos custos de cada componente de capital – dívidas de curto e longo prazo e patrimônio líquido do acionista –, ponderado pela proporção relativa na estrutura de capital que financia a empresa.

Esse sistema de gestão foi desenvolvido pela Stern Stewart a partir dos anos 80. O EVA® é a mensuração do valor adicionado à organização, ou seja, é aquilo que excede a remuneração exigida pelos investidores. Atualmente o EVA® tornou-se um sistema completo de gerência financeira que até proporciona uma remuneração variável aos colaboradores, servindo também no processo de tomada de decisões das empresas (ARAÚJO; ASSAF NETO, 2003).

De acordo com Stewart III (2005), o EVA® é uma medida de resultado que subtrai os custos de capital dos lucros operacionais gerados pela empresa. Esse autor mostra que o EVA® é uma medida de desempenho que se conecta diretamente ao valor de mercado intrínseco de uma empresa. Portanto, quando se torna foco para todas as decisões, o EVA® estabelece ligações claras e responsabilizáveis entre o plano estratégico, os investimentos de capital, as decisões operacionais diárias e o valor para o acionista (EHRBAR, 1999).

Existem dois indicadores que norteiam a organização que deseja trabalhar com o EVA®: a valorização dos investimentos dos acionistas e a mensuração do valor da empresa em relação à remuneração exigida pelos acionistas, excluído o custo desse capital (ARAÚJO; ASSAF NETO, 2003).

Dessa forma, na atividade empresarial, a existência de lucro não garante a efetiva remuneração do capital aplicado e, conseqüentemente, a atratividade econômica das organizações. A perpetuidade de uma empresa somente ocorrerá se ela for capaz de criar valor para seus proprietários. Para que um ativo agregue valor, de acordo com Assaf Neto (2005), seus fluxos operacionais de caixa esperados, descontados a uma taxa que reflete as expectativas de risco dos proprietários de capital, devem produzir um valor presente líquido.

Apesar de a abordagem da gestão baseada em valor estar sendo muito mencionada e praticada por empresas, algumas dificuldades práticas de consolidação podem ser encontradas. A primeira barreira é a própria cultura organizacional, que impede maiores modificações em seu controle e processo decisório. Toda alteração e quebra de paradigma é sempre questionada, principalmente se altera a forma de gestão. Algumas empresas que adotaram o valor como objetivo empresarial mostraram grandes dificuldades em adequar a cultura tradicional à meta de valor, demandando então um prazo mais longo para adequar toda a estrutura à nova proposta (ASSAF NETO, 2005).

Para entender a geração de valor e sua conseqüente mensuração, encontram-se na literatura algumas formas de cálculo do EVA®. A seguir são apresentadas algumas dessas metodologias. De acordo com Young e O'Byrne (2003), o EVA® pode ser calculado como demonstrado no quadro 4.

	Vendas Líquidas
(-)	Despesas Operacionais
(=)	Lucro Operacional (ou lucro antes das despesas financeiras e do imposto de renda = EBIT)
(-)	Imposto de Renda
(=)	Lucro Operacional líquido após o imposto de renda (NOPAT)
(-)	Custo do Capital (capital investido x custo do capital)
(=)	EVA

Fonte: Young e O'Byrne (2003).

#### **Quadro 4 – Decomposição do cálculo do EVA®**

Nesse quadro, o EBIT é o lucro antes das despesas financeiras e do imposto de renda (*earnings before interest and taxes*); o NOPAT, o lucro operacional líquido após o imposto de renda (*net operating profit after taxes*); o custo de capital próprio, capital investido x custo de capital.

Ainda de acordo com Stewart III (2005), o EVA® pode ser entendido da seguinte forma, conforme a fórmula 3:

$$\text{EVA}^{\circledast} = \text{Lucros operacionais} - \text{Encargos de capital} \quad (3)$$

em que os encargos de capital são uma taxa de juros que deverá ser paga aos investidores pelo uso do capital.

Segundo Matias (2007a), a metodologia de cálculo do VEA (Valor Econômico Adicionado) pode ser modelada usando a abordagem sugerida por ele: GTV (Geração Total de Valor), que é definida, originalmente, na diferença entre o retorno e o custo do capital, da seguinte forma:

$$\text{GTV} = (\text{R} - \text{C})\text{K} \quad (4)$$

Sendo,

GTV = Geração Total de Valor

R = Retorno do capital (em taxa)

C = Custo do capital (em taxa)

K = Capital (em valor)

em que, ainda segundo Matias (2007a), a geração total de valor pode ser apresentada da seguinte forma:

$$\text{GTV} = \text{GVA} + \text{GVF} \quad (5)$$

**GTV = Geração Total de Valor**

**GVA** = Geração de Valor na Atividade

**GVF** = Geração de Valor em Finanças

em que:

### 1. Geração de Valor na Atividade

$$\mathbf{GVA = VGV + VGP + VGA} \quad (6)$$

em que:

**VGV** = Valor Gerado na Venda

**VGP** = Valor Gerado na Produção

**VGA** = Valor Gerado na Administração

- Valor Gerado na Venda (**VGV**) = Receitas Brutas – Devoluções – Abatimentos – Despesas Comerciais – Ganho Financeiro do Contas a Receber deduzido do respectivo custo de capital = Resultado Comercial
- Valor Gerado na Produção (**VGP**) = Resultado Comercial – Custo de Produção +/- resultado Monetário de Estoques deduzido do respectivo CMPCG x Estoques (ou seja do custo financeiro de carregamento de estoque que já está no GVG) = Resultado da Produção
- Valor Gerado na Administração (**VGA**) = Resultado de Produção – Despesas Administrativas = Resultado da Atividade.

### 2.5 Geração de Valor em Finanças (GVF)

A geração de valor em finanças (GVF) é formada pelo valor adicionado pelas atividades de gestão de impostos, gestão do giro e gestão da tesouraria.

$$\mathbf{GVF = VGI + VGG + VGT} \quad (7)$$

em que:

**VGI** = Valor Gerado com Impostos.

**VGG** = Valor Gerado no Giro.

**VGT** = Valor Gerado na Tesouraria.

Sendo:

- Valor Gerado com Impostos (**VGI**) = Impostos sobre Receitas + IR + Contribuições.

$$\mathbf{GVG} = \mathbf{RIG} - \mathbf{CMPCG} \times \mathbf{PCO} = \text{Geração de valor no Giro.} \quad (8)$$

**RIG** = Retorno do Investimento em Giro.

**CMPCG** = Custo Médio Ponderado do Capital de Giro.

**PCO** = Passivo Circulante Operacional.

$$\mathbf{GVT} = (\mathbf{RIF} - \mathbf{CMPCG}) \times \mathbf{ACF} = \text{Geração de Valor na Tesouraria.} \quad (9)$$

**RIF** = Retorno do Investimento Financeiro.

**CMPCG** = Custo Médio Ponderado do Capital de Giro.

**ACF** = Ativo Circulante Financeiro.

Portanto, tem-se como definição que a geração total de valor é igual a:

$$\mathbf{GTV} = (\mathbf{GVA} + \mathbf{GVF}) + \mathbf{GVLP} \quad (10)$$

em que finalmente:

$$\mathbf{GTV} = \mathbf{GVG} + \mathbf{GVLP} \quad (11)$$

Para utilização eficiente da metodologia do EVA®, um sistema de gestão deverá levar em conta todo o planejamento empresarial. Dessa forma, ele pode servir como excelente ferramenta de apoio à tomada de decisão, pois é facilmente entendido pelos gestores e poderá nortear as expectativas do negócio. Assim, em resumo, o EVA® mostra a riqueza gerada na gestão da empresa em determinado período (ARAÚJO; ASSAF NETO, 2003).

### 2.5.1 Valor de Mercado Adicionado (MVA®)

Na metodologia de geração de valor encontra-se outro conceito referente a esta técnica, o chamado MVA® (*Market Value Added*). Esse indicador, segundo Assaf Neto (2005), é o resultado do retorno obtido pelos investidores derivado da atividade da empresa, sendo esse resultado superior ao custo de oportunidade desses investidores.

Conforme afirma Ehrbar (1999), o MVA® é o fluxo de investimentos dos investidores, ou seja, é a diferença entre aquilo que colocaram na empresa e o retorno caso desejem vender sua participação. De acordo com esse autor, o MVA® reflete o quão bem os gestores posicionaram a empresa para o longo prazo.

[...] o MVA® é o montante acumulado pelo qual a empresa valorizou – ou desvalorizou – a riqueza do acionista (...) é um cálculo que desconta todos os fluxos de caixa futuros esperados de um projeto para o presente, a uma taxa de juros que reflete o valor do dinheiro no tempo (EHRBAR, 1999, p. 36).

De acordo com Ehrbar (1999), o MVA® pode ser entendido da seguinte forma, conforme a fórmula 12:

$$\text{MVA}^{\circledast} = \text{Valor de Mercado} - \text{Capital Investido} \quad (12)$$

Segundo Young e O'Byrne (2003), o MVA® é o valor de mercado do empreendimento, isto é, o somatório de valor de mercado das dívidas da empresa junto a credores. O capital investido é o volume de recursos incorporado à empresa por seus provedores de capital na mesma data. Dessa forma, uma empresa é criadora de valor quando a relação de fluxos de caixa livre futuros excede o capital investido, ou seja, quando o MVA® é positivo.

No entanto alguns pontos devem ser ressaltados no cálculo e na eficiência da metodologia do MVA®: o primeiro deles refere-se às mudanças no nível geral da bolsa de valores, pois estas poderão sobrepujar a contribuição das ações da gerência no curto prazo; o segundo ponto é que o MVA® somente poderá ser mensurado quando a empresa possuir suas ações negociadas em bolsa; o terceiro ponto refere-se ao cálculo do MVA®, que só poderá ser mensurado por meio das informações financeiras consolidadas da empresa (ARAÚJO; ASSAF NETO, 2003).

Apesar de diferente conceitualmente, Assaf Neto (2005) afirma que o MVA®, conforme é utilizado na prática, considera os investimentos a preços corrigidos, enquanto o *goodwill* propõe, com maior rigor, os valores de reposição.

O modelo de geração de valor envolve a montagem de diretrizes, de direcionadores e de prioridades. Dessa forma toda a medida de desempenho e o planejamento da empresa estão voltados para a geração de valor corporativa, comunicando então, por meio de indicadores, a criação de valor corporativa aos investidores e colaboradores (FREZATTI; CUNHA, 2004).



### 2.5.2 Gestão Baseada em Valor (VBM)

A gestão baseada em valor é vista como um conceito mais amplo e abrangente do que o EVA®. Young e O’Byrne (2003) mostram que existe muita confusão entre o conceito de VBM, (*Value Based Management*), e o EVA® (*Economic Value Added*). De acordo com Young e O’Byrne (2003, p. 30), esse conceito “cria uma atmosfera mental dentro da organização na qual todos aprendem a priorizar as decisões de acordo com a repercussão destas no valor da corporação”. Conforme Young e O’Byrne (2003), um amplo programa de gestão baseada em valor deve levar em conta os seguintes elementos:

- planejamento estratégico;
- alocação de capital;
- orçamentos operacionais;
- mensuração do desempenho;
- recompensa salarial dos administradores;
- comunicação interna;
- comunicação externa (com mercados de capitais).

Entretanto, para que se beneficiem da gestão baseada em valor, as empresas devem estar atentas para não aceitar que o valor gerado na corporação seja determinado pelo mercado de capitais, e sim pelo fluxo de caixa livre dos projetos. Dessa forma, entende-se que o valor é a expectativa dos mercados de capitais sobre a capacidade de a empresa gerar fluxos de caixa positivos (YOUNG; O’BYRNE, 2003).

Portanto o papel do fluxo de caixa livre deve ser o de orientar na determinação do valor gerado não sendo, porém, a única medida referencial de análise, ou seja, os fluxos de caixa livre possuem limitações e podem obscurecer outros fatores relacionados ao desempenho corporativo.

De acordo com Young e O’Byrne (2003), a implementação da gestão baseada em valor deve começar no topo da organização, ou seja, os gestores estratégicos da organização devem estar alinhados e motivados com esta nova forma de gestão. Cabe à corporação adotar um plano de implementação formal e comunicá-lo ao restante da empresa, porém essa implantação terá resultados graduais e toda a corporação deve ser treinada para o entendimento e o uso da gestão baseada em valor. Um fator motivador para sua adoção por parte dos colaboradores é a utilização de bônus salariais vinculados aos resultados percebidos pela empresa.

Outro fator que afeta fortemente a gestão baseada em valor é o custo de capital utilizado pela organização. Assim, os resultados contábeis, apesar de importantes para a gestão, devem ser analisados com cuidado. Outro ponto importante para a gestão baseada em valor refere-se aos bônus salariais, que devem estar vinculados aos resultados percebidos pela gestão baseada em valor (YOUNG; O'BYRNE, 2003).

Para que a gestão baseada em valor obtenha sucesso e resultados satisfatórios, é necessário constante comunicação interna e externa, controle constante por parte de todos os participantes, implementação gradual e entrega por parte dos colaboradores.

### **2.5.3 Indicadores de Valor**

O modelo de criação de valor, segundo Frezatti e Cunha (2004), subdivide-se em sete etapas: (1) definir a otimização de valor como objetivo financeiro; (2) adotar uma cultura baseada em valor; (3) identificar e analisar os *value drivers*; (4) desenvolver e implantar estratégias voltadas para os principais *value drivers*; (5) definir metas; (6) desenvolver um plano de ação e pressupostos voltados ao cumprimento das metas; (7) avaliar o desempenho.

Os *value drivers* ou indicadores de desempenho são excelentes instrumentos para analisar a gestão da empresa. Algumas das mais importantes capacidades diferenciadoras utilizadas pelas empresas e sugestões de direcionadores de valor estão ilustradas no quadro 5, a seguir. Todas essas premissas de gestão estão focadas em criar valor aos acionistas e propõem o estabelecimento de novas e relevantes medidas contábeis de controle empresarial (ASSAF NETO, 2005).

<b>CAPACIDADES DIFERENCIADORAS</b>	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	<b>DIRECIONADORES DE VALOR</b>
<b>Relações de negócios</b>	Conhecer a capacidade de relacionamento da empresa com o mercado financeiro, fornecedores, clientes e empregados, como fundamento diferenciador do sucesso empresarial.	Fidelidade dos clientes; satisfação dos empregados; atendimento aos fornecedores; alternativas de financiamento.
<b>Conhecimento do negócio</b>	Ter visão ampla da empresa, da sinergia do negócio. Visa ao efetivo conhecimento de suas oportunidades e mais eficientes estratégias de agregar valor.	Necessidades dos clientes; dimensão e potencial do mercado; ganhos de escala; ganhos de eficiências operacionais.
<b>Qualidade</b>	Desenvolver o produto que o consumidor adquirir pelo preço que se mostra disposto a pagar.	Preço de venda mais baixo; produtos com maior giro; medidas de redução de custos; satisfação dos clientes com novos produtos.
<b>Inovação</b>	Atuar com vantagem competitiva em mercado de forte concorrência, criando alternativas inovadoras no atendimento, distribuição, vendas, produção etc.	Rapidez no atendimento; redução na falta de estoques; tempo de produção; valor da marca; tempo de lançamento de novos produtos.

Fonte: Assaf Neto (2005, p. 177).

### **Quadro 5 – Capacidades diferenciadoras e direcionadores de valor**

As estratégias da empresa devem estar traduzidas em três indicadores: operacional, de financiamento e de investimento, conforme apresentado no quadro 6.

<b>ESTRATÉGIAS FINANCEIRAS</b>	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	<b>DIRECIONADORES DE VALOR</b>
<b>Operacionais</b>	Maximizar a eficiência das decisões operacionais, estabelecendo políticas de preços, compras, vendas, e estoques etc. voltadas a criar valor.	Crescimento das vendas; prazos operacionais de cobrança e pagamentos; giro dos estoques; margem de lucro.
<b>Financiamento</b>	Por meio das decisões de financiamento, procura-se minimizar o custo de capital da empresa, promovendo o incremento de seu valor de mercado.	Estrutura de capital; custo do capital próprio; custo do capital de terceiros; risco financeiro.
<b>Investimento</b>	Implementar estratégias voltadas a agregar valor aos acionistas, por meio da obtenção de uma taxa de retorno maior que o custo de capital.	Investimento em capital de giro; investimento em capital fixo; oportunidade de investimentos; análise de giro x margem; risco operacional.

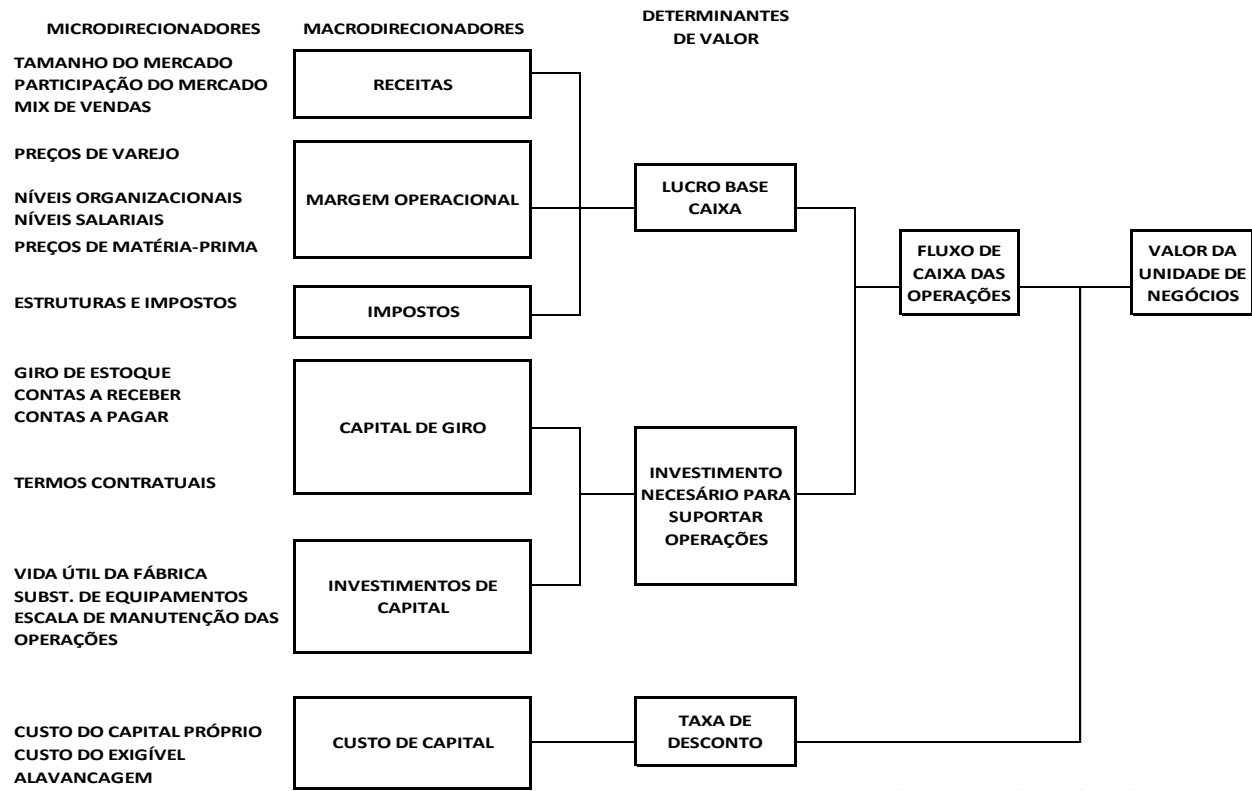
Fonte: Assaf Neto (2005, p. 178).

#### **Quadro 6 – Estratégias financeiras e direcionadores de valor**

Os indicadores de desempenho com base em valor levam em consideração os benefícios que sua adoção pode proporcionar para a empresa, em detrimento da substituição dos indicadores baseados no lucro.

De acordo com Matias (2007a), conhecer os direcionadores de valor permite aos gestores mensurar as estratégias de valor e hierarquizar a criação de valor de acordo com o impacto proporcionado por cada direcionador.

Conforme Rappaport (2001), o valor de uma empresa depende de sete direcionadores de valor: crescimento em vendas, margem de lucro operacional, investimento incremental em ativos fixos, investimento incremental em capital de giro, alíquota de imposto de renda, custo de capital e duração do crescimento em valor. Ainda de acordo com Rappaport (2001), os gestores operacionais devem estabelecer para cada negócio os microdirecionadores que influenciam os macrodirecionadores citados. A figura 4, a seguir, apresenta a relação existente entre os micro e os macrodirecionadores.



Fonte: Rappaport (2001, p. 196).

**Figura 4 – Direcionadores de valor**

Finalmente, a gestão baseada em valor deverá estar difundida por toda a organização, dessa forma, deve possuir indicadores fáceis de serem identificados nos mais diferentes níveis empresariais. Para a área estratégica da organização, o indicador adequado deverá ser o retorno do acionista e o lucro econômico. A parte tática ou gerência administrativa deverá utilizar o lucro econômico, o resultado antes do imposto e o custo do capital aplicado. A área operacional, por sua vez, deverá guiar-se apenas pelos micro e macrosdirecionadores de valor (FREZATTI; CUNHA, 2004).

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 Tipos de Pesquisa

Uma pesquisa científica pode ser subdividida em quatro tipos: de acordo com seus resultados, quanto à natureza, quanto aos meios e quanto aos fins (RUIZ, 1996).

Quando a pesquisa é puramente teórica, tem por objetivo ampliar generalizações e utilizar modelos para ampliação da reflexão. Em contrapartida, a pesquisa aplicada toma certos preceitos como ponto de partida investigando e comprovando ou refutando alguma hipótese levantada pelo modelo teórico (RUIZ, 1996). O presente trabalho é uma pesquisa aplicada, pois, de acordo com Cooper e Schindler (2003, p. 32), “significa que ela é conduzida para revelar respostas para questões específicas relacionadas à ação, desempenho ou necessidades políticas”. Dessa forma, este estudo tem por objetivo apresentar o desenvolvimento de um modelo de orçamento empresarial que, por meio de indicadores, proponha a geração de valor organizacional, sugerindo uma modificação na metodologia até agora empregada, que se preocupava apenas com o aumento do lucro da empresa.

A natureza do método de pesquisa pode ser qualitativa e quantitativa. A primeira parte da argumentação buscará compreender qualitativamente os propósitos do estudo levantado. O modelo quantitativo, entretanto, busca, por meio de números ou dados numéricos, a comprovação do estudo a fim de provar suas hipóteses. Segundo Cooper e Schindler (2003), qualitativo refere-se ao caráter ou à natureza de alguma coisa, enquanto quantitativo é a quantia mensurada.

Conforme Gil (2002), uma pesquisa ainda poderá ser definida como exploratória, descritiva, explicativa e intervencionista. O presente trabalho utilizará como modelo o método de pesquisa exploratória, tendo em vista a necessidade de complementar os dados não disponíveis na literatura, mas lembrando que “variáveis importantes podem não ser conhecidas ou não estar totalmente definidas” (COOPER; SCHINDLER, 2003, p. 131) e enfatizando a necessidade e a importância de um estudo exploratório **ao início do trabalho**.

Quanto aos meios, existem várias classificações: bibliográfica, documental, experimental, de campo, de laboratório, *ex post facto*, participante, pesquisa ação e estudo de caso. Como o estudo em questão baseia-se em estudos já publicados, como artigos, teses, dissertações e ainda livros desta natureza, o método que mais se apropria dessas características é a revisão bibliográfica. Gil (2002, p. 44) assim define esse estudo: “Uma pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já

elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”, afirmando que o estudo bibliográfico fornece grande variedade de acontecimentos, sendo melhor que pesquisar um fato isolado.

A revisão bibliográfica permite a utilização de modelos que apresentem o problema estudado, enquanto a pesquisa documental difere apenas quanto à fonte utilizada (GIL, 2002). A pesquisa documental será aqui utilizada para apresentação e levantamento de informações sobre as estratégias geradoras de valor a serem propostas no modelo. Quanto à fase experimental, o desenvolvimento do modelo proposto e sua aplicabilidade serão dimensionados, sendo possível, neste caso, manipular as variáveis independentes ou microdirecionadores e verificar como a variável dependente – a geração de valor no orçamento – pode ser afetada por sua intervenção (COOPER; SCHINDLER, 2003).

### **3.2 Amostra e Coleta de Dados**

Este estudo foi delineado como uma pesquisa aplicada para explicar, por meio de um método, onde a utilização do orçamento empresarial poderá proporcionar a geração de valor para a empresa.

Fontes de informações primárias foram utilizadas neste trabalho para auxílio na construção do tema abordado; assim, entrevistaram-se profissionais e pesquisadores das áreas de finanças e controladoria ligados a empresas e universidades.

Foram realizadas entrevistas pessoais semiestruturadas para identificar quais as práticas de montagem do orçamento empresarial mais utilizadas em empresas, e também mais consolidadas academicamente. Outro ponto abordado na entrevista foi a possibilidade de utilização de direcionadores de valor na construção do orçamento empresarial. As questões a seguir fazem parte do roteiro de entrevista:

- Qual a técnica utilizada na montagem do orçamento empresarial?
- Como podem ser utilizadas técnicas para gerar valor nos resultados corporativos?
- Quais são os indicadores de geração de valor utilizados?
- Como administrar e controlar de forma sustentável esses direcionadores de resultados?
- Qual a possibilidade de construção do orçamento empresarial com base em geração de valor?

Com essas informações e o levantamento bibliográfico, foram utilizadas práticas de gestão empresarial que auxiliam a organização a maximizar seu valor e resultam em um modelo de orçamento

baseado em valor. Tal análise é feita por meio de estratégias de geração de valor, as quais, quando aplicadas em direcionadores de resultado, podem proporcionar um valor global maior para a empresa.

Para a realização da coleta de dados, foram selecionadas e analisadas as etapas referentes à construção do orçamento empresarial tradicional. Para exemplificar o método aqui utilizado, foram montados dois orçamentos hipotéticos: o primeiro de uma empresa comercial com duas unidades – uma loja física e outra loja de comércio eletrônico, chamadas Comercial S.A. 1 e Comercial S.A. 2 –; o segundo orçamento, retirado do livro de Padoveze e Taranto (2009), será de uma empresa industrial. Apresentam-se, então, onde e com quais fatores as empresas podem agregar valor dentro desse novo processo. Dessa forma, é alterada a visão de lucro contida no modelo tradicional de orçamento. Passa-se a construir um orçamento com a preocupação de geração de valor nas vendas; da mesma forma, o orçamento de produção contido no modelo tradicional, aqui será tratado como geração de valor na produção; as próximas etapas do orçamento são referentes às despesas administrativas e com tributos.

### **3.3 Variáveis**

As variáveis de pesquisa, segundo Richardson *et al.* (1999), podem ser classificadas pelo caráter numérico dos elementos de estudo ou pela posição que ocupam em relação a uma ou mais variáveis; quando numéricas, podem ser discretas ou contínuas. A variável discreta pode assumir valores inteiros e sequências infinitas, enquanto as variáveis contínuas assumem qualquer valor ou intervalo de valores (ANDERSON, SWEENEY; WILLIAMS, 2007).

Não há nenhuma regra que defina o tipo de variável, discreta ou contínua, e sua caracterização acaba sendo definida pelo pesquisador de acordo com sua experiência ou pelo senso comum. Neste estudo, são utilizadas variáveis contínuas, o resultado do orçamento empresarial montado, os indicadores financeiros geradores de valor e, conseqüentemente, o resultado do fluxo de caixa descontado.

### **3.4 Técnicas e Análise de Dados**

Os orçamentos empresariais das empresas hipotéticas seguirão os passos de um orçamento tradicional. Inicia-se com o orçamento de receitas e despesas financeiras, podendo a empresa gerar resultado tanto com sua atividade produtiva como também com linhas de crédito oferecidas a seus clientes.



Após essa etapa, serão orçadas as despesas de escritório. A etapa seguinte, na qual estão inseridas as despesas referentes a comissões com o departamento de vendas, refere-se às despesas com pessoal de recursos humanos da empresa. A etapa subsequente refere-se às despesas com suprimentos, nela estão inseridas as despesas com tecnologia da informação, logística e com os dois centros de distribuição da empresa montada, e as compras de produtos. Após essa etapa, serão orçadas as vendas financiadas e os serviços prestados aos clientes, depois serão orçadas as receitas da loja de comércio eletrônico e da loja física. Finalmente temos a Demonstração de Resultados do Exercício projetados e o Balanço Patrimonial da empresa. O mesmo método será utilizado para o modelo da empresa industrial, segundo Padoveze e Taranto (2009).

Para este trabalho será feita uma projeção de dez anos para cada etapa do orçamento empresarial. Para essa projeção, serão utilizados dados de mercado que indicam projeção ou retração do cenário econômico brasileiro. Esses dados são referentes ao relatório Focus, do Banco Central, de 8 de abril de 2011, no qual há possibilidade de entendimento da expansão ou retração do Produto Interno Bruto. Outro índice utilizado para a projeção do orçamento empresarial são os dados sobre consumo disponíveis na pesquisa mensal de comércio de janeiro de 2011 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Os cálculos sobre a geração de valor criado pela empresa serão feitos com base na adaptação do método proposto por Young e O'Byrne (2003) e com a utilização do fluxo de caixa descontado, cujo cálculo do EVA® será feito descontando-se o custo médio ponderado de capital das empresas analisadas.

### **3.5 Etapas da Pesquisa**

Este trabalho teve como proposta complementar a pesquisa com as seguintes etapas:

- levantamento bibliográfico sobre os temas importantes para a execução da pesquisa;
- revisão bibliográfica, pois há necessidade de levantar informações referentes às bases teóricas que complementam o problema aqui proposto;
- elaboração do roteiro de entrevistas. Foi feito um roteiro de entrevistas semiestruturadas, oferecendo aos entrevistados mobilidade nas respostas e conduzindo a novas perguntas de pesquisa;

- aplicação da metodologia proposta na construção do orçamento empresarial com base em valor; verificação da veracidade junto a profissionais da área e da aplicabilidade dos conceitos aqui propostos;
- análise dos resultados obtidos e elaboração da redação final, que contempla a metodologia aplicada e as sugestões feitas pelos profissionais entrevistados.

## **4 RESULTADOS**

O objetivo principal deste trabalho foi aliar a metodologia do orçamento empresarial à de geração de valor. Assim, para a conclusão deste estudo, seguiram-se os seguintes passos: 1) entrevistas com profissionais da área de finanças e controladoria para entendimento da necessidade da construção de uma nova proposta de modelo orçamental; 2) construção do orçamento de duas empresas hipotéticas, uma comercial e outra empresa industrial, nas quais esses orçamentos foram divididos em duas etapas, um modelo tradicional de orçamento e um modelo com a projeção para dez anos, resultando assim no orçamento baseado em valor.

### **4.1 Análise da Entrevista**

Para a elaboração do Orçamento Baseado em Valor utilizaram-se entrevistas semiestruturadas com profissionais da área financeira, empresários e docentes de universidades: no total houve entrevistas em cinco empresas, três de médio porte e duas grandes; quanto aos profissionais da área, as entrevistas aconteceram com dois docentes que lecionam na área de contabilidade e finanças; dos empresários entrevistados, um pertencia à área de varejo e outro à da indústria. Ficou evidenciado que por um lado as empresas que utilizam o orçamento procuram utilizar o modelo tradicional ou adaptá-lo ao modelo do Orçamento Base Zero; ou por outro lado não utilizam orçamentos, por não possuírem estrutura para tal método ou não possuírem interesse na ferramenta. Quanto às técnicas para gerar valor, esses profissionais mencionam que os projetos que forem executados pelas organizações devem levar em conta o custo do capital do acionista. Esses profissionais relatam que no cotidiano de suas atividades a grande preocupação dos acionistas é referente aos resultados apresentados nas demonstrações financeiras anuais, nas quais infelizmente esses empresários não conseguem visualizar ao longo do tempo o valor criado ou destruído pela empresa. Dessa forma, controlar esses indicadores de forma sustentável é de extrema dificuldade.

Quanto à possibilidade da construção do Orçamento Baseado em Valor, a ideia foi bem aceita, porém esses profissionais mencionam que esse modelo poderá sofrer os mesmos problemas dos outros modelos propostos: a falta de comprometimento dos colaboradores com a construção do orçamento, a dificuldade com a manipulação dos dados reais, e finalmente o prazo de construção do orçamento, que é bastante extenso.

#### **4.2 Modelo de Orçamento Tradicional da Empresa Comercial**

O dois orçamentos aqui apresentados foram montados a partir da ideia de uma primeira empresa que atua no setor comercial e de uma segunda, no industrial; este segundo orçamento foi retirado do livro de Padoveze e Taranto (2009).

O modelo de orçamento aqui apresentado segue as etapas sugeridas por Sanvicente e Santos (2000), em que se contemplam o orçamento de receitas, o orçamento de produção, o orçamento de mão de obra direta e indireta, o orçamento de custos de materiais e o orçamento de despesas administrativas e comerciais, finalizando com a demonstração de resultados por meio de um balanço patrimonial e uma demonstração de resultado do exercício.

Para avaliação e projeção dos resultados, foi utilizada metodologia em consonância com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), pesquisa mensal de comércio de dezembro de 2010. Segundo essa pesquisa, o setor de varejo teve um crescimento das vendas em 2010 de 10,9%, enquanto o volume nominal de vendas foi da ordem de 14,5%. Outro dado importante é o do Produto Interno Bruto (PIB) projetado para o ano de 2011, que é de aproximadamente 4,1%, de acordo com relatório Focus do Banco Central, de 8 de abril de 2011.

A primeira empresa, do setor comercial, inicia seu orçamento a partir das receitas que pode obter no ano um. Logo após cada etapa do orçamento apresentada, segue-se a projeção feita para os próximos dez anos.

	JAN	FEV	MARC	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	Total
<b>Receitas Financeiras</b>													
Clientes	1.338	1.319	1.470	1.578	1.946	1.708	1.699	1.817	1.786	2.001	1.884	54.010	72.556
Juros Recebidos	954	860	944	988	1.192	1.060	1.062	1.135	1.114	1.294	1.199	1.756	13.557
Cartão de Crédito	1.202	989	1.156	1.263	1.490	1.371	1.390	1.490	1.509	1.664	1.623	2.202	17.350
Aplicações	320	1.383	668	487	732	1.016	1.148	1.170	1.219	1.319	1.373	1.350	12.186
<b>Orçamento Receita Loja Comercial S.A.2</b>													
Faturamento	9.703	10.776	13.491	15.144	16.786	16.480	17.117	18.423	19.331	20.895	21.242	25.406	204.795
Margem (%)	18,50%	18,50%	18,50%	18,50%	18,50%	19,00%	19,00%	19,00%	19,00%	19,50%	19,50%	19,50%	19,00%
Reembolso de Publicidade Cooperada	461	346	442	500	544	547	571	618	654	701	715	989	7.089
<b>Orçamento Receita Loja Comercial S.A.1</b>													
Faturamento	98.408	71.975	79.936	85.669	106.051	92.675	92.038	98.408	96.497	108.280	101.592	153.822	1.185.350
Margem (%)	19,0%	26,0%	26,5%	26,5%	26,5%	26,5%	27,0%	27,0%	27,5%	27,5%	27,5%	27,5%	26,20%
Reembolso de Publicidade Cooperada	7.295	6.219	6.894	7.415	9.216	8.101	7.998	8.625	8.416	9.406	8.822	14.841	103.248
<b>Orçamento Receita Total</b>													
Faturamento	108.111	82.751	93.427	100.813	122.837	109.155	109.155	116.830	115.828	129.176	122.835	179.228	1.390.146
Margem (%)	18,96%	25,33%	25,67%	25,63%	25,74%	25,67%	26,07%	26,06%	26,42%	26,53%	26,43%	26,70%	25,54%
Reembolso de Publicidade Cooperada	7.756	6.565	7.336	7.915	9.760	8.648	8.569	9.243	9.070	10.107	9.537	15.830	110.337

Fonte: Elaborado pelo autor.

### Quadro7 – Receitas da empresa comercial

Os próximos passos são as despesas da empresa, apresentadas nos quadros 8 e 9, separadas em departamentos. De acordo com Welsch (1983), as despesas devem ser planejadas a fim de concentrarem a atenção da empresa nas saídas de caixa e no controle dos custos.

	JAN	FEV	MARC	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	Total
<b>Despesas Financeiras</b>													
Tarifas Bancárias	459	429	383	383	397	397	397	397	397	397	397	411	4.841
Cartão de Crédito/Débito	699	572	667	728	861	789	726	778	787	888	845	1.154	9.474
Juros Bancários	2.117	2.364	2.897	3.294	3.284	3.268	3.249	3.235	3.215	3.170	3.135	3.150	36.376
IOF	275	275	275	275	275	275	275	275	275	275	275	248	3.273
Juros Operações Vendor	1.506	999	605	444	413	443	432	433	444	460	501	568	7.247
<b>ADM</b>													
Seguros	160	160	160	160	160	160	160	160	168	168	168	168	1.952
Cobrança	1.047	1.032	1.098	1.042	1.115	1.047	1.008	953	952	1.020	956	1.048	12.318
PDD	(579)	(490)	(534)	(563)	(634)	(593)	(596)	(625)	(626)	(672)	(656)	(638)	(7.407)
Consultoria	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	1.920
Salários	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	1.080
Tarifas	225	210	216	228	242	233	233	238	237	246	242	276	2.827
Refeições	187	92	115	131	180	150	150	166	164	193	180	747	2.455
Depreciação	2.098	2.130	2.165	2.203	2.242	2.280	2.311	2.343	2.367	2.386	2.399	2.863	27.787
Mat. Escritório	166	128	145	150	178	159	159	169	172	189	181	239	2.036
Energia Elétrica	611	525	541	581	550	518	476	502	518	613	629	645	6.710
Telefones	293	293	293	274	280	277	277	277	255	283	283	306	3.392
Segurança	470	470	470	495	495	495	495	495	495	495	495	485	5.855
Correios	139	117	136	123	131	107	124	116	134	157	173	167	1.623
Maq e Equipamentos	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	1.140
Viagem	248	793	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	3.441

Fonte: Elaborado pelo autor.

### Quadro 8 – Despesas da empresa comercial

	JAN	FEV	MARC	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	Total
<b>RH</b>													
Incentivo Funcionários	268	287	281	732	573	282	268	298	292	283	288	620	4.401
Trainee/Estagiários	421	425	434	403	432	378	412	454	430	426	421	419	5.056
Recrutamento	133	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	848
Convênio Médico	138	138	144	235	235	235	235	235	235	235	235	235	2.534
Treinamento	60	87	320	313	295	295	295	295	295	295	295	295	3.140
Refeições	647	680	713	713	713	713	713	713	713	713	713	713	8.453
Terceirização	837	808	834	853	865	930	852	982	880	825	940	1.090	10.695
Salários	4.335	4.569	4.802	5.202	5.202	5.202	5.202	5.202	5.202	5.202	5.202	5.202	60.525
Vale Transporte	584	470	497	423	410	423	455	453	434	532	596	681	5.956
Multas Trabalhistas/Reclamações	720	534	466	534	544	534	534	534	534	564	534	544	6.578
Horas Extras	922	804	636	556	444	526	456	448	741	702	770	1.820	8.827
<b>Suprimentos</b>													
Internet	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	530
CPD	482	496	541	541	548	538	533	546	539	550	540	559	6.413
ERP	140	85	85	85	85	85	85	85	85	85	-	-	905
Salários	912	898	793	763	805	807	801	829	995	791	797	994	10.184
Refeições	96	91	90	90	96	92	93	92	96	101	99	108	1.144
Manutenção	192	204	204	190	170	184	163	185	188	181	185	148	2.196
Logística Comercial S.A.1	2.092	1.755	1.949	2.092	2.512	2.160	2.156	2.294	2.247	2.534	2.417	3.763	27.972
Logística Comercial S.A.2	585	419	473	487	512	536	569	616	694	747	825	887	7.350
CD 1	1.951	1.923	1.816	1.825	1.846	1.839	1.833	1.833	1.982	1.968	1.995	2.110	22.922
CD 2	1.445	1.416	1.323	1.317	1.342	1.325	1.327	1.331	1.478	1.463	1.487	1.593	16.846
<b>MKT</b>													
Publicidade TV/Rádio	415	415	435	435	475	475	475	450	450	450	450	450	5.376
Marketing Comercial S.A.1	3.943	3.018	3.408	3.675	4.479	3.980	3.980	4.260	4.223	4.710	4.479	6.536	50.690
Marketing Comercial S.A.2	228	228	228	228	228	228	228	228	228	228	228	228	2.738
Salários	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	1.500
Refeições	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	1.500
Promoções/Guerilha	1.103	1.083	1.321	1.338	1.346	1.350	1.358	1.371	1.183	1.396	1.404	1.425	15.679
Publicidade Internet	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147	1.764
Merchandising	110	180	180	120	120	120	120	120	120	120	120	120	1.550
<b>Total</b>	33.667	31.962	32.698	34.191	35.535	34.333	34.110	34.858	35.309	36.439	36.315	43.266	422.611

Fonte: Elaborado pelo autor.

### Quadro 9 – Despesas da empresa comercial

Abaixo, no quadro 10, encontram-se os investimentos para o ano corrente. Conforme Welsch (1983), o orçamento de investimentos em imobilizado expressa os planos da alta administração em relação a melhoramentos ou substituição dos ativos.

INVESTIMENTOS	JAN	FEV	MARC	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	Total
Sistemas de Informação	2.106	2.116	2.142	2.055	2.086	2.126	2.173	2.230	2.287	2.343	2.357	2.380	24.296
Abertura e Reforma de Lojas	84.251	84.651	85.681	82.200	83.449	85.035	86.926	89.207	91.488	93.728	94.283	95.186	971.832
Centro de Distribuição	42.125	42.326	42.840	41.100	41.724	42.517	43.463	44.603	45.744	46.864	47.142	47.593	485.916
Equipamentos e Veículos	16.850	16.930	17.136	16.440	16.690	17.007	17.385	17.841	18.298	18.746	18.857	19.037	194.366
Total	145.333	146.023	147.799	141.795	143.949	146.685	149.947	153.882	157.816	161.681	162.638	164.195	1.676.411

Fonte: Elaborado pelo autor.



### Quadro 10 – Investimentos da empresa comercial

A seguir, no quadro 11, serão apresentadas as dívidas de curto e longo prazo, a operação de Vendor que a empresa utiliza para auxiliar em seu caixa e também o fluxo de caixa da empresa. A preparação do orçamento de dívidas de curto e longo prazo envolve as projeções de entradas e saídas de caixa da empresa e as necessidades de financiamento (WELSCH, 1983). De acordo com Matias (2007b), a operação Vendor é uma forma de financiamento pela qual as empresas passam seus créditos a outra instituição e deixam de financiar os clientes e comprometer seu capital de giro.

DÍVIDA BANCÁRIA	JAN	FEV	MARC	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	Total
Saldo Inicial	217.955	244.986	278.306	379.266	378.573	377.881	375.069	374.364	373.661	370.854	364.297	363.855	4.099.068
Empréstimos de Curto Prazo	58.719	111.555	237.995	256.831	274.672	283.446	308.392	323.339	342.113	349.577	362.733	399.198	3.318.571
Empréstimos de Longo Prazo	186.268	166.751	141.271	121.742	103.209	81.623	65.972	51.549	45.466	44.328	43.190	40.000	1.091.369
Novas Captações de Empréstir	40.000	44.000	111.000	.	.	.	.	.	.	.	.	.	195.000
Pagamentos - Amortização	(13.199)	(10.912)	(9.922)	(912)	(912)	(2.700)	(912)	(912)	(2.700)	(6.754)	(640)	(11.693)	(62.170)
Juros	(1.788)	(2.023)	(2.912)	(2.976)	(2.967)	(3.286)	(2.950)	(2.941)	(3.243)	(2.898)	(2.865)	(4.454)	(35.305)
Saldo Final	244.986	278.306	379.266	378.573	377.881	375.069	374.364	373.661	370.854	364.297	363.855	350.785	4.231.899
<b>OPERAÇÃO VENDOR</b>													
Saldo Inicial	12.983	87.942	55.713	25.010	29.905	36.057	34.627	34.322	34.783	36.087	37.381	42.694	467.504
Novas Operações de Vendor	5.261	9.429	11.889	16.853	17.896	12.824	15.697	16.529	16.000	17.190	22.078	21.191	182.840
Pagamentos	69.699	(41.658)	(42.592)	(11.956)	(11.744)	(14.255)	(16.002)	(16.068)	(14.696)	(15.897)	(16.765)	(17.799)	(149.737)
Juros	(1.332)	(999)	(605)	(444)	(413)	(443)	(432)	(433)	(444)	(460)	(501)	(568)	(7.073)
Saldo Final	87.942	55.713	25.010	29.905	36.057	34.627	34.322	34.783	36.087	37.381	42.694	46.086	500.607
<b>CAIXA</b>													
Saldo Inicial	145.468	187.818	76.308	41.354	66.898	98.012	107.486	101.131	98.568	103.117	101.125	83.959	1.211.243
Diferença	42.350	(111.511)	(34.954)	25.545	31.113	9.474	(6.355)	(2.563)	4.548	(1.992)	(17.166)	(2.843)	(64.352)
Saldo Final	187.818	76.308	41.354	66.898	98.012	107.486	101.131	98.568	103.117	101.125	83.959	81.116	1.146.891

Fonte: Elaborado pelo autor.

### Quadro 11 – Dívidas da empresa comercial

O próximo passo, no quadro 12, refere-se à apresentação dos estoques e do giro de compras dos estoques. Segundo Welsch (1983), esses são pontos ignorados no processo da administração, porém cabe aos gestores definir os estoques e mantê-los atualizados, bem como atribuir responsabilidades a seu controle.

GIRO DOS ESTOQUES	Total												
	JAN	FEV	MARÇ	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	Total
Estoque Inicial	195.603	139.470	130.783	127.510	145.951	154.264	144.655	151.081	156.885	160.567	161.594	192.989	1.861.352
Cobertura	60 dias	60 dias	60 dias	60 dias	60 dias	60 dias	60 dias	60 dias	60 dias	60 dias	60 dias	60 dias	61 dias
Compras	(56.132)	(8.687)	(3.273)	(10.727)	(10.727)	(9.609)	(10.727)	(10.727)	(10.727)	(10.727)	(10.727)	(12.893)	(165.604)
Estoque Final	139.470	130.783	127.510	145.951	154.264	144.655	151.081	156.885	160.567	161.594	192.989	180.096	1.845.845

Fonte: Elaborado pelo autor.

### Quadro 12 – Giro dos estoques da empresa comercial

Na etapa seguinte, no quadro 13, os impostos são mensurados e apresentados. Conforme Sanvicente e Santos (2000), o orçamento de despesas pode ser dividido em duas categorias: as despesas com vendas e as despesas com distribuição, nesta segunda despesa estão incluídos os encargos sociais.

IMPOSTOS	JAN	FEV	MARC	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	Total
- Pis/Cofins	5.162	1.082	787	(993)	368	1.661	268	520	681	1.240	(1.653)	5.393	14.514
- ICMS	3.918	1.652	1.556	674	1.478	2.086	1.369	1.533	1.618	1.967	440	3.388	21.678
Substituição Tributária - ICMS	12.127	9.701	7.276	4.851	2.425								36.380
Outros Tributos	11.878	11.378	10.878	10.378	9.878	9.378	8.878	8.378	7.878	7.378	6.878	6.378	109.532
IRPJ/CSLL												1.866	1.866
Total de impostos	33.246	23.961	20.660	15.081	14.364	13.313	10.699	10.631	10.371	10.805	5.872	19.128	188.131

Fonte: Elaborado pelo autor.

### Quadro 13 – Impostos da empresa comercial

Segundo Welsch (1983), o planejamento orçamentário é encerrado com as demonstrações do resultado do exercício e com a projeção do balanço. A seguir, no quadro 14, é apresentado o balanço patrimonial da empresa comercial.

	DEZ	JAN	FEV	MARC	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	Ano
Circulante	1.293.458	1.101.261	937.902	872.224	894.602	926.240	915.489	908.927	912.739	937.187	958.373	988.282	1.103.246	11.456.472
Caixa e Bancos	37.656	10.318	7.898	8.917	9.618	11.720	10.414	10.414	11.146	11.051	12.325	11.720	17.102	132.643
Aplicações Financeiras	145.468	197.144	95.199	69.478	104.320	144.795	163.698	166.837	173.835	188.012	195.715	188.313	195.318	1.882.665
Cartões de Crédito	352.292	297.274	250.179	215.241	189.732	173.498	157.655	146.159	138.976	134.346	135.026	137.518	152.177	2.127.781
Contas a Receber	161.132	157.553	153.188	149.305	145.538	142.321	138.500	134.727	131.174	127.524	124.312	120.798	118.969	1.643.910
Estoque	438.299	397.967	391.725	389.374	402.623	408.597	401.692	406.309	410.480	413.126	413.863	436.422	427.158	4.899.336
Outros	158.611	41.004	39.712	39.910	42.772	45.309	43.530	44.480	47.127	63.128	77.131	93.511	192.523	770.137
Realizável a LP	50.321	53.073	55.784	58.104	60.149	60.536	61.938	62.915	63.359	64.033	63.758	63.884	50.910	718.444
Permanente	233.789	187.882	190.116	198.371	193.972	198.170	202.354	207.255	211.998	216.596	220.475	221.434	222.528	2.471.152
Investimentos	103.677	145.333	146.023	147.799	141.795	143.949	146.685	149.947	153.882	157.816	161.681	162.638	164.195	1.821.743
Imobilizado	130.112	42.550	44.092	50.572	52.177	54.221	55.669	57.308	58.117	58.780	58.794	58.795	58.333	649.408
<b>Total</b>	<b>1.577.568</b>	<b>1.342.216</b>	<b>1.183.802</b>	<b>1.128.699</b>	<b>1.148.723</b>	<b>1.184.946</b>	<b>1.179.781</b>	<b>1.179.097</b>	<b>1.188.096</b>	<b>1.217.816</b>	<b>1.242.606</b>	<b>1.273.599</b>	<b>1.376.684</b>	<b>14.646.067</b>

	Dec	Jan	Fev	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Ano
Circulante	1.057.563	785.657	666.016	638.918	680.062	733.208	749.403	762.910	784.176	816.877	838.035	868.961	934.592	9.258.816
Financiamentos	163.813	58.719	111.555	237.995	256.831	274.672	293.446	308.392	323.339	342.113	349.577	362.733	399.198	3.318.571
Fornecedores	668.910	439.712	278.567	125.051	149.525	180.287	173.133	171.608	173.915	180.437	186.903	213.470	230.429	2.503.036
Salários e Encargos	68.400	54.720	51.984	54.583	57.312	61.897	66.849	68.854	72.297	79.527	85.889	81.594	75.067	810.573
Impostos a Recolher	53.882	33.246	23.961	20.660	15.081	14.364	13.313	10.699	10.631	10.371	10.805	5.872	24.168	193.172
Arrendamento Mercantil	4.308	6.658	6.639	6.608	6.581	6.538	6.496	6.468	6.382	6.092	5.794	5.493	5.197	74.947
Dividendos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Outros	98.249	192.602	193.310	194.020	194.733	195.449	196.167	196.888	197.612	198.338	199.067	199.798	200.532	2.358.517
Exigível	577.759	339.600	319.138	293.900	274.497	256.209	234.872	219.352	204.050	198.481	197.751	197.141	194.481	2.929.471
Empréstimos e Financiamer	520.566	186.268	166.751	141.271	121.742	103.209	81.623	65.972	51.549	45.466	44.328	43.190	40.000	1.091.369
Arrendamento Mercantil	7.152	9.115	7.640	7.350	6.942	6.652	6.362	5.954	4.533	4.502	4.365	4.345	4.326	72.085
Outros	50.041	144.217	144.747	145.279	145.813	146.349	146.887	147.426	147.968	148.512	149.058	149.605	150.155	1.766.017
Patrimônio Líquido	220.685	216.959	198.648	195.882	194.164	195.529	195.507	196.835	199.870	202.458	206.820	207.497	247.611	2.457.780
<b>Total</b>	<b>2.134.446</b>	<b>1.342.216</b>	<b>1.183.802</b>	<b>1.128.699</b>	<b>1.148.723</b>	<b>1.184.946</b>	<b>1.179.782</b>	<b>1.179.097</b>	<b>1.188.096</b>	<b>1.217.816</b>	<b>1.242.606</b>	<b>1.273.599</b>	<b>1.376.684</b>	<b>14.646.067</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

### Quadro 14 – Balanço empresarial da empresa comercial

A seguir, no quadro 15, são apresentadas as demonstrações de resultado do exercício.

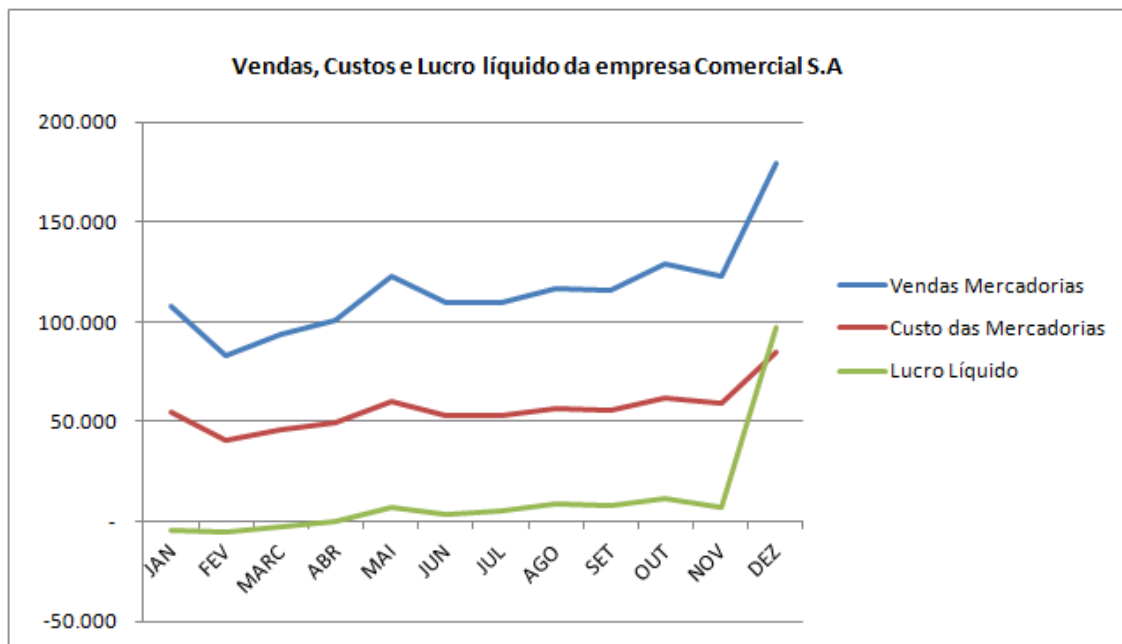
DRE	JAN	FEV	MARC	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	Total
Vendas Mercadorias	108.111	82.751	93.427	100.813	122.837	109.155	109.155	116.830	115.828	129.176	122.835	179.228	1.390.146
Impostos s/ Receitas	(25.093)	(18.653)	(21.060)	(22.725)	(27.690)	(24.606)	(24.606)	(26.336)	(26.110)	(29.118)	(27.689)	(40.401)	(314.084)
Cancelamentos / Devoluções	(4.850)	(3.712)	(4.191)	(4.520)	(5.508)	(4.895)	(4.895)	(5.239)	(5.194)	(5.793)	(5.508)	(8.038)	(62.342)
<b>Receita Líquida de Produto</b>	<b>78.169</b>	<b>60.386</b>	<b>68.176</b>	<b>73.568</b>	<b>89.639</b>	<b>79.655</b>	<b>79.655</b>	<b>85.256</b>	<b>84.524</b>	<b>94.265</b>	<b>89.637</b>	<b>130.789</b>	<b>1.013.719</b>
Custo das Mercadorias	(54.600)	(40.343)	(45.698)	(49.206)	(59.952)	(53.382)	(53.047)	(56.502)	(55.969)	(62.118)	(59.645)	(84.563)	(675.024)
<b>Lucro Bruto</b>	<b>23.569</b>	<b>20.043</b>	<b>22.478</b>	<b>24.361</b>	<b>29.688</b>	<b>26.273</b>	<b>26.608</b>	<b>28.754</b>	<b>28.556</b>	<b>32.147</b>	<b>29.992</b>	<b>46.226</b>	<b>338.695</b>
Despesas Operacionais	(29.758)	(27.106)	(27.904)	(28.781)	(30.587)	(29.727)	(28.867)	(29.864)	(30.222)	(31.825)	(30.572)	(37.538)	(362.750)
Perdas com Inadimplência	(579)	(490)	(534)	(563)	(634)	(593)	(596)	(625)	(626)	(672)	(656)	(838)	(7.407)
Outras Receitas (Despesas)	11.975	9.967	12.062	13.227	15.700	14.726	15.105	16.749	16.434	17.993	14.363	116.247	274.547
<b>Ebitda</b>	<b>5.207</b>	<b>2.413</b>	<b>6.103</b>	<b>8.245</b>	<b>14.167</b>	<b>10.679</b>	<b>12.250</b>	<b>15.014</b>	<b>14.141</b>	<b>17.643</b>	<b>13.128</b>	<b>124.096</b>	<b>243.086</b>
Depreciação	(2.098)	(2.130)	(2.165)	(2.203)	(2.242)	(2.280)	(2.311)	(2.343)	(2.367)	(2.386)	(2.399)	(2.863)	(27.787)
Despesas Financeiras	(4.379)	(2.919)	(3.832)	(4.288)	(4.125)	(3.779)	(3.617)	(3.624)	(3.560)	(3.507)	(3.424)	(3.844)	(44.899)
<b>Lucro Operacional</b>	<b>(1.270)</b>	<b>(2.636)</b>	<b>105</b>	<b>1.753</b>	<b>7.800</b>	<b>4.620</b>	<b>6.322</b>	<b>9.047</b>	<b>8.214</b>	<b>11.750</b>	<b>7.304</b>	<b>117.390</b>	<b>170.400</b>
Lucro antes Impostos	(1.270)	(2.636)	105	1.753	7.800	4.620	6.322	9.047	8.214	11.750	7.304	117.390	170.400
IRPJ/CSLL	(2.704)	(2.663)	(2.271)	(1.997)	(338)	(1.353)	(928)	(395)	(625)	(325)	(76)	(19.931)	(6.907)
<b>Lucro Líquido</b>	<b>(3.974)</b>	<b>(5.299)</b>	<b>(2.166)</b>	<b>(244)</b>	<b>7.462</b>	<b>3.267</b>	<b>5.395</b>	<b>8.652</b>	<b>7.589</b>	<b>11.426</b>	<b>7.229</b>	<b>97.459</b>	<b>163.492</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

### Quadro 15 – Demonstração do resultado do exercício da empresa comercial

O orçamento da empresa comercial apresenta como resultado um balanço patrimonial e uma demonstração de resultado de exercício. Esses dados fornecem informação de que a empresa apresenta crescimento em suas vendas da ordem de 66% ao ano, e sai de um lucro líquido negativo no primeiro mês do ano para um lucro líquido positivo no mês de dezembro.

De acordo com o gráfico 1, a empresa obteve evolução e crescimento de suas receitas, bem como controle de seus gastos conforme apresentado pelo custo das mercadorias vendidas. Outro ponto foi o forte aumento de seu lucro líquido, que saiu de um patamar negativo para um resultado positivo ao final do ano, ressaltando-se um grande aumento das vendas no período de dezembro em que se concentram as vendas de final de ano.



Fonte: Elaborado pelo autor.

**Gráfico 1 – Vendas, custos e lucro líquido da empresa Comercial S.A.**

Isso mostra que a metodologia de orçamento empresarial utilizada até hoje é de extrema eficiência, pois consegue nortear e dirigir as organizações para os resultados procurados e estipulados pela direção da corporação.

### 4.3 Modelo de Orçamento Baseado em Valor da Empresa Comercial

A seguir será apresentado o Orçamento Baseado em Valor e sua projeção para dez anos. As etapas do orçamento seguem a mesma sequência do modelo apresentado anteriormente, diferindo no resultado corporativo analisado. O orçamento inicia-se com as projeções das receitas, tanto da loja comercial 1 quanto da loja comercial 2.

Dessa forma, foi projetado o orçamento da empresa para os meses iniciais de 2011, considerado como ano 1; para os próximos dez anos, foi utilizada uma taxa de crescimento da ordem de 10% no volume de vendas, que decresceu pela metade ao longo dos próximos anos, havendo então um crescimento de 10% nos cinco primeiros anos, 5% nos três próximos anos e 2,5% nos anos subsequentes. Então é respeitada a proporcionalidade dos gastos e despesas operacionais da ordem de  $\frac{1}{4}$  do volume de receitas mencionado, ou seja, o crescimento das despesas é da ordem de 2,5% ao ano, depois 1,25% e por fim 0,75%.

Após a etapa de projeção do orçamento e do exercício da empresa, é calculado o valor gerado com sua atividade, de acordo com a adaptação ao modelo proposto por Young e O'Byrne (2003). Isso foi feito calculando por fluxo de caixa descontado os EVAs® gerados nos anos subsequentes. Descontando o investimento inicial realizado pelos empresários, o fluxo de caixa será atualizado à taxa de 12% ao ano, que é o custo médio ponderado de capital da empresa estudada.

Dessa forma, verifica-se se a empresa gerou ou destruiu valor em sua atividade ao longo do período mencionado. Para confrontar esse resultado, é utilizado o cálculo do EVA (*Economic Value Added*) ao longo dos meses iniciais.

Para que a empresa possa maximizar o resultado da atividade, após os cálculos serão analisadas, e propostas de forma qualitativa, as etapas mencionadas na geração de valor sugerida por Matias (2007a). Para a segunda empresa citada, a industrial, serão considerados os mesmos cálculos efetuados no primeiro exemplo.

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10
<b>Receitas Financeiras</b>										
Clientes	79.811	87.793	96.572	106.229	116.852	122.694	128.829	135.271	138.652	142.119
Juros Recebidos	14.913	16.404	18.044	19.849	21.834	22.925	24.072	25.275	25.907	26.555
Cartão de Crédito	19.085	20.993	23.093	25.402	27.942	29.339	30.806	32.347	33.155	33.984
Aplicações	13.404	14.744	16.219	17.841	19.625	20.606	21.636	22.718	23.286	23.868
<b>Orçamento Receita Loja Comercial S.A 2</b>										
Faturamento	225.275	247.803	272.583	299.841	329.825	346.316	363.632	381.814	391.359	401.143
Margem (%)										
Reembolso de Publicidade Cooperada	7.798	8.577	9.435	10.379	11.417	11.987	12.587	13.216	13.547	13.885
<b>Orçamento Receita Loja Comercial S.A 1</b>										
Faturamento	1.303.885	1.434.274	1.577.701	1.735.471	1.909.019	2.004.469	2.104.693	2.209.928	2.265.176	2.321.805
Margem (%)										
Reembolso de Publicidade Cooperada	113.573	124.931	137.424	151.166	166.283	174.597	183.327	192.493	197.305	202.238
<b>Orçamento Receita Total</b>										
Faturamento	1.529.160	1.682.076	1.850.284	2.035.312	2.238.844	2.350.786	2.468.325	2.591.741	2.656.535	2.722.948
Margem (%)										
Reembolso de Publicidade Cooperada	121.371	133.508	146.859	161.545	177.699	186.584	195.913	205.709	210.852	216.123

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Quadro 16 – Projeção da receitas da empresa comercial**



Nos quadros 17 e 18, são apresentadas as projeções das despesas.

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10
<b>Despesas Financeiras</b>										
Tarifas Bancárias	4.963	5.087	5.214	5.344	5.478	5.546	5.615	5.686	5.728	5.771
Cartão de Crédito/Débito	9.711	9.954	10.202	10.458	10.719	10.853	10.989	11.126	11.209	11.294
Juros Bancários	37.285	38.217	39.173	40.152	41.156	41.670	42.191	42.719	43.039	43.362
IOF	3.355	3.439	3.525	3.613	3.703	3.749	3.796	3.844	3.873	3.902
Juros Operações Vendor	7.428	7.614	7.804	7.999	8.199	8.302	8.405	8.511	8.574	8.639
<b>ADM</b>										
Seguros	2.001	2.051	2.102	2.155	2.209	2.236	2.264	2.292	2.310	2.327
Cobrança	12.626	12.942	13.265	13.597	13.937	14.111	14.287	14.466	14.574	14.684
PDD	(7.592)	(7.782)	(7.976)	(8.176)	(8.380)	(8.485)	(8.591)	(8.698)	(8.764)	(8.829)
Consultoria	1.968	2.017	2.068	2.119	2.172	2.199	2.227	2.255	2.272	2.289
Salários	1.107	1.135	1.163	1.192	1.222	1.237	1.253	1.268	1.278	1.287
Tarifas	2.898	2.970	3.045	3.121	3.199	3.239	3.279	3.320	3.345	3.370
Refeições	2.516	2.579	2.644	2.710	2.777	2.812	2.847	2.883	2.904	2.926
Depreciação	28.481	29.193	29.923	30.671	31.438	31.831	32.229	32.632	32.877	33.123
Mat. Escritório	2.087	2.139	2.193	2.247	2.304	2.332	2.361	2.391	2.409	2.427
Energia Elétrica	6.878	7.050	7.226	7.407	7.592	7.687	7.783	7.880	7.939	7.999
Telefones	3.477	3.563	3.653	3.744	3.837	3.885	3.934	3.983	4.013	4.043
Segurança	6.001	6.151	6.305	6.463	6.624	6.707	6.791	6.876	6.927	6.979
Correios	1.664	1.706	1.748	1.792	1.837	1.860	1.883	1.907	1.921	1.935
Maq e Equipamentos	1.169	1.198	1.228	1.258	1.290	1.306	1.322	1.339	1.349	1.359
Viagem	3.527	3.616	3.706	3.799	3.894	3.942	3.991	4.041	4.072	4.102

Fonte: Elaborado pelo autor.

### Quadro 17 – Projeções das despesas da empresa comercial

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10
<b>RH</b>										
Incentivo Funcionários	4.511	4.623	4.739	4.857	4.979	5.041	5.104	5.168	5.207	5.246
Trainee/Estagiários	5.182	5.312	5.444	5.581	5.720	5.792	5.864	5.937	5.982	6.027
Recrutamento	869	891	913	936	959	971	984	996	1.003	1.011
Convênio Médico	2.598	2.663	2.729	2.798	2.867	2.903	2.940	2.976	2.999	3.021
Treinamento	3.218	3.299	3.381	3.466	3.552	3.597	3.642	3.687	3.715	3.743
Refeições	8.665	8.881	9.103	9.331	9.564	9.684	9.805	9.927	10.002	10.077
Terceirização	10.962	11.236	11.517	11.805	12.100	12.252	12.405	12.560	12.654	12.749
Salários	62.038	63.589	65.178	66.808	68.478	69.334	70.201	71.078	71.611	72.148
Vale Transporte	6.104	6.257	6.413	6.574	6.738	6.822	6.908	6.994	7.046	7.099
Multas Trabalhistas/Reclamações	6.743	6.911	7.084	7.261	7.443	7.536	7.630	7.725	7.783	7.842
Horas Extras	9.048	9.274	9.506	9.744	9.987	10.112	10.238	10.366	10.444	10.523
<b>Suprimentos</b>										
Internet	543	557	571	585	600	607	615	622	627	632
CPD	6.574	6.738	6.906	7.079	7.256	7.347	7.439	7.532	7.588	7.645
ERP	928	951	975	999	1.024	1.037	1.050	1.063	1.071	1.079
Salários	10.439	10.700	10.967	11.242	11.523	11.667	11.813	11.960	12.050	12.140
Refeições	1.172	1.202	1.232	1.262	1.294	1.310	1.327	1.343	1.353	1.363
Manutenção	2.251	2.307	2.365	2.424	2.484	2.515	2.547	2.579	2.598	2.617
Logística Comercial S.A 1	28.671	29.388	30.123	30.876	31.648	32.043	32.444	32.849	33.096	33.344
Logística Comercial S.A 2	7.533	7.722	7.915	8.113	8.315	8.419	8.525	8.631	8.696	8.761
CD 1	23.495	24.083	24.685	25.302	25.934	26.259	26.587	26.919	27.121	27.324
CD 2	17.267	17.699	18.141	18.595	19.060	19.298	19.539	19.783	19.932	20.081
<b>MKT</b>										
Publicidade TV/Rádio	5.510	5.648	5.789	5.934	6.082	6.158	6.235	6.313	6.360	6.408
Marketing Comercial S.A 1	51.957	53.256	54.587	55.952	57.351	58.068	58.794	59.529	59.975	60.425
Marketing Comercial S.A 2	2.806	2.877	2.948	3.022	3.098	3.136	3.176	3.215	3.239	3.264
Salários	1.538	1.576	1.615	1.656	1.697	1.718	1.740	1.762	1.775	1.788
Refeições	1.538	1.576	1.615	1.656	1.697	1.718	1.740	1.762	1.775	1.788
Promoções/Guerilha	16.071	16.472	16.884	17.306	17.739	17.961	18.185	18.413	18.551	18.690
Publicidade Internet	1.808	1.853	1.900	1.947	1.996	2.021	2.046	2.072	2.087	2.103
Merchandising	1.589	1.628	1.669	1.711	1.754	1.776	1.798	1.820	1.834	1.848
<b>Total</b>	<b>433.176</b>	<b>444.006</b>	<b>455.106</b>	<b>466.484</b>	<b>478.146</b>	<b>490.099</b>	<b>502.352</b>	<b>514.911</b>	<b>527.783</b>	<b>540.978</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

### Quadro 18 – Projeções das despesas da empresa comercial

No quadro 19, são apresentadas as projeções dos investimentos.

<b>INVESTIMENTOS</b>	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10
Sistemas de Informação	26.725	29.398	32.338	35.571	39.129	43.042	47.346	52.080	57.288	63.017
Abertura e Reforma de Lojas	1.069.016	1.175.917	1.293.509	1.422.860	1.565.146	1.721.660	1.893.826	2.083.209	2.291.530	2.520.683
Centro de Distribuição	534.508	587.959	646.754	711.430	782.573	860.830	946.913	1.041.604	1.145.765	1.260.341
Equipamentos e Veículos	213.803	235.183	258.702	284.572	313.029	344.332	378.765	416.642	458.306	504.137
<b>Total</b>	<b>1.844.052</b>	<b>2.028.457</b>	<b>2.231.303</b>	<b>2.454.433</b>	<b>2.699.876</b>	<b>2.969.864</b>	<b>3.266.850</b>	<b>3.593.535</b>	<b>3.952.889</b>	<b>4.348.178</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Quadro 19 – Projeções dos investimentos da empresa comercial**

A próxima etapa projetada do orçamento são as dívidas de curto e longo prazo, mostradas no quadro 20.

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10
<b>DÍVIDA BANCÁRIA</b>										
Saldo Inicial	4.508.975	4.959.873	5.455.860	6.001.446	6.601.591	6.931.670	7.278.254	7.642.166	7.833.221	8.029.051
Empréstimos de Curto Prazo	3.650.428	4.015.470	4.417.018	4.858.719	5.344.591	5.611.821	5.892.412	6.187.032	6.341.708	6.500.251
Empréstimos de Longo Prazo	1.200.506	1.320.556	1.452.612	1.597.873	1.757.661	1.845.544	1.937.821	2.034.712	2.085.580	2.137.719
Novas Captações de Empréstir	214.500	235.950	259.545	285.500	314.049	329.752	346.240	363.551	372.640	381.956
Pagamentos - Amortização	(68.387)	(75.225)	(82.748)	(91.023)	(100.125)	(105.131)	(110.388)	(115.907)	(118.805)	(121.775)
Juros	(38.835)	(42.719)	(46.991)	(51.690)	(56.859)	(59.702)	(62.687)	(65.821)	(67.467)	(69.153)
Saldo Final	4.655.089	5.120.597	5.632.657	6.195.923	6.815.515	7.156.291	7.514.105	7.889.811	8.087.056	8.289.232
<b>OPERAÇÃO VENDOR</b>										
Saldo Inicial	514.255	565.680	622.248	684.473	752.920	790.566	830.094	871.599	893.389	915.724
Novas Operações de Vendor	201.124	221.236	243.360	267.696	294.466	309.189	324.648	340.881	349.403	358.138
Pagamentos	(164.711)	(181.182)	(199.300)	(219.230)	(241.153)	(253.211)	(265.871)	(279.165)	(286.144)	(293.297)
Juros	(7.780)	(8.558)	(9.414)	(10.356)	(11.391)	(11.961)	(12.559)	(13.187)	(13.516)	(13.854)
Saldo Final	550.668	605.735	666.308	732.939	806.233	846.545	888.872	933.315	956.648	980.565
<b>CAIXA</b>										
Saldo Inicial	1.332.367	1.465.604	1.612.164	1.773.381	1.950.719	2.048.255	2.150.668	2.258.201	2.314.656	2.372.522
Diferença	(70.788)	(77.866)	(85.653)	(94.218)	(103.640)	(108.822)	(114.263)	(119.976)	(122.976)	(126.050)
Saldo Final	1.261.580	1.387.738	1.526.511	1.679.162	1.847.079	1.939.433	2.036.404	2.138.224	2.191.680	2.246.472

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Quadro 20 – Projeções das dívidas da empresa comercial**

A projeção seguinte, no quadro 21, é referente às projeções de estoques.

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10
<b>GIRO DOS ESTOQUES</b>										
Estoque Inicial	2.047.487	2.252.235	2.477.459	2.725.205	2.997.725	3.147.612	3.304.992	3.470.242	3.556.998	3.645.923
Cobertura	62 dias	63 dias	64 dias	65 dias	66 dias	67 dias	68 dias	69 dias	70 dias	71 dias
Compras	(182.252)	(200.477)	(220.525)	(242.578)	(266.836)	(280.177)	(294.186)	(308.895)	(316.618)	(324.533)
Estoque Final	2.030.430	2.233.473	2.456.820	2.702.502	2.972.752	3.121.390	3.277.459	3.441.332	3.527.365	3.615.550

Fonte: Elaborado pelo autor.

### Quadro 21 – Projeções dos giros dos estoques da empresa comercial

Finalmente, são apresentados o balanço patrimonial no quadro 22 e a projeção das demonstrações de resultado de exercício no quadro 23.

	DEZ	JAN	FEV	MARC	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	Ano
Circulante	1.293.458	1.101.261	937.902	872.224	894.602	926.240	915.489	908.927	912.739	937.187	958.373	988.282	1.103.246	11.456.472
Caixa e Bancos	37.656	10.318	7.898	8.917	9.618	11.720	10.414	10.414	11.146	11.051	12.325	11.720	17.102	132.643
Aplicações Financeiras	145.468	197.144	95.199	69.478	104.320	144.795	163.698	166.837	173.835	188.012	195.715	188.313	195.318	1.882.665
Cartões de Crédito	352.292	297.274	250.179	215.241	189.732	173.498	157.655	146.159	138.976	134.346	135.026	137.518	152.177	2.127.781
Contas a Receber	161.132	157.553	153.188	149.305	145.538	142.321	138.500	134.727	131.174	127.524	124.312	120.798	118.969	1.643.910
Estoque	438.299	397.967	391.725	389.374	402.623	408.597	401.692	406.309	410.480	413.126	413.863	436.422	427.158	4.899.336
Outros	158.611	41.004	39.712	39.910	42.772	45.309	43.530	44.480	47.127	63.128	77.131	93.511	192.523	770.137
Realizável a LP	50.321	53.073	55.784	58.104	60.149	60.536	61.938	62.915	63.359	64.033	63.758	63.884	50.910	718.444
Permanente	233.789	187.882	190.116	198.371	193.972	198.170	202.354	207.255	211.998	216.596	220.475	221.434	222.528	2.471.152
Investimentos	103.677	145.333	146.023	147.799	141.795	143.949	146.685	149.947	153.882	157.816	161.681	162.638	164.195	1.821.743
Imobilizado	130.112	42.550	44.092	50.572	52.177	54.221	55.669	57.308	58.117	58.780	58.794	58.795	58.333	649.408
<b>Total</b>	<b>1.577.568</b>	<b>1.342.216</b>	<b>1.183.802</b>	<b>1.128.699</b>	<b>1.148.723</b>	<b>1.184.946</b>	<b>1.179.781</b>	<b>1.179.097</b>	<b>1.188.096</b>	<b>1.217.816</b>	<b>1.242.606</b>	<b>1.273.599</b>	<b>1.376.684</b>	<b>14.646.067</b>

	Dec	Jan	Fev	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Ano
Circulante	1.057.563	785.657	666.016	638.918	680.062	733.208	749.403	762.910	784.176	816.877	838.035	868.961	934.592	9.258.816
Financiamentos	163.813	58.719	111.555	237.995	256.831	274.672	293.446	308.392	323.339	342.113	349.577	362.733	399.198	3.318.571
Fornecedores	668.910	439.712	278.567	125.051	149.525	180.287	173.133	171.608	173.915	180.437	186.903	213.470	230.429	2.503.036
Salários e Encargos	68.400	54.720	51.984	54.583	57.312	61.897	66.849	68.854	72.297	79.527	85.889	81.594	75.067	810.573
Impostos a Recolher	53.882	33.246	23.961	20.660	15.081	14.364	13.313	10.699	10.631	10.371	10.805	5.872	24.168	193.172
Arrendamento Mercantil	4.308	6.658	6.639	6.608	6.581	6.538	6.496	6.468	6.382	6.092	5.794	5.493	5.197	74.947
Dividendos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Outros	98.249	192.602	193.310	194.020	194.733	195.449	196.167	196.888	197.612	198.338	199.067	199.798	200.532	2.358.517
Exigível	577.759	339.600	319.138	293.900	274.497	256.209	234.872	219.352	204.050	198.481	197.751	197.141	194.481	2.929.471
Empréstimos e Financiame	520.566	186.268	166.751	141.271	121.742	103.209	81.623	65.972	51.549	45.466	44.328	43.190	40.000	1.091.369
Arrendamento Mercantil	7.152	9.115	7.640	7.350	6.942	6.652	6.362	5.954	4.533	4.502	4.365	4.345	4.326	72.085
Outros	50.041	144.217	144.747	145.279	145.813	146.349	146.887	147.426	147.968	148.512	149.058	149.605	150.155	1.766.017
Patrimônio Líquido	220.685	216.959	198.648	195.882	194.164	195.529	195.507	196.835	199.870	202.458	206.820	207.497	247.611	2.457.780
<b>Total</b>	<b>2.134.446</b>	<b>1.342.216</b>	<b>1.183.802</b>	<b>1.128.699</b>	<b>1.148.723</b>	<b>1.184.946</b>	<b>1.179.782</b>	<b>1.179.097</b>	<b>1.188.096</b>	<b>1.217.816</b>	<b>1.242.606</b>	<b>1.273.599</b>	<b>1.376.684</b>	<b>14.646.067</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

### Quadro 22 – Balanço patrimonial da empresa comercial

DRE	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10
Vendas Mercadorias	1.529.160	1.682.076	1.850.284	2.035.312	2.137.078	2.243.932	2.356.129	2.473.935	2.548.153	2.624.598
Impostos s/ Receitas	(345.493)	(380.042)	(418.046)	(459.851)	(482.844)	(506.986)	(532.335)	(558.952)	(575.720)	(592.992)
Cancelamentos / Devolução	(68.577)	(75.434)	(82.978)	(91.275)	(95.839)	(100.631)	(105.663)	(110.946)	(114.274)	(117.702)
<b>Receita Líquida de Produ</b>	<b>1.115.091</b>	<b>1.226.600</b>	<b>1.349.260</b>	<b>1.484.186</b>	<b>1.558.395</b>	<b>1.636.315</b>	<b>1.718.131</b>	<b>1.804.037</b>	<b>1.858.158</b>	<b>1.913.903</b>
Custo das Mercadorias	(742.526)	(816.779)	(898.457)	(988.302)	(1.037.717)	(1.089.603)	(1.144.083)	(1.201.288)	(1.237.326)	(1.274.446)
<b>Lucro Bruto</b>	<b>372.565</b>	<b>409.821</b>	<b>450.803</b>	<b>495.884</b>	<b>520.678</b>	<b>546.712</b>	<b>574.047</b>	<b>602.750</b>	<b>620.832</b>	<b>639.457</b>
Despesas Operacionais	(371.819)	(381.114)	(390.642)	(400.408)	(410.419)	(415.549)	(420.743)	(426.002)	(429.197)	(432.416)
Perdas com Inadimplência	(8.147)	(8.962)	(9.858)	(10.844)	(11.386)	(11.956)	(12.554)	(13.181)	(13.577)	(13.984)
Outras Receitas (Despesas)	281.411	288.446	295.658	303.049	310.625	314.508	318.439	322.420	324.838	327.274
<b>Ebitda</b>	<b>274.009</b>	<b>308.191</b>	<b>345.960</b>	<b>387.680</b>	<b>409.498</b>	<b>433.715</b>	<b>459.190</b>	<b>485.986</b>	<b>502.896</b>	<b>520.331</b>
Depreciação	(30.565)	(33.622)	(36.984)	(40.683)	(42.717)	(44.853)	(47.095)	(49.450)	(50.933)	(52.461)
Despesas Financeiras	(49.389)	(54.328)	(59.761)	(65.737)	(69.024)	(72.475)	(76.099)	(79.904)	(82.301)	(84.770)
<b>Lucro Operacional</b>	<b>187.439</b>	<b>206.183</b>	<b>226.802</b>	<b>249.482</b>	<b>261.956</b>	<b>275.054</b>	<b>288.807</b>	<b>303.247</b>	<b>312.344</b>	<b>321.715</b>
Lucro antes Impostos	187.439	206.183	226.802	249.482	261.956	275.054	288.807	303.247	312.344	321.715
IRPJ/CSLL	(7.598)	(8.358)	(9.194)	(10.113)	(10.619)	(11.150)	(11.707)	(12.292)	(12.661)	(13.041)
<b>Lucro Líquido</b>	<b>179.841</b>	<b>197.826</b>	<b>217.608</b>	<b>239.369</b>	<b>251.337</b>	<b>263.904</b>	<b>277.099</b>	<b>290.954</b>	<b>299.683</b>	<b>308.674</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

### Quadro 23 – Projeção das demonstrações de resultado de exercício da empresa comercial

O Orçamento Baseado em Valor propõe uma abordagem diferente do modelo de orçamentação tradicional, o que pode ser uma ferramenta de extrema importância para uma gestão eficiente. Este

trabalho pretende salientar a possibilidade de **utilizar** uma ferramenta tão sólida e reconhecida ao longo dos anos, com o foco no lucro líquido, por uma metodologia que leve em consideração a geração de valor corporativo. Percebe-se que a empresa com sua atividade atual apresenta Ebtida e lucro líquido positivo, porém, ao se analisarem as projeções dos resultados e os cálculos efetuados para investigação da geração de valor no quadro 24, percebe-se que, ao longo de sua atividade, ela acaba por destruir valor, ou seja, o capital empregado pelos acionistas e credores não está sendo remunerado de forma eficiente.

Com esta nova metodologia aqui proposta, fica a sugestão para que os gestores das companhias utilizem em seus planejamentos estratégicos a busca pela geração de valor corporativo, e uma das possíveis ferramentas de auxílio à tomada de decisão por parte da área estratégica pode ser o orçamento com base na geração de valor. A seguir é apresentado o quadro 24, em que se mostra o valor gerado ou destruído pela empresa estudada.

		EVA® ano Corrente	EVA® ano 1	EVA® ano 2	EVA® ano 3	EVA® ano 4	EVA® ano 5
Investimentos	14.646.067	243.086	274.009	308.191	345.960	387.680	409.498
Fluxo de Caixa do EVA®	2.196.600	243.086	218.439	219.364	219.864	219.980	207.464
		EVA® ano 6	EVA® ano 7	EVA® ano 8	EVA® ano 9	EVA® ano 10	
		433.715	459.190	485.986	502.896	520.331	
Fluxo de Caixa do EVA®	196.191	185.459	175.251	161.919	149.583		
Valor Gerado ou Destruido	(12.449.467)						

Elaborado pelo autor.

#### **Quadro 24 – Valor gerado ou destruído pela empresa comercial**

Dessa forma, percebe-se que a empresa apresentada acaba destruindo valor, ou seja, esta empresa, de acordo com o conceito de EVA®, não está remunerando o capital investido por seus acionistas, o que pode ser verificado no quadro 24. Ou seja, o capital investido pela corporação no ano 1, R\$ 14.646.067, é menor que o patrimônio da empresa após o ano 10, R\$ 12.449.467, sendo assim esta corporação acaba por destruir valor ao longo de sua atividade, portanto deve rever sua metodologia orçamentária na busca de sustentabilidade financeira e longevidade.



#### **4.5 Modelo de Orçamento Tradicional da Empresa Industrial**

O orçamento seguinte refere-se aos dados da empresa industrial mencionada na metodologia do trabalho. Ele inicia-se com os dados e as projeções das vendas igualmente projetadas de acordo com as informações contidas no site do IBGE e do relatório Focus, como mencionado no exemplo anteriormente citado.

	Produto Standard Mercado Nacional		Produto Especial Mercado Externo		Produtos Complementares		Receita Operacional Bruta		Imposto Sobre Vendas*		Receita Operacional Líquida		Saldo de Clientes - Final do Mês		Provisão Para Créditos Incobráveis	
Dados-base					0,10				27,25%		28 dias					2,00%
Janeiro	1.000.000,00	403.750,00	1.403.750,00	140.375,00	1.544.125,00	- 310.752,19	1.233.372,81	1.441.183,33	30.882,50							
Fevereiro	1.000.000,00	406.250,00	1.406.250,00	140.625,00	1.546.875,00	- 310.820,31	1.236.054,69	1.443.750,00	30.937,50							
Março	1.020.000,00	406.250,00	1.426.250,00	142.625,00	1.568.875,00	- 316.815,31	1.252.059,69	1.464.283,33	31.377,50							
Abril	1.122.000,00	410.000,00	1.532.000,00	153.200,00	1.685.200,00	- 347.492,00	1.337.708,00	1.572.853,33	33.704,00							
Mai	1.122.000,00	451.000,00	1.573.000,00	157.300,00	1.730.300,00	- 348.609,25	1.381.690,75	1.614.946,67	34.606,00							
Junho	1.122.000,00	471.900,00	1.593.900,00	159.390,00	1.753.290,00	- 349.178,78	1.404.111,23	1.636.404,00	35.065,80							
Julho	1.122.000,00	479.050,00	1.601.050,00	160.105,00	1.761.155,00	- 349.373,61	1.411.781,39	1.643.744,67	35.223,10							
Agosto	1.122.000,00	486.200,00	1.608.200,00	160.820,00	1.769.020,00	- 349.568,45	1.419.451,55	1.651.085,33	35.380,40							
Setembro	1.325.000,00	618.800,00	1.943.800,00	194.380,00	2.138.180,00	- 414.031,05	1.724.148,95	1.995.634,67	42.763,60							
Outubro	1.325.000,00	627.900,00	1.952.900,00	195.290,00	2.148.190,00	- 414.279,03	1.733.910,98	2.004.977,33	42.963,80							
Novembro	1.325.000,00	637.000,00	1.962.000,00	196.200,00	2.158.200,00	- 414.527,00	1.743.673,00	2.014.320,00	43.164,00							
Dezembro	1.325.000,00	682.500,00	2.007.500,00	200.750,00	2.208.250,00	- 415.766,88	1.792.483,13	2.061.033,33	44.165,00							
<b>Total</b>	<b>13.930.000,00</b>	<b>6.080.600,00</b>	<b>20.010.600,00</b>	<b>2.001.060,00</b>	<b>22.011.660,00</b>	<b>- 4.341.213,85</b>	<b>17.670.446,15</b>	<b>20.544.216,00</b>	<b>440.233,20</b>							

Fonte: Adaptado de Padoveze e Taranto (2009).

### Quadro 25 – Orçamento de vendas da empresa industrial

O próximo passo, mostrado no quadro 26, é referente ao orçamento de produção.

PRODUTOS STANDARD	DIAS	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO	Total
ESTOQUE INICIAL		800	1.000	1.000	1.000	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.250	1.250	1.250	13.050
PREVISÃO DE VENDAS		2.000	2.000	2.000	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.500	2.500	2.500	2.500	27.000
ESTOQUE FINAL	15	1.000	1.000	1.000	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.250	1.250	1.250	1.250	13.500
ORÇAMENTO DE PRODUÇÃO		2.200	2.000	2.000	2.300	2.200	2.200	2.200	2.200	2.650	2.500	2.500	2.500	27.450
PRODUTO ESPECIAL														
ESTOQUE INICIAL		1.600	667	667	667	733	733	733	733	733	933	933	933	9.999
PREVISÃO DE VENDAS		1.000	1.000	1.000	1.000	1.100	1.100	1.100	1.100	1.400	1.400	1.400	1.400	14.000
QUADRO 10.1														
ESTOQUE FINAL	20	667	667	667	667	733	733	733	933	933	933	933	1.000	9.599
ORÇAMENTO DE PRODUÇÃO		67	1.000	1.000	1.000	1.167	1.100	1.100	1.100	1.600	1.400	1.400	1.567	13.501

Fonte: Adaptado de Padoveze e Taranto (2009).

### Quadro 26 – Orçamento de produção da empresa comercial

A etapa seguinte, no quadro 27, refere-se ao orçamento de consumo de materiais.

DISCRIMINAÇÃO	DADOS-BASE	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO	TOTAL
PROGRAMA DE PRODUÇÃO														
PRODUTO STANDARD		2.200,00	2.000,00	2.000,00	2.300,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.650,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	27.450,00
PRODUTO ESPECIAL		67,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.167,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.600,00	1.400,00	1.400,00	1.567,00	13.501,00
VARIAÇÕES DE PREÇOS PREVISTOS														
MERCADO NACIONAL		1,00	1,00	1,01	1,01	1,01	1,01	1,03	1,03	1,04	1,04	1,04	1,04	1,04
MERCADO EXTERNO		1,00	1,00	1,00	1,01	1,01	1,01	1,01	1,01	1,01	1,02	1,02	1,02	1,02
INDICIDE DE VARIAÇÕES DA TAXA DO US\$ ACUMULADO		1,0094	1,0156	1,0156	1,0250	1,0250	1,0313	1,0469	1,0625	1,0625	1,0625	1,0781	1,0938	1,0938
CONSUMO DE MATERIAS NACIONAIS	CUSTO UNITÁRIO													
PRODUTOS STANDARD	121,00	266.200,00	242.000,00	244.420,00	281.083,00	268.862,00	268.862,00	274.186,00	274.186,00	333.476,00	314.600,00	314.600,00	314.600,00	3.397.075
PRODUTO ESPECIAL	183,50	12.294,50	183.500,00	185.335,00	185.335,00	216.285,95	203.868,50	207.905,50	207.905,50	305.344,00	267.176,00	267.176,00	299.046,28	2.541.172
SUBTOTAL		278.494,50	425.500,00	429.755,00	466.418,00	485.147,95	472.730,50	482.091,50	482.091,50	638.820,00	581.776,00	581.776,00	613.646,28	5.938.247,23
PRODUTOS COMPLEMENTARES	0,10	27.849,45	42.550,00	42.975,50	46.641,80	48.514,79	47.273,05	48.209,15	48.209,15	63.882,00	58.177,60	58.177,60	61.364,63	593.824,72
TOTAL		306.343,95	468.050,00	472.730,50	513.059,80	533.662,74	520.003,55	530.300,65	530.300,65	702.702,00	639.953,60	639.953,60	675.010,91	6.532.071,95
CONSUMO DE MATERIAS IMPORTADOS	CUSTO UNITÁRIO													
PRODUTO STANDARD	25,00	55.517,00	50.780,00	50.780,00	59.526,68	56.938,75	57.288,72	58.155,30	59.021,88	71.094,53	67.734,38	68.728,88	69.729,75	
PRODUTO ESPECIAL	35,00	2.367,04	35.546,00	35.546,00	36.233,75	42.284,79	40.102,10	40.708,71	41.315,31	60.095,00	53.103,75	53.883,44	61.189,25	
SUBTOTAL		57.884,04	86.326,00	86.326,00	95.760,63	99.223,54	97.390,82	98.864,00	100.337,19	131.189,53	120.838,13	122.612,31	130.919,00	
PRODUTOS COMPLEMENTARES	0,10	5.788,40	8.632,60	8.632,60	9.576,06	9.922,35	9.739,08	9.886,40	10.033,72	13.118,95	12.083,81	12.261,23	13.091,90	
TOTAL		63.672,45	94.958,60	94.958,60	105.336,69	109.145,89	107.129,90	108.750,40	110.370,91	144.308,48	132.921,94	134.873,54	144.010,90	
TOTAL DE CONSUMO DE MATERIAS PARA O PROGRAMA DE PRODUÇÃO		370.016,40	563.008,60	567.689,10	618.396,49	642.808,63	627.133,45	639.051,05	640.671,56	847.010,48	772.875,54	774.827,14	819.021,81	6.532.071,95
CONSUMO DE MATERIAS INDIRETOS														
ÁREA FABRIL														
VARIÁVEIS	0,05	18.500,82	28.150,43	28.384,46	30.919,82	32.140,43	31.356,67	31.952,55	32.033,58	42.350,52	38.643,78	38.741,36	40.951,09	326.603,60
DEMANDA INDEPENDENTE		38.400,00	38.400,00	38.677,00	38.784,00	38.784,00	38.784,00	39.337,00	39.337,00	39.514,00	39.721,00	39.721,00	39.721,00	469.280,00
SUBTOTAL		56.900,82	66.550,43	67.061,46	69.703,82	70.924,43	70.140,67	71.289,55	71.370,58	81.964,52	78.364,78	78.462,36	80.672,09	795.883,60
ÁREA COMERCIAL		5.900,00	5.900,00	5.959,00	5.959,00	5.959,00	5.959,00	6.077,00	6.077,00	6.136,00	6.136,00	6.136,00	6.136,00	72.334,00
ÁREA ADMINISTRATIVA		5.200	5.200	5.252	5.252	5.252	5.252	5.356	5.356	5.408	5.408	5.408	5.408	63.752,00
TOTAL - MATERIAS INDIRETOS		68.001	77.650	78.272	80.915	82.135	81.352	82.723	82.804	93.509	89.909	90.006	92.216	999.492
TOTAL DE CONSUMO DE MATERIAS		438.017	640.659	645.962	699.311	724.944	708.485	721.774	723.475	940.519	862.784	864.834	911.238	8.882.002

Fonte: Adaptado de Padoveze e Taranto (2009).

### Quadro 27 – Orçamento de consumo de matérias-primas da empresa industrial

A etapa seguinte, mostrada no quadro 28, é referente a orçamento de compras e estoques de materiais.

PRAZO MÉDIO	60 DIAS		27%		20 DIAS		
	ESTOQUE INICIAL (A)	ESTOQUE FINAL (B)	CONSUMO DE MATERIAIS (C)	COMPRAS LÍQUIDAS DE IMPOSTOS (B+C-A)	IMPOSTOS SOBRE COMPRAS	COMPRAS BRUTAS - COM IMPOSTOS	SALDO FINAL DE FORNECEDORES
JANEIRO	1.000.000,00	875.862,00	437.931,00	313.793,00	117.537,58	431.330,58	287.553,72
FEVEREIRO	875.863,00	1.281.322,00	640.661,00	1.046.120,00	391.845,64	1.437.965,64	958.643,76
MARÇO	1.281.323,00	1.291.928,00	645.964,00	656.569,00	245.931,34	902.500,34	601.666,90
ABRIL	1.291.927,00	1.398.622,00	699.311,00	806.006,00	301.906,03	1.107.912,03	738.608,02
MAIO	1.398.623,00	1.449.718,00	724.859,00	775.954,00	290.649,44	1.066.603,44	711.068,96
JUNHO	1.449.718,00	1.416.960,00	708.480,00	675.722,00	253.105,49	928.827,49	619.218,33
JULHO	1.416.959,00	1.443.542,00	721.771,00	748.354,00	280.311,29	1.028.665,29	685.776,86
AGOSTO	1.443.542,00	1.446.950,00	723.475,00	726.883,00	272.268,89	999.151,89	666.101,26
SETEMBRO	1.446.950,00	1.881.038,00	940.519,00	1.374.607,00	514.887,16	1.889.494,16	1.259.662,77
OUTUBRO	1.881.037,00	1.729.674,00	864.837,00	713.474,00	267.246,27	980.720,27	653.813,52
NOVEMBRO	1.729.674,00	1.733.778,00	866.889,00	870.993,00	326.248,24	1.197.241,24	798.160,82
DEZEMBRO	1.733.779,00	1.822.284,00	911.142,00	999.647,00	374.438,22	1.374.085,22	916.056,82
<b>TOTAL</b>	<b>16.949.395,00</b>	<b>17.771.678,00</b>	<b>8.885.839,00</b>	<b>9.708.122,00</b>	<b>3.636.375,59</b>	<b>13.344.497,59</b>	<b>8.896.331,73</b>

Fonte: Adaptado de Padoveze e Taranto (2009).

### Quadro 28 – Orçamento de compras e estoques de materiais

A próxima etapa, mostrada no quadro 29, são os orçamentos dos impostos sobre as vendas.

DISCRIMINAÇÃO	DADOS-BASE												TOTAL
	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO	
IMPOSTO SOBRE VENDAS	310.752	310.820	316.815	347.492	348.609	349.179	349.374	349.568	414.031	414.279	414.527	415.767	4.341.213
(-) IMPOSTO SOBRE COMPRAS	-117.538,00	-391.846,00	-245.931,00	-301.906,00	-290.649,00	-253.105,00	-280.311,00	-272.269,00	-514.887,00	-267.246	-326.249	-374.439	-3.636.376
= IMPOSTOS A RECOLHER	193.214,00	-81.026,00	70.884,00	45.586,00	57.960,00	96.074,00	69.063,00	77.299,00	-100.856,00	147.033,00	88.278,00	41.328,00	704.837,00
(+) SALDO INICIAL - PASSIVO													
CIRCULANTE	240.000,00	161.012,00	-67.522,00	59.070,00	37.988,00	48.300,00	80.061,00	57.552,00	64.416,00	-84.046	122.527	73.565	
(-) SALDO FINAL - PASSIVO													
CIRCULANTE	25 DIAS	161.012,00	-67.522,00	59.070,00	37.988,00	48.300,00	80.061,00	57.552,00	64.416,00	-84.046	122.527	73.565	34.440
= IMPOSTOS RECOLHIDOS NO MÊS		272.202,00	147.508,00	55.708,00	66.668,00	47.648,00	64.312,00	70.435,00	47.607,00	-59.541	137.241	80.453	910.398

Fonte: Adaptado de Padoveze e Taranto (2009).

### Quadro 29 – Orçamento de impostos sobre vendas

A próxima etapa, no quadro 30, refere-se ao orçamento de despesas departamentais gerais.

DISCRIMINAÇÃO	ÍNDICE/FATOR	DADOS-BASE	JANEIRO	FEBREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO	TOTAL
MÃO-DE-OBRA DIRETA			45.741,00	152.740,00	160.093,00	167.717,00	176.102,00	177.846,00	177.846,00	177.846,00	175.990,00	179.590,00	125.713,00	179.310,00	1.900.142,00
SALÁRIOS		800,00	24.240,00	80.800,00	84.840,00	88.880,00	93.324,00	94.248,00	92.248,00	95.172,00	95.172,00	66.620,00	1.006.964,00		
HORAS EXTRAS	2%	484,80	1.616,00	1.696,80	1.777,60	1.866,48	1.884,96	1.884,96	1.884,96	1.903,44	1.903,44	1.332,40	20.139,28		36.450,16
ENCARGOS SOCIAIS	85%	20.604,00	68.680,00	72.114,00	75.548,00	79.325,40	80.110,80	78.410,80	80.896,20	80.896,20	80.896,20	56.627,00	855.919,40		1.549.131,80
MÃO-DE-OBRA INDIRETA			44.041,00	146.804,00	148.772,00	148.272,00	155.665,00	157.227,00	157.227,00	157.227,00	158.768,00	158.768,00	158.768,00	111.138,00	1.702.197,00
SALÁRIOS		1.500,00	22.950,00	76.500,00	77.865,00	81.128,00	81.932,00	81.932,00	81.932,00	81.932,00	82.735,00	82.735,00	82.735,00	57.914,00	887.023,00
HORAS EXTRAS	1%	229,50	765,00	772,65	772,65	811,28	819,32	819,32	819,32	819,32	819,32	827,35	827,35	579,14	8.870,23
ENCARGOS SOCIAIS	90%	20.655,00	68.850,00	69.538,50	69.538,50	73.015,20	73.738,80	73.738,80	73.738,80	73.738,80	74.461,50	74.461,50	74.461,50	52.122,60	798.320,70
MATERIAIS INDIRETOS			56.897,00	166.551,00	67.061,00	69.704,00	70.920,00	70.140,00	71.289,00	71.371,00	81.954,00	78.463,00	78.560,00	80.668,00	863.588,00
AUXILIARES		18.497,00	28.151,00	28.385,00	30.920,00	32.136,00	31.356,00	31.356,00	31.952,00	32.034,00	42.351,00	38.742,00	38.839,00	40.947,00	394.310,00
MANUTENÇÃO		27.650,00	27.650,00	27.927,00	27.927,00	27.927,00	27.927,00	28.480,00	28.480,00	28.480,00	28.756,00	28.756,00	28.756,00	28.756,00	338.992,00
EXPEDIENTE		10.750,00	10.750,00	10.750,00	10.750,00	10.858,00	10.858,00	10.858,00	10.858,00	10.858,00	10.858,00	10.965,00	10.965,00	10.965,00	130.293,00
DESPESAS GERAIS			57.562,00	94.062,00	94.451,00	95.707,00	95.707,00	95.707,00	95.707,00	95.707,00	95.707,00	95.707,00	95.707,00	80.251,00	1.091.982,00
ENERGIA ELÉTRICA		46.000,00	15.456,00	51.520,00	51.520,00	51.520,00	51.520,00	51.520,00	51.520,00	51.520,00	51.520,00	51.520,00	51.520,00	36.064,00	566.720,00
TELECOMUNICAÇÕES		5.450,00	5.450,00	5.886,00	5.886,00	5.886,00	5.886,00	5.886,00	5.886,00	5.886,00	5.886,00	5.886,00	5.886,00	5.886,00	70.196,00
PRETOS E CARNETOS		5.260,00	5.260,00	5.470,00	5.470,00	5.470,00	5.470,00	5.470,00	5.470,00	5.470,00	5.470,00	5.470,00	5.470,00	5.470,00	65.220,00
SERVIÇOS TERCERIZADOS 1		6.000,00	6.300,00	6.300,00	6.300,00	6.300,00	6.300,00	6.300,00	6.300,00	6.300,00	6.300,00	6.300,00	6.300,00	6.300,00	75.600,00
SERVIÇOS TERCERIZADOS N		7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.920,00	7.920,00	7.920,00	7.920,00	7.920,00	7.920,00	7.920,00	7.920,00	7.920,00	92.880,00
REEMBOLSO KM RODADOS		6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.480,00	6.480,00	6.480,00	6.480,00	6.480,00	6.480,00	6.480,00	6.480,00	6.480,00	76.320,00
DESPESAS DE VIAGENS, ESTADAS		2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.856,00	2.856,00	2.856,00	2.856,00	2.856,00	2.856,00	2.856,00	2.856,00	2.856,00	34.104,00
ALUGUÉIS IMOBILIÁRIOS		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALUGUÉIS DE EQUIPAMENTOS		4.900,00	5.069,00	5.069,00	5.069,00	5.069,00	5.069,00	5.069,00	5.069,00	5.069,00	5.069,00	5.069,00	5.069,00	5.069,00	60.828,00
CONTRATOS DE LEASING		2.550,00	2.550,00	2.729,00	2.729,00	2.729,00	2.729,00	2.729,00	2.729,00	2.729,00	2.729,00	2.729,00	2.729,00	2.729,00	32.390,00
PUBLICIDADE		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
MISCELÂNEAS/OUTRAS		1.300,00	1.450,00	1.450,00	1.450,00	1.450,00	1.450,00	1.450,00	1.450,00	1.450,00	1.450,00	1.450,00	1.450,00	1.450,00	17.400,00
DEPRECIAÇÃO			75.417,00	75.417,00	75.417,00	75.417,00	75.417,00	75.417,00	75.417,00	75.417,00	75.417,00	75.417,00	75.417,00	75.417,00	905.004,00
EQUIPAMENTOS NOVOS - INDUSTRIAIS - \$	10%	6.050.000,00	50.417,00	50.417,00	50.417,00	50.417,00	50.417,00	50.417,00	50.417,00	50.417,00	50.417,00	50.417,00	50.417,00	50.417,00	605.004,00
OUTROS IMOBILIZADOS NOVOS - ADMINISTRATIVOS - \$	20%	1.500.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	300.000,00
TOTAL GERAL			279.657,00	535.302,00	545.293,00	556.815,00	573.831,00	578.837,00	579.986,00	580.067,00	593.945,00	590.444,00	590.541,00	475.685,00	6.480.403,00
QUANTIDADE															
HOMENS DIRETOS		101,00	101,00	101,00	105,00	110,00	110,00	110,00	110,00	110,00	110,00	110,00	110,00	110,00	110,00
HOMENS INDIRETOS		51,00	51,00	51,00	51,00	51,00	51,00	51,00	51,00	51,00	51,00	51,00	51,00	51,00	51,00
HORAS DIRETAS	/ano	1.920,00	4.945,00	16.485,00	17.136,00	17.952,00	17.952,00	17.952,00	17.952,00	17.952,00	17.952,00	17.952,00	17.952,00	17.952,00	194.746,00
HORAS INDIRETAS	/ano	1.920,00	2.472,00	8.242,00	8.242,00	8.242,00	8.242,00	8.242,00	8.242,00	8.242,00	8.242,00	8.242,00	8.242,00	8.242,00	90.661,00

Fonte: Adaptado de Padoveze e Taranto (2009).

### Quadro 30 – Despesas de administrações gerais da empresa industrial

A etapa seguinte, no quadro 31, refere-se ao orçamento de despesas comerciais.

DISCRIMINAÇÃO	ÍNDICE/FATOR	DADOS-BASE	JANEIRO	FEBREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO	TOTAL
MÃO-DE-OBRA DIRETA			4.145,00	13.817,00	13.995,00	13.995,00	14.653,00	14.798,00	14.798,00	14.798,00	14.943,00	14.943,00	14.943,00	14.943,00	160.288,00
SALÁRIOS		1.800,00	2.160,00	7.200,00	7.272,00	7.272,00	7.636,00	7.711,00	7.711,00	7.711,00	7.787,00	7.787,00	7.787,00	7.787,00	83.485,00
HORAS EXTRAS	1%		21,60	72,00	72,72	72,72	76,36	77,11	77,11	77,11	77,87	77,87	77,87	77,87	834,85
ENCARGOS SOCIAIS	90%		1.944,00	6.480,00	6.544,80	6.544,80	6.872,40	6.939,90	6.939,90	6.939,90	7.008,30	7.008,30	7.008,30	7.008,30	75.136,50
MATERIALS INDIRETOS			5.900,00	5.900,00	5.959,00	5.959,00	5.959,00	5.959,00	6.077,00	6.077,00	6.136,00	6.136,00	6.136,00	6.136,00	72.334,00
AUXILIARES															
MANUTENÇÃO		1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.414,00	1.414,00	1.414,00	1.414,00	1.442,00	1.442,00	1.456,00	1.456,00	1.456,00	1.456,00	17.164,00
EXPEDIENTE		4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.545,00	4.545,00	4.545,00	4.545,00	4.635,00	4.635,00	4.680,00	4.680,00	4.680,00	4.680,00	55.170,00
DESPESAS GERAIS			59.147,00	59.467,00	60.472,00	64.884,00	64.884,00	64.884,00	64.884,00	64.884,00	66.894,00	66.894,00	66.894,00	66.894,00	795.522,00
COMISSÕES			40.000,00	40.000,00	40.800,00	44.880,00	44.880,00	44.880,00	44.880,00	44.880,00	46.890,00	46.890,00	46.890,00	46.890,00	530.000,00
TELECOMUNICAÇÕES			4.000,00	4.320,00	4.320,00	4.320,00	4.320,00	4.320,00	4.320,00	4.320,00	4.320,00	4.320,00	4.320,00	4.320,00	51.520,00
FRETES E CARRETOS			2.500,00	2.500,00	2.600,00	2.600,00	2.600,00	2.600,00	2.600,00	2.600,00	2.600,00	2.600,00	2.600,00	2.600,00	31.000,00
SERVÇOS TERCERIZADOS 1			1.500,00	1.575,00	1.575,00	1.575,00	1.575,00	1.575,00	1.575,00	1.575,00	1.575,00	1.575,00	1.575,00	1.575,00	18.900,00
SERVÇOS TERCERIZADOS N			1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	23.220,00
REEMBOLSO KM RODADOS			1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.836,00	1.836,00	1.836,00	1.836,00	1.836,00	1.836,00	1.836,00	1.836,00	1.836,00	21.624,00
DESPESAS DE VIAGENS, ESTADAS			800,00	800,00	800,00	816,00	816,00	816,00	816,00	816,00	816,00	816,00	816,00	816,00	9.744,00
ALUGUÉS IMOBILIÁRIOS			1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	12.000,00
ALUGUÉS DE EQUIPAMENTOS			1.800,00	1.872,00	1.872,00	1.872,00	1.872,00	1.872,00	1.872,00	1.872,00	1.872,00	1.872,00	1.872,00	1.872,00	22.464,00
CONTRATOS DE LEASING			1.500,00	1.500,00	1.605,00	1.605,00	1.605,00	1.605,00	1.605,00	1.605,00	1.605,00	1.605,00	1.605,00	1.605,00	19.155,00
PUBLICIDADE			2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	24.000,00
MISCELÂNEAS/OUTRAS			400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	4.800,00
DEPRECAÇÃO			2.333,00	2.333,00	2.333,00	2.333,00	2.333,00	2.333,00	2.333,00	2.333,00	2.333,00	2.333,00	2.333,00	2.333,00	27.996,00
EQUIPAMENTOS DIRETOS															
OUTROS IMOBILIZADOS	20%	140.000,00	2.333,00	2.333,00	2.333,00	2.333,00	2.333,00	2.333,00	2.333,00	2.333,00	2.333,00	2.333,00	2.333,00	2.333,00	27.996,00
TOTAL GERAL			2.333,00	2.333,00	2.333,00	2.333,00	2.333,00	2.333,00	2.333,00	2.333,00	2.333,00	2.333,00	2.333,00	2.333,00	27.996,00
QUANTIDADE															
HOMENS DIRETOS			101,00	101,00	105,00	110,00	110,00	110,00	110,00	110,00	110,00	110,00	110,00	110,00	110,00
HOMENS INDIRETOS	4,00		4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
HORAS DIRETAS			194,00	646,00	646,00	646,00	646,00	646,00	646,00	646,00	646,00	646,00	646,00	646,00	7.106,00
HORAS INDIRETAS	1.920,00	/ano													

Fonte: Adaptado de Padoveze e Taranto (2009).

### Quadro 31 – Despesas comerciais da empresa industrial



A etapa seguinte, no quadro 32, refere-se ao orçamento de despesas administrativas.

DISCRIMINAÇÃO	ÍNDICE/FATOR	DADOS-BASE	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAYO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO	TOTAL
MÃO-DE-OBRA INDIRETA			15.717,00	52.389,00	52.913,00	52.913,00	55.558,00	56.108,00	56.108,00	56.108,00	56.658,00	56.658,00	56.658,00	56.658,00	607.449,00
SALÁRIOS		2.275,00	8.190,00	27.300,00	27.573,00	28.952,00	29.238,00	29.238,00	29.238,00	29.238,00	29.525,00	29.545,00	20.667,00	316.545,00	
HORAS EXTRAS	1%		80,00	273,00	275,73	289,52	292,38	292,38	292,38	292,38	295,25	295,45	206,67	3.165,45	6.055,46
ENCARGOS SOCIAIS	90%		7.371,00	24.570,00	24.815,70	26.056,80	26.314,20	26.314,20	26.314,20	26.572,50	26.572,50	26.590,50	18.600,30	284.890,50	544.982,40
MATERIAS INDIRETOS			5.200,00	5.200,00	5.252,00	5.252,00	5.252,00	5.252,00	5.356,00	5.356,00	5.408,00	5.408,00	5.408,00	5.408,00	63.752,00
AUXILIARES															
MANUTENÇÃO		1.450,00	1.450,00	1.450,00	1.465,00	1.465,00	1.465,00	1.465,00	1.494,00	1.494,00	1.508,00	1.508,00	1.508,00	1.508,00	17.780,00
EXPEDIENTE		3.750,00	3.750,00	3.788,00	3.788,00	3.788,00	3.788,00	3.788,00	3.863,00	3.863,00	3.900,00	3.900,00	3.900,00	3.900,00	45.978,00
DESPESAS GERAIS			17.674,00	18.394,00	18.458,00	18.744,00	18.744,00	18.744,00	18.744,00	18.744,00	18.744,00	18.744,00	18.744,00	18.744,00	223.222,00
ENERGIA ELÉTRICA		600,00	672,00	672,00	672,00	672,00	672,00	672,00	672,00	672,00	672,00	672,00	672,00	672,00	8.064,00
TELECOMUNICAÇÕES		9.000,00	9.000,00	9.720,00	9.720,00	9.720,00	9.720,00	9.720,00	9.720,00	9.720,00	9.720,00	9.720,00	9.720,00	9.720,00	115.920,00
FRETES E CARRIOTOS		200,00	200,00	208,00	208,00	208,00	208,00	208,00	208,00	208,00	208,00	208,00	208,00	208,00	2.480,00
SERVIÇOS TERCEIRIZADOS 1															
SERVIÇOS TERCEIRIZADOS N		1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	23.220,00
REEMBOLSO IM ROBADOS		1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.296,00	1.296,00	1.296,00	1.296,00	1.296,00	1.296,00	1.296,00	1.296,00	1.296,00	1.296,00	15.264,00
DESPESAS DE VIAGENS, ESTADAS		500,00	500,00	500,00	510,00	510,00	510,00	510,00	510,00	510,00	510,00	510,00	510,00	510,00	6.090,00
ALUGUÉS IMOBILIÁRIOS		1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.296,00	1.296,00	1.296,00	1.296,00	1.296,00	1.296,00	1.296,00	1.296,00	1.296,00	1.296,00	15.264,00
ALUGUÉS DE EQUIPAMENTOS		1.300,00	1.352,00	1.352,00	1.352,00	1.352,00	1.352,00	1.352,00	1.352,00	1.352,00	1.352,00	1.352,00	1.352,00	1.352,00	16.224,00
CONTRATOS DE LEASING		800,00	800,00	856,00	856,00	856,00	856,00	856,00	856,00	856,00	856,00	856,00	856,00	856,00	10.160,00
PUBLICIDADE															
MISCELÂNEAS/OUTRAS		950,00	950,00	950,00	950,00	950,00	950,00	950,00	950,00	950,00	950,00	950,00	950,00	950,00	11.400,00
DEPRECIACÃO		10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	133.336,00
EQUIPAMENTOS DIRETOS															
OUTROS IMOBILIZADOS	20%	600.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	133.336,00
TOTAL GERAL		43.391,00	80.783,00	81.371,00	81.657,00	84.302,00	86.519,00	86.519,00	86.519,00	86.519,00	87.069,00	87.069,00	87.069,00	87.069,00	962.340,00
QUANTIDADE															
HOMENS DIRETOS															
HOMENS INDIRETOS	12,00		12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00
HORAS DIRETAS															
HORAS INDIRETAS	1.920,00 /ano	582,00	1.939,00	1.939,00	1.939,00	1.939,00	1.939,00	1.939,00	1.939,00	1.939,00	1.939,00	1.939,00	1.939,00	1.939,00	21.329,00

Fonte: Adaptado de Padoveze e Taranto (2009).

### Quadro 32 – Despesas administrativas da empresa industrial

A etapa seguinte, no quadro 33, mostra-se o balanço patrimonial da empresa.

	31.12.X0	31.01.X1	28.02.X1	31.03.X1	30.04.X1	31.05.X1	30.06.X1	31.07.X1	30.09.X1	31.10.X1	30.11.X1	31.12.X1
ATIVO CIRCULANTE	4.027.500,00	3.952.883,00	4.491.324,00	4.299.819,00	4.519.478,00	4.594.830,00	4.479.297,00	4.602.351,00	4.679.116,00	5.361.500,00	5.123.124,00	5.379.961,00
CAIXA/BANCOS	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
APLICAÇÕES FINANCEIRAS	929.100,00	1.223.391,00	1.270.829,00	1.020.004,00	992.396,00	929.396,00	828.119,00	911.790,00	974.889,00	810.097,00	711.319,00	953.863,00
CONTAS A RECEBER DE CLIENTES	1.550.000,00	1.441.189,00	1.443.750,00	1.464.283,00	1.572.853,00	1.614.947,00	1.619.464,00	1.643.745,00	1.653.085,00	1.995.655,00	2.044.977,00	2.014.520,00
(+) PROVISÃO DE PERDIDOS DIVERSOS	30.000,00	30.883,00	30.938,00	31.378,00	33.704,00	34.668,00	35.068,00	35.232,00	35.380,00	42.764,00	42.954,00	44.165,00
(-) TÍTULOS DESCONTADOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CONTAS A RECEBER - LÍQUIDO	1.520.000,00	1.410.300,00	1.412.812,00	1.432.905,00	1.539.149,00	1.580.279,00	1.601.396,00	1.608.513,00	1.618.705,00	1.952.891,00	1.962.013,00	1.971.356,00
ESTOQUES	1.572.400,00	1.301.091,00	1.799.582,00	1.848.809,00	1.988.832,00	2.067.083,00	2.040.743,00	2.073.999,00	2.080.427,00	2.590.431,00	2.441.691,00	2.454.364,00
DE MATERIAS - BRUTO	1.000.000,00	875.863,00	1.281.323,00	1.291.927,00	1.396.623,00	1.449.719,00	1.416.959,00	1.443.540,00	1.446.950,00	1.881.037,00	1.729.674,00	1.822.294,00
(-) PROVISÃO DE REFIÇADORA DE MATERIAS - LÍQUIDO	1.000.000,00	875.863,00	1.281.323,00	1.291.927,00	1.396.623,00	1.449.719,00	1.416.959,00	1.443.540,00	1.446.950,00	1.881.037,00	1.729.674,00	1.822.294,00
EM PROCESSO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ACABADOS	570.000,00	424.229,00	515.460,00	554.892,00	597.410,00	614.361,00	627.837,00	627.657,00	630.672,00	706.394,00	709.228,00	689.279,00
ADIANTEMENTOS A FORNECEDORES	2.400,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00
IMPOSTOS A RECEBER	4.500,00	5.800,00	5.800,00	5.800,00	5.800,00	5.800,00	5.800,00	5.800,00	5.800,00	5.800,00	5.800,00	5.800,00
DESPESAS DO EXERCÍCIO SEGUINTE	500,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00
REALIZÁVEL A LONGO PRAZO	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
DEPÓSITOS JUDICIAIS	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
INCENTIVOS FISCAIS	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
PERMANENTE	6.990.000,00	6.994.790,00	6.818.500,00	6.734.250,00	6.649.000,00	6.563.750,00	6.479.133,00	6.394.517,00	6.309.500,00	6.224.500,00	6.139.500,00	6.054.500,00
INVESTIMENTOS EM CONTROLIADAS	200.000,00	201.500,00	205.000,00	207.500,00	210.000,00	212.500,00	215.000,00	217.500,00	220.000,00	222.500,00	225.000,00	227.500,00
IMOBILIZADO BRUTO	9.290.000,00	9.290.000,00	9.290.000,00	9.290.000,00	9.290.000,00	9.290.000,00	9.290.000,00	9.290.000,00	9.290.000,00	9.290.000,00	9.290.000,00	9.290.000,00
(-) DEPRECAÇÃO ACUMULADA	2.500.000,00	2.587.250,00	2.675.500,00	2.763.750,00	2.852.000,00	2.940.250,00	3.028.500,00	3.116.750,00	3.205.000,00	3.293.250,00	3.381.500,00	3.469.750,00
IMOBILIZADO LÍQUIDO	6.790.000,00	6.702.750,00	6.614.500,00	6.526.250,00	6.437.000,00	6.347.500,00	6.258.500,00	6.169.250,00	6.084.500,00	5.995.250,00	5.906.000,00	5.816.750,00
DEVEDOR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ATIVO TOTAL	11.023.500,00	10.968.663,00	11.316.624,00	11.050.069,00	11.173.478,00	11.154.580,00	11.055.680,00	11.088.380,00	11.080.616,00	12.273.989,00	11.945.791,00	12.113.211,00
PASSIVO CIRCULANTE	2.228.300,00	1.970.995,00	2.497.179,00	2.207.259,00	2.264.157,00	2.381.955,00	2.415.360,00	2.540.297,00	2.561.607,00	3.138.071,00	2.779.852,00	3.010.521,00
FORNecedores	260.000,00	287.537,00	358.643,76	601.666,50	739.668,02	711.069,56	619.219,33	685.719,86	666.101,26	1.259.662,77	653.813,52	799.169,82
SALÁRIOS E ENCARGOS A PAGAR	120.000,00	50.000,00	173.150,00	183.028,00	192.130,00	207.374,00	215.121,00	220.814,00	226.507,00	240.226,00	245.915.131.939,00	
CONTAS A PAGAR	100.000,00	89.589,00	114.635,00	115.997,00	119.997,00	119.997,00	119.997,00	119.997,00	119.997,00	124.970,00	124.970,00	
IMPOSTOS A RECEBER - SOBRE MERCADORIAS	240.000,00	161.002,00	67.522,00	59.070,00	37.980,00	48.300,00	80.061,00	57.552,00	64.416,00	84.046,00	122.527,00	
IMPOSTOS A RECEBER - SOBRE LUCROS	100.000,00	81.386,40	64.802,00	10.078,80	71.400,00	8.832,70	5.632,00	9.272,40	8.739,00	36.619,50	39.455,00	
ADIANTEMENTO DE CLIENTES	3.500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	
EMPRESÍMIOS	1.000.000,00	1.220.095,00	1.240.879,00	1.262.394,00	1.284.667,00	1.307.771,00	1.331.221,00	1.469.524,00	1.496.524,00	1.552.211,00	1.590.938,00	
DIVÍDUOS A PAGAR	200.000,00	75.986,64	6.001,52	9.466,88	6.664,00	8.262,52	5.463,36	6.654,24	7.820,40	34.178,20	36.862,00	
EMPRESTIMO A LONGO PRAZO	4.800.000,00	4.778.697,00	4.756.702,00	4.733.977,00	4.710.484,00	4.686.181,00	4.661.829,00	4.637.740,00	4.613.675,00	4.589.596,00	4.565.521,00	
FINANCIAMENTOS	4.800.000,00	4.778.697,00	4.756.702,00	4.733.977,00	4.710.484,00	4.686.181,00	4.661.829,00	4.637.740,00	4.613.675,00	4.589.596,00	4.565.521,00	
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	4.000.000,00	4.113.940,96	4.122.942,24	4.198.869,92	4.198.869,92	4.198.629,50	4.198.443,14	4.198.248,10	4.198.355,14	4.198.096,44	4.217.932,96	
CAPITAL SOCIAL	4.000.000,00	4.000.000,00	4.000.000,00	4.000.000,00	4.000.000,00	4.000.000,00	4.000.000,00	4.000.000,00	4.000.000,00	4.000.000,00	4.000.000,00	
RESERVAS E LUCROS ACUMULADOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
LUCRO DO PERÍODO	-	113.940,96	122.942,24	108.869,92	98.869,92	98.443,14	78.248,10	65.265,74	53.556,14	104.803,44	160.056,44	
PASSIVO TOTAL	11.023.500,00	10.968.663,00	11.316.624,00	11.050.069,00	11.173.478,00	11.154.580,00	11.055.680,00	11.088.380,00	11.080.616,00	12.273.989,00	11.945.791,00	12.113.211,00

Fonte: Adaptado de Padoveze e Taranto (2009).

**Quadro 33 – Balanço patrimonial da empresa industrial**

A etapa seguinte, no quadro 34, refere-se às demonstrações de resultado da empresa e suas projeções para os próximos anos.

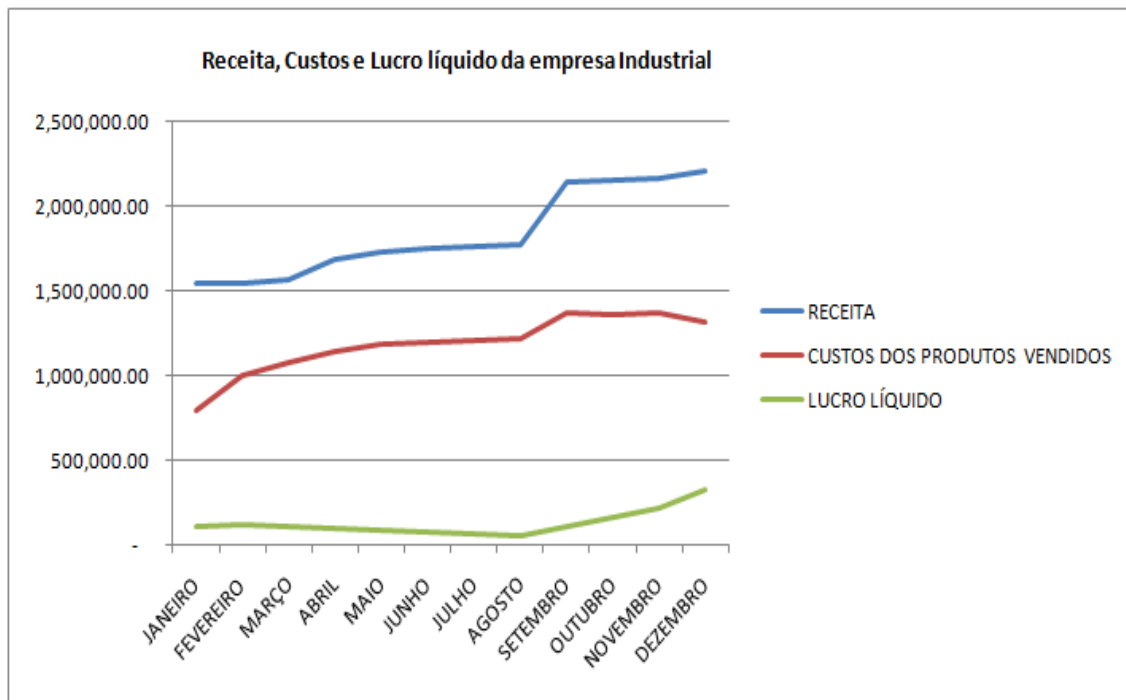
	JANERO	FEBREIRO	MARÇO	ABRIL	MARÇO	MARÇO	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO	TOTAL
RECEITA OPERACIONAL BRUTA II	1.544.125,00	1.546.875,00	1.546.875,00	1.685.875,00	1.685.875,00	1.730.300,00	1.730.300,00	1.753.290,00	1.761.155,00	1.769.020,00	1.769.020,00	2.138.180,00	2.148.190,00	2.158.200,00	22.011.660,00
(-) IMPOSTOS SOBRE VENDAS (PI - IS)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
RECEITA OPERACIONAL BRUTA II	1.544.125,00	1.546.875,00	1.546.875,00	1.685.875,00	1.685.875,00	1.730.300,00	1.730.300,00	1.753.290,00	1.761.155,00	1.769.020,00	1.769.020,00	2.138.180,00	2.148.190,00	2.158.200,00	22.011.660,00
(-) IMPOSTOS NAS VENDAS - ICMS - Pis - Cofins	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	1.239.372,81	1.236.054,69	1.236.054,69	1.337.708,00	1.337.708,00	1.381.690,75	1.404.111,23	1.411.781,39	1.419.451,55	1.424.567,31	1.424.567,31	1.724.146,95	1.743.673,00	1.792.883,13	17.670.446,15
CUSTOS DOS PRODUTOS VENDIDOS	791.163,00	1.005.282,00	1.074.362,00	1.141.884,00	1.189.403,00	1.199.546,00	1.212.360,00	1.217.360,00	1.212.960,00	1.217.754,00	1.217.754,00	1.385.033,00	1.362.651,00	1.365.680,00	13.162.201,00
MATERIAS DIRETOS	370.036,40	563.008,60	567.008,60	618.396,49	618.396,49	627.133,45	627.133,45	639.051,05	640.671,56	640.671,56	640.671,56	847.010,48	772.875,54	772.875,54	7.882.510,24
MATERIAS INDIETOS	56.900,82	66.550,43	67.061,46	69.703,82	70.924,43	70.924,43	70.924,43	71.370,58	71.370,58	71.370,58	71.370,58	81.964,52	78.364,78	78.364,78	863.405,51
CONSUMO DE MATERIAS TOTAL	426.937,22	629.559,03	634.069,56	688.100,31	713.733,06	699.274,42	710.340,60	712.042,13	712.042,13	712.042,13	712.042,13	928.975,01	851.240,31	853.239,50	8.745.915,76
MÃO DE OBRA DIRETA	45.741,00	152.740,00	160.093,00	167.717,00	176.020,00	177.846,00	177.846,00	179.590,00	179.590,00	179.590,00	179.590,00	179.590,00	125.713,00	125.713,00	1.900.142,00
MÃO DE OBRA INDIETA	44.041,00	146.804,00	148.272,00	148.272,00	155.885,00	157.227,00	157.227,00	157.227,00	157.227,00	157.227,00	157.227,00	158.768,00	158.768,00	158.768,00	1.702.197,00
DESPESAS GERAIS	57.562,00	94.062,00	94.451,00	95.707,00	95.707,00	95.707,00	95.707,00	95.707,00	95.707,00	95.707,00	95.707,00	95.707,00	95.707,00	95.707,00	1.091.982,00
DEPRECIACÃO	75.417,00	75.417,00	75.417,00	75.417,00	75.417,00	75.417,00	75.417,00	75.417,00	75.417,00	75.417,00	75.417,00	75.417,00	75.417,00	75.417,00	905.004,00
(+/-) VARIAÇÃO DOS ESTOQUES INDUSTRIAIS	147.571,00	- 93.031,00	- 38.623,00	- 33.328,00	- 27.155,00	- 6.419,00	- 6.419,00	- 6.419,00	- 6.419,00	- 6.419,00	- 6.419,00	- 6.419,00	- 6.419,00	- 6.419,00	- 119.280,00
LUCRO BRUTO	436.208,81	230.772,69	177.697,69	195.824,00	192.287,75	204.565,23	199.421,39	201.771,55	199.421,39	201.771,55	199.421,39	371.259,98	377.993,00	377.993,00	3.423.157,15
DESPESAS OPERACIONAIS	120.998,00	167.555,00	169.782,00	176.366,00	178.285,00	180.205,00	180.124,00	180.124,00	180.124,00	180.124,00	196.276,00	189.093,00	189.093,00	189.093,00	2.096.315,00
COMERCIAIS	72.408,00	81.572,00	83.159,00	88.458,00	88.731,00	88.458,00	88.458,00	88.458,00	88.458,00	88.458,00	88.458,00	103.799,00	96.616,00	96.616,00	1.070.225,00
MÃO DE OBRA	4.415,40	13.817,00	13.995,00	13.995,00	14.633,00	14.798,00	14.798,00	14.798,00	14.798,00	14.798,00	14.943,00	14.943,00	14.943,00	14.943,00	160.288,00
MATERIAS INDIETOS	5.900,00	5.900,00	5.959,00	5.959,00	5.959,00	5.959,00	5.959,00	5.959,00	5.959,00	5.959,00	6.077,00	6.077,00	6.136,00	6.136,00	72.334,00
DESPESAS	59.147,00	59.467,00	60.472,00	64.884,00	64.884,00	64.884,00	64.884,00	64.884,00	64.884,00	64.884,00	64.884,00	73.004,00	73.004,00	73.004,00	795.522,00
DEPRECIACÃO	2.333,00	2.333,00	2.333,00	2.333,00	2.333,00	2.333,00	2.333,00	2.333,00	2.333,00	2.333,00	2.333,00	2.333,00	2.333,00	2.333,00	27.996,00
PROVISÃO DEVEDORES DUVIDOSOS	883,00	55,00	440,00	2.327,00	902,00	460,00	157,00	157,00	157,00	157,00	157,00	7.383,00	200,00	200,00	14.165,00
ADMINISTRATIVAS	48.594,00	85.983,00	86.623,00	86.939,00	89.554,00	91.771,00	91.875,00	91.875,00	91.875,00	91.875,00	91.875,00	92.477,00	92.477,00	92.477,00	75.480,00
MÃO DE OBRA	15.717,00	52.389,00	52.913,00	52.913,00	55.558,00	56.108,00	56.108,00	56.108,00	56.108,00	56.108,00	56.108,00	56.658,00	56.658,00	56.658,00	39.661,00
MATERIAS INDIETOS	5.200,00	5.200,00	5.252,00	5.252,00	5.252,00	5.252,00	5.252,00	5.252,00	5.252,00	5.252,00	5.252,00	5.252,00	5.252,00	5.252,00	60.749,00
DESPESAS	17.674,00	18.394,00	18.458,00	18.744,00	18.744,00	18.744,00	18.744,00	18.744,00	18.744,00	18.744,00	18.744,00	18.744,00	18.744,00	18.744,00	223.222,00
DEPRECIACÃO	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	11.667,00	11.667,00	11.667,00	11.667,00	11.667,00	11.667,00	11.667,00	11.667,00	11.667,00	133.336,00
LUCRO OPERACIONAL I	315.211,00	63.217,00	7.916,00	19.457,00	14.002,00	24.360,00	19.297,00	21.603,00	16.840,00	18.216,00	16.840,00	182.167,00	188.900,00	307.888,00	1.326.838,00
RECEITAS FINANCEIRAS DE APLICAÇÕES	6.504,00	8.634,00	8.896,00	7.140,00	6.877,00	6.505,00	5.797,00	6.382,00	6.824,00	6.824,00	6.824,00	5.671,00	4.979,00	6.673,00	80.882,00
OUTRAS RECEITAS FINANCEIRAS	5.173,00	5.173,00	5.173,00	5.173,00	5.173,00	5.173,00	5.173,00	5.173,00	5.173,00	5.173,00	5.173,00	5.173,00	5.173,00	5.173,00	62.076,00
DESPESAS FINANCEIRAS COM FINANCIAMENTOS	49.200,00	49.190,00	49.180,00	49.170,00	49.160,00	49.150,00	49.140,00	49.130,00	49.120,00	49.110,00	49.100,00	46.371,00	54.960,00	54.945,00	607.205,00
OUTRAS DESPESAS FINANCEIRAS	8.900,00	8.900,00	8.900,00	8.900,00	8.900,00	8.900,00	8.900,00	8.900,00	8.900,00	8.900,00	8.900,00	8.900,00	8.900,00	8.900,00	106.800,00
EQUILIBRANCIA PATRIMONIAL	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	30.000,00
LUCRO OPERACIONAL II	271.288,00	21.434,00	- 33.596,00	23.800,00	- 29.509,00	19.512,00	- 30.908,00	- 27.950,00	122.065,00	131.650,00	137.706,00	266.877,00	785.765,00	-	-
RESULTADOS NÃO OPERACIONAIS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
VALOR DE VENDA DE IMOBILIZADOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) VALOR DE BARRA DE IMOBILIZADOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
LUCRO ANTES DOS IMPOSTOS	271.288,00	21.434,00	- 33.596,00	23.800,00	- 29.509,00	19.512,00	- 30.908,00	- 27.950,00	122.065,00	131.650,00	137.706,00	266.877,00	785.765,00	-	-
IMPOSTO SOBRE O LUCRO	81.386,40	6.430,20	10.078,80	7.140,00	8.852,70	8.852,70	9.272,40	8.379,00	- 36.619,50	- 39.495,00	- 41.311,80	- 80.063,10	- 235.729,50	-	-
LUCRO LÍQUIDO DEPOS DO IMPOSTO DE RENDA	189.901,60	15.003,80	- 23.517,20	16.660,00	- 20.666,30	- 13.658,40	- 21.635,60	- 19.551,00	85.445,50	92.155,00	96.394,20	186.813,90	550.035,50	-	-
(-) DIVIDENDOS PROPOSTOS	75.960,64	6.001,52	9.406,88	6.664,00	8.262,52	5.463,36	8.654,24	7.820,40	- 34.178,20	- 36.862,00	- 38.557,68	- 74.725,56	- 220.042,20	-	-
LUCRO DO PERÍODO RETIRADO	113.940,96	9.002,28	- 14.110,32	9.996,00	- 12.393,78	- 8.195,04	- 11.981,36	- 11.730,60	51.267,30	55.293,00	57.836,52	112.088,34	330.021,30	-	-
LUCRO ACUMULADO	113.940,96	122.943,24	108.832,92	98.836,92	86.443,14	78.248,10	65.266,74	53.536,14	104.803,44	160.096,44	217.932,96	330.021,30	-	-	-
PROVISÃO DIVIDENDOS ACUMULADOS	75.960,64	6.001,52	9.406,88	6.664,00	8.262,52	5.463,36	8.654,24	7.820,40	- 34.178,20	- 36.862,00	- 38.557,68	- 74.725,56	-	-	-

Fonte: Adaptado de Padoveze e Taranto (2009).

### Quadro 34 – Demonstração do resultado do exercício da empresa industrial

O orçamento da empresa industrial apresentou um aumento nas vendas da ordem de 43% e lucro líquido positivo e crescente ao longo dos anos, isso mostra que o orçamento elaborado pela direção obteve resultado satisfatório. Novamente, o processo orçamentário mostra que seu funcionamento auxilia e direciona as corporações, tanto industriais quanto comerciais, na busca pelo resultado positivo ao longo do ano.

No gráfico 2, podem-se visualizar a receita, os custos e o lucro líquido da empresa industrial, que também obteve resultado favorável ao longo de seu ano corrente. Isso é notado pelo crescimento de sua receita, uma leve queda em seus custos de produtos vendidos ao final do ano e um crescimento de seus lucros a partir do segundo semestre.



Fonte: Elaborado pelo autor.

### Gráfico 2 – Receita, custos e lucro líquido da empresa industrial

No entanto percebe-se que o modelo de orçamento tradicional também possibilitou que a empresa industrial conseguisse obter resultados satisfatórios quanto aos objetivos a que se propôs.

#### 4.6 Modelo de Orçamento Baseado em Valor da Empresa Industrial

Na etapa seguinte, será apresentado o orçamento da empresa industrial com sua projeção para 10 anos. Da mesma forma que o modelo da empresa comercial, este orçamento irá seguir as etapas do orçamento anteriormente demonstrado.

As projeções do orçamento serão feitas com base nos dados coletados no relatório Focus do Banco Central e também informações sobre consumo retiradas do relatório do IBGE.

O orçamento inicia-se com a projeção das vendas, mostrada no quadro 35.

Ano	Produto Standard Mercado Nacional		Produto Especial Mercado Externo		Subtotal	Produtos Complementares	Receita Operacional		Imposto Sobre Vendas*	Receita Operacional Líquida	Saldo de Clientes - Final do Mês
							Bruta				
Ano 1	15.323.000,00	6.688.660,00	22.011.660,00	2.201.166,00	24.212.826,00	2.201.166,00	24.212.826,00	-4.775.335,24	19.437.490,77	22.598.637,60	
Ano 2	16.855.300,00	7.357.526,00	24.212.826,00	2.421.282,60	26.634.108,60	2.421.282,60	26.634.108,60	-5.252.868,76	21.381.239,84	24.858.501,36	
Ano 3	18.540.830,00	8.093.278,60	26.634.108,60	2.663.410,86	29.297.519,46	2.663.410,86	29.297.519,46	-5.778.155,63	23.519.363,83	24.858.501,36	
Ano 4	20.394.913,00	8.902.606,46	29.297.519,46	2.929.751,95	32.227.271,41	2.929.751,95	32.227.271,41	-6.355.971,20	25.871.300,21	27.344.351,50	
Ano 5	22.434.404,30	9.792.867,11	32.227.271,41	3.222.727,14	35.449.998,55	3.222.727,14	35.449.998,55	-6.991.568,32	28.458.430,23	27.344.351,50	
Ano 6	23.556.124,52	10.282.510,46	33.838.634,98	3.383.863,50	37.222.498,47	3.383.863,50	37.222.498,47	-7.341.146,73	29.881.351,74	30.078.786,65	
Ano 7	24.733.930,74	10.796.635,98	35.530.566,73	3.553.056,67	39.083.623,40	3.553.056,67	39.083.623,40	-7.708.204,07	31.375.419,33	30.078.786,65	
Ano 8	25.970.627,28	11.336.467,78	37.307.095,06	3.730.709,51	41.037.804,57	3.730.709,51	41.037.804,57	-8.093.614,27	32.944.190,29	33.086.665,31	
Ano 9	26.619.892,96	11.619.879,48	38.239.772,44	3.823.977,24	42.063.749,68	3.823.977,24	42.063.749,68	-8.295.954,63	33.767.795,05	33.086.665,31	
Ano 10	27.285.390,28	11.910.376,47	39.195.766,75	3.919.576,67	43.115.343,42	3.919.576,67	43.115.343,42	-8.503.353,50	34.611.989,93	36.395.331,84	

Fonte: Adaptado de Padoveze e Taranto (2009).

### Quadro 35 – Projeção das vendas da empresa industrial

A etapa seguinte do orçamento, mostrada no quadro 36, é referente ao orçamento de produção.

PRODUTOS STANDARD	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10
ESTOQUE INICIAL	14.355	15.791	17.370	19.107	21.017	22.068	23.171	24.330	24.938	25.562
PREVISÃO DE VENDAS	29.700	32.670	35.937	39.531	43.484	45.658	47.941	50.338	51.596	52.886
ESTOQUE FINAL	14.850	16.335	17.969	19.765	21.742	22.829	23.970	25.169	25.798	26.443
ORÇAMENTO DE PRODUÇÃO	30.195	33.215	36.536	40.190	44.208	46.419	48.740	51.177	52.456	53.768
PRODUTO ESPECIAL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ESTOQUE INICIAL	10.999	12.099	13.309	14.640	16.103	16.909	17.754	18.642	19.108	19.586
PREVISÃO DE VENDAS	15.400	16.940	18.634	20.497	22.547	23.674	24.858	26.101	26.754	27.423
ESTOQUE FINAL	10.559	11.615	12.776	14.054	15.459	16.232	17.044	17.896	18.343	18.802
ORÇAMENTO DE PRODUÇÃO	14.851	16.336	17.970	19.767	21.743	22.831	23.972	25.171	25.800	26.445

Fonte: Adaptado de Padoveze e Taranto (2009).

### Quadro 36 – Projeção da produção da empresa comercial

A próxima etapa, no quadro 37, refere-se ao orçamento de consumo de materiais.

DISCRIMINAÇÃO	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10
PROGRAMA DE PRODUÇÃO	30.195,00	33.214,50	36.535,95	40.189,55	44.208,50	46.418,92	48.739,87	51.176,86	52.456,29	53.767,69
PRODUTO STANDARD	14.851,10	16.336,21	17.969,83	19.766,81	21.743,50	22.830,67	23.972,20	25.170,81	25.800,08	26.445,09
PRODUTO ESPECIAL										
VARIÁVEIS DE PREÇOS PREVISTOS										
MERCADO NACIONAL										
MERCADO EXTERNO	1,20	1,32	1,46	1,60	1,76	1,85	1,94	2,04	2,09	2,14
INDICIE DE VARIAÇÕES DA TAXA DO US\$ ACUMULF										
CONSUMO DE MATERIAIS NACIONAIS	3.736.782,50	4.110.460,75	4.521.506,83	4.973.657,51	5.471.023,26	5.744.574,42	6.031.803,14	6.333.393,30	6.491.728,13	6.654.021,34
PRODUTO STANDARD	2.795.289,45	3.074.818,39	3.382.300,23	3.720.530,25	4.092.583,28	4.297.212,44	4.512.073,07	4.737.676,72	4.856.118,64	4.977.521,60
PRODUTO ESPECIAL	6.532.071,95	7.185.279,14	7.903.807,06	8.694.187,76	9.563.606,54	10.041.786,87	10.543.876,21	11.071.070,02	11.347.846,77	11.631.542,94
SUBTOTAL	653.207,19	718.527,91	790.380,71	869.418,78	956.360,65	1.004.178,69	1.054.387,62	1.107.107,00	1.134.784,68	1.163.154,29
PRODUTOS COMPLEMENTARES	7.185.279,14	7.903.807,06	8.694.187,76	9.563.606,54	10.519.967,19	11.045.965,55	11.598.263,83	12.178.177,02	12.482.631,45	12.794.697,23
TOTAL										
CONSUMO DE MATERIAIS IMPORTADOS										
PRODUTO STANDARD										
PRODUTO ESPECIAL										
SUBTOTAL										
PRODUTOS COMPLEMENTARES										
TOTAL										
TOTAL DE CONSUMO DE MATERIAIS	7.185.279,14	7.903.807,06	8.694.187,76	9.563.606,54	10.519.967,19	11.045.965,55	11.598.263,83	12.178.177,02	12.482.631,45	12.794.697,23
PARA O PROGRAMA DE PRODUÇÃO										
CONSUMO DE MATERIAIS INDIRETOS										
ÁREA FABRIL										
VARIÁVEIS	359.263,96	395.190,35	434.709,39	478.180,33	525.998,36	552.298,28	579.913,19	608.908,85	624.131,57	639.734,86
DEMANDA INDEPENDENTE	516.208,00	567.828,80	624.611,68	687.072,85	755.780,13	793.569,14	833.247,60	874.909,98	896.782,73	919.202,29
SUBTOTAL	875.471,96	963.019,15	1.059.321,07	1.165.253,17	1.281.778,49	1.345.867,42	1.413.160,79	1.483.818,83	1.520.914,30	1.558.937,16
ÁREA COMERCIAL	79.567,40	87.524,14	96.276,55	105.904,21	116.494,63	122.319,36	128.435,33	134.857,10	138.228,52	141.684,24
ÁREA ADMINISTRATIVA	70.127,20	77.139,92	84.853,91	93.339,30	102.673,23	107.806,90	113.197,24	118.857,10	121.828,53	124.874,24
TOTAL - MATERIAIS INDIRETOS	1.099.440,66	1.209.384,73	1.330.323,20	1.463.355,52	1.608.691,08	1.690.175,63	1.774.684,41	1.863.418,63	1.910.004,10	1.957.754,20
TOTAL DE CONSUMO DE MATERIAIS	9.770.204,93	10.747.222,12	11.821.944,34	13.004.138,77	14.304.552,65	15.019.780,28	15.770.769,29	16.559.307,76	16.973.290,45	17.397.622,71

Fonte: Adaptado de Padoveze e Taranto (2009).

### Quadro 37 – Projeção do consumo das matérias-primas

A seguir, no quadro 38, é elaborado o orçamento de compras e estoques de materiais.

	ESTOQUE INICIAL (A)	ESTOQUE FINAL (B)	CONSUMO DE MATERIAIS (C)	COMPRAS LÍQUIDAS DE IMPOSTOS (B+C-A)		IMPOSTOS SOBRE COMPRAS	COMPRAS BRUTAS - COM IMPOSTOS	SALDO FINAL DE FORNECEDORES
				COMPRAS LÍQUIDAS DE IMPOSTOS (B+C-A)	IMPOSTOS SOBRE COMPRAS			
Ano 1	18.644.334,50	19.548.845,80	9.774.422,90	10.678.934,20	4.000.013,15	14.678.947,35	290.429,26	
Ano 2	20.508.767,95	21.503.730,38	10.751.865,19	11.746.827,62	4.400.014,47	16.146.842,09	968.230,19	
Ano 3	22.559.644,75	23.654.103,42	11.827.051,71	12.921.510,38	4.840.015,92	17.761.526,30	607.683,56	
Ano 4	24.815.609,22	26.019.513,76	13.009.756,88	14.213.661,42	5.324.017,51	19.537.678,93	745.994,10	
Ano 5	27.297.170,14	28.621.465,14	14.310.732,57	15.635.027,56	5.856.419,26	21.491.446,82	718.179,65	
Ano 6	28.662.028,65	30.052.538,39	15.026.269,20	16.416.778,94	6.149.240,22	22.566.019,16	625.410,51	
Ano 7	30.095.130,08	31.555.165,31	15.777.582,66	17.237.617,89	6.456.702,23	23.694.320,12	692.634,63	
Ano 8	31.599.886,58	33.132.923,58	16.566.461,79	18.099.498,78	6.779.537,34	24.879.036,13	672.762,27	
Ano 9	32.389.883,75	33.961.246,67	16.980.623,33	18.551.986,25	6.949.025,78	25.501.012,03	1.272.259,40	
Ano 10	33.199.630,84	34.810.277,83	17.405.138,92	19.015.785,91	7.122.751,42	26.138.537,33	660.351,65	



Fonte: Adaptado de Padoveze e Taranto (2009).

### Quadro 38 – Projeção das compras e estoques de materiais da empresa industrial

A seguir, no quadro 39, as projeções dos impostos sobre vendas são apresentadas.

DISCRIMINAÇÃO	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10
IMPOSTO SOBRE VENDAS	4.775.334	5.252.868	5.778.155	6.355.970	6.991.567	7.341.145	7.708.203	8.093.613	8.295.953	8.503.352
(-) IMPOSTO SOBRE COMPRAS	-4.000.014	-4.400.015	-4.840.016	-5.324.018	-5.856.420	-6.149.241	-6.456.703	-6.779.538	-6.949.027	-7.122.752
= IMPOSTOS A RECOLHER	775.321	852.853	938.138	1.031.952	1.135.147	1.191.904	1.251.500	1.314.075	1.346.926	1.380.600
(+) SALDO INICIAL - PASSIVO CIRCULANTE										
(-) SALDO FINAL - PASSIVO CIRCULANTE										
= IMPOSTOS RECOLHIDOS NO MÊS	1.001.438	1.101.582	1.211.740	1.332.914	1.466.205	1.539.515	1.616.491	1.697.316	1.739.749	1.783.242







Fonte: Adaptado de Padoveze e Taranto (2009).

**Quadro 42 – Projeções das despesas gerais administrativas da empresa industrial**

A seguir, nos quadros 43 e 44, são apresentados o balanço patrimonial e as demonstrações dos resultados dos exercícios.

	31.12.X0	31.01.X1	28.02.X1	31.03.X1	30.04.X1	31.05.X1	30.06.X1	31.07.X1	31.08.X1	30.09.X1	31.10.X1	30.11.X1	31.12.X1
ATIVO CIRCULANTE	4.027.500,00	3.952.883,00	4.491.324,00	4.309.819,00	4.518.478,00	4.584.830,00	4.478.297,00	4.602.351,00	4.679.116,00	4.536.530,00	5.123.124,00	5.379.961,00	5.546.659,00
CAMBANÇOS	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
APLICAÇÕES FINANCEIRAS	925.000,00	1.232.391,00	1.270.829,00	1.020.004,00	982.986,00	929.936,00	828.116,00	911.790,00	974.889,00	820.897,00	711.919,00	992.269,00	1.066.229,00
CONTAS A RECEBER DE CLIENTES	1.530.000,00	1.441.183,00	1.442.750,00	1.464.283,00	1.572.833,00	1.614.947,00	1.636.404,00	1.643.745,00	1.651.835,00	1.995.655,00	2.044.977,00	2.014.320,00	2.061.033,00
(-) PROVISÃO DE RISCO DE DUVIDOSOS	30.000,00	30.883,00	30.938,00	31.178,00	33.704,00	34.666,00	35.066,00	35.223,00	35.380,00	42.794,00	42.964,00	43.164,00	44.169,00
(+) TÍTULOS DESCONTADOS	1.520.000,00	1.401.300,00	1.421.812,00	1.423.945,00	1.539.149,00	1.580.941,00	1.611.338,00	1.618.522,00	1.615.705,00	1.952.871,00	1.962.013,00	1.971.156,00	2.016.868,00
CONTAS A RECEBER - LÍQUIDO	1.572.400,00	1.301.051,00	1.395.582,00	1.408.899,00	1.988.833,00	2.067.083,00	2.040.743,00	2.073.999,00	2.080.427,00	2.580.431,00	2.441.691,00	2.447.440,00	2.514.364,00
ESTOQUES	1.000.000,00	876.863,00	1.281.323,00	1.291.927,00	1.398.623,00	1.449.718,00	1.416.993,00	1.443.542,00	1.446.950,00	1.881.057,00	1.729.674,00	1.733.729,00	1.822.284,00
(-) PROVISÃO RETIFICADORA DE MATERIAS - LÍQUIDO	1.000.000,00	876.863,00	1.281.323,00	1.291.927,00	1.398.623,00	1.449.718,00	1.416.993,00	1.443.542,00	1.446.950,00	1.881.057,00	1.729.674,00	1.733.729,00	1.822.284,00
EM PROCESSO	570.000,00	422.429,00	515.460,00	554.082,00	587.410,00	614.565,00	620.984,00	627.657,00	630.672,00	706.594,00	709.218,00	709.864,00	688.279,00
ACABADOS	2.400,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00
ADIANTEamentos e FORNECEDORES	4.500,00	5.800,00	5.800,00	5.800,00	5.800,00	5.800,00	5.800,00	5.800,00	5.800,00	5.800,00	5.800,00	5.800,00	5.800,00
IMPOSTOS A RECUPERAR	5.000,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00
DEPESAS DO EXERCÍCIO SEGUINTE	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
<b>REALIZÁVEL A LONGO PRAZO</b>	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
DEPÓSITOS JUÍDICAS	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
INCENTIVOS FISCAIS	6.990.000,00	6.990.000,00	6.990.000,00	6.990.000,00	6.990.000,00	6.990.000,00	6.990.000,00	6.990.000,00	6.990.000,00	6.990.000,00	6.990.000,00	6.990.000,00	6.990.000,00
<b>PERMANENTE</b>	6.990.000,00	6.990.000,00	6.990.000,00	6.990.000,00	6.990.000,00	6.990.000,00	6.990.000,00	6.990.000,00	6.990.000,00	6.990.000,00	6.990.000,00	6.990.000,00	6.990.000,00
INVESTIMENTOS EM CONTROLOAS	200.000,00	200.500,00	205.000,00	207.500,00	210.000,00	212.500,00	215.000,00	217.500,00	220.000,00	222.500,00	225.000,00	227.500,00	230.000,00
IMOBILIZADO BRUTO	9.290.000,00	9.290.000,00	9.290.000,00	9.290.000,00	9.290.000,00	9.290.000,00	9.290.000,00	9.290.000,00	9.290.000,00	9.290.000,00	9.290.000,00	9.290.000,00	9.290.000,00
(-) DEPRECIACÃO ACUMULADA	2.500.000,00	2.397.500,00	2.675.500,00	2.763.500,00	2.851.000,00	2.938.500,00	3.026.000,00	3.113.500,00	3.201.000,00	3.288.500,00	3.376.000,00	3.463.500,00	3.551.000,00
IMOBILIZADO LÍQUIDO	6.790.000,00	6.892.500,00	6.614.500,00	6.526.500,00	6.439.000,00	6.351.500,00	6.263.500,00	6.176.000,00	6.088.500,00	6.001.000,00	5.913.500,00	5.826.000,00	5.738.500,00
DIFERIDO	11.023.500,00	10.868.653,00	11.316.824,00	11.090.869,00	11.173.478,00	11.154.580,00	11.059.690,00	11.059.269,00	11.029.161,00	11.180.161,00	11.546.791,00	12.113.211,00	12.189.469,00
<b>ATIVO TOTAL</b>	2.223.500,00	1.970.995,00	2.481.179,00	2.207.259,00	2.384.157,00	2.381.956,00	2.415.390,00	2.540.297,00	2.561.601,00	2.133.071,00	2.773.832,00	2.992.284,00	3.010.521,00
<b>PASSIVO CIRCULANTE</b>	260.000,00	287.553,72	958.643,76	601.666,90	738.688,02	711.086,96	619.218,33	665.776,86	666.001,26	1.259.662,77	663.813,52	798.168,82	916.656,82
FONNECEDORES	120.000,00	50.400,00	173.130,00	183.028,00	192.130,00	207.374,00	215.121,00	220.814,00	226.507,00	234.477,00	240.276,00	245.975.131.999,00	249.851.999,00
SALÁRIOS E ENCARGOS A PAGAR	100.000,00	85.986,00	114.615,00	115.597,00	119.557,00	119.557,00	119.557,00	119.557,00	119.557,00	124.970,00	124.970,00	124.970,00	114.666,00
CONTAS A PAGAR	200.000,00	161.072,00	67.520,00	59.070,00	37.988,00	48.300,00	80.061,00	57.553,00	64.416,00	84.416,00	122.527,00	79.566,00	34.400,00
IMPOSTOS A RECOHER - SOBRE MERCADORIAS	100.000,00	81.388,40	6.420,00	10.078,80	71.400,00	8.852,70	5.863,60	9.272,40	8.379,00	36.619,50	39.495,00	41.311,80	80.063,10
IMPOSTOS A RECOHER - SOBRE LUCROS	3.500,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
ADIANTEamento DE CLIENTES	120.000,00	1.220.093,00	1.400.879,00	1.284.667,00	1.307.771,00	1.387.771,00	1.469.574,00	1.496.574,00	1.496.574,00	1.496.574,00	1.552.211,00	1.550.998,00	1.580.742,00
EMPRESTIMOS	200.000,00	75.980,64	6.001,52	9.406,88	6.684,00	8.262,52	5.463,56	8.654,24	7.820,40	34.178,20	36.862,00	38.557,68	74.725,56
DUVIDIOSOS A PAGAR	4.800.000,00	4.778.697,00	4.756.702,00	4.733.977,00	4.710.484,00	4.688.181,00	4.665.181,00	4.642.181,00	4.619.181,00	4.596.181,00	4.573.181,00	4.550.181,00	4.527.181,00
<b>ENIGIEL A LONGO PRAZO</b>	4.800.000,00	4.778.697,00	4.756.702,00	4.733.977,00	4.710.484,00	4.688.181,00	4.665.181,00	4.642.181,00	4.619.181,00	4.596.181,00	4.573.181,00	4.550.181,00	4.527.181,00
FINANCIAMENTOS	4.800.000,00	4.778.697,00	4.756.702,00	4.733.977,00	4.710.484,00	4.688.181,00	4.665.181,00	4.642.181,00	4.619.181,00	4.596.181,00	4.573.181,00	4.550.181,00	4.527.181,00
<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	4.000.000,00	4.113.949,96	4.122.943,24	4.108.883,92	4.098.883,92	4.088.443,14	4.078.248,10	4.068.266,74	4.058.386,14	4.048.483,14	4.104.803,44	4.160.096,44	4.330.021,30
CAPITAL SOCIAL	4.000.000,00	4.000.000,00	4.000.000,00	4.000.000,00	4.000.000,00	4.000.000,00	4.000.000,00	4.000.000,00	4.000.000,00	4.000.000,00	4.000.000,00	4.000.000,00	4.000.000,00
RESERVAS E LUCROS ACUMULADOS	11.023.500,00	10.868.653,96	11.316.824,24	11.090.869,92	11.173.477,92	11.154.580,14	11.059.691,10	11.059.267,74	11.029.161,14	11.180.161,14	11.546.791,44	12.113.210,96	12.189.469,30
LUCRO DO PERÍODO		113.949,96	122.943,24	108.883,92	98.883,92	86.443,14	78.248,10	65.266,74	53.536,14	104.803,44	160.096,44	217.921,96	330.021,30
<b>PASSIVO TOTAL</b>	11.023.500,00	10.868.653,96	11.316.824,24	11.090.869,92	11.173.477,92	11.154.580,14	11.059.691,10	11.059.267,74	11.029.161,14	11.180.161,14	11.546.791,44	12.113.210,96	12.189.469,30

Fonte: Adaptado de Padoveze e Taranto (2009).

**Quadro 43 – Balanço patrimonial da empresa industrial**

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10
RECEITA OPERACIONAL BRUTA II	24.212.826,00	26.634.108,60	29.297.519,46	32.227.271,41	35.449.998,55	38.994.998,40	42.894.498,24	47.183.948,07	51.902.342,87	57.092.577,16
(-) IMPOSTOS SOBRE VENDAS IPI - IIS										
RECEITA OPERACIONAL BRUTA II	24.212.826,00	26.634.108,60	29.297.519,46	32.227.271,41	35.449.998,55	38.994.998,40	42.894.498,24	47.183.948,07	51.902.342,87	57.092.577,16
(-) IMPOSTOS NAS VENDAS - ICMS - PIS - COFINS	(4.775.335,24)	(5.252.868,76)	(5.778.155,63)	(6.355.971,20)	(6.991.568,32)	(7.690.725,15)	(8.459.797,66)	(9.305.777,43)	(10.236.355,17)	(11.259.990,69)
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	19.437.490,77	21.381.239,84	23.519.363,83	25.871.300,21	28.458.430,23	31.304.273,25	34.434.700,58	37.878.170,63	41.665.987,70	45.832.586,47
CUSTOS DOS PRODUTOS VENDIDOS	15.672.017,90	17.239.219,69	18.963.141,66	20.859.455,82	22.945.401,41	25.239.941,55	27.765.935,70	30.540.329,27	33.594.362,20	36.953.798,42
MATERIAS DIRETOS	8.670.761,27	9.537.837,39	10.491.621,13	11.540.783,25	12.694.861,57	13.964.347,73	15.360.782,50	16.896.860,75	18.586.546,83	20.445.201,51
MATERIAS INDIRETOS	949.146,06	1.044.702,67	1.149.192,74	1.264.112,01	1.390.523,21	1.529.575,53	1.682.533,09	1.850.786,39	2.035.865,03	2.239.451,54
CONSUMO DE MATERIAS TOTAL	9.620.507,33	10.582.530,06	11.640.813,87	12.804.895,26	14.085.384,78	15.493.923,26	17.043.315,59	18.747.647,15	20.622.411,86	22.684.653,05
MÃO DE OBRA DIRETA	2.090.156,20	2.299.171,82	2.529.089,00	2.781.997,90	3.060.197,69	3.366.217,46	3.702.839,21	4.073.123,13	4.480.435,44	4.928.478,99
MÃO DE OBRA INDIRETA	1.872.416,70	2.059.658,37	2.265.624,21	2.492.186,63	2.741.405,29	3.015.545,82	3.317.100,40	3.648.810,44	4.013.691,49	4.415.060,63
DESPESAS GERAIS	1.201.180,20	1.321.298,22	1.453.428,04	1.598.770,85	1.758.647,93	1.934.512,72	2.127.964,00	2.340.760,40	2.574.836,44	2.832.320,08
DEPRECIÇÃO	995.504,40	1.095.054,84	1.204.560,32	1.325.016,36	1.457.517,99	1.603.269,79	1.763.596,77	1.939.956,45	2.133.952,09	2.347.347,30
(+/-) VARIÇÃO DOS ESTOQUES INDUSTRIAIS	(131.208,00)	(144.328,80)	(158.761,68)	(174.637,85)	(192.101,63)	(211.311,80)	(232.442,98)	(255.687,27)	(281.256,00)	(309.381,60)
LCURO BRUTO	3.765.472,87	4.142.020,15	4.556.222,17	5.011.844,38	5.513.028,82	6.064.331,70	6.670.764,87	7.337.841,36	8.071.625,50	8.878.788,05
DESPESAS OPERACIONAIS	2.305.946,50	2.536.541,15	2.790.195,27	3.069.214,79	3.376.136,27	3.713.749,90	4.085.124,89	4.493.637,38	4.943.001,11	5.437.301,23
COMERCIAIS	1.177.247,50	1.294.972,25	1.424.469,48	1.566.916,42	1.723.608,06	1.895.968,87	2.085.565,76	2.294.122,33	2.523.534,57	2.775.888,02
MÃO DE OBRA	176.316,80	193.948,48	213.343,33	234.677,66	258.145,43	283.959,97	312.355,97	343.591,56	377.950,72	415.745,79
MATERIAS INDIRETOS	79.567,40	87.524,14	96.276,55	105.904,21	116.494,63	128.144,09	140.958,50	155.054,35	170.559,79	187.615,77
DESPESAS	875.074,20	962.581,62	1.058.839,78	1.164.723,76	1.281.196,14	1.409.315,75	1.550.247,32	1.705.272,06	1.875.799,26	2.063.379,19
DEPRECIÇÃO	30.795,60	33.875,16	37.262,68	40.988,94	45.087,84	49.596,62	54.556,28	60.011,91	66.013,10	72.614,41
PROVISÃO DEVEDORES DUVIDOSOS	15.581,50	17.139,65	18.853,62	20.738,98	22.812,87	25.094,16	27.603,58	30.363,94	33.400,33	36.740,36
ADMINISTRATIVAS	1.128.701,20	1.241.571,32	1.365.728,45	1.502.301,30	1.652.531,43	1.817.784,57	1.999.563,03	2.199.519,33	2.419.471,26	2.661.418,39
MÃO DE OBRA	668.193,90	735.013,29	808.514,62	889.366,08	978.302,69	1.076.132,96	1.183.746,25	1.302.120,88	1.432.332,97	1.575.566,26
MATERIAS INDIRETOS	70.127,20	77.139,92	84.853,91	93.339,30	102.673,23	112.940,56	124.234,61	136.658,07	150.323,88	165.356,27
DESPESAS	245.344,20	270.098,62	297.108,48	326.819,33	359.501,26	394.496,18	434.996,53	478.496,18	526.345,80	578.980,38
DEPRECIÇÃO	146.669,60	161.336,56	177.470,22	195.217,24	214.738,96	236.212,86	259.834,14	285.817,56	314.399,31	345.839,24
LCURO OPERACIONAL I	1.459.521,80	1.605.473,98	1.766.021,38	1.942.623,52	2.136.885,87	2.350.574,45	2.585.631,90	2.844.195,09	3.128.614,60	3.441.476,06
RECEITAS FINANCEIRAS DE APLICAÇÕES	88.970,20	97.867,22	107.653,94	118.413,34	130.261,27	143.287,40	157.616,14	173.377,75	190.715,53	209.787,08
OUTRAS RECEITAS FINANCEIRAS	68.283,60	75.111,96	82.623,16	90.885,47	99.974,02	109.971,42	120.968,56	133.065,42	146.371,96	161.009,16
DESPESAS FINANCEIRAS COM FINANCIAMENTOS	667.925,50	734.718,05	808.189,86	889.008,84	977.909,72	1.075.700,70	1.183.270,77	1.301.597,84	1.431.757,63	1.574.933,39
OUTRAS DESPESAS FINANCEIRAS	(117.480,00)	(129.228,00)	(142.150,80)	(156.365,88)	(172.002,47)	(188.202,71)	(208.122,99)	(228.935,28)	(251.828,81)	(277.011,69)
EQUIVALÊNCIA PATRIMONIAL	33.000,00	36.300,00	39.930,00	43.923,00	48.315,30	53.146,83	58.461,51	64.307,66	70.738,43	77.812,27
LCURO OPERACIONAL II	864.341,50	950.775,65	1.045.853,22	1.150.438,54	1.265.482,39	1.392.030,63	1.531.233,69	1.684.357,06	1.852.792,77	2.038.072,04
RESULTADOS NÃO OPERACIONAIS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
VALOR DE VENDA DE IMOBILIZADOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) VALOR DE BAIXA DE IMOBILIZADOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
LCURO ANTES DOS IMPOSTOS	864.341,50	950.775,65	1.045.853,22	1.150.438,54	1.265.482,39	1.392.030,63	1.531.233,69	1.684.357,06	1.852.792,77	2.038.072,04
IMPOSTO SOBRE O LCURO	(259.302,45)	(285.232,70)	(313.755,96)	(345.131,56)	(379.644,72)	(419.609,19)	(459.370,11)	(505.307,12)	(555.837,83)	(611.421,61)
LCURO LÍQUIDO DEPOIS DO IMPOSTO DE RENDA	605.039,05	665.542,96	732.097,26	805.306,98	885.837,67	972.421,44	1.071.863,58	1.179.049,94	1.296.954,94	1.426.650,43
(-) DIVIDENDOS PROPOSTOS	(242.015,62)	(266.217,18)	(292.838,90)	(322.112,79)	(354.335,07)	(389.768,58)	(428.745,43)	(471.619,98)	(518.781,97)	(570.660,17)
LCURO DO PERÍODO RETIRADO	363.023,43	399.325,77	439.258,35	483.184,19	531.502,60	584.652,86	643.118,15	707.429,97	778.172,96	855.990,26

Fonte: Adaptado de Padoveze e Taranto (2009).

### Quadro 44 – Projeção da demonstração do resultado do exercício da empresa industrial

Por fim, a etapa seguinte, mostrada no quadro 45, é referente à geração ou à destruição de valor por parte da empresa estudada. Com a atividade da empresa analisada, o orçamento montado leva a companhia a apresentar resultados positivos, porém é fato que a organização também acaba por destruir o valor ao longo de sua atividade.

		EVA <sup>o</sup> Ano corrente	EVA <sup>o</sup> ano 1	EVA <sup>o</sup> ano 2	EVA <sup>o</sup> ano 3	EVA <sup>o</sup> ano 4	EVA <sup>o</sup> ano 5
Valor Investido	150.136.672,30	1.488.170,00	1.636.987,00	1.800.685,70	1.980.754,27	2.178.829,70	2.396.712,67
Fluxo de Caixa do EVA <sup>o</sup>	16.751.907,97	1.488.170,00	1.403.452,50	1.429.442,36	1.455.913,52	1.482.874,88	1.510.335,53
		EVA <sup>o</sup> ano 6	EVA <sup>o</sup> ano 7	EVA <sup>o</sup> ano 8	EVA <sup>o</sup> ano 9	EVA <sup>o</sup> ano 10	
		2.636.383,93	2.900.022,33	3.190.024,56	3.509.027,02	3.859.929,72	
Fluxo de Caixa do EVA <sup>o</sup>	1.538.304,70	1.566.791,83	1.595.806,49	1.625.358,46	1.655.457,69		
Valor Gerado ou Destruido	(133.384.764)						

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### **Quadro 45 – Destruição ou geração de valor da empresa industrial**

A segunda empresa analisada também apresentou resultado diferente ao longo dos dez anos. A empresa no ano 1 apresentou um valor investido de R\$ 150.136.672 e ao final dos 10 anos projetados seu resultado foi de R\$ 133.384.764, o que indica, pelo conceito de geração de valor, que a empresa com suas atividades acaba por destruir valor. Assim esta empresa deverá estar mais atenta a suas projeções orçamentárias e aos resultados buscados ao longo dos anos e seu orçamento deve estar voltado à sustentabilidade da corporação.

#### **4.7 Análise do Orçamento Baseado em Valor**

Este trabalho teve como objetivo aliar a metodologia do orçamento empresarial à de geração de valor, sendo assim foram apresentados dois modelos de orçamentos: o primeiro é referente a uma empresa comercial e o segundo a uma industrial, sendo este segundo modelo adaptado do livro de Padoveze e Taranto (2009).

De acordo com os resultados apresentados, a primeira empresa estudada vem apresentando resultados positivos em relação a seu lucro líquido, porém percebe-se ao longo dos anos uma desagregação de valor.



O cálculo do valor gerado apresentou um resultado negativo de R\$ 12.449.467,00 (doze milhões quatrocentos e quarenta e nove mil e quatrocentos e sete reais). Esse cálculo foi feito trazendo a valor presente os EVAs® anuais gerados pela empresa, utilizando-se o método de fluxo de caixa descontado a uma taxa de 12% ao ano, que é o custo médio ponderado de capital da empresa analisada, subtraem-se, então, desse resultado os investimentos realizados pelos proprietários e terceiros.

A segunda empresa analisada apresentou pelo método do fluxo de caixa descontado do EVA® um valor de R\$ 16.751.907,00 (dezesseis milhões setecentos e cinquenta e um mil novecentos e sete reais). Assim, confrontando-se esse valor com o investido pelos acionistas e proprietários, esta empresa sofreu uma desvalorização de seu patrimônio.

Isso mostra que as organizações estudadas destroem valor, ou seja, seus orçamentos e conseqüentemente seus resultados operacionais estão focados apenas no lucro da empresa e não na geração de valor corporativo, o que não é demonstrado no orçamento tradicional.

Sendo assim, pelo conceito de geração de valor proposto por Stewart (2005), essas organizações não estão remunerando o capital investido por seus acionistas, ou seja, as expectativas de retorno de seus investidores estão além do custo de oportunidade proposto pelo mercado.

De acordo com Matias (2007a), para que possa gerar valor em sua área operacional, a empresa deve estar atenta a basicamente quatro pontos:

- gestão comercial
- gestão produtiva
- gestão tributária
- gestão administrativa.

Na primeira etapa, a empresa deverá orçar suas receitas, porém deve preocupar-se com a geração de valor nas vendas pela minimização de suas devoluções de produtos e pela diminuição dos abatimentos oferecidos aos clientes. Outro ponto que a empresa deve monitorar é o excesso de despesas comerciais, que oneram a organização e poderão diminuir o resultado gerado nas vendas.

Outro ponto ao qual a empresa deve estar atenta quanto a uma melhor gestão comercial é a minimização das perdas referentes ao “contas a receber”. Por meio de políticas de crédito mais eficientes, as empresas poderão obter um resultado satisfatório sem que incorram em risco de perdas.

Segundo Moreira (2008), uma boa gestão na carteira de créditos é fundamental para a integridade das corporações. Essa gestão deverá proceder de forma a que os riscos na concessão dos

créditos sejam administrados e controlados. Ainda de acordo com este autor, os princípios fundamentais do risco de crédito devem levar em conta uma análise financeira abrangente, técnicas adequadas de concessão de crédito, práticas de documentação de crédito e controles internos confiáveis.

Conforme Matias (2007a), os créditos a clientes surgem nas operações de vendas a prazo. De forma geral, deve-se utilizar como taxa de retorno a esses créditos a taxa implícita na venda a prazo ou a taxa da operação de financiamento. Essa taxa de financiamento poderá ser o crédito direto ao consumidor (CDC) ou a taxa de financiamento bancário de capital de giro.

O próximo ponto apresentado por Matias (2007a) é referente à geração de valor na produção. Nesta etapa, a empresa poderá usar ferramentas do tipo *Enterprise Resource Planning* (ERP), as quais auxiliam a gestão dos estoques tanto de fornecedores quanto de clientes, informando em sistema *on-line* a necessidade de produção de todo um elo dentro da cadeia produtiva.

De acordo com Ballou (2006), os custos de manutenção de estoques correspondem de 20% a 40% de seu valor por ano, por isso deve-se administrar cuidadosamente o nível de estoques. Conforme Slack *et al.* (2006), os estoques são caros e utilizam parte dos recursos que poderiam ser investidos no capital de giro da organização, além dos riscos de obsolescência e perdas de material.

Outra forma de gerar valor na produção é o adiantamento do pagamento a fornecedores, o que normalmente incorre em descontos. Assim, podem-se negociar melhor os suprimentos e obter uma vantagem substancial na composição do preço final do produto produzido (MATIAS, 2007a).

Outro ponto que deve ser abordado é a gestão de tributos. A questão tributária normalmente está inserida na função de planejamento de despesas, custos indiretos de produção, despesas de vendas e administrativas, portanto deve ser tratada como uma função específica da empresa, que poderá avaliar uma melhor forma de utilizar os tributos, sejam eles advindos de créditos tributários ou até da correta declaração de tributos devidos.

Conforme Martinez (2002), em uma época de mercado competitivo, o planejamento tributário é de extrema importância, pois, analisando-se os balanços das empresas, percebe-se que os impostos, taxas e contribuições são, na maioria das vezes, tão representativos quanto os custos de produção e, podem até ser maiores que os resultados finais dos acionistas. Dessa forma, um bom planejamento tributário poderá ter impacto direto no preço final dos produtos. Matias (2007a) propõe como alternativa as aplicações a longo prazo de depósitos judiciais, que surgem de discussões judiciais sobre arrecadação de tributos e encargos.

A última etapa de geração de valor da empresa sugerida por Matias (2007a) é referente a suas atividades financeiras. Esta etapa deverá levar em conta o custo de capital obtido no mercado e pelos acionistas que irão disponibilizar recursos para a atividade da empresa, ou seja, quanto maior a diferença existente entre aquilo que a empresa obtém como recurso e aquilo que ela consegue repassar para seus clientes, melhor será para sua atividade.

Dessa forma, quando as corporações decidirem montar seus orçamentos com a devida preocupação de geração de valor, elas podem utilizar o seguinte passo a passo:

- elaborar o orçamento de acordo com modelo tradicional, seguindo a sequência apresentada na figura 3;
- projetar cada etapa do orçamento para um prazo de dez anos de acordo com expectativas de crescimento ou recessão de mercado;
- estar atentas àqueles indicadores que podem gerar ou destruir valor dentro das etapas orçamentárias, utilizando os indicadores de geração de valor propostos por Matias (2007a), nas gestões comercial, produtiva, tributária e administrativa
- com o orçamento projetado para dez anos, deve-se obter uma demonstração dos resultados;
- calcular o EVA® gerado com as projeções ao longo de cada ano;
- calcular, por fluxo de caixa descontado a uma taxa que reflita o custo médio ponderado de capital da empresa, a geração de valor e assim mensurar se a empresa está destruindo ou gerando valor ao longo dos dez anos de atividade.

## 5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A metodologia do processo orçamentário mostra-se eficiente, de acordo com os exemplos apresentados, o resultado a que se propõe é positivo. Neste trabalho aliou-se uma metodologia bem difundida, o orçamento, à visão de geração de valor, obtendo-se como resultado uma preocupação com a remuneração do capital do acionista.

Nos dois casos analisados, verificou-se que as empresas possuem lucro líquido positivo, porém destroem valor. Assim uma metodologia que possibilite aliar o conceito de orçamento à geração de valor pode ser aceita por empresários e acadêmicos. Este trabalho sugeriu a simples proposta de uma metodologia, não pretendendo definir uma nova forma de gestão.

Para este trabalho foram realizadas entrevistas semiestruturadas com empresários, docentes e profissionais da área. Uma grande dificuldade encontrada foi quanto à disponibilidade dos profissionais entrevistados, da mesma forma que a possibilidade de obter dados reais para a aplicação da metodologia proposta.

Para estudos futuros segue como sugestão a possibilidade de aplicar e montar um caso real para o aprimoramento do orçamento baseado em valor, o que poderá resultar de parceria entre uma empresa e uma universidade, servindo esta como estudo de caso para a implementação do método.

Por fim cabe aqui ratificar que a grande contribuição deste trabalho está na união de duas metodologias: uma bastante nova, que é a preocupação com a geração de valor corporativo, e outra que é a metodologia de orçamento, já consolidada e utilizada de diferentes formas por empresas e instituições.

## REFERÊNCIAS

ANDERSON, D. R.; SWEENEY, D. J.; WILLIAMS, T. A. **Estatística aplicada à administração e economia**. Trad. Luiz Sérgio de Castro Paiva. 2. ed. São Paulo. Cengage, 2007. 642 p.

ARAÚJO, A. M. P.; ASSAF NETO, A. A contabilidade tradicional e a contabilidade baseada em valor. *Revista Contabilidade & Finanças - USP*, São Paulo, n. 33, p. 16 - 32, set./dez. 2003.

ASSAF NETO, A. **Finanças corporativas e valor**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 656 p.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. Trad. Raul Rubenich. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 616 p.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Relatório Focus de 8 de abril de 2011. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em: 20 maio 2011.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Trad. Luciana de Oliveira da Rocha. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003. 640 p.

COPELAND, T.; KOLLER, T.; MURRIN, J. **Avaliação de empresas “valuation”** – calculando e gerenciando o valor das empresas. Trad. Maria Cláudia S. R. Ratto. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000. 512 p.

EHRBAR, A. **EVA valor econômico agregado: a verdadeira chave para a criação de riqueza**. Trad. Bazán Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999. 183 p.

FRAUSE, N. L.; BRENNER, R.; JURAS, P. E.; MORAVITZ, C. L.; SCHERCK, S. P.; STRATTON, A. J. Planning and budgeting – easing the pain, maximizing the gain. *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, v. 21, n. 1, p. 65-72, Nov./Dec. 2009.

FREZATTI, F. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 225 p.

FREZATTI, F.; CUNHA, D. R. Gestão baseada em valor: uma pesquisa no setor hoteleiro do Rio Grande do Norte. REAd. *Revista Eletrônica de Administração*, v. 40, p. 1-18, 2004.

FROW, N.; MARGINSON, D.; OGDEN, S. “Continuous” budgeting: reconciling budget flexibility with budgetary control. *Accounting, Organizations and Society*, v. 35, n. 4, p. 444–461, 2010.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 176 p.

GORDON, L. A.; SELLERS, F. E. Accounting and budgeting systems: the issue of congruency. *Journal of Accounting and Public Policy*, v. 3, n. 4, p. 259-292, 1984.

HÄGG, I.; MAGNUSSON, A.; SAMUELSON, L. A. Research on budgetary control in the Nordic countries – a survey. *Accounting, Organizations and Society*, v. 13, n. 5, p. 535-547, 1988.

HANSEN, S. C.; VAN DER STEDE, W. A. Multiple facets on budget: an exploratory analysis. *Management Accounting Research*, v. 15, n. 4, p. 415-439, 2004.

HANSEN, S. C.; OTLEY, D. T.; VAN DER STEDE, W. A. Practice developments in budgeting: an overview and research perspective. *Journal of Management Accounting Research*, v. 15, p. 96-116, 2003.

HOPE, J.; FRASER, R. Beyond budgeting. building a new management model for the information age. *Management Accounting*, Jan 1999. Disponível em: <<http://www.beyondbudgeting.com/>>. Acesso em: 27 nov. 2010.

\_\_\_\_\_. Beyond budgeting. How managers can break free from. *The Annual Performance Trap*, v. 25, n. 9, (3 parts) Part 1, Sept. 2003. Disponível em: <<http://www.businessstraining.com.mx/>>. Acesso em: 21 nov. 2010.

HORNGREN, C. T.; FOSTER, G.; DATAR, S. M. **Contabilidade de custos**. Trad. José Luiz Pavarato. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000. 717 p.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Pesquisa mensal do comércio de janeiro de 2011. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 20 maio 2011.

LEE, S. M.; SHIM, P. Zero-base budgeting-dealing with conflicting objectives. *Long Range Planning*, v. 17, n. 5, p. 103-110, 1984.

LIBBY, T.; LINDSAY, R. M. Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice. *Management Accounting Research*, v. 21, p. 56–75, 2010.

LUNKES, R. J. **Manual de orçamento**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 176 p.

MARGINSON, D.; OGDEN, S. Coping with ambiguity through the budget: the positive effects of budgetary targets on managers' budgeting behaviours. *Accounting, Organizations and Society*, v. 30, n. 5, p. 435-456, 2005.

MARTINEZ, M. P. **O contador diante do planejamento tributário e da lei antielisiva**. Ago. 2002. Disponível em: <<http://www.cosif.com.br/>>. Acesso em: 27 nov. 2010.

MATIAS, A. B. **Finanças corporativas de curto prazo**: a gestão do valor do capital de giro. São Paulo: Atlas, 2007a. v. 1, 285 p.

\_\_\_\_\_. **Finanças corporativas de longo prazo**: criação de valor com sustentabilidade financeira. São Paulo: Atlas, 2007b. v. 2, 301p.

- MOREIRA, C. F. P. **Manual de contabilidade bancária**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 464 p.
- NEELY, A.; BOURNE, M.; ADAMS, C. Better budgeting or beyond budgeting? *Measuring Business Excellence*, v. 7, n. 3, p. 22-28, 2003.
- O'DEA, W. A. Budgetary control – a behavioural viewpoint. *International Journal of Hospitality Management*, v. 4, n. 4, p. 179-180, 1985.
- PADOVEZE, C. L.; TARANTO, F. C. **Orçamento empresarial: novos conceitos e técnicas**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009. 210 p.
- PREMCHAND, A. Temas e questões sobre a gestão da despesa pública. *Revista do Serviço Público*, ano 49, n. 2, abr./jun., 1998.
- RUIZ, J. A. **Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996. 184 p.
- RICHARDSON, R. J.; PERES, J. A. S.; WANDERLEY, J. C. V.; CORREIA, L. M.; PERES, M. H. M. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 334 p.
- RAPPAPORT, A. **Gerando valor para o acionista**. Trad. Alexandre L.G. Alcântara. São Paulo: Atlas, 2001. 219 p.
- SAMUELSON, L. A. Discrepancies between the roles of budgeting. *Accounting, Organization and Society*, v. 11, n. 1, p. 35-45, 1986.
- SANVICENTE, A. Z.; SANTOS, C. C. **Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- SILVA, L. M. **Contabilidade governamental: um enfoque administrativo**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. 392 p.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R.; BETTS, A. **Gerenciamento de operações e processos: princípios e prática de impacto estratégico**. Trad. Sandra de Oliveira. São Paulo: Pearson, 2006. 552 p.
- STEWART III, G. B. **Em busca do valor – o guia de EVA para os estrategistas**. Trad. Paulo Roberto Barbosa Lustosa, Otavio Ribeiro de Medeiros. Porto Alegre: Bookman, 2005. 656 p.
- STEVENS, M. E. Activity-based planning and budgeting: the coming of age of the “consumption-based” approach. *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, v. 15, n. 3, p. 15-28, March/April 2004.
- VAN DER STEDE, W. A. Measuring ‘tight budgetary control’. *Management Accounting Research*, v. 12, n. 1, p. 119-137, 2001.

WELSCH, G. A. **Orçamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 1983. 397 p.

WETHERBE, J. C.; DICKSON, G. W. Zero-based budgeting: an alternative to chargeout systems. *Information & Management*, v. 2, n. 5, p. 203-213, Nov. 1979.

WILLIAMS, J. J. Zero-based budgeting: prospects for developing a semi-confusing budgeting information system. *Accounting, Organizations and Society*, v. 6, n. 2, p. 153-164, 1981.

WILLIAMS, J. J.; NEWTON, J. D.; MORGAN, E. A. The integration of zero-base budgeting with management-by-objectives: an empirical inquiry. *Accounting Organizations and Society*, v. 10, n. 4, p. 457-476, 1985.

YOUNG, S. D.; O'BYRNE, S. F. **EVA e gestão baseada em valor: guia prático para implementação**. Trad. Paulo Roberto Barbosa Lustosa, Otavio Ribeiro de Medeiros. Porto Alegre: Bookman, 2003. 422 p.



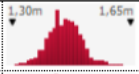
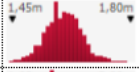

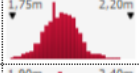
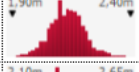
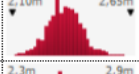




## ANEXO

Para ilustrar de forma mais clara os possíveis acontecimentos ocorridos e aleatoriedade dos fatos ao longo de dez anos de planejamento, neste trabalho utilizou-se uma ferramenta de simulação, o *software* @RISK. Assim, trabalharam-se, no orçamento da empresa comercial, os principais indicadores dentro da Demonstração de Resultado de Exercício (DRE), que podem ilustrar se a empresa, com os fatos ocorridos, acaba por gerar maior valor ou não.

Os indicadores trabalhados na DRE foram a variação nas vendas de mercadorias, nos custos de mercadorias e, conseqüentemente, no lucro líquido da empresa e também no EVA® gerado pela organização.

Utilizou-se para esta simulação, a mesma taxa de crescimento de 10% ao ano, estipulada nos estudos anteriores, os indicadores receberam o tratamento de distribuição normal de probabilidade com 10% de variação em seu desvio padrão e, conseqüentemente, o número de cálculo para cada indicador de mil variações para cada ano. Outro ponto analisado é que, para cada indicador e para cada ano de projeção, foi montado um cenário com um valor mínimo, médio, máximo, e um cenário com 5% de probabilidade de acontecimento e outro com 95%.

Segue quadro com as variações para as vendas de mercadorias, bem como as curvas de probabilidade de acontecimentos para cada ano.

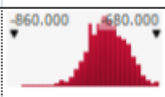
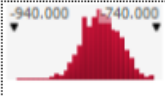
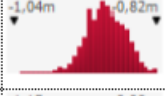
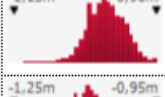
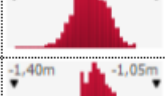
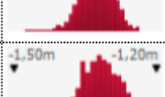
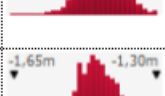
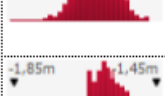
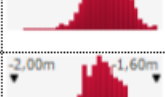

Name	Cell	Graph	Min	Mean	Max	5%	95%
Range: Vendas Mercadorias							
Vendas Mercadorias / Ano 1	O6		1.324.103	1.459.083	1.618.511	1.389.549	1.525.708
Vendas Mercadorias / Ano 2	P6		1.456.513	1.604.991	1.780.362	1.528.504	1.678.279
Vendas Mercadorias / Ano 3	Q6		1.602.164	1.765.491	1.958.398	1.681.354	1.846.107
Vendas Mercadorias / Ano 4	R6		1.762.381	1.942.040	2.154.238	1.849.490	2.030.717
Vendas Mercadorias / Ano 5	S6		1.938.619	2.136.244	2.369.662	2.034.439	2.233.789
Vendas Mercadorias / Ano 6	T6		2.132.481	2.349.868	2.606.628	2.237.883	2.457.168
Vendas Mercadorias / Ano 7	U6		2.345.729	2.584.855	2.867.291	2.461.671	2.702.885
Vendas Mercadorias / Ano 8	V6		2.580.302	2.843.340	3.154.020	2.707.838	2.973.173
Vendas Mercadorias / Ano 9	W6		2.838.332	3.127.674	3.469.422	2.978.622	3.270.491
Vendas Mercadorias / Ano 10	X6		3.122.165	3.440.442	3.816.365	3.276.484	3.597.540

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para entendimento do quadro, podem-se analisar Vendas das Mercadorias Ano 1. Para esse ano estipulou-se um crescimento de 10% ao ano, com as variações propostas pelo programa, encontra-se um resultado de R\$ 1.324.103,00 como valor mínimo; R\$ 1.459.083,00 como valor médio; R\$ 1.618.511,00 como valor máximo; e com a distribuição de probabilidade de 5%, encontra-se um valor de R\$ 1.389.549,00, enquanto para o valor com 95% de probabilidade é R\$ 1.525.708,00.

Dessa forma são feitos os mesmos cálculos para cada ano de planejamento até o ano 10, quando os resultados são valor mínimo, médio e máximo de, respectivamente, R\$ 3.122.165,00, R\$ 3.440.442,00, R\$ 3.816.365,00, e com probabilidade de 5% e 95% de acontecimento, os valores de R\$ 3.276.484,00 e R\$ 3.597.540,00.

O próximo ponto analisado são as variações referentes aos Custos das Mercadorias vendidas. O método é o mesmo utilizado para as Vendas das Mercadorias.

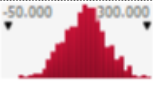
Name	Cell	Graph	Min	Mean	Max	5%	95%
Range: Custo das Mercadorias							
Custo das Mercadorias / Ano 1	O14		(843.657)	(742.519)	(681.163)	(776.543)	(708.298)
Custo das Mercadorias / Ano 2	P14		(928.023)	(816.771)	(749.279)	(854.197)	(779.128)
Custo das Mercadorias / Ano 3	Q14		(1.020.825)	(898.448)	(824.207)	(939.617)	(857.041)
Custo das Mercadorias / Ano 4	R14		(1.122.908)	(988.293)	(906.628)	(1.033.578)	(942.745)
Custo das Mercadorias / Ano 5	S14		(1.235.199)	(1.087.122)	(997.291)	(1.136.936)	(1.037.019)
Custo das Mercadorias / Ano 6	T14		(1.358.719)	(1.195.834)	(1.097.020)	(1.250.630)	(1.140.721)
Custo das Mercadorias / Ano 7	U14		(1.494.591)	(1.315.418)	(1.206.722)	(1.375.693)	(1.254.793)
Custo das Mercadorias / Ano 8	V14		(1.644.050)	(1.446.959)	(1.327.394)	(1.513.262)	(1.380.273)
Custo das Mercadorias / Ano 9	W14		(1.808.455)	(1.591.655)	(1.460.134)	(1.664.588)	(1.518.300)
Custo das Mercadorias / Ano 10	X14		(1.989.300)	(1.750.821)	(1.606.147)	(1.831.047)	(1.670.130)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para análise do ano 1 dos Custos das Mercadorias, podem-se analisar como valores mínimos, médios e máximos os valores R\$ 843.657,00, R\$ 742.519,00 e R\$ 681.163,00, respectivamente, enquanto os valores com 5% e 95% de probabilidade são R\$ 776.543,00 e R\$ 708.298,00.

Conseqüentemente, para análise do ano 10, encontram-se como valores mínimo, médio e máximo R\$ 1.989.300,00, R\$ 1.750.821,00, R\$ 1.606.147,00, respectivamente; já para os valores com 5% de probabilidade e 95% de probabilidade, R\$ 1.831.047,00 e R\$ 1.670.130,00.

Como resultados finais desta simulação, podem-se encontrar os valores sobre o lucro líquido da empresa e também o EVA®, o lucro líquido que será apresentado segue o mesmo método das Vendas das Mercadorias, bem como dos Custos das Mercadorias.

Name	Cell	Graph	Min	Mean	Max	5%	95%
Range: Lucro Líquido							
Lucro Líquido / Ano 1	O47		(54.914)	71.915	197.660	7.904	138.930
Lucro Líquido / Ano 2	P47		(32.519)	106.993	245.312	36.581	180.710
Lucro Líquido / Ano 3	Q47		(7.187)	146.276	298.427	68.823	227.364
Lucro Líquido / Ano 4	R47		21.392	190.201	357.568	105.003	279.399
Lucro Líquido / Ano 5	S47		53.562	239.252	423.355	145.534	337.369
Lucro Líquido / Ano 6	T47		89.700	293.959	496.472	190.869	401.888
Lucro Líquido / Ano 7	U47		130.220	354.906	577.671	241.507	473.628
Lucro Líquido / Ano 8	V47		175.582	422.736	667.777	297.997	553.330
Lucro Líquido / Ano 9	W47		226.289	498.158	767.703	360.945	641.811
Lucro Líquido / Ano 10	X47		282.894	581.950	878.450	431.017	739.969

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com as projeções estipuladas no lucro líquido, encontram-se no ano 10 resultados mínimo, médio e máximo com R\$ 282.894,00, R\$ 581.950,00 e R\$ 878.450,00; por fim com probabilidade de 5% de ocorrência de 5% e 95%, os valores R\$ 431.017,00 e R\$ 739.969,00.

Para a análise final da simulação, é projetado o EVA® gerado com os cálculos efetuados com as variações nas vendas, nos custos das mercadorias e também no lucro previsto para a empresa comercial.

O próximo quadro apresenta as variações encontradas com a simulação do EVA®.

	Name	Cell	Graph	Min	Mean	Max	5%	95%
Range: EVA								
	EVA / Ano 1	O33		35.156	159.460	282.359	97.222	224.438
	EVA / Ano 2	P33		66.558	203.293	338.482	134.831	274.768
	EVA / Ano 3	Q33		101.797	252.206	400.913	176.897	330.829
	EVA / Ano 4	R33		141.275	306.724	470.303	223.885	393.210
	EVA / Ano 5	S33		185.433	367.427	547.364	276.304	462.561
	EVA / Ano 6	T33		234.758	434.951	632.882	334.716	539.599
	EVA / Ano 7	U33		289.784	509.997	727.721	399.739	625.110
	EVA / Ano 8	V33		351.103	593.337	832.832	472.052	719.960
	EVA / Ano 9	W33		419.361	685.819	949.264	552.405	825.104
	EVA / Ano 10	X33		495.274	788.378	1.078.167	641.623	941.592

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao final do décimo ano de projeção, o EVA® gerado pela empresa apresenta os resultados R\$ 495.274,00, R\$ 788.378,00, R\$ 1.078.167,00, como valores mínimo, médio e máximo, respectivamente. A distribuição de probabilidade 5% e 95% de variação apresentou os seguintes valores: R\$ 641.623,00 e R\$ 941.592,00.

Conseqüentemente, o valor gerado ou destruído pela empresa com a simulação é diferente do cenário apresentado anteriormente. O resultado é apresentado no próximo quadro.

		EVA® ano Corrente	EVA® ano 1	EVA® ano 2	EVA® ano 3	
<b>Investimentos</b>	14.646.067	243.086	224.438	274.768	330.829	
<b>Fluxo de Caixa do EVA®</b>	2.577.824	243.086	178.921	195.575	210.248	
		EVA® ano 6	EVA® ano 7	EVA® ano 8	EVA® ano 9	EVA® ano 10
		433.715	625.110	719.960	825.104	941.592
<b>Fluxo de Caixa do EVA®</b>	196.191	252.471	259.625	265.662	270.685	
<b>Valor Gerado ou Destruído</b>	(12.068.243)					

Para cálculo do valor gerado ou destruído foram efetuados os cálculos com os valores apresentados com 95% de probabilidade de acontecimento, dessa forma é dada uma margem de segurança maior ao número encontrado.

O valor destruído pela empresa com esta análise é de R\$ 12.068.243,00, inferior ao encontrado no cálculo anterior feito no mesmo modelo da empresa comercial.

De acordo com os resultados, a empresa mostrou uma geração de valor superior ao modelo anteriormente apresentado, ou seja, com a simulação, a empresa pode gerar melhor resultado com sua atividade, isto pode servir como fonte de informações para os gestores, ou seja, outros cenários podem ser propostos.

Com a simulação, os tomadores de decisão da empresa podem avaliá-la ao longo de um planejamento com diferentes cenários. Podem-se estipular, então, cenários com crescimento ou recessão e, conseqüentemente, medir com uma escala de variação o futuro da empresa analisada e os impactos proporcionados pelas variações nesses cenários.

O trabalho sinalizou que um planejamento de longo prazo pode sofrer alterações, por isso as empresas, quando estiverem projetando suas atividades para o longo prazo, devem levar em conta essas possíveis variações, fazendo uso do orçamento empresarial como ferramenta norteadora de resultados.

Outro ponto é a utilização de *softwares* de simulação, que podem proporcionar diferentes cenários ou mais de um caminho para que a empresa alcance o resultado desejado. No mercado existem diferentes modelos, com uma infinidade de ferramentas de auxílio para que a projeção alcance o resultado mais próximo possível da realidade e que também possuem facilidade de interação com o operador.