



·rede  
**e-Tec**  
Brasil

# Orçamento Empresarial

*Homero Pampolini Junior*



**INSTITUTO FEDERAL  
PARANÁ**  
Educação a Distância

**Curitiba-PR  
2012**

Presidência da República Federativa do Brasil

Ministério da Educação

Secretaria de Educação a Distância

© INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA - PARANÁ -  
EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Este Caderno foi elaborado pelo Instituto Federal do Paraná para o Sistema Escola  
Técnica Aberta do Brasil - e-Tec Brasil.

Prof. Irineu Mario Colombo  
**Reitor**

Prof. Joelson Juk  
**Chefe de Gabinete**

Prof. Ezequiel Westphal  
**Pró-Reitoria de Ensino - PROENS**

Prof. Gilmar José Ferreira dos Santos  
**Pró-Reitoria de Administração - PROAD**

Prof. Silvestre Labiak  
**Pró-Reitoria de Extensão, Pesquisa e Inovação -  
PROEPI**

Neide Alves  
**Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Assuntos  
Estudantis - PROGEPE**

Bruno Pereira Faraco  
**Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento  
Institucional - PROPLAN**

Prof. José Carlos Ciccarino  
**Diretor Geral do Câmpus EaD**

Prof. Marcelo Camilo Pedra  
**Diretor de Planejamento e Administração do  
Câmpus EaD**

Prof.<sup>a</sup> Mércia Freire Rocha Cordeiro Machado  
**Diretora de Ensino, Pesquisa e Extensão – DEPE/  
EaD**

Prof.<sup>a</sup> Cristina Maria Ayroza  
**Assessora de Ensino, Pesquisa e Extensão – DEPE/  
EaD**

Prof.<sup>a</sup> Márcia Denise Gomes Machado Carlini  
**Coordenadora de Ensino Médio e Técnico do  
Câmpus EaD**

Prof. Roberto José Medeiros Junior  
**Coordenador do Curso**

Prof.<sup>a</sup> Marcia Valéria Paixão  
**Vice-coordenadora do Curso**

Adriana Valore de Sousa Bello Cassiano Luiz Gonzaga  
da Silva  
Jéssica Brisola Stori  
Denise Glovaski Souto  
**Assistência Pedagógica**

Prof.<sup>a</sup> Ester dos Santos Oliveira  
Prof.<sup>a</sup> Sheila Cristina Mocellin  
Idamara Lobo Dias  
Prof.<sup>a</sup> Maria Angela Motta  
**Revisão Editorial**

Vanessa Trevisan Marcon  
**Diagramação**

e-Tec/MEC  
**Projeto Gráfico**

Catálogo na fonte pela Biblioteca do Instituto Federal de Educação,  
Ciência e Tecnologia - Paraná



# Apresentação e-Tec Brasil

Prezado estudante,

Bem-vindo ao e-Tec Brasil!

Você faz parte de uma rede nacional pública de ensino, a Escola Técnica Aberta do Brasil, instituída pelo Decreto nº 6.301, de 12 de dezembro 2007, com o objetivo de democratizar o acesso ao ensino técnico público, na modalidade a distância. O programa é resultado de uma parceria entre o Ministério da Educação, por meio das Secretarias de Educação a Distância (SEED) e de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC), as universidades e escolas técnicas estaduais e federais.

A educação a distância no nosso país, de dimensões continentais e grande diversidade regional e cultural, longe de distanciar, aproxima as pessoas ao garantir acesso à educação de qualidade, e promover o fortalecimento da formação de jovens moradores de regiões distantes, geograficamente ou economicamente, dos grandes centros.

O e-Tec Brasil leva os cursos técnicos a locais distantes das instituições de ensino e para a periferia das grandes cidades, incentivando os jovens a concluir o ensino médio. Os cursos são ofertados pelas instituições públicas de ensino e o atendimento ao estudante é realizado em escolas-polo integrantes das redes públicas municipais e estaduais.

O Ministério da Educação, as instituições públicas de ensino técnico, seus servidores técnicos e professores acreditam que uma educação profissional qualificada – integradora do ensino médio e educação técnica, – é capaz de promover o cidadão com capacidades para produzir, mas também com autonomia diante das diferentes dimensões da realidade: cultural, social, familiar, esportiva, política e ética.

Nós acreditamos em você!

Desejamos sucesso na sua formação profissional!

Ministério da Educação  
Janeiro de 2010

Nosso contato  
[etecbrasil@mec.gov.br](mailto:etecbrasil@mec.gov.br)



## Indicação de ícones

Os ícones são elementos gráficos utilizados para ampliar as formas de linguagem e facilitar a organização e a leitura hipertextual.



**Atenção:** indica pontos de maior relevância no texto.



**Saiba mais:** oferece novas informações que enriquecem o assunto ou “curiosidades” e notícias recentes relacionadas ao tema estudado.



**Glossário:** indica a definição de um termo, palavra ou expressão utilizada no texto.



**Mídias integradas:** sempre que se desejar que os estudantes desenvolvam atividades empregando diferentes mídias: vídeos, filmes, jornais, ambiente AVEA e outras.



**Atividades de aprendizagem:** apresenta atividades em diferentes níveis de aprendizagem para que o estudante possa realizá-las e conferir o seu domínio do tema estudado.



# Sumário

<b>Palavra do professor-autor</b> .....	<b>9</b>
<b>Aula 1 – Administração</b> .....	<b>11</b>
1.1 A administração da empresa.....	11
<b>Aula 2 – Administração Financeira</b> .....	<b>13</b>
2.1 Administração financeira.....	13
<b>Aula 3 – Responsabilidades e controles</b> .....	<b>17</b>
3.1 Responsabilidades e controles do orçamento.....	17
<b>Aula 4 – O gestor financeiro</b> .....	<b>21</b>
4.1 O gestor financeiro.....	21
<b>Aula 5 – Planejamento e controle financeiro</b> .....	<b>25</b>
5.1 Planejamento financeiro.....	25
5.2 Controle financeiro.....	27
<b>Aula 6 – Fundamentos do orçamento empresarial</b> .....	<b>31</b>
6.1 Orçamento.....	31
<b>Aula 7 – Evolução histórica do orçamento</b> .....	<b>35</b>
7.1 Orçamento.....	35
7.2 Evolução histórica.....	36
<b>Aula 8 – Critérios e fundamentos para orçamento</b> .....	<b>39</b>
8.1 Critérios e fundamentos para obtenção correta do orçamento .....	39
<b>Aula 9 – Tipos de orçamento</b> .....	<b>43</b>
9.1 Tipos de orçamentos.....	43
<b>Aula 10 – Objetivos e limitações do orçamento</b> .....	<b>47</b>
10.1 Objetivos do orçamento.....	47
<b>Aula 11 – Vantagens e desvantagens do orçamento</b> .....	<b>51</b>
11.1 Orçamento – Vantagens e desvantagens.....	51

<b>Aula 12 – Estruturas e modelos de orçamento</b> .....	<b>55</b>
12.1 Estruturas e modelos.....	55
<b>Aula 13 – Cenários e perspectivas</b> .....	<b>59</b>
13.1 Cenários e perspectivas .....	59
<b>Aula 14 – Orçamento empresarial</b> .....	<b>63</b>
14.1 Orçamento empresarial .....	63
<b>Aula 15 – Orçamento de vendas</b> .....	<b>67</b>
15.1 Orçamento de vendas .....	67
<b>Aula 16 – Orçamento público</b> .....	<b>71</b>
16.1 Orçamento público .....	71
<b>Aula 17 – Orçamento de produção</b> .....	<b>75</b>
17.1 Orçamento de produção .....	75
<b>Aula 18 – Orçamento de despesas comerciais e administrativas</b> .....	<b>79</b>
18.1 Orçamento de despesas comerciais e administrativas.....	79
<b>Aula 19 – Orçamento de investimentos e financiamentos</b> .....	<b>85</b>
19.1 Orçamento de investimentos e financiamentos.....	85
<b>Aula 20 – Orçamento de caixa</b> .....	<b>89</b>
20.1 Orçamento de caixa .....	89
<b>Referências</b> .....	<b>93</b>
<b>Atividades autoinstrutivas</b> .....	<b>95</b>
<b>Currículo do professor-autor</b> .....	<b>119</b>



## Palavra do professor-autor

Caro aluno,

Certamente existentes muitos assuntos que tratam dos métodos e das técnicas da gestão das empresas que parecem ser muito complicados, mas na verdade não são tão complicados assim.

O que de fato acontece é que, na maioria das vezes em que pensamos assim, não temos informações apropriadas sobre esses assuntos e eles se tornam estranhos para nós.

Um destes temas, que as pessoas consideram complicados de entender e de utilizar em suas atividades profissionais, trata-se das técnicas e dos métodos para fazer orçamentos empresariais.

Pois nós vamos tratar deste tema com você e vamos buscar explicar-lhe de maneira descomplicada, possibilitando seu entendimento a respeito de alguns dos seus conceitos, aplicações, formas e estruturas de elaboração.

Iniciaremos nosso livro abordando aspectos conceituais da administração da empresa e a importância dos procedimentos de gestão, controle e planejamento empresarial.

Na sequência, lhe apresentaremos a abordagem conceitual sobre o orçamento empresarial, contemplando seus princípios, alguns tipos, seus objetivos e, visando exemplificar, para sua melhor compreensão, trataremos de suas estruturas e modelos.

Complementando a proposta do livro, de fazer com que você se familiarize com o assunto, vamos lhe apresentar os principais tipos de orçamentos utilizados nas empresas, tais como: orçamento público, orçamento empresarial; orçamento de vendas; orçamento de produção; orçamento de despesas administrativas e comerciais, dentre outros.

Finalmente, cabe destacar que você também poderá utilizar essas técnicas de elaboração de orçamentos empresariais na sua vida pessoal, no dia a dia, visando, desta forma, organizar melhor sua vida financeira. No decorrer do livro, você verá, utilizaremos diversas passagens e alguns exemplos de utilização das práticas de elaboração de orçamento aplicadas em nossa vida pessoal cotidiana.

Seja bem-vindo!

Estamos felizes em poder compartilhar estes conhecimentos tão importantes para você na sua vida pessoal e profissional.

Bons estudos!

Prof. Homero Pampolini Junior



# Aula 1 – Administração

Ao final desta aula, você deverá compreender os conceitos sobre administração de empresas, seus principais ambientes e cenários. Também saberá a importância dela para que as empresas consigam atingir seus resultados empresariais e financeiros assegurando a sua sustentabilidade e sobrevivência.

## 1.1 A administração da empresa

Certamente você já deve ter ouvido falar, em alguma conversa com seus amigos a respeito, seja no âmbito pessoal ou no ambiente de alguma empresa, sobre os problemas pelos quais as empresas passam para poder obter resultados eficazes decorrentes de suas atividades empresariais. Também, no mesmo contexto, você já deve ter ouvido falar a respeito das “crises” pelas quais passam algumas empresas e também as crises pelas quais passam alguns países.

Diariamente nos jornais, na televisão ou mesmo nos rádios, ouvimos comentários a respeito e sempre há uma explicação: “estamos enfrentando esta crise em razão da ausência de correta administração da empresa (ou da economia do país)”.

Mas o que é **administração**? O que significa? E o que faz um administrador?

A Administração é uma ciência que estuda as formas, os processos, as maneiras, as estratégias, enfim, todas aquelas ações e movimentos que são realizados pelas pessoas para fazer com que os resultados e os objetivos empresariais sejam atingidos.

Para um dos grandes autores brasileiros que tratam e ensinam a respeito deste tema, o autor chamado Idalberto Chiavenato (2011, p. 12-13) a administração:

[...] trata do planejamento, da organização (estruturação), da direção e do controle de todas as atividades diferenciadas pela divisão do trabalho que ocorram dentro de uma organização. Assim, a administração é imprescindível para a existência, sobrevivência e sucesso das organizações. Sem a administração, as organizações jamais teriam condições de existir e crescer.

As empresas, quando bem administradas, conseguem repassar o benefício desta boa administração agregando valor percebido dos seus produtos que são vendidos aos seus clientes, e isto gera maior poder de influência para ajudar na decisão de compra dos consumidores.

De outra forma, quando a administração da empresa vai mal, apresenta deficiência e ausência de procedimentos adequados, os resultados podem ser muito prejudiciais à empresa, não apenas no que se refere aos resultados financeiros, mas também em relação a inúmeros problemas que irão refletir na sua imagem perante o consumidor, na sua marca, na decisão e preferência de compra do consumidor e, por consequência, enfraquecerão a sensação de valor percebido pelos clientes que compram o produto da empresa, facilitando a decisão de compra por produtos dos concorrentes.

## Resumo

Nesta aula iniciamos apresentando os conceitos e compreensão sobre a administração para as empresas, com vistas a organizar e promover ações para gestão dos seus processos internos, visando obtenção de resultados empresariais eficazes, com agregação de valor econômico e financeiro dos seus negócios.

## Anotações

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Aula 2 – Administração financeira

Ao final desta aula você irá compreender os conceitos principais sobre a administração financeira, sua importância, alguns dos seus principais procedimentos de ação e, por meio deles, a importância destas ferramentas para realização e obtenção de resultados eficazes nos procedimentos de administração financeira. Também será possível compreender as ligações e interligações da administração financeira com outras áreas de atuação e processos organizacionais, essencialmente quando analisadas através de mercados competitivos como os que convivemos atualmente.

### 2.1 Administração financeira

Você já imaginou um mundo em que não fosse necessário nos preocuparmos com dinheiro? Já imaginou se sempre tivéssemos a qualquer hora a quantidade de dinheiro suficiente para comprar tudo o que se quiséssemos, sem a necessidade de ficar planejando?

Seria bom, não é mesmo? Mas a vida não é assim e todos nós sabemos disso. Pois todos nós temos a necessidade de “administrar”, ou seja, de planejar, a utilização do dinheiro que temos disponível para fazer com que a utilização dele seja bem feita, e que possamos ter os recursos disponíveis para cumprir com nossas obrigações.

Nas empresas isto não é diferente. Até mesmo muito ao contrario, nas empresas, em razão do maior volume de dinheiro que circula por elas, a necessidade de controlar os recursos financeiros disponíveis na empresa para fazer frente aos seus compromissos é ainda maior.

É para isto, para administrar melhor, para obter melhor forma de gestão dos recursos financeiros que passam pela empresa, que existe a administração financeira.

Para compreender melhor o conceito da administração financeira, vamos apresentar o que o autor Gitmann (1997) nos ensina:

A administração financeira diz respeito às responsabilidades do administrador financeiro em uma empresa. O administrador financeiro administra ativamente as finanças de todos os tipos de empresas, financeiras ou não, públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos.

Ainda, aprendendo com outro autor sobre administração financeira, temos o que Hoji (2009) nos ensina:

[...] as funções de análise, planejamento e controle financeiro, consistem em coordenar, monitorar e avaliar todas as atividades da empresa (operação, investimento e financiamento), bem como participar ativamente das decisões estratégicas planejando as atividades de longo prazo, mensurando os riscos em relação ao retorno esperado.

A administração financeira abrange uma série de procedimentos e de ações administrativas e de gestão, que envolvem a análise, o controle e o planejamento de diversas atividades financeiras de uma empresa, independente do tamanho ou da área da sua área de atuação.

De modo geral, as pessoas pensam nas atividades financeiras apenas relacionando-as à exclusiva tarefa de receber recursos ou pagar contas, quando, na verdade, a administração financeira é responsável por tarefas muito mais complexas.

Veja, por exemplo: é responsabilidade da administração financeira, dentre outras inúmeras atividades, zelar pelo patrimônio da empresa, pois se assim não fizer ela o perderá pagando contas que não foram bem administradas.

Também é de responsabilidade da administração financeira da empresa, grande percentual sobre as decisões estratégicas de negócios futuros dela, na medida em que lhe cabe importante papel na gestão estratégica dos cenários futuros que deverão ser enfrentados pela empresa, e para os quais ela deve estar preparada com recursos financeiros para enfrentar as incertezas que possam vir. Ou, ainda, é de responsabilidade da área de administração financeira promover a obtenção de informações indispensáveis ao eficaz planejamento de compras, de precificação de produtos, de capacidade de expansão de negócios etc.

Viu só, como são importantes as ações da administração financeira de uma empresa para que, junto com demais áreas organizacionais, se possa assegurar as condições ideais para alcançar os resultados positivos de lucro e rentabilidade desejados por ela?

As empresas, quando bem administradas financeiramente, conseguem repassar o benefício desta boa administração como forma de agregação de valor percebido aos seus clientes.

Dentre as principais funções da administração financeira, pode-se destacar:

- análise e administração financeira propriamente dita;
- controle financeiro;
- planejamento financeiro;
- orçamento.

## Resumo

Nesta aula apresentamos os conceitos e compreensão sobre a administração financeira e suas principais características, que são essenciais no processo de administração financeira para as empresas. Também estudamos que aspectos relacionados aos desdobramentos das ações realizadas na administração financeira permitem concretizar os objetivos empresariais para obtenção da rentabilidade e da lucratividade esperada por elas.

## Atividades de aprendizagem

- Nesta aula aprendemos sobre a importância de se realizar uma boa e eficaz administração financeira dos recursos de uma empresa para que seja possível que ela tenha recursos suficientes, ou, minimamente, condições de obtê-los, a fim de realizar os seus planos de desenvolvimento futuro, que o mercado exigirá que ela faça.

Nós, na nossa vida pessoal, também temos que nos “organizar” e aprender a “administrar nossas finanças”, para assim assegurarmos as condições de melhorar nosso futuro.







## Aula 3 – Responsabilidades e controles

Nesta aula vamos apresentar questões que parecem ser muito burocráticas, para as quais muitas vezes não damos o real valor, mas que são extremamente importantes. Estamos falando em atribuir responsabilidade e controle sobre as tarefas de fazer e apresentar os resultados de um orçamento. Mas por que isso é importante? Com esta aula você terá as explicações a respeito.

### 3.1 Responsabilidades e controles do orçamento

Quando a empresa faz um orçamento, ou diversos setores na empresa fazem orçamentos, é preciso ter alguém responsável, ou diversas pessoas responsáveis, por sua execução?

Sim. É extremamente indispensável que na empresa tenhamos alguém responsável pela execução de um orçamento.

E as razões para isso são simples de serem entendidas, pois o orçamento é a ferramenta para obtenção de informações, para definição de estratégias empresariais, para tomada de decisão, todas muitíssimo importantes para a grande maioria das empresas, e não é adequado que todas as pessoas da empresa façam cada uma um orçamento, do seu jeito, sem ter critérios de execução, ou mesmo de responsabilidade sobre a obtenção dos dados.

Da mesma forma se pode pensar sobre o controle dos orçamentos e da sua execução, ou eventualmente da necessidade de ajustes nos orçamentos realizados, em decorrência do tempo decorrido ou de mudanças no mercado.

Normalmente, nas empresas, a pessoa responsável pelos orçamentos para a compra de produtos é um funcionário do setor de compras, ou do setor administrativo, mas não deve ser, por exemplo, o gerente de recursos humanos.

Certamente que este funcionário do setor de recursos humanos tem conhecimento e capacitação pessoal e profissional para atuar nas atividades de

gestão de recursos humanos, e o funcionário do setor de compras terá competências e capacitação pessoal e profissional mais adequada para realizar os orçamentos de compra.

Desta forma, podemos entender que os orçamentos realizados por pessoas mais preparadas para fazê-los terão melhores resultados, e isso não quer dizer que as outras pessoas não são importantes para a realização do orçamento mas, como todos nós, temos limitações de competência e capacitação pessoal e profissional.

No caso exemplificado, o funcionário do setor de recursos humanos terá extrema importância e será indispensável para fornecer ao funcionário do setor de compras, os dados e os detalhes sobre as necessidades que ele tem no setor para elaboração do orçamento; assim como o funcionário do setor de compra terá extrema importância e será indispensável para, em função de competência e capacitação pessoal, procurar no mercado as melhores opções para fazer cumprir o orçamento necessário.

No caso de outro tipo de orçamento, o orçamento de previsão de receitas, despesas e lucros, como vimos na aula passada, a pessoa mais indicada para realizá-lo não será o funcionário do departamento de recursos humanos, nem mesmo o funcionário do setor de compras, pois este tipo de orçamento envolve variáveis diferentes, que não são propriamente adequadas ao conhecimento dos funcionários do departamento de recursos humanos, nem mesmo do funcionário do setor de compras.

Para este tipo de orçamento, orçamento de caixa, ou orçamento de investimentos, ou orçamento de previsão de lucros, decorrentes de receitas, despesas e impostos, a melhor opção é atribuir responsabilidade ao funcionário do departamento financeiro, para os casos do orçamento de caixa, e em conjunto com o funcionário do departamento comercial, nos casos de orçamento de vendas e lucros.

O que se deseja deixar claro e destacado é que para realização do orçamento deve haver sim alguma pessoa responsável (ou até mesmo haver pessoas responsáveis) para fazê-lo. Esta pessoa deve ter formação e competência pessoal e profissional adequada para tal devendo entender do procedimento em função das suas diversas características e especificações, auxiliando na realização do orçamento para que ele seja adequadamente realizado.

Outra questão importante a destacar se refere à necessidade de eventual discussão sobre possíveis modificações e renovação dos dados obtidos no orçamento já realizado, e neste caso a melhor pessoa para fazer isto é exatamente aquela pessoa que ficou responsável e tem o controle da tarefa anterior, pois ele é quem conhece as condições efetivadas e, portanto, pode melhor tratar a respeito.

Na ausência deste responsável, outra pessoa até poderá fazê-lo, mas convenhamos que provavelmente ela tenha mais limitações e dificuldades para tratar de um assunto sobre o qual não tratou anteriormente. Isso significa exigência de mais prazo para execução, e como se diz no ditado popular: “tempo é dinheiro” e as empresas não podem perder tempo, pois estarão perdendo dinheiro.

## Resumo

Nesta aula estudamos como é importante ter atribuição de responsabilidade e controle para pessoas que realizam os diversos tipos de orçamentos que ocorrem na empresa. Os orçamentos são de extrema importância para as tomadas de decisão da empresa, inclusive de suas ações estratégicas em busca de lucro e, portanto, devem ser realizadas sob a responsabilidade e controle de pessoas que detêm conhecimentos específicos, competência e capacitação pessoal e profissional sobre os diversos tipos e detalhes dos orçamentos a serem realizados.

## Anotações

---

---

---

---

---

---

---

---



## Aula 4 – O gestor financeiro

Na aula anterior, nós aprendemos sobre os conceitos da administração financeira nas organizações e também sobre o fato de que para realizarmos a sua administração financeira precisamos ter um “gestor financeiro”. Mas quem é este gestor financeiro? Quais são suas principais características e quais são suas principais funções? Nesta aula estudaremos a este respeito.

### 4.1 O gestor financeiro

Como vimos nas aulas anteriores, as empresas necessitam manter, para realizar seus negócios de forma bem administrada e eficaz, uma área de procedimentos específica e responsável pela administração de suas finanças.

Certamente se pode concluir que, para que esta área funcione adequadamente, há necessidade de que nela estejam presentes pessoas com conhecimento e capacidade técnica e profissional capazes de dar conta do recado. E uma destas pessoas pode ser você, já pensou nisso? Você se identifica com a área de finanças? Quem sabe você não tem as características ideais para ser um grande gestor financeiro?

Vamos, na sequência, estudar e indicar algumas características para o exercício desta função, bem como apresentar algumas especificações das competências e requisitos necessários para ser um gestor financeiro.

O gestor financeiro estará à frente das ações e procedimentos da administração financeira, e para isto deve ser uma pessoa especializada, com conhecimento técnico e competência adequada para responder pelas ações e providências a serem tomadas no âmbito de toda a gestão e administração financeira da empresa. Ele será responsável por muitas das grandes e importantes decisões que serão tomadas na empresa.

O administrador financeiro precisa ter competências e capacidade para entender que é de responsabilidade da administração financeira zelar pela viabilidade financeira da empresa, portanto pela sua existência.

A grande maioria das decisões, sejam elas pontuais ou estratégicas, dentro de uma organização, estão vinculada e têm significado e desdobramento no âmbito financeiro e, assim sendo, a função e as responsabilidades de um gestor financeiro adquirem dimensões e importância grandiosa.

Este profissional deve ter competências e habilidades técnicas específicas, tais como domínio e cálculos, compreensão de economia nacional e internacional, de cenários empresariais e econômicos, deve ter noção de contabilidade, de administração, de processos organizacionais internos e estratégicos, de marketing, de negócios comerciais, de contratos, de negociação, de produção, de gestão de pessoas, dentre outras competências, uma vez que, como recém informado, um grande volume e percentual de decisões estratégicas pontuais e futuras da empresa terão necessariamente a sua contribuição. Para tanto, ele deverá compreender destes assuntos para poder tomar decisões com maior eficácia e excelência.

Além destas competências e habilidades técnicas, ele também deve ter competências e habilidade pessoais bem diferenciadas, para que possa trabalhar satisfatoriamente com as outras áreas e com as pessoas da sua área. Estas competências e habilidades pessoais são: disciplina, ética e comprometimento. Também deve ser comprometido, orientado com resultados e ter um comportamento orientado para resultados. Complementarmente a isto, não se pode esquecer que os gestores financeiros também devem saber trabalhar em equipe, ser motivados e ter um grande senso para atitudes proativas.

Outra característica importante para o gestor financeiro é saber lidar com as pessoas de forma equilibrada, pois ele, muitas vezes, terá que negociar contratos, negociar valores, terá que ter paciência para lidar com situações de maior ou menor risco, que exigirão esta característica de inteligência emocional e equilibrada.

Identificou-se com o perfil? Quem sabe você não tem as características e o perfil de um gestor financeiro? Uma coisa é certa, e disto você vai gostar: as pessoas que trabalham na área financeira e desenvolvem atividades como gestores financeiros são muito respeitadas e tem uma grande oferta de oportunidades de emprego para elas.

A área da administração financeira é uma área muito dinâmica e está sempre exigindo profissionais atualizados com o mundo e com a realidade dos negócios empresariais.

Boa sorte!

Seja um feliz gestor financeiro!

## Resumo

Nesta aula mostramos a você quais são as principais funções e características de um gestor financeiro. O trabalho deste gestor financeiro é importantíssimo para que administração financeira da empresa seja eficaz e produza os resultados positivos que a empresa espera e se esforça para alcançar.

## Atividades de aprendizagem

- Você se identificou com o perfil de um “gestor financeiro” e está se preparando para ser um excelente gestor financeiro na empresa para a qual você trabalha?



Aproveite a oportunidade! Faça uma reflexão sobre suas principais características pessoais e de atuação profissional. Depois veja as principais características descritas no livro para o gestor financeiro e veja se você se enquadra no perfil.

Boa sorte e seja feliz com um excelente gestor financeiro da empresa.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





# Aula 5 – Planejamento e controle financeiro

Estamos caminhando para possibilitar que você aprenda corretamente como se faz uma boa administração financeira de uma empresa. Agora é hora de estudarmos outras duas funções importantes na administração da empresa: é hora de aprendermos a planejar e a controlar; ao final desta aula, você deverá ter conhecimento sobre estas importantes funções dentro da administração financeira da empresa, pois elas o auxiliarão muito a organizar e aprender sobre o orçamento empresarial, que é outro assunto bem importante e que iremos estudar neste livro.

## 5.1 Planejamento financeiro

Como seria a nossa vida se não tivéssemos o planejamento das tarefas e das atividades que precisamos fazer todos os dias?

Desde que acordamos nós realizamos atividades no dia a dia que são planejadas, e muitas vezes nós as fazemos sem nem mesmo perceber que elas estão planejadas. Isto acontece porque nós já temos tão organizado o nosso planejamento diário que sequer percebemos que tudo o que fazemos está de acordo com algum tipo de planejamento prévio. Não importa o tamanho ou a dimensão deste planejamento, mas é certo que algum planejamento nós fizemos e cumprimos a tarefa de executá-lo sem sequer nos aperceber disto.

Novamente, precisamos nos lembrar que com a empresa não é diferente e, como sempre, como fazemos na nossa vida pessoal, também repetimos em nossas atividades profissionais, na empresa, para que os resultados sejam bons.

É certo também, e vale a pena lembrar, que quando estamos na empresa precisamos também respeitar o espaço das outras pessoas que trabalham junto conosco, e desta forma, em muitas ocasiões, teremos que ajustar nossas tarefas em conformidade com a tarefa das outras pessoas para que não as atrapalhemos.

Mas veja como já neste sentido estamos fazendo um “planejamento” de nossas ações em conformidade com o “planejamento” que precisa ser realizado na empresa, sem incomodar os outros e não prejudicar os resultados.

O planejamento é uma função das mais importantes no universo das empresas e ele representa, certamente, uma das preocupações mais recorrentes de que se devem ocupar as pessoas responsáveis pela existência e sustentabilidade da empresa.

O **planejamento** se compreende com as ações de quem realiza e executa um plano, ou conforme o dicionário de Língua Portuguesa Aulete Digital, é um “processo em que se determina um conjunto integrado de ações e procedimentos para a consecução de um ou mais objetivos”.

Há que se destacar, entretanto, até para que se produza melhor compreensão do sentido e da função do planejamento, inclusive e essencialmente o financeiro, que este conjunto integrado de ações e procedimentos deve ser antecipadamente previsto e organizado, contemplando-se as reais condições de execução pela empresa, visando a produção dos resultados mais eficazes, e produzindo-se a convergência dos resultados que interessam a todos.

Assim se está integrando, necessariamente, as ações do controle financeiro ao plano – processo integrado – de ações para que se produzam os resultados almejados com excelência e eficácia.

O planejamento financeiro também pode ser confundido com o que iremos tratar nas demais aulas desta disciplina, com o que se tem por conhecimento compreender sobre “orçamento” e, desde já, alertamos para o entendimento de que não se trata da mesma coisa.

No planejamento financeiro encontramos definições e procedimentos que podem representar obrigações e responsabilidades diferentes daquelas representadas pelo orçamento.

Por exemplo, no orçamento, genericamente, se pode compreender a apresentação e projeção de dados no contexto mais quantitativo e relacionado à execução em prazos menores (por exemplo, até um ou dois anos) com previsão mais exata de execução, enquanto no planejamento encontramos apresentação e projeção de dados baseados em fontes quantitativas e qualitativas, relacionadas à execução em prazos mais longos (acima de dois anos, por exemplo) cujos valores representam previsão de execução influenciadas por razões “previstas” em função de cenários e momentos futuros, cuja determinação demanda desta análise subjetiva dos fatores envolvidos.

## 5.2 Controle financeiro

Controlar, segundo o dicionário, significa “manter em vigilância” ou “não permitir que se ultrapassem limites estabelecidos”, e o controle financeiro permite que possamos realizar uma administração financeira mais adequada, evitando que os recursos da empresa sejam incorretamente utilizados e, ainda, auxiliando para que se possam identificar explicações para o seu uso.

Lembra-se que na aula passada nós o consultamos para saber se possuía as características para ser um gestor financeiro? E então, se você fosse um gestor financeiro, responsável pelas finanças da empresa, não gostaria de ter controle sobre as operações da administração financeira para saber o que está acontecendo? Então, vamos aprender a exercer este controle; ele é importante.

O controle financeiro consiste em procedimentos que auxiliam nas tarefas de administrar as finanças da empresa, visando otimizar os custos e alavancar as receitas, na medida em que permite conhecer corretamente como são realizadas as despesas e como são obtidas as receitas, de forma a tomar decisões empresariais a os melhores custos, ou os preços de vendas mais eficazes, contribuindo para que as empresas possam definir suas melhores estratégias de negócios.

Mas se já temos a administração financeira, por que necessitamos do controle financeiro? Boa pergunta!

Ressaltamos que não devemos esquecer que o controle financeiro age previamente ao exercício real da atividade de administração financeira, contribuindo com ela para a operacionalização de seus procedimentos.

Assim, por exemplo, a empresa pode optar por definir prazos de pagamento diferentes a fornecedores, adaptando os pagamentos em função dos recebimentos dos créditos de seus clientes, ou poderá decidir pela agenda de pagamentos em datas diferenciadas por eles, permitindo maior ou menor desconto, ou acréscimo, no valor do pagamento a ser recebido, em razão do número de dias antecipados ou por atraso, permitindo desconto ou cobrando juros, não resultando perdas financeiras para a empresa, pois o controle permite o ajuste das datas com a atualização dos valores.

Suponha, por exemplo, que você tenha adquirido um produto e cujo pagamento poderá ser feito na forma à vista, ou a prazo. Certamente você pedirá desconto para o pagamento à vista, mas para isto você terá que ter o seu “controle financeiro” para saber se terá capacidade ou não de pagar à vista. Com igual raciocínio a empresa deverá ter seu “controle financeiro” para saber qual o percentual de desconto ela poderá lhe conceder para pagamento à vista, e em razão deste desconto como ficará o resultado final do preço de venda da mercadoria que ela lhe vendeu, sem que isto lhe cause prejuízo.

O controle, portanto, permite conhecer as condições e possibilidades de melhor uso dos custos e a melhor maneira de obter receitas, contribuindo para a administração financeira.

Sem o controle financeiro corremos o risco de até mesmo executarmos a administração financeira de forma ineficiente, e isto poderá gerar prejuízos.

O controle financeiro é uma ferramenta que pode ser utilizada em diversas áreas e momentos dentro dos processos de gestão da empresa. Vamos a alguns exemplos:

1. O controle dos resultados do planejamento financeiro e estratégico da empresa;
2. O controle dos custos de produção;
3. O controle das contas a pagar com fornecedores de matérias-primas e insumos básicos;
4. O controle das contas a pagar com fornecedores de serviços essenciais;
5. O controle das contas a pagar com os fornecedores de crédito;
6. O controle das contas a receber dos diversos clientes, sejam eles pessoas físicas ou jurídicas, decorrentes de vendas diretas;
7. O controle das contas a receber decorrentes de vendas a prazo, nas quais incidem juros e correção monetária;
8. O controle das vendas para identificação do correto fluxo de caixa e em decorrência dos planos de vendas;

9. O controle dos valores representados por produtos em estoque (acabados, semiacabados e em produção, por exemplo), para correta identificação da situação patrimonial da empresa, em determinado momento;
10. O controle dos custos de mão de obra direta, indireta, ou despesas administrativas, para a correta e devida alocação de custos dos produtos, possibilitando políticas adequadas de estabelecimento de preços, margem de contribuição e lucratividade.

Enfim, estes são apenas alguns dos diversos usos e diversas formas de aplicação das técnicas de controle financeiro que contribuem para os resultados da correta administração financeira das empresas.

As técnicas e o uso do controle como ferramenta de gestão da administração financeira também podem ser compreendidas sobre pontos de vista diferentes, a saber:

- o controle prévio;
- o controle sistêmico;
- o controle pós-execução.

No **controle prévio** encontramos concentradas as ações e procedimentos que irão permitir à empresa estimar, prever, planejar os custos, as receitas, os fluxos de caixa, entradas e saídas, em função de cenários e situações previamente estabelecidas, podendo, inclusive, ser objeto de decisão por melhores opções de receitas e de despesas.

Fundamentam-se, desta forma, as noções mais essenciais que determinam a execução de orçamentos, uma vez que, por intermédio delas, será possível estabelecermos mapas de receitas e despesas previstas e organizadas em função de datas e tempos previamente determinados.

Com o **controle sistêmico** entende-se permitir que a empresa verifique, de forma sistemática e processual, o cumprimento daquelas metas e objetivos que foram previamente determinados e estabelecidos nos orçamentos ou controles prévios, ensejando o alcance dos resultados previstos.

A ausência do controle sistêmico acreditando-se que as previsões serão cumpridas naturalmente é um grande erro cometido pelas organizações, pois as empresas, as pessoas, estão integradas e convivem em sistemas pessoais e organizacionais dinâmicos, que sofrem mudanças continuamente em decorrência de interferências sobre as quais, na maioria das vezes, não se tem controle. Assim, não se pode acreditar que todas as previsões e estimativas serão cumpridas, sem que se façam os devidos controles.

O **controle pós-execução** permite à organização empresarial concluir acerca da assertividade dos seus procedimentos de administração financeira, de suas decisões empresariais, de suas estratégias de produção, de suas políticas de venda e de preços, decorrentes das políticas de ação e controle pré-estabelecidas e já realizadas, ensejando a obtenção de indicadores finalísticos dos negócios realizados pela empresa.

Os indicadores, quando positivos, inclusive se comparados com outros padrões encontrados em situações semelhantes, fixarão a assertividade das decisões, levando à continuidade das políticas de administração financeira realizadas ou, de outra sorte, quando demonstrada ineficácia, permite parametrizar dados, visando a adoção de novas políticas e práticas.

As práticas e políticas de controle, portanto, devem sempre ser utilizadas, pois permitem ações de melhoria contínua dos processos que resultam qualidade e eficácia organizacional.

## Resumo

Nesta aula apresentamos os conceitos e a compreensão sobre o planejamento e o controle para administração financeira das empresas. Com estas ferramentas de gestão se pode organizar e promover ações mais eficazes na gestão de recursos financeiros, visando obtenção dos melhores e mais eficazes resultados.

# Aula 6 – Fundamentos do orçamento empresarial

A partir desta aula passamos a tratar diretamente com você sobre os temas essenciais desta disciplina: os fundamentos do orçamento empresarial. Para iniciarmos nosso assunto e para que você tenha a compreensão adequada, iniciaremos apresentando os conceitos fundamentais sobre o orçamento. Ao final desta aula você deverá ter o entendimento sobre o tema os conceitos e fundamentos do tema.

## 6.1 Orçamento

Como vimos nas aulas passadas, o processo de administração financeira precisa cumprir com alguns requisitos e fases importantes para que as empresas obtenham os resultados satisfatórios que tanto se deseja.

Dentre estes requisitos e fases importantes, destacamos as tarefas de fazer o planejamento das ações empresariais a serem executadas pela administração financeira.

O planejamento empresarial, entretanto, para ser realizado precisa obter informações sobre dados e valores que só acontecerão e se realizarão no futuro, e uma das formas mais adequadas para obter e estimar esses valores é exatamente utilizar as técnicas de **orçamento**.

E então, você está conseguindo identificar melhor o significado do que é um orçamento? Será que você consegue identificar alguma situação na sua vida pessoal que o tenha levado a fazer algum tipo de orçamento?

Pense bem! Parece-me que sim, e arrisco até afirmar que você pode já ter feito um orçamento e nem mesmo ter se apercebido desta tarefa que executou. Em algum momento da sua vida, você já fez alguma cotação de preço sobre algum produto que desejava comprar e que precisava saber antecipadamente do preço para avaliar se teria condições de pagar à vista ou em “suaves” prestações?

Ainda, em algum outro momento de sua vida já procurou saber o preço de um presente que queria comprar e, para saber o preço mais barato, ou mais adequado para suas condições financeiras, você procurou em duas ou três lojas que vendem o produto para decidir em qual delas iria comprar?

Então, se você disse que sim em qualquer uma das duas situações, você já fez um orçamento e já tem ideia sobre o conceito do que é um “orçamento”.

Um orçamento é mesmo essas providências que adotamos, em razão de necessidades que temos, para obter informações sobre condições futuras para aquisição de um determinado produto, ou obter, por exemplo, informações sobre as condições de fornecimento de um produto no momento atual ou futuro, para que possamos estabelecer as condições corretas para obter o produto sobre o qual estamos fazendo o orçamento.

As empresas também agem da mesma forma quando querem decidir sobre quais as melhores condições para comprar, que servem de insumos para sua linha de produção. Elas escolhem os fornecedores que oferecerão as melhores condições para produzir seus produtos.

Assim, os orçamentos permitem que obtenhamos instruções e direcionamento mais adequado para executar nossos planos atuais e futuros. As empresas também utilizam os orçamentos (por isto são chamados de orçamentos empresariais) em razão das suas diversas necessidades de obter informações e direcionar suas diversas ações, atuais ou futuras, para produzir os produtos com maior qualidade e com a melhor condição de preço de venda aos seus clientes.

Um orçamento empresarial permite a elaboração de planos e planejamento de ações da empresa, que abrangem diversas operações nas suas diversas áreas e que servem para que ela tome decisões corretas sobre seus negócios e resultados.

Um orçamento empresarial contém valores obtidos no momento presente, para o momento presente, ou para o momento futuro, mas também permitem a identificação ou estimativa de valores futuros, a partir dos dados atuais. Com eles podemos estimar quanto e como iremos pagar as compras futuras ou, ainda, quais serão as estimativas dos gastos e resultados futuros.



Os orçamentos empresariais também podem ser utilizados para obter outras informações que não sejam necessariamente ligadas a valores que iremos pagar ou gastar no presente ou no futuro.

Os orçamentos empresariais podem também servir para estimar, por exemplo, a quantidade de produtos que precisamos produzir para vender, visando atender a necessidade de compra de produtos dos nossos clientes no futuro.

Ou seja, serve para obter informações futuras sobre a produção da empresa, sobre o volume de vendas que ela precisa ter para obter lucro. Serve para obter informações sobre a quantidade de produtos que uma empresa precisa vender para atender a necessidade de seus clientes, enfim, podemos ajustar a utilização das técnicas de fazer orçamentos para atender diversas necessidades de informações das empresas.

Você já pensou como é importante conhecer e saber fazer um bom orçamento? Já pensou como é importante poder prever e estimar alguns resultados futuros da produção da empresa, ou dos custos que ela terá que realizar para obter lucros melhores no futuro?

Pois é em razão da importância de saber o que é e como fazer um orçamento que estamos lhe convidando para continuar caminhando conosco a fim de conhecer melhor essa técnica de gestão das empresas.

Boa sorte! Bons estudos!

## **Resumo**

Nesta aula buscamos lhe mostrar a importância que tem um orçamento e também como é importante você saber fazer um orçamento. Também destacamos que os orçamentos são muito utilizados pelas empresas, e que eles são igualmente importantes para elas, para que consigam realizar seus negócios da melhor forma possível, para obter os melhores lucros.



# Aula 7 – Evolução histórica do orçamento

Agora que você já entendeu o conceito sobre o que é um orçamento e já tem conhecimento da importância dele, vamos estender um pouco mais. Nesta aula vamos estudar o processo histórico da evolução do orçamento, pois entender sua evolução histórica nos permite compreendê-lo melhor e ter conhecimento para fazê-lo cada vez melhor.

## 7.1 Orçamento

Como será que ocorreu a evolução histórica do uso dos orçamentos empresariais? Será que as empresas sempre utilizaram os mesmos métodos de fazer orçamentos, como elas usam atualmente? Essas são perguntas interessantes, você não acha?

Pois é, sabemos que nem sempre as empresas utilizaram os orçamentos da mesma forma e que a utilização dos orçamentos pelas empresas evoluiu muito no decorrer do tempo e, com certeza, ainda vão evoluir mais nos próximos anos.

Você quer um exemplo? Imagine que você seja o comprador de um produto e que não sabe quanto ele custa. A providência normal que irá tomar será buscar saber o preço do produto. Viu só! Você já está fazendo um orçamento!

Agora veja: depois que aprendeu a fazer um orçamento, você desenvolve sua técnica e desta forma, ao invés de buscar saber o preço do produto em uma só loja, você busca saber do preço do produto em diversas outras lojas, para obter o melhor preço.

Viu como você já evoluiu na sua técnica de fazer orçamento? Agora você tem uma técnica mais apurada, mais avançada, de buscar informações, portanto, de fazer orçamento, que lhe permite obter um preço muito melhor entre diversos fornecedores do produto que quer comprar.

Assim, desta mesma forma, mas com outras características, as empresas utilizam diversas maneiras, e também evoluem na sua forma de fazer orçamentos empresariais, buscando obter sempre o melhor preço dentre todos os fornecedores dos produtos que ela quer adquirir.

Também utilizando técnicas mais apuradas e mais avançadas, as empresas evoluem na técnica de fazer orçamentos cada vez mais especificados, ou direcionados, permitindo que seus fornecedores sejam cada vez mais eficazes na tarefa atender suas exigências.

## 7.2 Evolução histórica

A literatura científica sobre o tema registra que os primeiros a utilizarem os procedimentos de orçamento empresarial ocorreram na Inglaterra, por volta de 1760, como meio para planejar e controlar os gastos governamentais. (THEIS *apud* PERERA, 1998).

As técnicas do orçamento e sua realização se desenvolveram acompanhando também o desenvolvimento das técnicas da contabilidade gerencial, e ambos servem para dotar as empresas de informações importantes para o planejamento empresarial.

Os orçamentos eram realizados de forma mais simples, continham menor número de variáveis, não existiam tantas técnicas e métodos de gestão como temos hoje. Isto fazia com que os orçamentos fossem muito simples.

No decorrer dos tempos, com as transformações dos conceitos, das técnicas e dos métodos de gestão, foram se incorporando novas variáveis e elementos indispensáveis para a realização dos orçamentos, e eles foram tomando maior dimensão, tornando-se maiores e mais complexos.

A evolução das técnicas de orçamento cresceu para acompanhar a evolução e o crescimento das organizações, a complexidade cada vez maior das empresas para cuidar de seus processos de gestão, e para acompanhar o crescimento dos negócios das empresas.

A evolução das técnicas e dos procedimentos para realização do orçamento empresarial também sofreram a interferência de várias áreas do conhecimento, as quais contribuíram para fazer com que os orçamentos atualmente tenham a importância que têm, e que possam ser utilizados em diversos processos da gestão empresarial.

Os orçamentos empresariais atualmente não são utilizados apenas na **área financeira**, mas também são utilizados em diversas outras áreas da empresa, tais como:

- área administrativa;
- área comercial;
- área de marketing;
- área de produção;
- área de distribuição de produtos;
- área de pós-vendas, dentre outras.

## Resumo

Com esta aula foi apresentada uma descrição da evolução histórica do orçamento, para que assim seja possível você entender como podemos atualmente encontrar a utilização dos orçamentos em diversas áreas operacionais da empresa. As técnicas para realizar orçamento sofreram interferência de diversas áreas de conhecimento e permitiram sua utilização em diversas áreas da empresa.

## Atividades de aprendizagem

1. Considere sua vida pessoal (e talvez profissional) e pense em formas possíveis para fazer um orçamento e comprar um produto.



Estamos sugerindo abaixo alguns produtos para os quais lhe propomos exercitar sobre quais formas e características você utilizaria para realizar um orçamento e adquirir os produtos. Descreva, para cada um deles, quais as formas, as características e procedimentos você utilizaria para fazer o orçamento e adquirir o produto.

Depois disso, analise se dentre as formas e características escolhidas você não identifica uma evolução nos procedimentos e se não é possível considerar que você, após aprender sobre o tema, poderá evoluir ainda mais para ter procedimentos de orçamentos mais eficazes.



## Aula 8 – Critérios e fundamentos para orçamento

Agora que você já conhece os conceitos de orçamento e também já teve conhecimento sobre como se deu a evolução dele para ser utilizado nos dias atuais, vamos lhe explicar alguns critérios e fundamentos que você terá que ter e se preocupar para saber utilizar corretamente um orçamento. Ao final desta aula, você terá obtido essas informações.

### 8.1 Critérios e fundamentos para obtenção correta do orçamento

Para iniciarmos esta aula, vamos lhe fazer um questionamento simples: se você resolver viajar da sua cidade para a praia, ou passar acampado alguns dias com seus amigos, estabelecerá alguns critérios prévios para fazer com que tudo dê certo na sua viagem? Suponha, por exemplo, que irá para a praia: Você irá separar roupas para nadar, para passear durante o dia, para sair com os amigos à noite, ou ainda, deverá definir sobre a compra das passagens, ou se dividirá com os amigos as despesas da viagem de carro e, também, fará as contas das despesas de aluguel e de alimentação durante o período que permanecer na praia.

Penso que sua resposta será sim! Você irá pensar e decidir sobre alguns critérios prévios para sua viagem, visando não só realizá-la, mas também torná-la mais agradável.

E por que pensar que para fazer um orçamento sério, que lhe permita obter informações adequadas para tomada de decisão, não precisamos ter critérios e fundamentos prévios para a sua correta utilização?

Precisa sim, e vamos conversar sobre isso a partir de agora.

O que se deve fazer e quais são estes critérios e fundamentos? Não podemos estabelecer que só exista um ou alguns critérios e fundamentos únicos e específicos para fazer um orçamento, mas há alguns que, seguramente, você terá que adotar para obter sucesso na sua empreitada em fazê-lo.

Por exemplo, podemos citar que você deve ter previamente as informações, ou seja, os detalhes e as especificações mais profundas possíveis a respeito das características dos produtos que vai utilizar para fazer o orçamento. Algumas informações são essenciais, por exemplo, as especificações técnicas de um produto:

- **uma televisão de 42 polegadas, de LED, com controle remoto, da marca "x", a ser entregue até a data "y", na cidade "z", com pagamento à vista (ou com pagamento a prazo) e sem pagamento de frete de entrega.**

Mas são necessárias todas essas informações? Sim, são necessárias. Lembre-se que estamos tratando da forma correta e adequada para obter e realizar um orçamento. Assim, as informações citadas no exemplo são muito importantes e até podem ser necessárias outras informações.

Mas vamos explicar-lhe alguns detalhes sobre as informações constantes no exemplo. Quando você destaca a informação de uma televisão de 42 polegadas, está definindo um critério que determina diferença de preço e de padrão entre outras televisões, portanto, você não quer o orçamento de uma televisão de 47 ou 32 polegadas. Você quer uma de 42 polegadas, e se não informar a pessoa que irá orçar ela, não sabendo desta sua definição de critério, poderá passar o orçamento do produto errado.

Quando você escolhe o critério da marca "X", você está definindo, para quem vai orçar, que não adianta lhe informar o orçamento de outra marca, pois você já a definiu. Se você não indicara marca, o que pode acontecer é que deixará a decisão para a pessoa que irá lhe fornecer o orçamento, e ela poderá escolher uma marca que você não conhece e não tem confiança, ou ainda, poderá lhe indicar a marca mais cara.

Ao definir a data de entrega, você estará determinando para a pessoa que irá lhe fornecer o orçamento dados a respeito do prazo máximo que ele terá para lhe entregar o equipamento, e também poderá indicar a ele se você tem muita ou pouca urgência na obtenção do produto. Por exemplo, o fato de você ter muita urgência na aquisição do equipamento poderá indicar ao fornecedor que você estará disposto a pagar mais caro pelo equipamento, ou seja, isso poderá influir no preço.



Outra informação que poderá também influenciar no orçamento é a sua informação de condição de pagamento, ou seja, se você vai pagar a compra à vista ou a prazo. Essa informação é importantíssima e poderá determinar maior valor de orçamento, caso você opte pelo pagamento a prazo, ou poderá lhe beneficiar com maior desconto e menor preço, caso você opte por pagar a vista.

Percebeu como é importante que você defina critérios e determine especificações a respeito do produto, ou das variáveis que você irá utilizar para obter o orçamento? É em função delas que serão tomadas diversas decisões para que as informações corretas lhe sejam passadas.

Outra situação não menos importante, e que vale a pena lembrar-lhe, diz respeito à forma e comportamento que você deve ter para fazer um orçamento ou obter as informações para realizar um orçamento. Você deve agir de forma correta, ética, evitando criar situações de desconfiança na negociação que está pensando em realizar. Deve evitar, por exemplo, fazer insinuações e criar situações fictícias sobre os detalhes e critérios que irá informar, pois o orçamento será passado em razão daquilo que você informar, e no caso de falsas informações o orçamento que obteve perderá valor e você só terá perdido tempo. Terá que fazer tudo novamente!

## Resumo

Nesta aula apresentamos alguns critérios e fundamentos para que você faça, ou que obtenha dados, para um orçamento correto. Lembre-se sempre que o orçamento, ou dados para ele, lhe serão prestados em razão das informações que informar ou obter, e se elas estiverem erradas o orçamento perderá valor e você perderá tempo, sendo obrigado a fazer tudo de novo.

## Anotações

---

---

---

---

---



# Aula 9 – Tipos de orçamento

Com esta aula nós vamos lhe apresentar alguns dos tipos de orçamentos que são possíveis de serem realizados para atender as necessidades das empresas. Lembramos que as empresas, como você, têm necessidade de atuar e de se adaptar a diversas situações, e para cada uma delas poderá haver uma forma diferente de fazer um orçamento.

## 9.1 Tipos de orçamentos

Você se recorda que na Aula 7, em que tratamos da evolução histórica do orçamento, nós lhe apresentamos a informação de que a utilização do orçamento sofreu, no decorrer do tempo, diversas interferências e contribuições técnicas de outras áreas do conhecimento para que pudesse ser utilizado em várias situações como é atualmente?

Pois é com base nesta informação que vamos tratar com você, nesta aula, sobre os diversos tipos de orçamentos que podemos fazer atualmente, diferentemente da crença de que orçamento somente se faz para obter preço de alguma mercadoria.

Podemos ter, por exemplo, orçamentos dos seguintes tipos:

- orçamento financeiro;
- orçamento público;
- orçamento empresarial (estratégico geral e específico);
- orçamento de vendas;
- orçamento de produção;
- orçamento administrativo e de despesas;

- orçamento de investimentos;
- outros orçamentos, a depender das necessidades.

Talvez você esteja perguntando: mas qual a diferença entre eles? Não são todos orçamentos? Sim, são todos orçamentos, mas cada um deles tem características diferentes e temos que respeitar essas diferenças para obtermos o melhor orçamento possível.

Nós iremos tratar, nas próximas aulas, de forma mais detalhada e específica, a respeito de cada um destes tipos de orçamentos que ora lhe apresentamos, mas não se esqueça de que, para cada um deles, se deve ter a preocupação de, previamente, conhecer seus detalhes e exigências de execução para que você tenha o melhor orçamento.

Lembra-se de que também tratamos, na Aula 8, a respeito dos critérios e fundamentos para fazer e obter um orçamento correto? Então, ter conhecimento dos critérios e fundamentos dos elementos e variáveis que irão compor nosso orçamento será essencial para escolher a forma correta de orçamento que iremos fazer.

Se você tiver que fazer, por exemplo, um orçamento financeiro da empresa para obter dados sobre a situação de caixa e possibilidade de lucro futuro, você deverá ter de se organizar para consultar pessoas dentro da empresa que estejam de posse de informações sobre os dados contábeis.

Se, por outro lado, você desejar obter ou realizar um orçamento de vendas, não terá que conversar, necessariamente, com pessoas da contabilidade da empresa, mas com outras pessoas que estejam mais ligadas à área comercial ou de vendas que possam lhe informar, por exemplo, sobre as estratégias de negócios e de vendas para o futuro. Assim você conseguirá construir e obter um orçamento de vendas futuro da empresa.

Para cada um dos dois casos analisados separadamente você terá que ser preparado e ter critérios diferentes para tratar o assunto, caso contrário você poderá ter informações incorretas, fornecidas pela pessoa errada, que não lhe ajudarão a obter os dados corretos.





# Aula 10 – Objetivos e limitações do orçamento

Quais são os objetivos que se deseja alcançar com a elaboração de um orçamento? É uma das questões importantes sobre o orçamento e que merece a nossa reflexão e resposta. Nesta aula nós vamos nos aprofundar neste assunto com você para que obtenha suas respostas.

## 10.1 Objetivos do orçamento

Nas aulas anteriores nós já estudamos sobre os objetivos de algumas ações e procedimentos da gestão empresarial, tais como o planejamento, o controle e a administração financeira. E quais são os objetivos desta ferramenta de gestão empresarial que estamos estudando nesta disciplina: quais são os objetivos de um orçamento?

De maneira geral, compreende-se que o objetivo de um orçamento é obter informações sobre preços e ou condições variáveis de um produto para auxiliar nas decisões da empresa.

Se também entendeu desta forma, você está absolutamente certo, mas será que é só este o objetivo de um orçamento? Não é só isso, mas também é isso; há muitos outros objetivos a serem alcançados com a elaboração de um orçamento, sobre os quais vamos explicar para você daqui em diante.

Vamos começar nossa explicação voltando um pouco nas aulas anteriores e recordando o conceito que envolve o planejamento de uma empresa. Pois é, para a realização de um planejamento, ou seja, de um plano de ação empresarial para sua atuação futura, nós vamos precisar obter muitas informações sobre os cenários futuros que a empresa irá enfrentar. Desta maneira, precisaremos realizar diversas formas de orçamento empresarial.

O objetivo do orçamento, neste caso, é permitir à empresa a obtenção de dados para tomada de decisão com foco nas ações estratégicas futuras da empresa. A execução dos planos futuros da empresa, contidas no seu planejamento, depende das corretas informações prestadas pelo orçamento.

Outro objetivo do orçamento é prestar à empresa uma espécie de “autorização” e “liberação” para que as compras, ou procedimentos que a eles estejam vinculados, possam ser realizados com maior grau de certeza sobre os resultados desejados.

Pense conosco, vamos refletir sobre isto: uma vez que você tem um orçamento realizado, que foi feito com base em informações previamente estabelecidas sobre o que se desejava adquirir para atender a necessidade da empresa e tendo sido o orçamento aprovado, praticamente temos uma “autorização” e “liberação” de compra.

Muito provavelmente a empresa poderá adotar outro procedimento para realizar “de fato” a compra, mas grande parte do processo já foi realizado pelo orçamento.

Outro objetivo interessante, que também se pode obter com o orçamento, é sua influência como “instrumento de resolução de conflitos e de motivação”.

Resolução de conflitos, como assim? Pois é, prezado aluno, parece complicado não é mesmo? Mas não é. Vamos explicar isso.

Nós já comentamos com você sobre a importância que tem o controle de custos na gestão de uma empresa. Você também já deve ter percebido que as empresas que têm um controle sobre seus custos são mais eficazes em conseguir bons resultados financeiros e de lucros, pois os custos estão controlados, e com os custos controlados conseguimos dimensionar melhor nossa capacidade de realização de negócios com lucros.

Pois assim sendo, para que tenhamos uma boa gestão de custos iremos enfrentar o problema do “conflito” entre as pessoas na empresa a respeito dela e de sua efetivação.

Na maioria das empresas, as pessoas acreditam que o controle de custos é um controle de sua atuação pessoal e isso não é verdade. As pessoas pensam de maneira diferente uma das outras, e assim se tem o conflito: o que é um custo alto para alguém, pode não ser um custo alto para outros. Cria-se este conflito para determinar qual é o custo mais adequado para a empresa realizar um determinado procedimento empresarial.



Quando se estabelece um orçamento prévio, para o qual vamos definir aqueles critérios de qualidade, de objetivos, de limitações etc., nós estaremos colaborando para que todos tenham a mesma ideia sobre os eventuais custos que podem incidir naquele procedimento empresarial. Desta forma nós evitamos o conflito e, por consequência, estimulamos a motivação das pessoas para realizar adequadamente seu trabalho.

Viu como o orçamento, que parece ser apenas uma ferramenta de obtenção de informações de preços, serve para auxiliar a empresa em outras diversas ações para sua gestão?

Mas lembre-se que o orçamento não é a única ferramenta utilizada pela empresa para realizar suas ações empresariais. O orçamento tem limitações em seu uso e muitas vezes não poderá ser utilizado como ferramenta mais adequada para resolver o problema da empresa.

Muitas vezes será necessária a utilização de outras ferramentas de gestão empresarial, como por exemplo a decisão subjetiva, pessoal, sobre algumas resoluções que precisam ser tomadas na empresa.

Quer um exemplo? Suponha que de repente, sem que ninguém esperasse, tenha ocorrido a quebra de uma peça de uma máquina importante da linha de produção e que, em razão deste fato, a produção tenha sido paralisada.

Talvez não seja possível aguardar a realização de um orçamento de compra da nova peça para ser substituída e, para não gerar novos “conflitos” na empresa, a decisão tenha que ser tomada, sob o ponto de vista da urgência, da necessidade de trocar a peça, ela seja adquirida mesmo sem se ter o orçamento. Veja, esta é uma decisão que precisa de urgência e que não pode esperar pelo tempo necessário para realizar o orçamento antes de compra da peça, desta forma é uma limitação do orçamento.

De qualquer forma, o que se pode garantir é que, embora seja uma limitação, se a empresa tiver sempre o hábito de fazer o orçamento, será mais fácil comprar a nova peça, pois ela já terá em seus registros alguns fornecedores para ser comprada com a urgência que se necessita.



# Aula 11 – Vantagens e desvantagens do orçamento

Existem vantagens ao se fazer um orçamento? E desvantagens, existem? Sim, como na maioria das coisas que fazemos, existem vantagens e desvantagens e nesta aula iremos tratar destes temas.

## 11.1 Orçamento – Vantagens e desvantagens

Você se recorda que no final da aula passada, quando nós tratávamos com sobre a limitação do orçamento comentávamos que se a empresa tiver o hábito de fazer orçamento, ela certamente já terá uma lista de fornecedores que auxiliará na compra imediata da peça para resolver o problema surgido?

Então, você não acredita que esta é uma das grandes vantagens que podem ser usufruídas pelas empresas que têm o hábito de fazer orçamentos? Ou seja, como ela já tem esse hábito, conhece melhor seus fornecedores, e até conhece mais proximamente o fornecedor daquela peça de que precisa, especificamente. Assim, poderá ser mais rápida na tomada de decisão sobre a compra de um produto em regime de urgência, para o qual ela não teve tempo de fazer um orçamento.

Esta é uma grande vantagem, pois aquela máquina, que é importante na linha de produção, não ficará parada por muito tempo.

Mas, vamos mudar um pouco a linha de raciocínio para lhe explicar melhor sobre as vantagens e desvantagens de realizar um orçamento. Você já ouviu falar que quando a gente aprende e tem o hábito de fazer alguma tarefa de forma constante isso nos dá resultados positivos e a repetimos sempre da mesma forma, pois não há motivos para mudar? Pois é, com a realização de orçamento a situação é a mesma.

Quando a empresa começa a fazer orçamentos e percebe que assim começa a ter melhores condições de controlar seus custos, de obter melhores preços, pode alcançar outros objetivos pretendidos na sua forma de gestão, como o objetivo de auxiliar na gestão de conflitos e na motivação das pessoas, uma vez que se criam ambientes de gestão mais favoráveis.

O ambiente de gestão mais favorável se transforma em vantagem competitiva, que as empresas passam a incorporar nas suas ações diárias e promove o crescimento mais fundamentado da empresa.

A realização dos orçamentos obriga os gestores a estabelecerem previamente planos de ação e de planejamento a serem executados.

O orçamento também auxilia na identificação de novas possibilidades de alcançar maior ou menor eficiência no resultado das operações da empresa, visto que, com ele, será possível obter dados e informações prévias sobre os custos e as vendas da empresa. Assim será possível ajustar os procedimentos da empresa para alcançar os melhores resultados.

E mais ainda, com o orçamento conseguimos otimizar a utilização dos recursos financeiros da empresa, uma vez que será possível escolher previamente os melhores preços e as melhores condições de compra e venda. Desta forma, aumenta a capacidade de geração de lucros (teremos condições de pagar menos e vender por mais, agregando maior valor de lucro).

Mas o orçamento também poderá trazer desvantagens para empresa, principalmente se a empresa não estabelecer algumas regras de controle e de execução para sua realização.

Quer um exemplo? Como dissemos antes, quando fazemos algo que está dando resultado, a tendência normal é repetirmos sua realização, normalmente utilizando os mesmos métodos, neste caso, os mesmos fornecedores. Esta é uma desvantagem a ser destacada, para a qual a empresa deve agir de forma a evitar este “vício”. Se a empresa, após realizar os primeiros orçamentos, se fixar em apenas fazer o orçamento para cumprir com a regra, mas não tiver o cuidado de consultar outras empresas, de obter informações sobre outros fornecedores, ela poderá ficar dependente de apenas um ou poucos fornecedores, e deixará de aproveitar outras oportunidades que podem estar sendo ofertadas no mercado, pois não está atuando proativamente para realizar o orçamento de forma correta.

Assim, a desvantagem que o orçamento pode gerar é fazer com que as pessoas caiam no hábito de fazer sempre a mesma tarefa, da forma como está estabelecida, sem procurar alternativas que possam melhorar a forma de fazer e obter resultados, muitas vezes muito melhores.

Deste modo, devemos sempre ficar atentos para fazer orçamentos, buscando sempre atuar de forma a obter vantagens e cuidar com suas desvantagens.

## Resumo

Estudamos nesta aula situações que determinam a ocorrência de vantagens e desvantagens na realização de orçamentos. Vimos que há muitas vantagens na realização do orçamento, mas pode haver desvantagens. Para evitá-las devemos sempre estar atentos para a realização de orçamentos sempre eficazes.

## Atividades de aprendizagem

1. Após o que foi estudado nesta aula, cite três vantagens de um orçamento, segundo seu ponto de vista.



---

---

---

---

---

---

---

2. Agora cite três desvantagens, segundo o seu ponto de vista.

---

---

---

---

---

---

---



# Aula 12 – Estruturas e modelos de orçamento

Existe uma única e melhor estrutura e modelo para se fazer um orçamento? Não. Existem diversas formas, diversas estruturas e diversos modelos para realizarmos um orçamento. Nesta aula nós vamos abordar esse assunto, e ao final dela você terá orientações suficientes para realizar um orçamento simples e também para preparar outros mais complexos, dependendo também da sua perspectiva e do volume de informações e preparo técnico que você terá hoje e no futuro.

## 12.1 Estruturas e modelos

Na aula em que estudamos sobre a evolução histórica dos procedimentos de orçamentos, comentamos sobre o fato de que, antes, quando as empresas ainda não tinham muitas variáveis e metodologias diferentes para gestão, era possível realizar de orçamentos mais simples. Mas isso não significa que eles não obedeciam alguma técnica de elaboração e critérios em sua estrutura e formato.

Mais tarde, com o passar do tempo, com a evolução dos modelos de gestão das empresas, os orçamentos tornaram-se mais complexos e, da mesma forma, tornaram-se mais complexos a estrutura e o formato da realização de orçamentos.

Nem sempre, entretanto, será necessário ter estruturas e modelos de orçamentos complexos e complicados.

Por exemplo, quando você precisa comprar um carro e busca o melhor preço em várias concessionárias de veículos, você está fazendo um orçamento. Um orçamento simples, às vezes até mesmo verbal, sem preparar uma lista das diversas características do carro para apresentar à concessionária e obter um orçamento.

Não é a simplicidade maior ou menor que determina a obrigação de fazer orçamento, mas sim o número de variáveis e as especificações do produto para que se possa obter o melhor resultado possível, em função daquelas características citadas.

No caso da compra de um veículo por uma empresa, por exemplo, será necessário saber a marca, pois a empresa pode ter outros veículos da mesma marca e, desta forma, ajudar nas despesas de manutenção; será necessário saber da capacidade de pessoas, ou da capacidade de carga, a ser levada; será necessário saber o consumo de combustível para se comparar com outros veículos, para obter a estimativa mensal de consumo de combustível; será necessário saber o custo do seguro, enfim, há uma série de informações que necessitam ser previstas na estrutura do orçamento para que estas informações sejam prestadas e, após obtê-las, se possa tomar uma decisão a respeito.

Outra especificação que compõe a estrutura do orçamento é também a informação sobre qual critério, ou quais critérios, irão determinar a decisão para aquisição. O critério poderá ser, por exemplo, no exemplo citado, puramente o preço, ou maior conjunto de condições favoráveis (consumo de combustível, seguro, manutenção mensal, já possuir outros veículos da mesma marca na frota etc.) mesmo que o preço seja mais caro (determinando um percentual de admissibilidade de preço maior).

**Tabela 12.1: Modelo de orçamento de compra de carro**

MARCA/ESPECIFICAÇÕES	MARCA X	MARCA Y	MARCA Z	MARCA T
1) Consumo combustível				
2) Custo do seguro				
3) Custo revisão mensal				
4) Custo da troca de óleo				
5) Custo do IPVA				
OUTROS CUSTOS				
CRITÉRIO DE COMPRA	O MENOR VALOR CUSTO 1+2+3+4+5			

Fonte: Elaborado pelo autor.

Outra forma de pensar sobre a estrutura e modelo de um orçamento tem ligação profunda com o orçamento de caixa, ou o orçamento financeiro, que, via de regra, se conhece mais extensamente. Neste modelo e estrutura nós encontramos, por exemplo:

**Tabela 12.2: Modelo/estrutura de orçamento de receitas mensal**

MÊS/CONTA	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO
RECEITAS	1.000,00	1.200,00	1.400,00	1.600,00	1.800,00	2.000,00
DESPESAS	800,00	900,00	1.100,00	1.150,00	1.300,00	1.600,00
IMPOSTOS	100,00	150,00	200,00	150,00	200,00	300,00
LUCRO	100,00	150,00	100,00	300,00	300,00	100,00

Fonte: Elaborado pelo autor.



Neste modelo de estrutura, nós podemos obter os valores estimados para as receitas, para as despesas, para os impostos e para o lucro esperado entre os meses de janeiro e junho.

Este modelo é um modelo simples, muito embora muito eficiente e muito utilizado. Ele pode ser modificado e dele podem constar diversas outras informações que auxiliarão a obter dados mais específicos e detalhes indispensáveis para ter certeza das observações.

Você percebeu, por exemplo, que os valores das despesas variam mês a mês e a variação delas não é proporcional à variação do aumento das receitas? Pois é! Existem valores “dentro” dos valores totais das despesas que não estão especificados e, desta forma, para entender melhor como as despesas estão realmente compostas, nós precisamos “abrir” a conta de despesas. Da mesma forma ocorre com os valores dos impostos. Assim, este simples modelo de estrutura de orçamento poderá ser modificado e poderá se transformar em um modelo muito mais complexo, muito maior do que da forma como está apresentado.

## Resumo

Com esta aula tratamos de temas importantes sobre como devemos apresentar uma estrutura, um modelo de orçamento, seja ele para uso de estimativa de receitas, despesas e lucros ou, ainda, para fazermos um orçamento para compra de um produto. Perceba que há formas, estruturas e modelos diferentes para se realizar um orçamento e você deverá escolher, e até mesmo elaborar, uma forma que melhor se adéque à necessidade do orçamento que deseja fazer.

## Atividades de aprendizagem

1. Agora que você já aprendeu sobre como elaborar a estrutura de um orçamento, propomos que você elabore as seguintes planilhas de orçamentos:
  - a) O seu orçamento mensal de receitas, durante o próximo ano. De janeiro a dezembro, faça o orçamento das suas previsões de receitas.
  - b) O seu orçamento mensal de despesas, durante o próximo ano. De janeiro a dezembro, faça o orçamento das suas previsões de despesas.





# Aula 13 – Cenários e perspectivas

Nesta aula serão apresentados a você informações e detalhes sobre como e por que você deve sempre se preocupar com a identificação e previsão de cenários e perspectivas na elaboração de um orçamento. Preliminarmente é preciso lembrar que com o orçamento estaremos obtendo informações que irão acontecer no futuro e, portanto, será importante identificar os cenários e perspectivas para ajustarmos nossas previsões.

## 13.1 Cenários e perspectivas

Retomamos aqui com você a importância do planejamento estratégico para as empresas, visando estabelecer os objetivos, as metas e os procedimentos a serem adotados pelas empresas, representados por inúmeras **táticas** e **estratégias**, que definirão as ações empresariais para atingir os resultados e dos lucros desejados.

Com a igual preocupação de lhe esclarecer melhor, devemos destacar que a execução dos orçamentos empresariais, independente do tipo, modelo, ou estrutura, tem o objetivo de identificar e estabelecer a previsão de preços futuros com os quais a empresa trabalhará. Eles representarão gastos, que precisam ser adequados para permitir o alcance dos resultados. Para fazê-lo também precisamos ter critérios e fundamentos adequados.

É nesta perspectiva que se destaca a necessidade de obtermos a identificação dos cenários e das perspectivas futuras para que possamos elaborar adequadamente nossos planos orçamentários.

Imagine nosso exemplo dado na aula anterior (Tabela 12.2: Modelo/estrutura de orçamento de receitas mensal) quando fizemos a previsão de receita, de custos, de impostos e buscávamos saber os lucros futuros.

Para calcular o orçamento de vendas, precisamos saber as condições futuras do mercado, a quantidade de clientes que podemos ter, as condições da economia, dentre outras, a fim de confirmar nossas perspectivas de vendas para nossos clientes.

### A-Z

**Tática** = Maneira hábil de conduzir, encaminhar ou ajustar um negócio, uma empresa, uma discussão etc.

**Estratégia** = Planejamento de ações, jogadas, medidas etc. visando um objetivo, e procurando levar em consideração todas as variáveis possíveis.



A "Tática" se diferencia da "Estratégia" na medida em que com a "Tática" se estabelece "o que fazer" e com a "estratégia" se estabelece "como fazer".

Igualmente para obter os custos, previstos em razão dos orçamentos que serão elaborados, também precisaremos ter informações sobre as condições do mercado, sobre os preços a serem pagos, sobre eventuais acréscimos decorrentes de taxas de juros praticadas no mercado no futuro, dentre outras coisas.

Assim, podemos concluir que para prevermos a situação da empresa no futuro, para saber sobre os resultados que se deseja atingir, bem como para escolher de definir as melhores práticas empresariais a serem adotadas, visando obter os resultados, teremos que fazer uma análise destes cenários e destas perspectivas do mercado, sem o que nossas previsões e orçamentos poderão resultar insuficientes e desastrosas.

Veja que, quando falamos em estudar cenários e perspectivas, estamos falando em estudar os “ambientes” possíveis nos quais a empresa irá atuar.

Estes ambientes empresariais podem ser:

- ambientes externos;
- ambientes internos.

### **13.1.1 Ambientes externos**

Os ambientes externos, como a própria nomenclatura nos indica, são aqueles ambientes que se encontram “externamente” à empresa, como por exemplo: o ambiente político; o ambiente fiscal; o ambiente do mercado de juros; o ambiente cambial; o ambiente dos fornecedores, dentre outros.

No ambiente externo a empresa tem pouca, ou nenhuma chance de provocar mudança com suas ações. Portanto ela dependerá muito da situação e das mudanças que poderão acontecer no ambiente externo, para ajustar suas ações e decisões empresariais.

Como exemplo disso: a empresa não poderá atuar diretamente na determinação da taxa de juros; como também não poderá atuar para mudar o ambiente político do país. De qualquer forma, para que ela decida sobre sua atuação no mercado, é importantíssimo que ela conheça os cenários e perspectivas destes ambientes externos, que exercerão influência sobre sua atuação no mercado.

A mudança da taxa de juros no futuro, bem como a mudança de políticas econômicas governamentais, poderá determinar mudanças no planejamento estratégico da empresa e, por consequência, mudanças também nas condições e critérios para realização dos orçamentos futuros.

### **13.1.2 Ambientes internos**

Já no âmbito do ambiente interno, a empresa reúne condições mais favoráveis para agir, interferindo nele e modificando-o, visando adaptar suas necessidades de atuação no mercado.

No ambiente interno encontramos as políticas de recursos humanos da empresa; as suas estratégias operacionais de produção; as suas decisões sobre os preços de seus produtos a serem ofertados no mercado; as decisões sobre qual produto será posto à venda e especificações de suas características, dentre outros.

A empresa poderá, por exemplo, definir se ela contratará pessoas para trabalhar 40 ou 44 horas semanais (desde que ela cumpra o mínimo obrigatório por lei – que está no ambiente externo e sobre o qual ela não pode interferir para mudar – nada impede que ela possa atribuir carga de trabalho menor do que o mínimo obrigatório). O resultado poderá influenciar maior ou menor custo, mas ela pode decidir e arcar com as consequências.

Ela também poderá decidir sobre qual produto, características e especificações do produto que ela irá produzir e colocar no mercado – desde que ela não descumpra com características legais, ou fiscais. Nada também impede que ela tome as decisões sobre os produtos que quer oferecer ao mercado, sua forma e características, e também arcar com as consequências da decisão.

Analisando os cenários e as perspectivas, ou seja, os ambientes externos e internos da empresa, a empresa obterá informações essenciais para que ela defina melhor como e quais serão os seus produtos, que ela oferecerá ao mercado, em razão dos clientes – público alvo – que deseja alcançar, bem como determinar faixa diferente de preços para os produtos, e até mesmo a forma de pagamento para vendê-los.

## Resumo

Nesta aula vimos as considerações acerca da importância de as empresas sempre estarem atentas ao que ocorre nos ambientes externos e internos da organização, pois a mudança futura destes ambientes poderá determinar procedimentos e decisões estratégicas diferentes para que a empresa enfrente apropriadamente eventuais dificuldades. Vale a ressalva de que há diferença entre ambiente interno e externo das empresas, e que elas devem estar preparadas para enfrentá-los.

## Atividades de aprendizagem

- Para a construção de cenários e perspectivas visando a elaboração de orçamentos e planejamento empresarial, é preciso estar em dia com as coisas que afetam o mundo empresarial.

Para você se acostumar com essa dinâmica, sugerimos que você faça as seguintes leituras.

1. Previsão da meta de inflação para o ano 2014. Leia o texto publicado no Jornal O Globo e no site Globo.com, cujo link segue abaixo indicado:

**<<http://g1.globo.com/economia/noticia/2012/06/cmndecide-manter-meta-de-inflacao-em-45-para-2014.html>>.**

2. Mercado reduz para 2,18% previsão de crescimento do PIB em 2012. Disponível em:

**<<http://g1.globo.com/economia/mercados/noticia/2012/06/mercado-reduz-para-218-previsao-de-crescimento-do-pib-em-2012.html>>.**

3. Taxa de emprego no Brasil subiu 5,2%, diz previdência. Disponível em:

**<<http://www.dinheironaconta.com/2012/06/26/taxa-de-emprego-no-brasil-subiu-52-diz-previdencia/>>.**

# Aula 14 – Orçamento empresarial

A partir desta aula nós abordaremos com você os diversos tipos de orçamentos, sobre os quais comentamos na Aula 6. Assim você poderá entender melhor cada tipo de orçamento sobre os quais nos referimos. Para começar vamos tratar do orçamento empresarial. Vamos ver seus conceitos, suas aplicações e alguns subtipos de orçamento. Ao final desta aula você verá como o orçamento empresarial abrange diversas áreas na empresa e, como já lhe explicamos nas aulas anteriores, ele é importante para a gestão das empresas.

## 14.1 Orçamento empresarial

Imagine-se como um empresário que precisa estabelecer algumas definições a respeito de como irá administrar sua empresa. Fácil, não é mesmo? Não. Não é tão fácil assim, mas como empresário você poderá utilizar ferramentas de gestão que irão ajudá-lo a administrar sua empresa, evitando que ela tenha prejuízos, e permitindo que ela tenha lucros que vão promover sua sustentabilidade durante muitos anos.

Uma das formas mais eficazes de se promover a administração de uma empresa é ter um bom planejamento financeiro das suas atividades e ter sempre em vista, e atualizado, uma previsão de como sua empresa irá atuar e quais serão as possibilidades futuras de receitas, de despesas, de quantidade e valor de venda de seus produtos, em quais mercados, enfim, é sempre importante, e até mesmo indispensável, que para a eficaz administração da empresa se tenha conhecimento de situações presentes e futuras da empresa, que determinam sua atuação e seus resultados.

Muitos desses itens nós já comentamos com você nas aulas passadas com as quais nós buscamos lhe orientar e lhe esclarecer sobre detalhes e especificações de como fazer um orçamento. Mas você também deve ter percebido nas aulas anteriores que há diversas formas, formatos e tipos de orçamentos que podem ser feitos em uma empresa. Neste sentido residem os fundamentos do tema principal que iremos tratar com você nesta aula, que é o orçamento empresarial.

### O que é um orçamento empresarial?

Segundo Hoji (2004), ao tratar do orçamento geral se tem que o orçamento geral retrata a estratégia da empresa e evidencia, por meio de um conjunto integrado por orçamentos específicos, subdivididos em quadros auxiliares, onde estão refletidas quantitativamente as ações e as políticas da empresa, relativas a determinados períodos futuros.

Desta forma se pode compreender o orçamento empresarial, que é este mesmo orçamento geral ao qual o autor se refere: é um conjunto de peças orçamentárias (ou de orçamentos separados) que vão compor todo o plano orçamentário da empresa.

Outros autores também entendem o orçamento empresarial como sendo componente do planejamento financeiro da empresa e que representam todos aqueles orçamentos denominados “sistema orçamentário”. Eles apresentam os dados e informações quantitativas da empresa para serem cumpridas em um determinado período de tempo, seja ele anual, ou ainda representando diversos períodos de mais de um ano.

Ainda segundo Hoji (2004), esse conjunto de orçamentos (sistema orçamentário) expressam, quantitativamente, as políticas de compras, de produção, de vendas, de recursos humanos, de gastos gerais, de qualidade, de tecnologia etc.

O autor especifica que o sistema orçamentário da uma empresa pode ser formado por subtipos de orçamentos que ele denomina de:

- a)** orçamento de vendas;
- b)** orçamento de produção;
- c)** orçamento de matérias-primas;
- d)** orçamento de mão de obra direta;
- e)** orçamento de custos indiretos de produção;
- f)** orçamento de custo de produção;
- g)** orçamento de despesas gerais, administrativas e de vendas;
- h)** orçamento de capital;







# Aula 15 – Orçamento de vendas

Todas as empresas têm objetivo de gerar lucros e para isso têm de vender seus produtos da melhor forma possível. Portanto devem fazer um orçamento de suas vendas, e é sobre este assunto que vamos tratar. No final desta aula você compreenderá a importância da execução deste orçamento de vendas para as empresas.

## 15.1 Orçamento de vendas

Como já dissemos anteriormente, todas as empresas buscam continuamente obter os melhores resultados nas vendas de seus produtos, pois desta forma torna-se mais viável obter os lucros que elas tanto perseguem.

Mas para obter os melhores resultados nas vendas, vendendo produtos com melhores preços e em quantidades sempre adequadas, as empresas precisam também ter também um bom planejamento sobre estas vendas e as futuras. Sempre é um grande desafio para as empresas preverem suas vendas, em quantidade e em valor financeiro, pois há muitas variáveis que interferem nestas previsões. Sobre isto, inclusive, apresentamos para você considerações e informações sobre os estudos de cenários e ambientes de mercado para realizar essas previsões.

Com a realização dos orçamentos de vendas, a empresa fará as previsões sobre as quantidades futuras de cada produto a serem vendidas, bem como também serão previstos os valores unitários e os valores totais das vendas que se desejam atingir nos próximos períodos de atuação da empresa.

Também com o orçamento de vendas a empresa obterá informações sobre as previsões dos impostos a serem pagos em decorrência das vendas realizadas, e com isso poderá programar melhor o pagamento dos impostos.

Obtendo as informações sobre as quantidades de vendas de produtos que a empresa pretende atingir nos períodos futuros, outras providências e ações importantes poderão ser tomadas pela empresa: relativas às quantidades de produtos a serem produzidas para atender os mercados, e assim a empresa poderá organizar melhor seu sistema de produção, selecionar os fornecedores,

programar a compra das matérias-primas, estruturar as melhores formas de pagamento, enfim, poderá encaminhar outros orçamentos e planejamento financeiro visando alcançar uma melhor gestão dos custos para a linha de produção.

### **Aspectos gerais do orçamento de vendas**

- prever a quantidade de vendas para cada produto;
- fazer a previsão dos preços para os produtos vendidos, considerando seus respectivos mercados, lembrando que a empresa pode atuar com preços diferentes em razão dos diferentes mercados em que atua;
- identificar e prever os valores futuros dos impostos a serem recolhidos, permitindo melhor programação de seus pagamentos;
- prever as receitas a serem obtidas no futuro;
- prever as quantidades de produtos necessárias para atender as demandas de mercado;
- em função do conhecimento das quantidades necessárias para atender a demanda de mercado, será possível organizar melhor a produção dos produtos a serem produzidos.

Fonte: PADOVEZE, Clovis L. – Planejamento Orçamentário – 2005 – Adaptado pelo autor.

O autor Padoveze (2005) também orienta sobre outros pontos importantes a serem observados quando da realização de um orçamento de vendas. São eles:

- identificação dos mercados dos produtos – locais, mercado interno ou externo, regiões, clientes chave etc.;
- verificação e incorporação de políticas de crédito para vendas;
- verificação de mudanças sazonais nos mercados;
- inclusão de alternativas, ou possibilidades, de vendas de acessórios ou serviços agregados ao produto, elevando potencial de venda;
- verificação e projeção de inadimplência;

- determinar políticas de aumento de preços;
- determinar políticas de descontos de preços por compras, inclusive para compras em maior quantidade;
- ter segurança e cuidado na obtenção dos dados, ou seja, ter cuidado com a pesquisa que será realizada para obter as informações.

## Resumo

Nesta aula apresentamos os fundamentos para que você entenda de forma correta o orçamento de vendas. Apresentamos também aspectos gerais sobre o orçamento de vendas e alguns dos detalhes importantes a serem observados na sua execução e o cuidado na pesquisa para se obter dados.

## Anotações

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



Para você conhecer melhor a respeito do orçamento de vendas, sugerimos que você leia o texto "Orçamento de Vendas", presente no link: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/orcamento-de-vendas/43059/>.



# Aula 16 – Orçamento público

O que é um orçamento público? Ele é diferente de um orçamento empresarial de uma empresa privada? Ao final desta aula você deverá ser capaz de compreender as respostas a estas perguntas. Nós trataremos destes, e de outros, assuntos com você nesta aula. Boa aula!

## 16.1 Orçamento público

De forma geral, podemos afirmar que os orçamentos públicos têm características, fundamentos e princípios que são absolutamente iguais aos orçamentos privados. Todos eles devem cumprir com requisitos de atuação pautados pela ética, pelo bom senso, pelo respeito aos critérios de informação para obter os melhores resultados possíveis, visando os melhores resultados. Mas há sim algumas diferenças sobre as formas e as maneiras de como tratar os orçamentos públicos, que diferem das formas e das maneiras de como tratar os orçamentos privados.

Inicialmente devemos lembrar que o poder público tem sempre que levar em consideração o resultado em benefício da implicação social e, portanto, nem sempre se deve pensar na única e imediata obtenção de lucros para a empresa pública.

Mas calma! Isto não quer dizer que nos orçamentos públicos não se vá ter preocupação com as políticas de preço, de qualidade, de forma de atendimento e entrega das mercadorias e resultados dos produtos a serem prestados.

Um orçamento público compreende-se como a previsão de receitas e a fixação de despesas para um determinado período de tempo e cuja realização é feita pelo Poder Executivo, com a aprovação do Poder Legislativo.

Vamos explicar melhor!

O Poder Executivo, ou seja, o Presidente da República, o Governador do Estado ou o Prefeito Municipal, por intermédio de suas assessorias e pessoal técnico, elabora o orçamento da Federação, ou do Estado ou do Município, onde deve conter a previsão de todas as receitas a serem obtidas por eles,

e simultaneamente devem estar descritas, e fixadas, todas as despesas que eles vão realizar em função de um período de tempo.

Uma vez definidos os dados, receitas e despesas, o orçamento é encaminhado para a Câmara dos Deputados (no âmbito federal), para as assembleias legislativas (no âmbito estadual) ou para as câmaras de vereadores (no âmbito municipal), onde os dados serão discutidos, serão feitos ajustes, propostas de alterações (emendas, ou retiradas e acréscimos de receitas e despesas) e depois, se for o caso, aprovadas.

O orçamento público é um documento que direciona como serão tratadas as contas e as finanças da Federação, do Estado, ou do Município, sob o ponto de vista de como serão tratadas as receitas e as despesas de cada um deles. Deve ser aprovado antes do início do ano de sua execução e é considerado rígido e estático (Prof. Alexandre Vasconcellos). Rígido porque não pode ser alterado facilmente e depende de nova aprovação do legislativo, e estático porque há dificuldade de ser mudado, exceto se houver ocorrência e justificção de novas receitas, que poderão autorizar novas despesas vinculadas a estas receitas.

Para a realização do orçamento público, devem ser observados alguns princípios de sua elaboração, apresentação e execução, os quais constam todos presentes em artigos e normas legais vigentes, devidamente vinculados à legislação específica que trata dos temas orçamentários da União, dos Estados e dos Municípios.

Dentre os princípios do orçamento público, Vasconcellos apresenta as seguintes definições e conceitos:

Princípio	Conceito
Anualidade	A vigência do orçamento deve ser de um ano, normalmente coincidindo como o ano civil.
Unidade	Unidade orçamentária que visa prática da movimentação financeira do tesouro em um único caixa, ou também como sendo o orçamento da União, do Estado, ou do Município, uma peça única a ser cumprida por todos os órgãos daquela administração, indivisível, não podendo haver outro concorrente com ela.
Universalidade	O orçamento é um plano financeiro global, que contém todas as receitas e despesas da Federação, do Estado ou do Município.
Equilíbrio	O total de receitas tem que ser igual ao total de despesas.
Exclusividade	A lei orçamentária não conterà matéria estranha à previsão de receitas e à fixação de despesas.
Especificação	As receitas e as despesas devem ter sua classificação e designação de forma mais detalhada e analítica possível.
Publicidade	O orçamento público deve ser público e de conhecimento da sociedade.







# Aula 17 – Orçamento de produção

A produção é uma das áreas essenciais para o sucesso do negócio da empresa. Para que ela se efetive, também são necessários critérios e cuidados visando obter a eficácia dos resultados que se deseja. Nesta aula nós iremos abordar os aspectos relacionados à utilização das técnicas de orçamento para organização e otimização dos processos de produção.

## 17.1 Orçamento de produção

Na Aula 15 nos referimos aos orçamentos de vendas, com os quais a empresa estima o volume de vendas e a quantidade de produtos que devem ser produzidos para se atingir o volume de vendas desejado. Mas em função destas vendas previstas, também precisamos programar e organizar a produção a ser realizada, para que se dê conta das vendas previstas.

A área de vendas, como vimos, indica para a empresa uma série de informações acerca das previsões de vendas que deverão ser feitas visando cumprir seu papel. Essas informações se relacionam, por exemplo: 1) ao tipo de produto; 2) à quantidade de produtos; 3) à data de entrega prevista; 4) à estimativa de preço a ser vendido; 5) ao tipo de negócio.

Em função destas e de outras informações complementares, a empresa terá que organizar seu sistema de produção, pois as vendas programadas precisam ser cumpridas em função das características dos produtos a serem comercializados e dos prazos de entrega a serem cumpridos. Portanto é obrigatório que seja realizado um planejamento de produção.

O orçamento de produção, segundo Sanvicente (2008) é um documento básico que possibilita a elaboração dos orçamentos de compras para matérias-primas, mão de obra direta, custos indiretos de produção. Deve ainda agregar outros custos, fixos ou variáveis, que possam fazer parte deste complexo sistema de produção dos produtos a serem comercializados, cuja previsão de vendas já está estabelecida pelas outras áreas da empresa.

Justifica-se mais ainda a elaboração de um orçamento de produção na medida em que ela atenderá demandas que estão definidas no orçamento de vendas, cuja entrega das mercadorias ocorrerá no prazo futuro e, portanto, há riscos de que ocorram situações imprevisíveis, que podem impactar os custos de produção, para os quais a empresa precisa adotar tratamentos preventivos, evitando problemas futuros.

Esse tratamento prévio destas incertezas permite à empresa a possibilidade de traçar cenários para tomar decisões mais acertadas sobre eventuais necessidades de políticas de preço diferenciados, ou mesmo de mudanças em determinados processos de produção.

Por exemplo, a empresa poderá constatar que em razão do volume de vendas e da necessidade de maior quantidade de produção, ela não tenha capacidade de produção já instalada para atender às demandas e deverá necessitar de uma renovação do seu parque de equipamentos para supri-las. Esta renovação do parque de equipamentos tem um custo que deverá ser absorvido pelos preços de vendas dos produtos a serem comercializados.

Nesta mesma linha, é possível também imaginar que a renovação do parque de produção poderá gerar à empresa a possibilidade de maior volume de produção e de custos menores por unidade de produto, em razão do ganho em escala em função da maior capacidade de produção, ou até mesmo em razão da otimização de novos processos de produção decorrente da utilização de máquinas novas, que permitam novas técnicas de produção com custo menor.

Importante também considerar, no que se refere ao orçamento de produção, que em decorrência dele, e ao ser realizado e organizado em conjunto aos demais orçamentos da empresa, formando o “sistema orçamentário” dela, obtém-se melhores condições de gestão e administração, evitando-se grandes conflitos entre as áreas de produção, comercial e financeira.

Desta forma permite-se a ocorrência de diálogo maior e contínuo entre as diversas áreas, além de compatibilizar os custos de produção, financeiro, de vendas e totais da empresa.

A área de produção terá condições de entregar os produtos nas datas previstas pela área comercial, com custos mais adequados, possibilitando margens de lucro mais satisfatórias. Da mesma forma, os pagamentos a serem





# Aula 18 – Orçamento de despesas comerciais e administrativas

Nesta aula vamos nos aprofundar nos temas relativos ao orçamento das despesas administrativas e comerciais, que compõem importante percentual de despesas de uma empresa. Ao final desta aula você terá condições de identificar e perceber a importância da preocupação da empresa em realizar os orçamentos de despesas comerciais e administrativas.

## 18.1 Orçamento de despesas comerciais e administrativas

Certamente em algum momento durante o desenvolvimento de seu trabalho você já se deparou (ou ainda irá se deparar) com a situação em que as pessoas fazem críticas a algumas decisões que buscam racionalizar e controlar algumas despesas, cujo valor muitas vezes não é conhecido, mas que as pessoas julgam que é pequeno. Um exemplo clássico disso é quando a empresa resolve “organizar” melhor a oferta do “cafezinho” para seus funcionários, e muita gente critica dizendo que a empresa está “regulando” até mesmo o simples ato de tomar um cafezinho.

É certo que não se deve agir com exagero, mas também não se pode deixar de reconhecer que qualquer despesa na empresa precisa ser objeto de controle sim, pois despesas diminuem necessariamente a capacidade de geração de lucro, e sem esta capacidade de geração de lucro sua sobrevivência fica ameaçada.

Devemos lembrar que em função da própria realidade do mercado competitivo atual, as margens de lucro das empresas estão cada vez mais apertadas, pois a concorrência e competitividade são maiores, o que faz com que as empresas sejam muito mais eficientes na organização e composição de seus custos totais.

Assim, os esforços que eventualmente estão sendo realizados pela área de produção, para produzir melhor, com menor custo, bem como os esforços que estão sendo implementados pela área de vendas, para vender mais, com melhores preços, não pode ser anulado com o descontrole das despesas administrativas e de vendas, prejudicando o resultado final da empresa.

As áreas administrativas e de vendas têm inúmeros grupos de despesas, tais como:

ÁREA	DESPESAS
ADMINISTRATIVA	Custos e despesas com crédito e cobrança, despesas bancárias, secretaria, correspondências, copa e cozinha, limpeza, portaria, vigilância, material de escritório, combustível, custo de processamento de folha de pagamento, controle de pessoal, despesas de recrutamento e treinamento etc.;
VENDAS	Custos de despesas com inadimplência, custos de combustível, de alimentação, de amostras, despesas de viagem, material de promoção, fretes e carretos, manutenção de veículos, combustíveis e lubrificantes etc.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Você identificará algumas despesas que, no dia a dia, podem parecer desprezíveis, quando na verdade, ao identificarmos seus valores e sua significação no grupo de contas contábeis, poderá constatar que não são tão insignificantes assim, principalmente quando comparados aos percentuais de lucratividade obtidos pela empresa.

### Importante lembrar!

Não devemos nos limitar a olhar apenas o valor financeiro quantitativo do lucro da empresa, pois ele pode até ser grande, mas ainda assim não representar um retorno percentual satisfatório.

Por exemplo: se tivermos um lucro de R\$ 100,00 para uma empresa que tenha vendido R\$ 1.000,00, e o mesmo lucro de R\$ 100,00 para uma empresa que tenha vendido R\$2.000,00, podemos concluir que, embora o valor do lucro tenha sido o mesmo (R\$ 100,00), o percentual de rentabilidade é diferente. É menor para a empresa que vendeu R\$ 2.000,00 (R\$ 100,00 dividido por R\$ 2.000,00 representa 5%, contra R\$ 100,00 dividido por R\$ 1.000,00, que representa 10%). Isto significa que a empresa que tem percentual de lucratividade menor, precisa rever sua forma de atuação, adequando custos e preços.

O orçamento das despesas administrativas baseiam-se essencialmente nas despesas realizadas pela administração da empresa, que contemplam itens relativos ao pessoal, viagens, telefone, material de escritório, sistemas de informação, seguros, taxas, energia elétrica das unidades de escritório, serviços prestados de portaria, limpeza, vigilância, dentre outros. (SANVICENTE, 2008).

O orçamento das despesas de vendas compreende os gastos efetuados com venda e também em razão da distribuição dos produtos. No caso das despesas



de vendas, os salários e as comissões dos vendedores, as correspondências, as ligações telefônicas, as despesas com propaganda, combustível, despesas de viagem, dentre outras, estão diretamente relacionadas. (SANVICENTE, 2008).

Da mesma forma se deve considerar quando se pretende, por exemplo, expandir o mercado e atingir novos clientes. Haverá esforços de propaganda, de promoção, de abertura de novos pontos, despesas de viagem etc., e todas serão consideradas despesas de vendas.

No caso das despesas de distribuição dos produtos aos clientes, sejam eles diretos ou revendedores, estas podem ser formadas e analisadas em função de configurações variadas.

Por exemplo, imaginemos a distribuição dos produtos vendidos pela indústria para as lojas onde serão revendidos. Estas despesas fazem parte da estrutura de custo de vendas da empresa, pois a distribuição não faz parte da produção e, desta forma, deve constar do orçamento de vendas.

Mas, suponha que sua empresa é uma loja que revende os produtos de uma indústria. Agora é a loja revendedora que tem que entregar o produto ao cliente (a indústria não está mais na linha de distribuição). Neste caso, há situações em que a loja revendedora estipula a entrega com frete gratuito e, neste caso, a loja é quem deve assumir o custo da entrega, devendo constar este valor em seu orçamento de vendas. Mas, por outro lado, a loja pode condicionar a entrega ao pagamento do frete pelo cliente e, neste caso, no orçamento de vendas não deverá constar esta previsão, pois será o cliente quem irá pagar o frete.

Importante ainda ressaltar que os custos para distribuição de produtos têm se tornado cada vez mais significativos na estrutura de custos das empresas, e isto tem feito com que as empresas tenham cada vez mais cuidado para fazer orçamentos mais detalhados e apurados.

O setor de transporte de produtos e sua logística de operação, com suas implicações e responsabilidades, tem sido muito requeridos pelas empresas e, em razão do volume de negócios cada vez maior, tem tornado o custo deste serviço de distribuição cada vez mais caro, o que pode representar riscos a melhor rentabilidade pela indústria dos produtos a serem transportados.

## Resumo

Com esta aula apresentamos os conceitos a respeito dos orçamentos de despesas administrativas, bem como o orçamento das despesas de vendas. Destacamos, no estudo apresentado, a importância da análise correta das despesas administrativas e de vendas, verificando-as sob o ponto de vista quantitativo e qualitativo pois, como dissemos, o que parece ser desprezível acaba não sendo se analisarmos o resultado, como no caso do índice percentual real. Isso faz muita diferença na análise do controle de custos e da apuração de resultados financeiros da empresa.



## Atividades de aprendizagem

- Agora que você já sabe como elaborar uma planilha de orçamento, suponha que você é um empresário e precisa elaborar uma planilha de orçamento para os gastos administrativos e comerciais de sua empresa no próximo ano.

Considere que você tem os seguintes valores mensais:

Sal. Adm.....R\$2.400,00/mês

Desp. Fixas.....R\$2.000,00/mês

Água e luz.....R\$300,00/mês

Aluguel.....R\$1.000,00/mês

Sal. Comercial.....R\$3.600,00/mês

Propaganda.....R\$6.000,00/mês

Combustível para vendedor.....R\$500,00/mês

Panfletagem.....R\$350,00/mês

- a) Elabore um orçamento para identificar o total das despesas anuais, sendo:

- orçamento para os gastos com despesas administrativas;

---

---

- 
- 
- orçamento para gastos com despesas comerciais;

- 
- 
- 
- 
- orçamento total unificado.

- b)** Escreva uma síntese do orçamento realizado.
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
-



# Aula 19 – Orçamento de investimentos e financiamentos

Nesta aula faremos as abordagens conceituais e sobre a importância para a organização de se elaborar orçamentos para conhecer previamente especificações e características sobre linhas de financiamentos e investimentos demandados pela empresa. Tais informações orçamentárias serão indispensáveis para tomada de decisão.

## 19.1 Orçamento de investimentos e financiamentos

Não é raro, encontramos empresas que estão envolvidas em demandas de linhas de crédito e financiamentos para subsidiar suas operações ligadas a sua produção, visando sua atuação diária, ou mesmo para renovar seu parque industrial, ou investir em equipamentos novos, mudar suas tecnologias de produção, ou ainda, investir em novas unidades industriais ou abertura de novas frentes de negócios.

Muitas vezes um significativo número de empresas, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte, não possuem disponibilidade de caixa suficiente para fazer frente a estas necessidades de linhas crédito para financiamentos, visando utilização imediata, para sua operação no dia a dia, ou mesmo para financiar investimentos de longo prazo, e são obrigadas a recorrer a empréstimos oferecidos no mercado financeiro, por intermédio das instituições financeiras bancárias.

Acontece, entretanto, que o mercado bancário também é bastante competitivo e o custo dos juros a serem pagos em decorrência das operações de empréstimo variam bastante de banco para banco, sofrendo importante variação em decorrência de outras características pertinentes aos empréstimos realizados.

Por exemplo, as taxas de juros cobradas pelos bancos são maiores em decorrência do tipo de linha crédito a ser oferecida e do direcionamento para onde os recursos emprestados serão aplicados (linhas de crédito sem garantias reais - cheque especial, por exemplo - têm, normalmente, taxa de juros maiores do que as linhas de crédito com garantia de bens imóveis ou moveis - dependen-

do do bem móvel; veículos, por exemplo - ou duplicatas mercantis). Também as taxas de juros das linhas de crédito podem variar para mais ou para menos, dependendo do prazo de pagamento das parcelas do financiamento.

Não diferente, as taxas de juros a serem pagas também serão maiores caso a empresa que irá emprestar o dinheiro não tenha um bom relacionamento com o banco e não consiga apresentar a ele documentos que comprovem que seu planejamento empresarial e financeiro está adequadamente realizado, e que em decorrência dele será possível confiar mais na sua capacidade de pagar as parcelas do empréstimo solicitado.

Novamente estamos diante do “planejamento empresarial” e isto significa, conforme já lhes apresentamos nas aulas anteriores, a necessidade de trabalharmos com as técnicas de orçamento prévio, baseado em cenários e ambientes de mercado, com vistas a obter informações mais eficazes para tomada de decisão.

Na visão do autor Padoveze (2005, p. 161-162) sobre o tema em questão, este diz:

[...] esta peça orçamentária não se liga apenas aos planos de curto prazo. Parte dos investimentos necessários para o próximo exercício é fruto dos planos operacionais que decorrem do planejamento estratégico. [...] exemplificando, os investimentos necessários para suportar novos projetos de investimentos em novos produtos, em novas plantas (unidades industriais), ou novos canais de distribuição serão gastos efetuados no próximo período, mas que, provavelmente, serão para produtos e atividades a serem produzidas em exercícios futuros e que resultam de decisões do passado.

Quando o autor cita sobre “peça orçamentária”, ele quer dizer que o orçamento de investimentos e de financiamentos pode conter diversas versões, contemplando características e especificações diferentes, que atenderão demandas de informações diferentes e específicas e todas elas, em conjunto, comporão o que ele denomina de “peça orçamentária”.

Ainda conforme nos ensina o autor, ficar claro a interligação e necessidade da realização dos orçamentos visando obter dados sobre financiamentos e investimentos, pois com eles teremos informações que auxiliarão nas tomadas de decisão sobre os investimentos que deverão ser realizados para cumprir com as demandas de capital para realizar a produção futura prevista

para a empresa. Também será possível identificar o valor dos recursos de capital necessários para promover desenvolvimento da empresa em função do planejamento estratégico que ela programou para ser cumprido.

Mais uma vez se deve lembrar, como já destacado nas aulas anteriores, que a empresa tem diversas formas e motivos para fazer orçamentos, e que todos eles estão intimamente relacionados.

O orçamento das vendas previstas para o futuro determina as informações para que sejam realizados os orçamentos da produção a ser efetivada, visando atender a demanda dos clientes. Os orçamentos de vendas e de produção contribuem para que os orçamentos financeiros, e de despesas comerciais e de vendas, sejam também realizados, tendo em vista a previsão de recebimento das vendas futuras. Também em função da programação de pagamento para os fornecedores, que servirão a empresa entregando matérias-primas para promover a produção.

Viu só como uma coisa esta intimamente ligada e relacionada com a outra e desta forma nós temos um “sistema orçamentário” composto por diversos orçamentos?

Além das peças orçamentárias para financiamentos e investimentos citados, pode-se também indicar outra importante função do orçamento de investimentos. Quando a empresa tem uma situação financeira de lucros que permite obtenção de “sobra de caixa”, ou “excesso de caixa” e, em razão disto, ela pode aplicar estes recursos no mercado financeiro e obter rendimento de juros com suas aplicações.

Para fazer a aplicação no mercado financeiro destes recursos, a empresa também deve se preocupar em fazer um “orçamento” junto aos principais agentes financeiros com os quais ela deseja negociar, para obter informações para decidir sobre as melhores alternativas de aplicação financeiras.

As taxas de juros para aplicação financeira também variam de banco para banco, em função do prazo que os recursos ficarão aplicados e também em função da modalidade de investimentos a serem realizados.

Outra preocupação é de obter informações detalhadas sobre onde, em qual banco, irá efetivar o investimento, assegurando melhores condições de segurança e liquidez.





## Aula 20 – Orçamento de caixa

Os orçamentos de caixa são, talvez, os orçamentos mais tradicionais que podemos encontrar nas empresas. É sobre eles que iremos tratar nesta aula. Iremos lhe apresentar aspectos conceituais e práticos para que você tenha ou reforce seu conhecimento a respeito.

### 20.1 Orçamento de caixa

Imagine que na sua empresa você não consiga ter uma previsão dos recursos financeiros disponíveis e a pagar que você tem diariamente.

Como é que você faria para saber se os recursos que tem atualmente em caixa, ou que poderão ser recebidos nos próximos dias, serão suficientes para pagar as contas da sua empresa?

E ainda que saiba que tenha recursos a receber, como faria se não soubesse quais são as datas previstas para receber estes recursos, e em razão destas informações, programar o pagamento das contas de fornecedores da sua empresa?

Como é que você faria para administrar o caixa da sua empresa, para ter um planejamento das entradas e saídas de recursos financeiros e desta forma organizar a gestão da sua empresa?

Viu só como é importante ter um orçamento de caixa?

Sem ele, provavelmente e rapidamente sua empresa iria à falência. Independentemente da forma e grau de profundidade de um orçamento de caixa, todas as empresas, necessariamente, devem ter alguma forma de expressar seu fluxo de entrada e de saída de recursos por intermédio de um orçamento de caixa.

A necessidade da implantação de um planejamento de entradas e de saídas de recursos de caixa têm diversos fundamentos e explicações, mas vamos apresentar uma delas, descrita pelo Prof. Antonio Zorato Sanvicente, em um de seus livros que trata a respeito de orçamento e planejamento na administração das empresas. Diz ele:

[...] com baixo ou elevado grau de formalização, o fato é que a grande maioria das empresas elabora algum tipo de projeção de fluxo de caixa. As razões para isso dependem se prendem ao fato de que em economias inflacionárias a manutenção de elevados saldos de caixa implica prejuízos devido ao decréscimo do poder aquisitivo desses valores, além dos juros correspondentes, ou seja, o valor do dinheiro que poderia estar sendo aplicado produtivamente. Por outro lado, as faltas imprevistas de caixa trazem como consequência maiores ônus financeiros na obtenção de empréstimos, além de poderem desacreditar a empresa junto aos seus credores. (SANVICENTE, 2008).

Parece complicado não é mesmo? Mas vamos explicar melhor tudo isto para você.

De fato, qualquer que seja o tamanho da empresa, ou o produto com o qual ela trabalha, todas terão a ocorrência de um fluxo de caixa, que decorre dos créditos a receber em função de suas vendas, e também dos débitos em razão do pagamento aos seus diversos fornecedores.

O grande problema, a grande magia, é organizar tudo de forma que os créditos a receber estejam disponíveis em datas e momentos apropriados para que se possa pagar todos os credores, sem a necessidade de ter que recorrer a empréstimos bancários para cumprir com as obrigações e arcar com os seus juros.

Da mesma forma, tendo as informações corretas sobre os créditos e os pagamentos, também se terá ideia dos resultados, das sobras de caixa, com as quais a empresa poderá programar seus investimentos em novas ideias e projetos de expansão e de melhoramento de produtos.

Mas e o orçamento de caixa, como funciona?

Funciona na medida em que você organiza o fluxo da entrada de recursos e da saída de recursos da empresa, estabelecendo previamente quais serão as datas e os momentos em que obterá as receitas. Em função das informações do orçamento de vendas e das datas dos respectivos recebimentos, irá programar o pagamento das contas a pagar, informadas pelos diversos outros orçamentos da empresa (o orçamento de produção, de despesas administrativas e de vendas e o orçamento de financiamentos e investimentos), obtendo assim a certeza de que irá cumprir com todos os seus compromissos sem precisar recorrer a empréstimos bancários, ainda que temporários, para pagar suas contas.

Nos empréstimos bancários que eventualmente utilizar, você terá que pagar juros pelo dinheiro emprestado e, desta forma, você reduzirá seus lucros decorrentes dos negócios da sua empresa.

Além disso, ao tomar conhecimento, antecipada e previamente, sobre as datas e previsões de recebimentos você poderá saber se os recursos serão suficientes para pagar as contas naquelas datas nas quais o pagamento das contas será exigido.

Caso os recursos não sejam suficientes, mas já sabendo previamente que você terá recursos a receber após aquelas datas, você poderá até mesmo recorrer a empréstimos bancários para cumprir com suas obrigações. Mas certamente terá condições de negociar melhores taxas de juros do empréstimo com os bancos, pois você já tem uma programação de recebimento futuros de valores que irão subsidiar o pagamento do empréstimo. Ao apresentar tais dados aos bancos, certamente ele terá maior segurança de que você pagará o empréstimo que está solicitando a ele.

Mais uma vez cabe destacar que quando a empresa estabelece políticas para realizar orçamentos em decorrência de suas diversas operações, formando o que já denominamos nas aulas anteriores de um “sistema orçamentário”, ela só tem a ganhar. Ela demonstra ser uma empresa organizada, que tem noções corretas sobre seu funcionamento, sobre como as coisas acontecem e quais são as previsões mais certas de como as suas operações irão acontecer no futuro. Isto gera segurança nas informações prestadas pela empresa para com seus diversos fornecedores e clientes e irá auxiliar significativamente na confiança que é depositada por terceiros na empresa.

## Resumo

Foi apresentado, nesta aula, inicialmente a compreensão dos detalhes de como é importante para uma empresa implantar políticas para ter seu orçamento de caixa, efetivando ações que reúnam informações sobre as datas e os eventos que resultam da sua entrada de recursos, decorrentes de seus créditos, para fazer frente às saídas de recursos, para pagamento de seus diversos fornecedores. Complementarmente, lhe explicamos como esta política de orçamento de caixa pode contribuir significativamente para auxiliar a empresa, evitando prejuízos com o pagamento de juros, fazendo baixar seus lucros, ou minimizando o impacto do uso de recursos de terceiros.



1. Apresentamos-lhe o exemplo de orçamento de caixa por meio do *link* abaixo indicado. (O orçamento de investimentos está presente na página 54). Observe que nas outras páginas também há modelos e exemplos de outros orçamentos, os quais poderão ser úteis a você. Boa leitura! Disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/19005781/19/Modelo-De-Orçamento-De-Caixa>.

2. Leia o texto sobre o orçamento de caixa, cujo *link* segue apresentado. Após a leitura você terá mais informações a respeito desta importante ferramenta de gestão empresarial. Disponível em: <http://monografias.brasilecola.com/administracao-financas/orcamento-caixa.htm>.



## Referências

CAMARGO, C. **Planejamento financeiro**. Curitiba: IBPEX, 2007.

FREZATTI, F. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 1999.

GITMANN, L. J. **Princípios de Administração financeira**. São Paulo: Harbra, 1997.

GROPPELLI, A. A.; NIKBAKHT, E. **Administração Financeira**. São Paulo: Saraiva, 1998.

HOJI, M. **Administração financeira na prática – guia para educação financeira corporativa e gestão financeira pessoal**. São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. **Administração financeira: uma abordagem prática**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LUNKES, R. J. **Manual de orçamento**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PADOVEZE, C. L. **Planejamento orçamentário: texto e exercícios**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

PERERA, S. **The historical development of business budgeting: an organizational perspective**. A Accounting Forum, v. 22, n. 1, p. 3-13, jun. 1998.

ROSS, S. A.; WASTERFIELD, R.; JORDAN, B. D. **Princípios de Administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1998.

SANVICENTE, A. Z.; SANTOS, C. da C. **Orçamento na administração de empresas – planejamento e controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SCHIER, C. U. da C. **Gestão de Custos**. Curitiba: IBPEX, 2006.

WELSCH, G. A. **Orçamento Empresarial**. Tradução e adaptação terminologia contábil brasileira Antonio Zoratto Sanvicente. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

WERNKE, R. **Gestão Financeira – ênfase em aplicações e casos nacionais**. Rio de Janeiro: Saraiva, 2008.

WILDAUER, E. W. **Plano de negócios: elementos constitutivos e processo de elaboração**. Curitiba: IBPEX, 2010.

VASCONCELLOS, A. **Orçamento público**. Disponível em: <[http://www.editoraferreira.com.br/publique/media/alexandrevasconcellos\\_toq9.pdf](http://www.editoraferreira.com.br/publique/media/alexandrevasconcellos_toq9.pdf)>. Acesso em: junho 2012.

# Atividades autoinstrutivas

**1. O administrador de uma empresa exerce funções relacionadas a diversos tipos de atividades. Para exercer estas funções os administradores NECESSITAM:**

- a) ser autoritários sempre.
- b) ter pensamento e ação estratégica.
- c) fazer somente como eles agem.
- d) atuar e agir individualmente
- e) isolar-se para exercer suas funções, assim será mais rápido.

**2. As ações e os procedimentos visando administrar uma empresa, podem determinar o sucesso ou o insucesso de uma empresa. Quando obtém sucesso, isso PODE representar:**

- a) agregação de valor aos produtos da empresa que serão percebidos pelos consumidores.
- b) agregação de custos maiores que serão repassados aos fornecedores.
- c) modificação do capital social da empresa.
- d) alteração dos fornecedores, pois as vendas precisam melhorar.
- e) troca de equipamentos, pois a tecnologia não para de avançar.

**3. Complete as lacunas na frase apresentada abaixo e, na sequência, marque a alternativa que tem as PALAVRAS CORRETAS que completam a frase:**

Quando a administração da empresa vai mal, apresenta deficiência e \_\_\_\_\_ de procedimentos adequados, os \_\_\_\_\_ podem ser muito prejudiciais a \_\_\_\_\_; não apenas no que se refere aos resultados \_\_\_\_\_, mas também em relação a inúmeros problemas que irão refletir na sua imagem perante o \_\_\_\_\_.

- a) eficiência; fornecedores; qualquer pessoa; passados; governo
- b) padrão de qualidade; produtos; gestão; logística; radio e televisão
- c) resultados; consumidores; empresa; desejados; fornecedor
- d) plano de negócios; produtos; logística; dos produtos; consumidor
- e) ausência; resultados; empresa; financeiros; consumidor

**4. Marque V para as frases verdadeiras e F para as falsas. Na sequência indique a alternativa que contém a SEQUÊNCIA CORRETA de respostas:**

- ( ) A administração financeira deve se ater, exclusivamente, às ações de pagamento e recebimento de valores das empresas.
- ( ) A administração financeira deve ter suas propostas sempre atendidas e deve comandar as ordens na empresa.
- ( ) A administração financeira é um processo pertencente uma das áreas da empresa e deve ter sua autoridade respeitada, tal como as demais áreas também têm.
- ( ) A administração financeira não deve fornecer informações sobre suas operações para outras áreas da empresa, pois os dados são sigilosos.

- a) V, V, V, V
- b) V, F, F, V
- c) F, F, V, F
- d) F, F, F, F
- e) V, F, V, F

**5. Dentre as principais funções da administração financeira, pode-se destacar:**

- a) a análise e administração financeira propriamente dita.
- b) o controle financeiro.



- c) o planejamento financeiro.
- d) o orçamento.
- e) Todas estão corretas.

**6. POR QUE é importante que, para a realização de um orçamento, seja necessário termos uma pessoa responsável pela sua execução?**

- a) Não é importante.
- b) Porque a pessoa que faz o orçamento poderá se beneficiar com ele.
- c) Porque quem faz o orçamento não pode ser o mesmo que faz a tarefa.
- d) Porque ela terá informações prévias e posteriores para o melhor orçamento.
- e) Porque nas empresas tudo é feito individualmente.

**7. Em relação à responsabilidade e controle para se fazer orçamentos na empresa, podemos AFIRMAR:**

- a) Os orçamentos da área financeira podem ser feitos por qualquer pessoa da área de gestão administrativa.
- b) Somente o pessoal da área contábil é que pode fazer os orçamentos da empresa.
- c) O ideal é que cada área tenha uma pessoa responsável para fazer os orçamentos da respectiva área, mas pode uma pessoa que centralize.
- d) Não é importante, nem necessário, que os orçamentos sejam diferentes em cada área específica; tudo pode ser feito de uma só vez.
- e) A empresa não tem como definir responsabilidade e controle para fazer orçamento, pois as cotações vão sempre ser diferentes.

**8. Marque V para as frases verdadeiras e F para as falsas e, na sequência, indique a alternativa que contém a resposta CORRETA:**

- ( ) Quando a empresa faz orçamentos, todos são responsáveis pois não é possível que um só responda por todos.
- ( ) Os orçamentos devem sempre ser feitos apenas por uma pessoa, pois ela precisa ter controle de tudo.

( ) É sempre ideal que, quando existem diversos orçamentos, possa haver um compartilhamento entre as pessoas que fazem os orçamentos, e outros centralizadores, que controlam os orçamentos.

( ) Não existem regras que determinam que apenas um ou outra pessoa deva fazer um orçamento, assim todos fazem e todos controlam.

a) F, F, V, F

b) V, V, F, V

c) V, F, F, F

d) F, V, V, F

e) V, V, F, F

9. Para o desenvolvimento de tarefas da administração financeira, necessita-se de um gestor financeiro, que deve ter capacitação e competências adequadas para realizar suas funções. Dentre as respostas abaixo, **INDIQUE** a que **CONTÉM** algumas das principais competências e capacitação adequada para se ser um gestor financeiro.

a) Conhecer sobre a economia, estratégia empresarial, contabilidade, processos organizacionais, negócios, contratos;

b) Ser bom na gestão de pessoas para promover treinamentos e qualificação dos funcionários;

c) Conhecer sobre processos industriais, procedimentos de fornecimento e entrega de mercadorias prontas e a produzir;

d) Ser bom negociador de duplicatas e cheques de clientes que não efetuaram os pagamentos nos bancos nas datas corretas.

e) Conhecer das técnicas essenciais para negociar os produtos da empresa com os clientes mais complicados, pois o pagamento pode ser difícil.

10. Marque, nas frases abaixo, **V** para as verdadeiras e **F** para as falsas. Depois, dentre as alternativas apresentadas, marque a que contém a **SEQUÊNCIA CORRETA**.

- ( ) O gestor financeiro não participa das decisões estratégicas; isto é para a diretoria da empresa.
- ( ) Uma boa parte das informações sobre a situação financeira atual e futura da empresa, para tomada de decisão, é elaborada pelo gestor financeiro.
- ( ) O gestor financeiro precisa ter conhecimentos e capacitação sobre matemática, matemática financeira e gestão de contratos.
- ( ) Para ser um gestor financeiro, é necessário unicamente saber liderar todas as pessoas na empresa para poder dizer “sim” e “não” na hora certa.
- ( ) Um gestor financeiro não precisa conhecer os negócios da economia e do mercado de produtos interno e externo.

- a) F, V, V, V, F
- b) V, F, F, V, V
- c) F, F, V, F, V
- d) F, V, V, F, F
- e) V, F, F, F, V

**11. Sobre a compreensão e entendimento acerca do planejamento, indique, dentre as respostas indicadas, aquela que é CORRETA:**

- a) O planejamento é uma exigência burocrática de algumas empresas e pode ser dispensado caso se tenha outra forma de controle.
- b) O planejamento compreende processos com os quais se determina um conjunto integrado de ações e procedimentos para realização de objetivos.
- c) O planejamento compreende procedimentos que os funcionários da área financeira devem fazer para entender os lançamentos contábeis.
- d) O planejamento se compreende com as definições das ações que o funcionário decide fazer, independente de outras pessoas.
- e) Uma vez realizado o planejamento, fica dispensada a realização de orçamentos, pois isso já está feito com o planejamento;

**12. Dentre as alternativas abaixo, indique a que contém a resposta CORRETA sobre a compreensão e entendimento DO QUE É e PARA QUE SERVE o controle financeiro:**

- a) O planejamento é uma exigência burocrática de algumas empresas e pode ser dispensado caso se tenha outra forma de controle.
- b) O planejamento compreende processos com os quais se determina um conjunto integrado de ações e procedimentos para realização de objetivos.
- c) O planejamento compreende procedimentos que os funcionários da área financeira devem fazer para entender os lançamentos contábeis.
- d) O planejamento se compreende com as definições das ações que o funcionário decide fazer, independente de outras pessoas.
- e) Controle é não permitir que se ultrapasse limites estabelecidos e auxiliar na gestão e utilização dos recursos financeiros da empresa e realização de orçamentos.

**13. Sobre as frases abaixo, marque V para as verdadeiras e F para as falsas e depois escolha a alternativa que contém a SEQUÊNCIA CORRETA das respostas.**

- ( ) O controle financeiro auxilia nos resultados do planejamento financeiro e estratégico da empresa.
- ( ) O controle financeiro não tem nada a ver com o controle dos custos de produção.
- ( ) O controle financeiro tem relação com o controle das contas a pagar, com fornecedores de matérias-primas e insumos básicos.
- ( ) O controle financeiro está relacionado com o controle das contas a pagar e com fornecedores de serviços essenciais.
- ( ) O controle financeiro não está relacionado com o controle das contas a receber dos diversos clientes, sejam eles pessoas físicas ou jurídicas, decorrentes de vendas diretas.

- a) F, V, V, F, V
- b) V, F, V, V, F
- c) F, F, V, V, F
- d) V, V, F, V, F
- e) V, F, F, V, V

**14. Em relação ao conceito de orçamento, podemos AFIRMAR:**

- a) Os orçamentos não têm função de prestar informações sobre ações futuras da empresa, que servem para o planejamento estratégico.
- b) Os orçamentos devem ser feitos apenas para comprar matérias-primas e não servem para execução de serviços.
- c) Os orçamentos não devem ser considerados para a programação financeira de caixa da empresa, pois eles não representam negócios feitos, mas apenas propostas de negócios.
- d) Os orçamentos servem para obter informações sobre valores presentes e futuros e pode incluir dados da área financeira, de negócios e de produção
- e) Os orçamentos se restringem a obter dados sobre as operações financeiras de pagamentos da empresa, não sendo aplicados à área de produção.

**15. Aproveite que agora você já tem maiores informações sobre as aplicações e modelos de orçamentos, e leia as hipóteses a seguir apresentadas, indicando a que contém a resposta CORRETA.**

- a) O orçamento financeiro serve exclusivamente para obter dados do mercado financeiro de ações.
- b) Orçamento público só é realizado quando não é necessário fazer licitação.
- c) O orçamento empresarial pode ser feito de forma estratégica, geral ou específica.
- d) O orçamento de produção serve apenas para compra de máquinas e equipamentos de produção.
- e) Com o orçamento de investimentos a empresa controla os recursos que investe em seus clientes para adquirir mercadorias.

**16.** Dentre as alternativas abaixo, marque V para as verdadeiras e F para as falsas. Em seguida, indique a resposta que tem a sequência CORRETA.

O orçamento serve para decidir sobre as estratégias de ação com fornecedores da empresa.

O orçamento serve para decidir sobre as estratégias de custos da empresa.

O orçamento serve para decidir sobre estratégias e as políticas de recursos humanos da empresa.

O orçamento serve para definir as políticas de preço de vendas de produtos da empresa.

a) V, V, V, V

b) F, F, F, F

c) F, F, V, V

d) V, V, F, F

e) V, V, F, V

**17.** De acordo com a literatura científica, especificamente o autor Theis apud Perera, (1998) há registro de que os primeiros povos a utilizarem as técnicas de orçamento foram os:

a) brasileiros

b) ingleses

c) indianos

d) australianos

e) americanos

**18.** Os orçamentos empresariais não são utilizados apenas na área financeira, mas também em outras áreas da organização, tais como nas áreas administrativa, comercial, de pós-vendas e de distribuição de produto. Em relação à assertiva, marque a alternativa CORRETA.

- a) A assertiva está incorreta.
- b) A assertiva estará correta se excluirmos a área de distribuição de produtos.
- c) A assertiva está correta.
- d) A assertiva estará correta se excluirmos a área de pós-vendas.
- e) A assertiva estará correta se excluirmos a área de pós-vendas e de distribuição de produtos.

**19. Quando se propõe realizar um orçamento, seja ele para qualquer área da empresa, ou em nossa vida pessoal, é sempre importante que tenhamos previamente informações mais detalhadas sobre o produto que se deseja orçar, ou comprar, a fim de obter dados mais confiáveis.**

**A respeito destas informações prévias, é CORRETO AFIRMAR:**

- a) Elas não são importantes, pois ainda é apenas um orçamento; e só depois, na hora da compra, é que serão importantes.
- b) Elas são essenciais, pois sabendo destes dados, o vendedor não tem como fugir das informações e nós vamos impor o preço a ser pago.
- c) Elas não são importantes, pois como sou eu quem vai comprar, o vendedor terá necessariamente que aceitar o que eu impor como produto para me atender, caso contrário, não serei cliente dele.
- d) Elas são essenciais, pois na medida em que conhecemos temos condições de negociar melhor com diversos fornecedores para fazer orçamento e obter a melhor proposta de compra.
- e) Todas as alternativas estão erradas.

**20. A respeito dos critérios prévios para formação de informações e realização de orçamentos, marque V para as alternativas verdadeiras e F para as alternativas falsas. Em seguida, indique a resposta que contém a SEQUÊNCIA CORRETA de respostas V ou F.**

- ( ) Quando a informação de compra for à vista, o valor do produto no orçamento será sempre e necessariamente menor do que se a compra for a prazo.

- ( ) Quando a informação da compra não tiver a forma de pagamento sempre será melhor, pois o vendedor terá que resolver esta situação em meu benefício.
  - ( ) A informação sobre se a compra será à vista ou a prazo, não tem influência no orçamento.
  - ( ) A informação se a compra será à vista ou a prazo é importante, pois poderá beneficiar na negociação, beneficiando desconto para pagamento à vista, mas não necessariamente a depender da negociação.
  - ( ) Via de regra, quando as negociações envolvem opção de pagamento à vista ou a prazo, há diferença de valores entre elas, mas esta não é uma condição obrigatória, depende da negociação.
- a) F, F, F, V, V
  - b) V, V, V, F, F
  - c) F, F, V, F, F
  - d) V, F, V, F, V
  - e) F, F, F, V, F

**21. Quando se propõe realizar um orçamento para aquisição de determinado produto, é importante que tenhamos em mãos dados e especificações técnicas do produto, visando obter as condições mais favoráveis para obtenção dos preços orçados. Sobre isto, indique a resposta que contém as informações CORRETAS.**

- a) O responsável por realizar o orçamento, após ser solicitado, deve ele mesmo descrever as características e especificações do produto a ser orçado, pois é ele quem conhece o orçamento.
- b) Não é necessário informar os dados e especificações do produto a ser orçado, pois todos os fornecedores já conhecem o mercado e o produto.
- c) Ao se receber o pedido de orçamento, o responsável deve previamente obter de quem requereu o orçamento, todos os dados e especificações daquilo que se deseja orçar, para assim obter resultados mais favoráveis.



- d) Ao se receber o pedido de orçamento, os responsáveis para realizar os orçamentos devem realizar cada um o seu orçamento, independente de terem ambos as mesmas informações dos detalhes e especificações do produto.
- e) O responsável pela realização do orçamento normalmente já tem um fornecedor para aquele produto e, desta forma, ele praticamente não precisa fazer outro orçamento: é só pedir o fornecimento.

**22. A respeito da possibilidade de encontramos diversos tipos de orçamentos, o que pode-se afirmar? Marque a alternativa CORRETA.**

- a) Não é necessário ter diversos tipos de orçamentos, pois todos terão respostas iguais.
- b) Não é necessário ter diversos tipos de orçamentos, pois somente uma pessoa poderá fazê-los e ela vai, necessariamente, reuni-los em um só.
- c) É necessário ter diversos tipos de orçamentos, pois as empresas são diferentes e para cada empresa, cada produto, temos que ter um orçamento separado.
- d) É necessário ter diversos tipos de orçamentos, pois em cada um deles se tratarão de temas e produtos diferentes que requerem tratamento diferente.
- e) Não é necessário ter diversos tipos de orçamentos, pois todos são para uma mesma empresa e o financeiro cuidará disso, evitando perda de tempo.

**23. Você aprendeu que existem diversas formas de realizar orçamentos que atendam áreas e critérios específicos para sua realização. Dentre as alternativas a seguir, que versam sobre orçamento de produção e orçamento no âmbito da atividade pública, indique a alternativa CORRETA.**

- a) Todos os orçamentos são iguais, independente de seu uso.
- b) Só são iguais os orçamentos de produção e de venda.
- c) Os orçamentos de produção envolvem principalmente obtenção de preços de serviços prestados aos clientes.
- d) O orçamento na atividade pública envolve obtenção de preços de produtos e para prestação de serviços à sociedade.
- e) Tanto orçamento na atividade pública quanto orçamento de produção são iguais e dispensam processos de eventual licitação.

**24. Suponha que você seja o responsável pela expansão das vendas dos produtos da empresa em uma determinada região e que ficou com você a responsabilidade para apurar o potencial de mercado daquela região, para que sua empresa estipule estratégias de negócios e aumente suas vendas. QUE TIPO de orçamento você deverá fazer para obter as informações sobre o potencial de mercado da região?**

- a) orçamento público
- b) orçamento de vendas
- c) orçamento financeiro
- d) orçamento de investimentos em imóveis
- e) orçamento de compra de matéria-prima

**25. O orçamento pode ser compreendido como uma informação alternativa para resolução de conflitos e de motivação?**

- a) Não, resolução de conflitos é função da área de recursos humanos.
- b) Não, motivação é função da área de treinamento da empresa.
- c) Sim, na medida em que motivação provoca conflitos e desta forma os orçamentos ajudam na resolução das motivações.
- d) Sim, na medida em que harmoniza informações e converge as pessoas a objetivos comuns.
- e) Todas estão incorretas.

**26. A respeito dos objetivos do orçamento, se pode dizer que ele também se presta a uma forma de autorizar ou liberar procedimentos para que sejam efetuadas compras, ou adotadas providências, que por intermédio dele já foram pesquisadas. A respeito disto, pode-se AFIRMAR:**

- a) A afirmação esta correta, pois uma vez realizada previamente as pesquisas e obtendo dados corretos e aprovação, os passos seguintes já estão preparados.
- b) A afirmação está correta, pois com a realização do orçamento, independente de aprovação, já autoriza que as providências sejam tomadas.

- c) A afirmação está incorreta, pois o orçamento não foi autorizado e precisa ter a assinatura de pelo menos cinco pessoas para que as providências sejam autorizadas.
- d) A afirmação está incorreta, pois o orçamento não tem todos os dados e informações solicitadas, dependendo da autorização da diretoria para executá-lo.
- e) A afirmação está correta, mas também está incorreta, pois para fazer o orçamento e liberar para o pagamento o Diretor da empresa teria que ter autorizado e assinado o documento para o funcionário fazer o pagamento.

**27. POR QUE o orçamento apresenta vantagens para as empresas que têm hábito de fazê-lo?**

- a) Permite conhecer melhor as condições de negócios da empresa e controlar seus custos.
- b) Permite à empresa determinar qual preço irá pagar para comprar seus produtos, não permitindo que o vendedor estabeleça preço da compra.
- c) Não há vantagem em fazer orçamento.
- d) Permite determinar mais conflitos nas decisões de compra.
- e) Auxilia na criação de ambiente mais competitivo entre as pessoas da organização.

**28. A realização de orçamentos por parte das empresas pode representar desvantagem para elas? Indique abaixo a alternativa CORRETA.**

- a) Não; só há vantagem para as empresas que fazem orçamentos.
- b) A desvantagem resulta da capacidade da empresa em conhecer melhor suas condições de negociação e assim perder oportunidades.
- c) Uma desvantagem pode ser fazer com que os fornecedores consultados sejam sempre os mesmos, não havendo diversificação de consultas.
- d) A desvantagem pode ser considerada quando a eficácia do processo não permite manobras para ajustar o controle financeiro.
- e) Só tem desvantagem se os orçamentos não foram dirigidos para beneficiar os fornecedores com os quais desejamos negociar.

**29. Para elaborarmos um orçamento, sempre será necessário que tenhamos em mente, e à disposição, diversas informações sobre o objeto do orçamento, bem como o fim a que ele se destina. Em relação a isto, se pode AFIRMAR:**

- a) Para elaboração de orçamentos, quanto menor a quantidade de informações melhor será, pois assim se evitam erros.
- b) Para elaboração de orçamentos, quanto menor a quantidade de fornecedores melhor será, assim evita-se a concorrência desleal.
- c) Os detalhes e especificações sobre o objeto do orçamento não interessam a quem o realiza, interessa somente a quem vai utilizar os resultados.
- d) O número de variáveis não é importante para ajustarmos o modelo e estrutura correta de orçamento;
- e) Os orçamentos podem ser simples, mas o número de variáveis e especificações do objeto orçado é que determinam sua importância e razão de fazê-los com melhor resultado.

**30. Quando se elabora uma proposta de modelo de orçamento, para realizá-lo é preciso levar em conta:**

- a) critério, ou critérios que irão determinar a decisão sobre a compra do produto orçado, ou das despesas a serem realizadas.
- b) o relacionamento pessoal do fornecedor com o responsável pelo orçamento.
- c) o grau de interesse da proposta financeira de estímulo para fechamento do negócio.
- d) As formas de reciprocidade que o negócio irá estabelecer em âmbito pessoal.
- e) A determinação de um único fornecedor principal, e outras apenas participantes para exemplificar.

**31. De acordo com o conceito apresentado neste livro, o que se entende por "tática"?**

- a) Maneira hábil de conduzir, encaminhar ou ajustar um negócio, uma empresa, uma discussão etc..

- b) Planejamento de ações, jogadas, medidas etc., visando a um objetivo, e procurando levar em consideração todas as variáveis possíveis.
- c) Forma de estabelecer a visão da empresa.
- d) Estratégia para determinar a missão da empresa.
- e) Representam os valores institucionais e organizacionais da empresa.

**32. De acordo com o conceito apresentado neste livro, o que se entende por “estratégia”?**

- a) Maneira hábil de conduzir, encaminhar ou ajustar um negócio, uma empresa, uma discussão etc..
- b) Planejamento de ações, jogadas, medidas etc., visando a um objetivo, e procurando levar em consideração todas as variáveis possíveis.
- c) Forma de estabelecer a visão da empresa.
- d) Estratégia para determinar a missão da empresa.
- e) Representam os valores institucionais e organizacionais da empresa.

**33. O orçamento geral de uma empresa pode ser composto por vários orçamentos, os quais, em conjunto, formam o que se denomina orçamento empresarial. Indique V para as alternativas verdadeiras e F para as falsas. Na sequência, indique a alternativa que contém as respostas CORRETAS.**

orçamento de compras

orçamento de vendas

orçamento investimentos e financiamentos

orçamento de produção

a) V, V, F, F

b) V, V, V, F

c) F, F, F, F

d) F, F, V, V

e) V, V, V, V

**34. De acordo com a definição de orçamento geral, apresentada por Hoji (2004), PREENCHA as lacunas abaixo, completando a frase:**

O orçamento geral retrata a \_\_\_\_\_ da empresa e evidencia, por meio de um conjunto integrado por \_\_\_\_\_ específicos, subdivididos em quadros auxiliares, onde estão refletidas quantitativamente as \_\_\_\_\_ e as \_\_\_\_\_ da empresa, relativas a determinados períodos \_\_\_\_\_.

- a) futuro, ações, pessoas, estratégias, passados
- b) estratégia, orçamentos, ações, políticas, futuros
- c) função, pessoas, estratégias, ações, presentes
- d) políticas, estratégia, variáveis, vendas, passados
- e) despesa, dados, unidades, filiais, presentes

**35. São ASPECTOS GERAIS do orçamento de vendas:**

- a) prever o comportamento dos vendedores perante seus clientes;
- b) prever a quantidade de vendas em quantidades para cada produto;
- c) prever as especificações do processo de produção;
- d) estipular a maneira como a logística deve entregar o produto;
- e) determinar como deve ser feita a cobrança do pagamento.

**36. Sobre o orçamento de vendas, marque (V) para as alternativas verdadeiras e (F) para as falsas. Na sequência, indique a alternativa que contém as respostas CORRETAS.**

- ( ) Prever os preços para os produtos vendidos, considerando seus respectivos mercados, lembrando que a empresa pode atuar com preços diferentes em razão dos diferentes mercados em que atua.
- ( ) Identificar e prever os valores futuros do impostos a serem recolhidos, permitindo melhor programação de seus pagamentos.

- ( ) Prever as receitas a serem obtidas no futuro.
- ( ) Prever as quantidades de produtos necessárias para atender as demandas de mercado.
- ( ) Em função do conhecimento das quantidades necessárias para atender a demanda de mercado, será possível organizar melhor a produção dos produtos a serem produzidos.

- a) V, V, F, F, V
- b) V, V, F, V, F
- c) F, V, F, V, V
- d) Todas são verdadeiras.
- e) Todas são falsas.

**37. Os orçamentos podem ser privados, realizados em organizações privadas e públicos, estes realizados em empresas públicas. A respeito das diferenças entre eles, é CORRETO AFIRMAR:**

- a) O orçamento público, realizado pelo poder público, tem sempre que levar em consideração o resultado em benefício da implicação social e, portanto, nem sempre se deve pensar na única e imediata obtenção de lucros para a empresa pública.
- b) O orçamento público não precisa ser feito considerando critérios específicos para tomada de decisão, pois a gestão é pública.
- c) O orçamento público, diferentemente do privado, não requer escolha de fornecedores diversos para busca de melhores preços.
- d) O orçamento público caracteriza-se pela subjetividade da escolha do fornecedor em razão do cadastro prévio apresentado à instituição pública.
- e) O orçamento público só é feito após licitação e divulgação em jornal de grande circulação no país.

**38. O orçamento público tem definições e características diferentes daquelas abordadas para o orçamento privado. Dentre estas diferenças, destacam-se as definidas pelo prof. Alexandre Vasconcelos. Assim, indique a resposta que contém a alternativa CORRETA:**

- a) O orçamento público, segundo o prof. Alexandre Vasconcelos, não precisa seguir os princípios da anualidade, que consiste em ter vigência de um ano, coincidindo com o ano civil.
- b) A uniformidade do orçamento é, segundo o prof. Alexandre Vasconcelos, dispensada na elaboração do orçamento público.
- c) A publicidade é um princípio que não precisa ser obedecido na realização de orçamento, segundo visão do prof. Alexandre Vasconcelos.
- d) O orçamento público é rígido e estático, conforme definição do prof. Alexandre Vasconcelos.
- e) O orçamento público e o orçamento privado são absolutamente iguais na visão do prof. Alexandre Vasconcelos.

**39. De acordo com o autor Sanvicente (2008), PODE-SE conceituar orçamento de produção como:**

- a) rol de informações que determinam o custo de uma matéria-prima para integrar o processo de produção.
- b) documento que possibilita elaboração de orçamentos para compras de matéria-prima, mão de obra direta, custos indiretos de produção, agregando outros custos fixos ou variáveis que integram o sistema de produção.
- c) portfólio de valores dos custos de todos os equipamentos que fazem parte do parque fabril da indústria.
- d) relação de bens e preços atuais e futuros de todas as mercadorias que irão compor as especificações de venda do único fornecedor de produtos de qualidade.
- e) procedimento técnico, não absoluto, com o qual, a partir da avaliação subjetiva do gestor de produção, se pode determinar os valores a serem negociados com o fornecedor da empresa, visando obter reciprocidade e vantagem competitiva.



**40. O orçamento de produção poderá resultar em vantagens para as empresas que têm o hábito de elaborar, com vistas a melhor gestão dos processos de produção. Dentre estas vantagens, indique a alternativa que tem afirmativa CORRETA:**

- a) O orçamento de produção permite melhorar o pagamento das horas extras aos funcionários da área de produção, estimulando a produção
- b) O orçamento de produção indica o produto que a empresa irá vender primeiro para seus clientes, e depois os que complementarão o uso dele.
- c) O orçamento de produção promove melhor adequação e melhoria no processo de produção, para entregar os produtos adequados aos clientes, conforme orientação da área comercial, melhorando custos e aumentando os lucros.
- d) Com o orçamento de produção, não haverá possibilidade de prejuízos no negócio da empresa, uma vez que os custos de venda e lucro estarão previamente determinados.
- e) O orçamento de produção determinará qual produto a empresa deverá vender para os clientes que ela assim eleger para adquiri-los, mantendo a fidelidade.

**41. De acordo com Sanvicente (2008), o orçamento de despesas com vendas COMPREENDE:**

- a) apenas despesas e comissões pagas aos vendedores.
- b) apenas custos de comissões pagas aos vendedores e aos distribuidores.
- c) despesas com viagem, combustível, alimentação dos vendedores, não incluindo salários e comissões, pois estes são custos administrativos.
- d) gastos e despesas com salários, comissões de vendedores, ligações telefônicas, propaganda, combustível e despesas de viagem, dentre outras.
- e) apenas custos com propaganda, publicidade, amostras grátis, transporte e entrega de mercadorias aos clientes.

**42. De acordo com o Sanvicente (2008), o orçamento de despesas administrativas BASEIA-SE:**

- a) no custo das mercadorias adquiridas para produção.
- b) nas despesas de vendas, salários dos vendedores, combustível, propaganda, publicidade.
- c) nas despesas com telefone, sistemas e softwares, material e energia elétrica das unidades de escritório, seguros, taxas.
- d) nas despesas de viagem, comissões e doações, jardinagem, promoções de vendas.
- e) nos salários e comissões, amostras grátis, ajuda de custo a funcionários, valores pagos como reciprocidade.

**43. Em relação ao orçamento de investimentos, na visão do autor Padoveze (2005), se pode AFIRMAR que seja:**

- a) a estipulação de valores em sobra de caixa da empresa para distribuição de lucros aos acionistas.
- b) a determinação de valores a serem destacados no balanço financeiro para aplicação em títulos e valores mobiliários.
- c) a estipulação dos valores que deixarão de ser utilizados pela empresa na linha de produção para servir como reserva de valor para aplicação em fundos de investimentos e caderneta de poupança.
- d) a apropriação de valores de lucro líquido que serão separados para pagamento de investimentos em aquisição de bens e propriedades para a empresa.
- e) a soma dos valores de investimentos estratégicos de curto e longo prazos, decorrentes de planos operacionais para projetos de investimentos em novas máquinas, produtos, mercados ou canais de distribuição.

**44. O orçamento de investimentos, na visão do autor Padoveze (2005):**

- a) serve apenas para estimar os valores que sobrarão no lucro da empresa para investimentos no mercado financeiro.
- b) objetiva planejar os valores que serão destinados aos investimentos em novas unidades da empresa, independente do seu resultado de vendas.

- c) promove orientação para a área de produção produzir sempre mais, obtendo vantagem competitiva com maior produção e menor custo.
- d) facilita a necessária integração de dados para tomada de decisão sobre demandas de capital para realizar produção futura, ou implementação de projetos estratégicos.
- e) tem atuação restrita na área de produção para que se possa conhecer as necessidades de compra e pagamento de insumos para produção.

**45. Em relação ao orçamento de caixa, se pode COMPREENDER que:**

- a) estipula unicamente os valores de crédito decorrentes de sobra de caixa diariamente existentes na empresa.
- b) representa o conjunto de valores a receber pelas vendas e também os débitos a pagar em razão de diversos fornecedores.
- c) identifica somente os valores finais de débitos a pagar da empresa, que serão levados a conta de orçamento de investimentos para obter recursos para quitação.
- d) representa os valores recebidos no caixa da empresa, exclusivamente por pagamentos recebidos em espécie.
- e) identifica a previsão dos valores disponíveis em moeda corrente no caixa da empresa, no momento da apuração e no decorrer do dia, da semana, do mês e do ano.

**46. A respeito do orçamento de caixa, se pode AFIRMAR:**

- a) só se utiliza para saber dos valores recebidos pela empresa em decorrência de pagamentos a vista, realizados no caixa da empresa.
- b) utiliza-se somente em empresas de grande porte, que necessitam de funcionário que cuida do caixa, servindo como prestação de contas.
- c) estipula os valores que devem ser direcionados para que os caixas da empresa mantenham o troco no caixa para atender as necessidades dos pagamentos.
- d) nas empresas de menor porte, não há necessidade de processos formais de orçamento de caixa, bastando estar previsto pelo gerente financeiro.
- e) possibilita conhecer os valores a pagar e a receber, as datas nas quais há previsão de recebimento de valores a pagar e a receber, otimizando o fluxo de recursos financeiros existentes e previstos na empresa.

**47. A respeito do conceito e compreensão da administração, preencha as lacunas abaixo e, na sequência, indique a alternativa que contém a resposta CORRETA.**

Segundo o autor Idalberto Chiavenato (2011, p. 12-13), a administração trata do \_\_\_\_\_, da organização (estruturação), da direção e do \_\_\_\_\_ de todas as atividades diferenciadas pela divisão do \_\_\_\_\_ que ocorram dentro de uma organização. Assim, a \_\_\_\_\_ é imprescindível para a existência, sobrevivência e sucesso das organizações. Sem a administração, as organizações jamais teriam condições de existir e crescer.”

- a) financeiro, valor de venda, patrimônio, pessoa
- b) patrimônio, imobiliário, imóvel, locação
- c) caixa, pagamento, caixa, inadimplência
- d) treinamento, lucro, recursos humanos, função
- e) planejamento, controle, trabalho, administração

**48. A respeito do conceito de administração financeira, com base no autor Hoji, (2009), tem-se que:**

As funções de análise, \_\_\_\_\_ e controle financeiro, consistem em \_\_\_\_\_, monitorar e avaliar todas as atividades da \_\_\_\_\_ (operação, investimento e financiamento), bem como participar ativamente das decisões \_\_\_\_\_, planejando as atividades de longo prazo, mensurando os riscos em relação ao retorno esperado.

Preencha as lacunas e, em seguida, indique a alternativa que contém a sequência CORRETA de resposta.

- a) resultado, pagar, pessoa, internas
- b) pensamento, supor, indústria, subjetivas
- c) planejamento, coordenar, empresa, estratégicas

d) pensamento, determinar, internas, unilaterais

e) resultado, coordenar, pessoa, subjetivas

**49. Associe a primeira coluna com a segunda coluna e depois indique a alternativa que contém a resposta com a sequência CORRETA.**

( 1 ) orçamento da produção

( ) comissões vendedores

( 2 ) orçamento de despesas administrativas

( ) material escritório

( 3 ) orçamento de vendas

( ) matérias-primas

( ) mão de obra direta

( ) combustível

( ) energia elétrica escritório

( ) manutenção de máquinas

a) 3, 2, 1, 1, 3, 2, 1

b) 3, 3, 2, 1, 1, 2, 1

c) 1, 1, 2, 2, 3, 3, 1

d) 3, 1, 2, 1, 3, 2, 1

e) 2, 3, 1, 1, 3, 2, 1

**50. Sobre as técnicas e o uso do controle como ferramenta de gestão da administração financeira, também é CORRETO compreender:**

a) No controle prévio, encontramos as ações e procedimentos isolados, dispersos, separados, que irão permitir a empresa impor negócios e preços a serem contratados.

b) Com o controle sistêmico, entende-se impedir que a empresa verifique de forma sistemática e processual o cumprimento daquelas metas e objetivos que foram previamente determinados e não desejados.

- c) O controle pós-execução impede à organização empresarial cobrar dos responsáveis a assertividade dos seus procedimentos de administração financeira, de suas estratégias, dos resultados não desejados e obtidos.
- d) No controle prévio, encontramos concentradas as ações e procedimentos permitindo a empresa prever, planejar, custos e receitas, bem como fluxos de caixa, entradas e saídas, em função de cenários e situações previamente estabelecidas para otimização de resultados.
- e) Com o controle sistêmico, entende-se que os sistemas de negócios e de produção da empresa deverão ser alterados para que cada tarefa, realizada pelo funcionário, tenha os resultados que ele estabelecer, independente do resultado desejado pelo cliente.

## Currículo do professor-autor

### **Homero Pampolini Junior**

Administrador de empresas, Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal Santa Catarina; Especialista em Educação a Distância (Senac-RJ). Especialista em Estratégias Inovadoras Docência Superior; Graduando em Direito; experiência em Coordenação de Cursos de graduação (bacharelado e tecnológico) e pós-graduação na área de gestão empresarial; docente em cursos de graduação e pós-graduação, modalidade EAD e presencial; expressiva experiência em Gestão empresarial/organizacional (gerenciais e direção) áreas, administrativa, financeira, mercadológica marketing, comercial, diagnósticos organizacionais, planejamento empresarial, comportamento organizacional, plano de negócios; expressiva experiência em consultoria, assessoria empresarial, perícia judicial e trabalhista; Avaliador AD HOC INEP-MEC de IES Instituições Ensino Superior.

