

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA

**A EFICÁCIA DA ELABORAÇÃO ORÇAMENTÁRIA
UM ESTUDO DE CASO EM UMA AGROINDÚSTRIA
PRODUTORA DE ÁLCOOL**

Rubiataba-Go

2007

**A EFICÁCIA DA ELABORAÇÃO ORÇAMENTÁRIA
UM ESTUDO DE CASO EM UMA AGROINDÚSTRIA
PRODUTORA DE ÁLCOOL**

RENATA PEREIRA MORAIS

**A EFICÁCIA DA ELABORAÇÃO ORÇAMENTÁRIA
UM ESTUDO DE CASO EM UMA AGROINDÚSTRIA
PRODUTORA DE ÁLCOOL**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba como parte das exigências de conclusão do curso de Administração, sobre a orientação do professor Cláudio Kobayashi.

Rubiataba-GO

2007

FOLHA DE APROVAÇÃO

RENATA PEREIRA MORAIS

**A EFICÁCIA DA ELABORAÇÃO ORÇAMENTÁRIA
UM ESTUDO DE CASO EM UMA AGROINDÚSTRIA
PRODUTORA DE ÁLCOOL**

COMISSÃO JULGADORA
MONOGRAFIA PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE GRADUADO PELA
FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA

Orientador : _____

Titulação

2º Examinador : _____

Titulação

3º Examinador : _____

Titulação

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho primeiramente a Deus, e a todos os colaboradores da empresa que de alguma forma contribuíram, agradeço também ao professor Claudio Kobayshi que tanto me instruiu para realização do mesmo.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

EVOLUÇÃO DOS METODOS ORÇAMENTÁRIOS.....	13
ESTRUTURA BÁSICA DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL.....	20

SUMÁRIO

DEDICATÓRIA

RESUMO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

1 INTRODUÇÃO	7
2 PROBLEMÁTICA.....	8
3 JUSTIFICATIVA.....	9
4 OBJETIVOS	10
4.1 OBJETIVO GERAL	10
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
5 REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
5.1 ORIGENS DO ORÇAMENTO	11
5.2 ETAPAS DO ORÇAMENTO	12
5.3 EVOLUÇÃO DOS METODOS ORÇAMENTARIOS.....	13
5.4 CONCEITO DE ORÇAMENTO.....	13
5.5 VANTAGENS DO ORÇAMENTO.....	14
5.6 ELABORAÇÃO ORÇAMENTÁRIA.....	16
5.7 OBJETIVOS E CARACTERÍSTICAS	20
5.8 CONTROLE ORÇAMENTÁRIO.....	22
6 METODOLOGIA	25
6.1 MÉTODO DA PESQUISA.....	25
6.2 COLETA DE DADOS.....	26
6.2.1 OBSERVAÇÃO	26
6.2.2 ENTREVISTA	26
6.2.3 TABULAÇÃO DE DADOS.....	28
7 ANÁLISE - DISCUSSÃO	29

7.1 A AGROINDÚSTRIA PRODUTORA DE ÁLCOOL.....	29
7.1.2 FORMA DE ELABORAÇÃO DA VISÃO ESTRATÉGICA E FUTURA.....	29
7.1.3 VISÃO ESTRATÉGICA E FUTURA DA EMPRESA.....	30
7.1.4 ELABORAÇÃO DO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO.....	31
7.1.5 ACOMPANHAMENTO DO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO.....	33
8 CLASSIFICAÇÃO DA ELABORAÇÃO ORÇAMENTÁRIA DA EMPRESA.....	366
9 JUSTIFICATIVAS.....	377
9.1 JUSTIFICATIVAS POSITIVAS.....	377
9.2 JUSTIFICATIVAS NEGATIVAS.....	377
10 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	388
11 SUGESTÕES.....	399
12 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	40
13 DECLARAÇÃO.....	42
APÊNDICES.....	43

1 INTRODUÇÃO

O ambiente mundial vem passando por modificações profundas no que diz respeito aos aspectos social e econômico. Neste cenário de competição global, as empresas são compelidas a adotar sistematicamente novos métodos de trabalho que possam aumentar a sua competitividade e, assim, fazer frente a uma concorrência cada vez mais voraz. O aspecto da competição entre as empresas, conduz a novas abordagens de produção, tecnologia, técnicas operacionais. O enfoque deste trabalho se destina a explanar uma das técnicas administrativas que possa reduzir drasticamente as despesas de diversas áreas da empresa.

Para tanto foi escolhido abordar um tema de importância reconhecida em todos os meios empresariais, o *Orçamento*, demonstrando toda a metodologia de sua elaboração e os possíveis impactos no resultado das empresas, em virtude da eficácia do planejamento.

Desse modo, partindo de uma base teórica, analisar e desenvolver a técnica utilizada para a elaboração desse sistema, visando uma considerável redução no nível de gastos de uma empresa, independente do ramo de atividade a que ela pertença.

Antes de mais nada, busca-se produzir um trabalho original, porém, muito longe de se esgotar o assunto, devido à sua grande abrangência e diversidade, mas que possa trazer contribuição, mesmo que pequena, para estudos posteriores de métodos de elaboração de orçamentos. Devido a gama de problemas na administração financeira e orçamentária, torna-se muito importante entender todos os procedimentos que ocorrem na empresa, assim como também diversos conteúdos de todos os setores.

A pedido da empresa pesquisada, para este trabalho utilizou-se nomes fictícios, uma vez que, a mesma, não autorizou a publicação da razão social e nem dos colaboradores que participaram das entrevistas e ou responderam questionários.

No capítulo I, serão apresentados problemática, objetivos e justificativas, já no capítulo II, será abordado o referencial teórico, continuando o III, com a metodologia e IV com análise e discussão, chegando às considerações finais.

2 PROBLEMÁTICA

Nos dias de hoje a arte de administrar continua sendo a ferramenta principal para obtenção de resultados. Porém, a elaboração orçamentária é um importante contribuinte nos processos de planejamento, flexibilidade, estratégia de negócio, controle e outros. Ter um bom orçamento contribui para que haja controle das atividades.

Sabe-se que grande parte das empresas utilizam esses processos, por isso diante de uma delas pergunta-se:

A eficácia do orçamento pode ser prejudicada se a empresa não cumprir as etapas de elaboração orçamentária?

3 JUSTIFICATIVA

O motivo principal na elaboração desta monografia, deve-se ao fato de se observar a grande competitividade e mudanças do mercado em que as empresas estão atuando. É de grande necessidade a utilização de ferramentas como orçamento para auxiliar os gestores na tomada de decisões quanto a seus planos e objetivos futuros.

Para uma agroindústria produtora de álcool, desenvolver orçamentos é de grande importância e precisão, pois o planejamento orçamentário constitui num trabalho de equipe que envolve todas áreas onde devem estar a par das metas e objetivos, e dos resultados benéficos que o orçamento poderá trazer à organização, porém para isso acontecer o mesmo deve ser tratado com profissionalismo.

Justifica-se este trabalho pela vontade do pesquisador em abordar e deixar um projeto que possa contribuir para o desenvolvimento das rotinas em todos os departamentos da empresa.

4 OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GERAL

Apresentar diante do problema, um tema de importância reconhecida em todos os meios empresariais, o orçamento. Demonstrando parte de sua metodologia de elaboração, suas etapas, evoluções e sua importância para empresa.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Estudar a elaboração do orçamento em uma agroindústria produtora de álcool, assim como também seu funcionamento;
- Diagnosticar e identificar as falhas no processo, buscando suas origens;
- Sugerir novas técnicas como as etapas de elaboração do orçamento, para aprimorar a preparação do mesmo, buscando melhorar as informações para tomada de decisões e ter um bom controle.

5 REFERENCIAL TEÓRICO

5.1 ORIGENS DO ORÇAMENTO

De acordo com Lunkes (2003) a necessidade de orçar é tão antiga quanto à humanidade. Os homens das cavernas precisavam prever a necessidade de comida para os longos invernos; com isso desenvolveram práticas antigas de orçamento. Há vestígios de práticas orçamentárias formais até mais antigas que a origem do dinheiro.

No entanto Fernando de Carvalho (2005) afirma que a elaboração do orçamento surgiu como instrumento de controle do setor público, que acrescentou de maneira rica uma preciosa ferramenta de planejamento.

a origem da palavra orçamento deve-se aos antigos romanos, que usavam uma bolsa de tecido chamado de “fiscus” para coletar os impostos. Posteriormente a palavra foi também utilizada para as bolsas da tesouraria e para funcionários que as usavam. No início da Idade Média, a tesouraria do Reino Unido era conhecida como fisc.

Na França, o termo era conhecido como *bouge* ou *bougette*, e vem do latim *bulga*. Porém, as raízes das práticas contemporâneas de orçamento devem-se ao desenvolvimento da constituição inglesa em 1689.

Em empresas privadas, o orçamento foi utilizado primeiramente por Brown, gerente financeiro da Du Pont de Memours, nos Estados Unidos, em 1919 (ZDANOWICZ, 1989) citado por Lunkes (2003).

No Brasil, o orçamento passou a ser foco de estudiosos a partir da década de 40, mas nem mesmo na década seguinte ele foi utilizado pelas empresas. O orçamento só teve seu apogeu no Brasil a partir da década de 70, quando empresas passaram a adotá-lo com mais freqüência em suas atividades.

Esse marco no orçamento foi acompanhado por duas obras que contribuíram incisivamente para o seu sucesso e revolucionaram o saber na área contábil/administrativa, respectivamente: *Budgeting: profit, planning and control*, de Glenn A. Weslch (1957) e *Management Accounting Principles*, de Robert N. Anthony (1965). Essas obras tornaram-se referência para autores como Horngren, Foster e Datar, Sanvicente e Santos, Zdanowicz, Tung, Kaplan e Cooper e Frezatti,

entre outros. (Paulo Rodolfo Araújo 2003).

5.2 ETAPAS DO ORÇAMENTO

De acordo com Lunkes (2003) para cumprir as etapas do orçamento, o mesmo tem que passar por algumas fases:

Na primeira fase do orçamento predominou o orçamento empresarial, que teve como ênfase à projeção dos resultados e o posterior controle. É um plano projetado para atender a um nível de atividade do próximo período.

A segunda fase privilegiou o orçamento contínuo que tem como ênfase na revisão contínua, removendo-se os dados do mês recém concluído e acrescentando-se dados orçados para o mesmo mês do ano seguinte. A aplicação deste método orçamentário está se tornando bastante freqüente nas empresas.

Na terceira foi o surgimento do orçamento de base zero com a projeção dos dados como se as operações estivessem começando da estaca zero e a necessidade de justificar os gastos. No orçamento base zero os gestores estimam e justificam os valores orçados como se a empresa estivesse iniciando suas operações.

A quarta etapa apresenta o orçamento flexível em destaque com a projeção dos dados das peças orçamentárias em vários níveis de atividade. O orçamento flexível é projetado para cobrir uma gama de atividades, portanto, pode ser usado para estimar custos a qualquer nível de atividade.

Na sexta etapa, surgiu o orçamento por atividades como uma extensão do custeio baseado por atividades, com projeção dos recursos nas atividades e o uso de direcionadores para estimar e controlar os resultados. O orçamento por atividades usa a informação sobre os direcionadores no planejamento e no processo de avaliação.

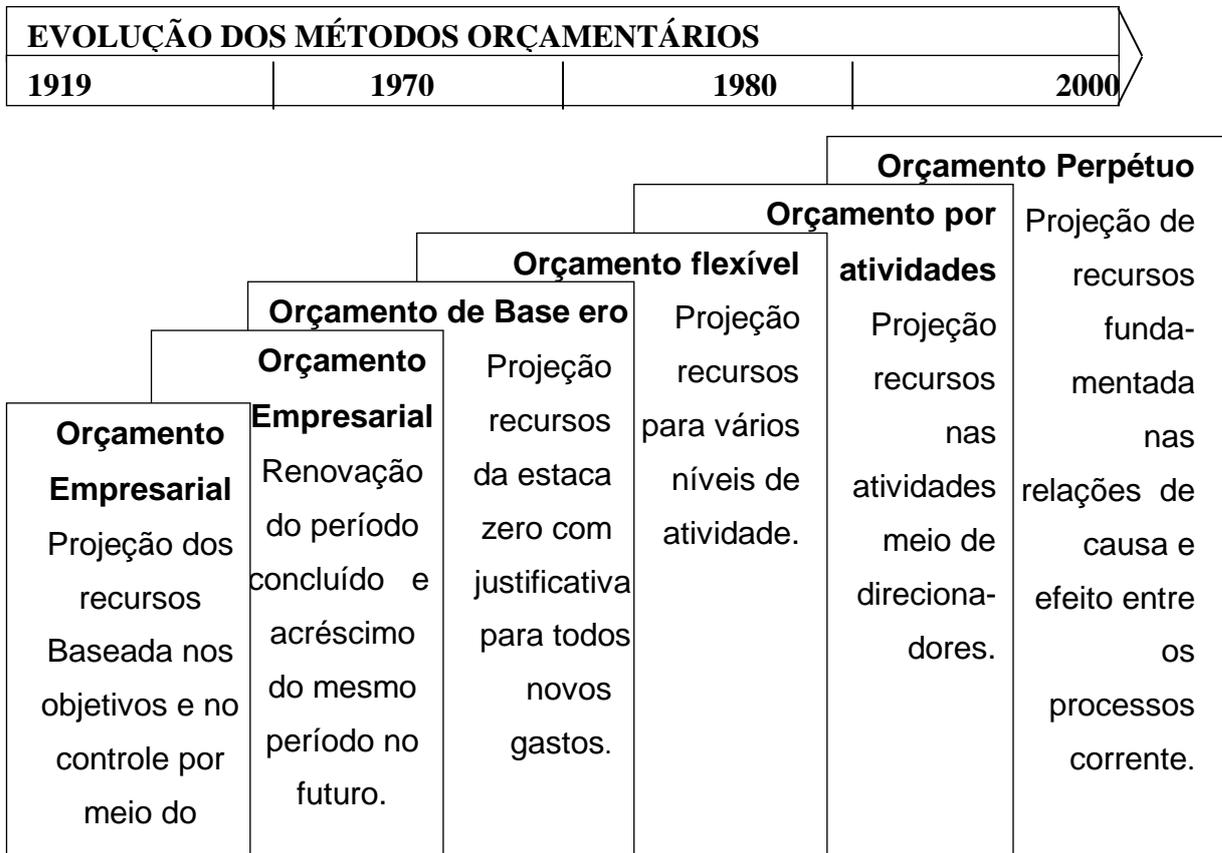
Finalmente, o orçamento perpétuo que prevê o uso dos recursos fundamentado na relação causa-efeito. A descrição sintetizada de cada etapa será apresentada a seguir na figura.

Ainda segundo Lunkes (2003, p. 35). Quando surgiu o orçamento no Brasil, ele não era muito utilizado nas empresas, mesmo nos dias de hoje o orçamento empresarial ainda é uma novidade, na maioria das empresas brasileiras, principalmente nas pequenas e médias. Sendo bastante usado nas grandes

empresas.

5.3 EVOLUÇÃO DOS METODOS ORÇAMENTARIOS

Quadro 01



10

Fonte: Lunkes (2003, p. 38).

5.4 CONCEITO DE ORÇAMENTO

Segundo LACOMBE (1992) Orçamento é o ato ou efeito de orçar, avaliação, cálculo cômputo. Cálculo das receitas e despesas que se deve arrecadar num exercício financeiro e das despesas que devem ser feitas pela administração dentro de uma empresa.

Complementa Figueiredo e Caggiano (1992), que orçamento é um levantamento antecipado das receitas, custos, despesas e investimentos divididos em período pré-estabelecido, de acordo com o planejamento proposto pela empresa, com a finalidade de prevê possíveis desvios na lucratividade ou novas oportunidades ganhas no negócio, conforme a eficácia de sua gestão.

Welsch (1996), afirma que o orçamento é o plano administrativo, que abrange todas as fases das operações para um período futuro. É o resultado

do planejamento estratégico da empresa contemplando objetivos e metas pré-estabelecidas pela alta administração.

O orçamento representa a expressão quantitativa, em unidades físicas, medidas de tempo, valores monetários e outros, dos planos elaborados para o período subsequente, em geral de doze meses. Numa empresa, o orçamento pode ser global, no sentido de abranger todas suas unidades e atividades num período. Também é possível que uma empresa faça o uso de orçamentos parciais, ou seja, previsões e programas apenas para certos aspectos das suas atividades, onde previsão é a antecipação de eventos futuros, ou dos valores que assumirão determinadas variáveis com base em: instituição, conhecimentos de eventos e circunstâncias presentes, projeção de variações no passado, recentes e outros. Lopes Sá (2000).

Lauro Prado (2004) retrata que a capacidade de previsão de uma empresa está na competência de gerenciar cenários futuros de forma dinâmica, rápida e eficaz. Uma das ferramentas para atingir este objetivo é o famoso "Orçamento". Com o passar dos tempos o orçamento tornou-se um peso para as organizações, por diversos motivos: oneroso, muito tempo gasto na implementação, difícil revisão, publicação anual, baseado em premissas de metas departamentais totalmente desfocado do viés estratégico.

5.5 VANTAGENS DO ORÇAMENTO

Sanvicente (1994) acredita que a utilização de um sistema orçamentário, como um plano abrangendo todo o conjunto das operações anuais de uma empresa, através da formalização do desempenho dessas importantes funções administrativas gerais, oferece inúmeras vantagens que decorrem diretamente dessa formalização dentre uma delas cita-se:

- Por meio de uma integração de diversos orçamentos parciais num orçamento global, força todos os membros da administração a fazerem planos de acordo com os planos de outras unidades da empresa, aumentando o seu grau de participação na fixação de objetivos, mesmo que não sejam os mais altos objetivos da empresa, mas sim na medida do alcance de sua autoridade.
- Obriga os administradores a quantificarem e datarem as atividades pelas quais

serão responsáveis, em lugar de se limitarem a compromissos com metas ou alvos vagos e imprecisos.

Para Paulo Roberto de Araújo (2003) – apud Kaplan e Norton (2001, p. 291):

A maioria das organizações utiliza o orçamento como sistema gerencial básico para a definição de metas, alocação de recursos e avaliação do desempenho. No entanto, grande parte de empresas indicam que seus processos de orçamento e avaliação do desempenho são executados separadamente do processo de planejamento estratégico. Com os orçamentos funcionando como principal ferramenta de controle das organizações, a atenção gerencial se concentra na consecução das metas financeiras de curto prazo.

Possui a seguir as principais vantagens do orçamento com relação às funções administrativas básicas das empresas, conforme abordado pela IOB (2002).

Primeira vantagem – Planejamento:

A aplicação de orçamentos à atividade de empresas privadas praticamente coincidiu com a difusão da percepção de que o planejamento leva, sempre, vantagem sobre a improvisação, e que, portanto, nenhuma administração consegue ser eficaz sem planejar. Trata-se, em outras palavras, da constatação hoje unanimemente aceita de que, para atingir o propósito fundamental de zelar adequadamente pelo investimento dos acionistas das empresas, o gerenciamento de negócios tem de evoluir do primitivo estilo improvisado para o estilo proativo. Ora, por consistir em um sistema de coordenação e controle baseado em uma minuciosa determinação de objetivos, o orçamento mantém a gerência fundamentalmente interessada no planejamento;

Segunda vantagem – Coordenação:

Sistemas complexos como da empresa moderna não podem subsistir sem coordenação. A coordenação é o fator que confere coerência e unidade ao sistema, articulando atividades independentes e priorizando o espírito de equipe, para subordinar interesses individuais e até conflitantes ao interesse comum do conjunto. Coordenação é fator essencial da execução: sem coordenação, não se executa o planejamento. O orçamento, como expressão escrita e detalhada do interesse comum da empresa, é uma das mais completas ferramentas de coordenação com que pode

contar a administração competente;

Terceira vantagem – Controle:

O controle consiste na comparação entre o desempenho real de uma empresa e o seu desempenho planejado, para identificar desvios com tempo suficiente para a sua correção ou compensação, assegurando, dessa forma, o cumprimento da meta de lucro anteriormente definida. O orçamento provê o mais detalhado e completo instrumento de controle até hoje disponível. Na verdade, a despeito de toda a evolução das técnicas modernas de acompanhamento de receitas e custos, nada, ainda, se compara ao orçamento em termos de eficiência no exercício da função administrativa de controle;

Quarta vantagem – Informação a terceiros:

O orçamento constitui um destacado instrumento de informação da situação financeira da empresa perante os seus parceiros externos, tais como acionistas, bancos, fornecedores, clientes, entidades públicas etc. Expostas, desta forma resumida, as principais vantagens gerais do orçamento, podemos, facilmente, concluir que tais vantagens permanecem, hoje, com a sua validade integral. Pode-se dizer que a importância dessas vantagens é hoje mais destacada do que era no início da época áurea dos orçamentos. Na verdade, à medida que, por efeito da globalização, cresce acentuadamente a competição em todos os mercados, as funções administrativas cumpridas pelo orçamento tornam-se cada vez mais importantes. O arrefecimento do entusiasmo pelo emprego de orçamentos empresariais não pode decorrer de perda de importância por obsolescência, uma vez que, conforme vimos, permanecem cada vez mais fortes as razões que, em outras épocas, justificaram a sua adoção, assim afirmamos, que o orçamento, pela sua contribuição gerencial até hoje inigualada, é, nos dias atuais, ainda mais necessários do que o foi em épocas passadas, sendo, portanto, a tese da obsolescência, uma pista falsa.

5.6 ELABORAÇÃO ORÇAMENTÁRIA

Para Sobanski (1995 apud FREZATTI 2000), o orçamento operacional de uma empresa compõe-se de

vários suborçamentos: vendas, despesas comerciais, matérias-primas, etc.

O desenvolvimento do orçamento requer uma visão global e razoavelmente detalhada do futuro da empresa - o que, aliás, terá sido anteriormente proporcionado pelos planos estratégicos ou de longo prazo. Geralmente inicia-se pelos suborçamentos de vendas e de investimentos, partindo-se depois, para os demais.

O processo orçamentário deve estar alinhado à visão estratégica da empresa e antes de atribuir os números financeiros, a empresa deve estudar o ambiente onde atua e entender se a estrutura está adequada ao mercado, seja através do produto ou serviço requerido pelo cliente, novas tecnologias, concorrentes, produtos substitutivos, parceiros, sejam pelos processos internos e seus requerimentos para atingir a visão estratégica. O orçamento deve ser iniciado de forma única onde tudo o que se faça na empresa esteja focada na tradução do intento estratégico e privilegiar os valores que norteiam as ações da empresa para cumprir as metas e objetivos traçados. Lauro Prado (2004 apud SEBRAE, 2007).

Segundo Weslch (1996) a preparação dos orçamentos deve-se seguir a seguinte ordem de procedimentos:

- Estabelecer os objetivos
- Participação no mercado
- Lucro líquido sobre vendas
- Retribuição do investimento
- Possibilidade de ampliação das instalações
- Novos produtos
- Determinar o volume e condições de vendas
- Elaborar os demais orçamentos em função do orçamento de vendas
- Revisar os procedimentos
- Acompanhar os resultados, analisando-os.

Os orçamentos devem seguir um roteiro, onde primeiro se elaboram as premissas, para em seguida serem feitas as projeções. O primeiro a se elaborar é o

operacional. Nele estão contidas as vendas, custos e despesas operacionais. Suas principais peças são os orçamentos de:

- Vendas
- Produção
- Compras de materiais e estoques
- Despesas Indiretas, incluindo mão-de-obra e materiais indiretos.

Em seguida devem ser elaborados os orçamentos de investimentos, financiamentos e despesas financeiras.

Depois de elaborados todos os orçamentos, são feitas as projeções financeiras, que podem ser subdivididas conforme abaixo:

- Receitas e despesas não-operacionais
- Receitas e despesas financeiras
- Demonstração dos resultados projetada
- Balanço patrimonial projetado
- Fluxo de caixa ou Demonstração das origens e Recursos Projetada.

De acordo com Figueiredo e Caggiano (1992 apud FREZZATTI, 2000), é necessário seguir os seguintes passos para elaboração do orçamento :

- Orçamento de vendas;
- Orçamento de produção;
- Orçamento de consumo de matéria-prima;
- Orçamento de compras;
- Orçamento de mão-de-obra direta;
- Orçamento de custos indiretos;
- Orçamento de estoque final;
- Orçamento de despesas administrativas e de vendas;
- Orçamento de despesas de capital;
- Orçamento de custos dos produtos vendidos;

- Orçamento de caixa;
- Projeção da demonstração de resultados; e
- Projeção do balanço patrimonial.

Para Paulo Roberto Araújo (2003 apud COSTA, 2004) o orçamento empresarial (ou orçamento geral) é elaborado geralmente para um exercício social, mas pode também ser elaborado para um período menor ou maior (seis meses ou três anos, por exemplo), de acordo com a necessidade de cada empresa. Ele é composto de vários orçamentos específicos, que são agrupados e elaborados em seqüência lógica, como efetivamente ocorrem os fatos empresariais na prática.

A seqüência do modelo simplificado que apresentaremos neste trabalho, considera um grupo de orçamentos:

Grupo 1: orçamentos de vendas;

Grupo 2: orçamentos de produção;

Grupo 3: orçamentos de gastos e despesas;

Grupo 4: orçamentos de compra e vendas;

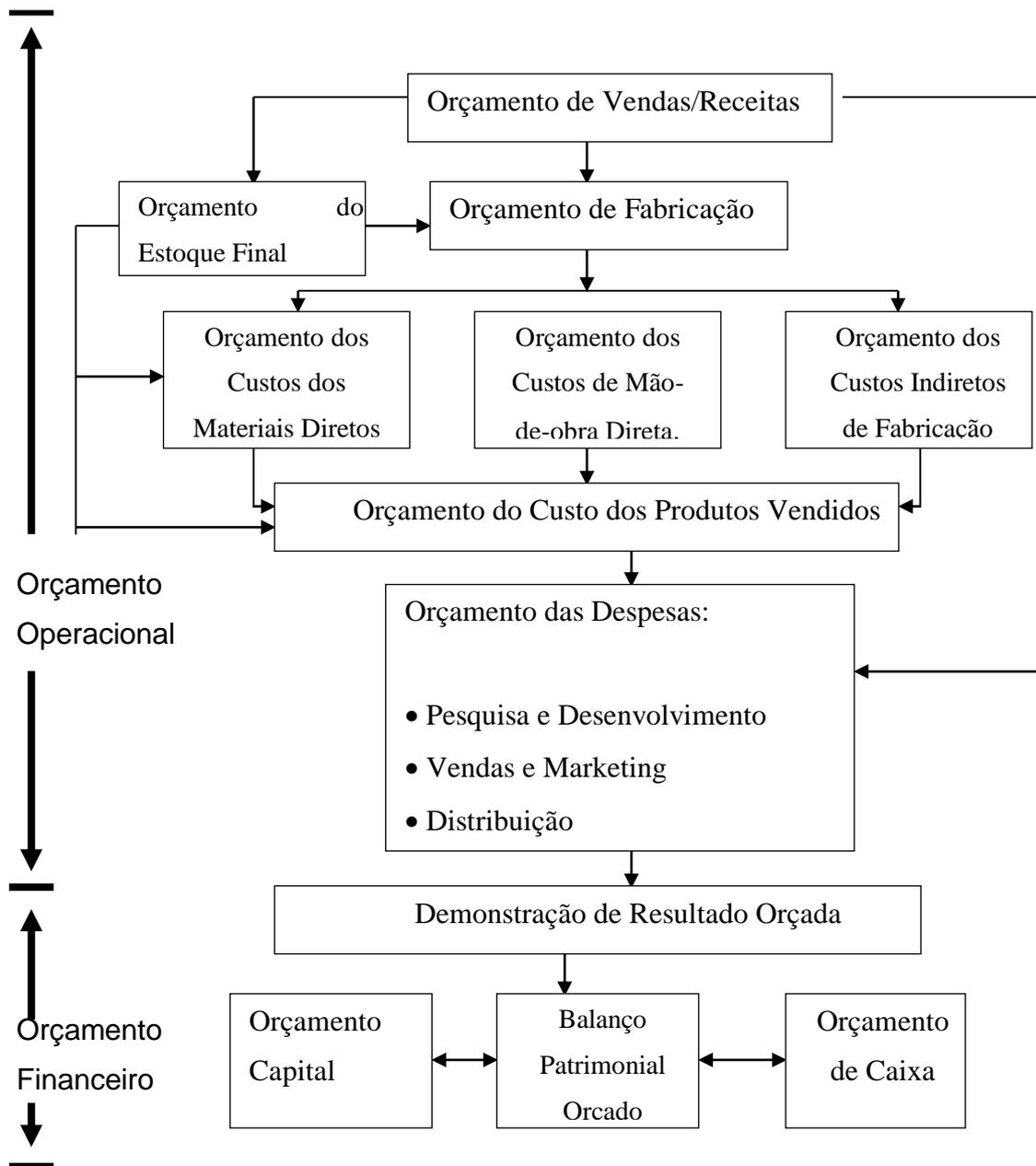
Grupo 5: orçamentos de investimentos.

Englobando os orçamentos acima é possível elaborar as demonstrações de resultado, fluxo de caixa e balanço patrimonial.

Para execução adequada desse processo, é necessário projetar, manter e coordenar o sistema de orçamentos, compreendendo basicamente o conjunto de projeções por elemento das operações da empresa e de relatórios de controle orçamentário. Sanvicente (1994).

Estrutura Básica do Orçamento Empresarial.

Para Lunkes (2003, p. 43), o orçamento deve seguir os seguintes passos em sua elaboração para obter melhores resultados, conforme figura abaixo.



Fonte: Lunkes (2003, p. 43)

5.7 OBJETIVOS E CARACTERÍSTICAS

Tung (1994), afirma que o objetivo principal do orçamento é atingir maior eficiência nas atividades empresariais conforme os recursos aplicados, agindo sobre as operações da empresa, estabelecendo uma seqüência de ações financeiras organizadas que se deve executar, para obter melhor lucratividade através da eficácia operacional na gestão do orçamento que pode ser classificada de acordo com a

prioridade da empresa tais como:

- a) Englobar todas as atividades da empresa;
- b) Estabelecer, de forma detalhada, relações entre as receitas, os custos, as despesas, os realizáveis e os exigíveis;
- c) Predomina operações a serem realizadas na consecução de um determinado objetivo empresarial;
- d) Não só compara resultados-padrão e resultados alcançados como procura projetar-se na direção de atingir resultados futuros.

De acordo com Brookson citado por Lunkes (2003, p.41), os objetivos do orçamento são essenciais, pois no controle das empresas eles coordenam as ações dos líderes, tais como, demonstrado abaixo:

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

Segundo Sanvicente (1994), os objetivos devem possuir duas características básicas para poderem ser usados na direção das atividades de uma empresa, através de sua tradução em planos e orçamentos:

- a) Devem ser datados, isto é, estipular o período durante o qual será empregado qualquer tipo de esforço para alcançá-los, mesmo porque atingir um nível de faturamento específico com dois anos de atraso pode ser um indício de comportamento

b) insatisfatório, em termos relativos (de valor deflacionado ou até de participação no mercado também pode ter crescido nesses dois anos).

b) É preciso haver a possibilidade de quantificar os objetivos e o que eles expressam. Ou seja, um objetivo deve ser acompanhado por uma unidade de medida – valor monetário unidade de produção, horas de trabalho etc. Essa quantificação é que deve lançar a base para o julgamento dos planos e sua execução como índices relativos e absolutos de desempenho.

De acordo com Sanvicente (1994), os objetivos constituem enunciados das posições em que a empresa deseja estar futuramente, em termos de algum aspecto ou de vários aspectos essenciais, tendo um grande objetivo dominante: a maximização do valor do investimento dos seus proprietários.

Portanto, devemos dizer que num plano de desempenho o plano representa um nível desejável de atuação suficientemente adequado, no período futuro considerado, para continuação das atividades da empresa. Assim como não se pode fazer planejamento sem controle e vice-versa, tampouco a elaboração de planos e orçamentos anuais de desempenho terá sentido se a empresa não tiver previamente fixado objetivos maiores que caracterizem esse desempenho.

5.8 CONTROLE ORÇAMENTÁRIO

Segundo FREZATTI (2000, p.37),

controle orçamentário é a forma de realimentar o sistema de planejamento, dependendo do seu grau de sofisticação deste último, ele pode ser estruturado de maneira flexível ou rígida, complexa ou simplificado, centralizado ou participativo.

Portanto Welsch (1996), afirma ser um plano sistemático de regulação de todas as operações e atividades, de forma a obter maiores lucros com o mínimo de capital investido.

Para controlar é preciso registrar os resultados que vão ocorrendo durante a execução dos planos e orçamentos. Esse é, fundamentalmente, o papel a ser desempenhado pela contabilidade que, no entanto deverá ter certas características especiais como:

- geração dos dados contábeis para inclusão nos relatórios deve obedecer a subdivisões por áreas de responsabilidade; isto pressupõe, portanto, a utilização de

planos de contas em que as diversas áreas sob a supervisão de cada executivo estejam indicadas;

-os dados de receita e despesa devem estar sujeitos a análise em termos de sua variabilidade em relação a algum (índice de atividade da área de responsabilidade correspondente (só isto possibilitará a análise do ponto de equilíbrio e da alavancagem operacional. Sanvicente (1994, p.84).

O controle orçamentário, que se manifesta por meio de relatórios das diferenças (variações) entre esses dados reais e orçados, na verdade constitui-se num processo permanente de geração de informações para que a administração da empresa possa saber, oportunamente, em que áreas ou aspectos das operações é preciso (e possível) tomar alguma medida corretiva.

A comunicação periódica e regular dos resultados realmente atingidos nas operações aos diferentes níveis da empresa é um elemento essencial para a existência dessas funções do controle como base da avaliação de desempenho, feedback às unidades com suficiente autoridade para tomar decisões, e indicação de áreas ou aspectos passíveis de uma intervenção corretiva. Sanvicente (1994).

Da mesma forma, como o planejamento orçamentário, o controle origina-se também no planejamento de longo prazo. A revisão orçamentária, contínua e progressiva, indica a profundidade na qual a organização está seguindo em busca do seu planejamento de longo prazo. Assim o núcleo do conceito de planejamento e controle de resultados orienta-se diretamente ao da administração, ou seja, o processo de tomada de decisões. Figueiredo e Caggiano (1992, apud FREZATTI, 2000).

Welsch (1996, p. 328), ordena-se a criar um método de acompanhamento para o controle orçamentário, onde se compara o orçado e o realizado, a diferença e as variações, devem-se ter uma justificativa do responsável do orçamento na área. A empresa deverá seguir a estrutura de processo, centro de custo, despesas e área, afirmadas pelo autor como: Uma característica marcante do relatório de desempenho é a indicação das variações (diferença) do valor orçado para o valor real. Foi apontado ainda que o aspecto importante de uma variação, caso ela seja significativa, é o fato de poder levar a uma cuidadosa análise pela administração, com o objetivo de determinar as causas subjacentes; isso porque são as causas, mais do que os resultados, que fornecem as

bases para medidas corretivas apropriadas. Efetivamente, o orçamento anual é subdividido em pequenos períodos para propósitos de controle – em meses e semanas. Os custos incorridos, nesse período orçamentário são comparados com os custos reais, para que as razões dos desvios sejam estabelecidas e ações corretivas sejam desenvolvidas, quando necessárias.

Para Figueiredo e Caggiano (1992, apud FREZZATTI 2000), a flexibilidade também é necessária para que o controle orçamentário seja efetivo. Frequentemente, o tipo de orçamento que é apropriado para planejamento pode não ser o mais adequado para controle, mesmo porque os orçamentos que são estabelecidos para propósito de controle devem refletir as condições operacionais, que muitas vezes são diferentes nos estágios de planejamento. Isto é essencial, principalmente se os gestores são responsabilizados somente pelos desvios sobre os quais eles têm controle.

6 METODOLOGIA

6.1 MÉTODO DA PESQUISA

Foi adotado como método a pesquisa exploratória que segundo Marconi/Lakatos (2005) são investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos.

Será também usada a estratégia de pesquisa com caráter qualitativo, onde será observado, registrado e analisado as interações reais entre pessoas e sistemas.

Empregam-se geralmente procedimentos sistemáticos ou para a obtenção de observações empíricas ou para as análises de dados (ou ambas, simultaneamente). Obtêm-se freqüentemente descrições tanto quantitativas quanto qualitativas do objeto de estudo, e o investigador deve conceituar as inter-relações entre as propriedades do fenômeno, fato ou ambiente observado.

Usando a técnica do estudo de caso, segundo Gil (1996, pag. 121) caracteriza-se por grande flexibilidade, com capacidade de lidar com uma completa variedade de evidências _documentos, artefatos, tornando possíveis observações diretas e entrevistas sistemáticas.

Todavia, na maioria dos estudos é possível distinguir quatro fases:

- Delimitação da unidade-caso;
- Coleta de dados;
- Análise e interpretação dos dados;
- Redação do relatório.

No entanto, por meio da oportunidade concedida pela agroindústria produtora de álcool, estudamos a área de orçamento com intuito de verificar a forma com a qual trabalham podendo correlacionar com a teoria citada e averiguar falhas no processo.

6.2 COLETA DE DADOS

6.2.1 OBSERVAÇÃO

Segundo Marconi/Lakatus (2005, pag. 192) observação é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utilizar os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se desejam estudar.

A observação ajuda o pesquisador a identificar e a obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento. Desempenha papel importante nos processos observacionais, no contexto da descoberta, e obriga o investigador a um contato mais direto com a realidade. É o ponto de partida da investigação social.

Realizou-se de início, uma observação participante natural, onde foi possível uma proximidade com todo grupo, participando dos processos de elaboração e controle de orçamentos, tendo por objetivo obter confiança de todos e fazer com que os mesmos compreendam a importância da investigação.

O processo de observação foi realizado nas seguintes etapas:

- Preparação das previsões por parte dos diversos departamentos;
- Consolidação das informações por meio de vários suborçamentos;
- Análise das receitas e despesas;
- Análise da necessidade de caixa;

6.2.2 ENTREVISTA

Para Marconi/Lakatos (2005 pag. 197) entrevista é o encontro entre duas pessoas, a fim de obter de uma delas informações sobre determinado assunto, sendo também uma forma de investigação para coleta de dados.

Diante de uma idéia clara com relação às informações que se necessita, serão adotados os seguintes critérios para sua preparação e realização:

- Planejar a entrevista, tendo em vista o objetivo a ser alcançado;
- Marcar com antecedência a hora, local, para assegurar-se que serei recebida;
- Garantir ao entrevistado o segredo de suas confidências e de sua identidade;

- Obter maior entrosamento com o entrevistado e maior variabilidade de informações;
- Conhecimento prévio do campo, evitando desencontros e perda de tempo;
- Organizar roteiro ou formulário com as questões importantes.
- Obter com antecedência um conhecimento prévio dos entrevistados, ou seja, foram escolhidas pessoas com grau de familiaridade em relação ao assunto sendo:

04 Gerentes

- ✓ Administrativo Financeiro
- ✓ Industrial
- ✓ Agrícola
- ✓ Suprimentos

Totalizando quatro entrevistados.

Foi elaborado um roteiro contendo nove perguntas abertas relacionadas ao assunto proposto. Tadeu (apud GIL 1996), afirma não existir uma metodologia padrão para o projeto de questionários, portanto existem recomendações de diversos autores com relação a essa importante atividade, apresentando sugestões de tarefas e cuidados a serem tomados dentro de uma seqüência lógica, objetivando que esse instrumento de coleta de dados tenha eficácia para a finalidade a que se destina.

A elaboração de um roteiro requer observância de normas precisas, a fim de aumentar sua eficácia e validade. Em sua organização, devem-se levar em conta os tipos, a ordem, os grupos de perguntas, a formulação das mesmas e também conhecer bem o assunto para poder dividi-lo. Marconi/Lakatus (2005).

A duas primeiras são perguntas de descontração para os entrevistados, buscando um estabelecimento de contato e colocando-o a vontade para falar de sua vida pessoal e profissional.

Da terceira a quinta pergunta busca verificar se antes do processo de elaboração dos orçamentos, os mesmos possuem uma visão global e futura da empresa, e se os processos de orçamentos estão alinhados a visão estratégica da organização.

Averiguar também se os demais departamentos preparam os orçamentos de acordo com essas estratégias.

A sexta e sétima, pergunta-se a forma com a qual são elaborados os orçamentos, se os mesmos seguem um roteiro, se elaboram primeiro as premissas para então elaborarem as projeções, ou seja, partindo do operacional para então verificar os investimentos, financiamentos e demais.

A oitava e nona pergunta refere-se ao controle, busca averiguar a forma com a qual controlam o orçamento, se a empresa busca registrar os resultados que vão ocorrendo no decorrer da execução dos planos ou se possui um acompanhamento rígido onde se compara o orçado ao realizado buscando as divergências e justificativas.

As entrevistas tiveram duração de aproximadamente quarenta minutos, nos quais foi possível obter uma conciliação entre teoria e prática de orçamentos, conhecendo o funcionamento dessa atividade na empresa. Houve dificuldade nas disponibilidades de tempo para as entrevistas, mesmo assim ocorreu conforme planejado, pois foi possível uma explicação clara de todas as perguntas e objetivos propostos.

6.2.3 TABULAÇÃO DE DADOS

Conforme Marconi e Lakatos (2005), tabulação é a disposição dos dados em tabelas, possibilitando maior facilidade na verificação das inter-relações entre eles. É uma parte do processo técnico de análise estatística, que permite sintetizar os dados da observação, conseguindo pelas diferentes categorias e representá-los graficamente. Dessa forma, poderão ser mais bem compreendidos e interpretados rapidamente. Foi utilizado o método de codificação buscando a privacidade dos entrevistados:

Gerentes	Códigos
Administrativo Financeiro	G01
Agrícola	G02
Industrial	G03
Suprimentos	G04

7 ANÁLISE - DISCUSSÃO

7.1 AGROINDÚSTRIA PRODUTORA DE ÁLCOOL

A trajetória do Grupo dessa empresa é marcada pela capacidade empreendedora do seu fundador, Senador Antônio Farias, falecido em 1988, em pleno exercício de seu mandato.

O Grupo busca incessantemente a excelência na qualidade dos serviços prestados e dos bens produzidos por suas empresas.

Sua filosofia empresarial alicerça-se na ética, na responsabilidade social e na remuneração do capital investido.

Destacando-se no segmento sucro-alcooleiro há mais de quatro décadas, esse grupo possui 10 unidades no setor, situadas nos Estados brasileiros de Pernambuco, Rio Grande do Norte, Goiás, São Paulo e Acre.

A aquisição dessa agroindústria produtora de álcool ocorreu no ano de 2001, onde consolidou o Grupo no estado de Goiás. Esta unidade estava desativada e no espaço recorde de três safras já processa perto de dois milhões de toneladas de cana. Situada na rodovia GO 336 km 14, onde é uma região adequada ao cultivo da cana de açúcar propicia a completa utilização da atividade mecanizada.

7.1.2 FORMA DE ELABORAÇÃO DA VISÃO ESTRATÉGICA E FUTURA

Todos os gerentes afirmaram que ocorre o *workshop* todo fim de ano, no qual são apresentados os fatos ocorridos juntamente às projeções futuras, sendo dirigidos pelos gerentes gerais de cada unidade e demais gerentes corporativos.

Costa (2004), afirma que:

Workshop é um evento especial, que envolve a altas e médias direções da instituição, e tem por objetivo pensar e formular juntas, em equipes, um projeto para o futuro da organização e gerar as bases do plano estratégico desta.

Por mais que não há participação dos gerentes, todos afirmam ser muito importante a forma de elaboração estratégica por meio do Workshop, pois são formulados de maneira consensual e logo são repassadas aos demais funcionários as decisões obtidas.

Cem por cento dos gerentes afirmaram que no momento em que lhes são repassados as decisões, as mesmas são transmitidas aos encarregados de cada setor, dando ênfase a importância que o orçamento tem com relação ao que o grupo pretende atingir. O entrevistado G04 conclui que:

Tivemos que fazer reduções em nosso orçamento para conseguir sobreviver no mercado e realizar novos investimentos, no mais, todos estão informados das causas que levaram a tal atitude, e também a empresa depende de todos para que ocorra o crescimento e alcance os objetivos propostos.

Portanto, observa que após a elaboração orçamentária anual, o orçamento vem ocorrendo modificações devido às mudanças que ocorrem no setor sucroalcooleiro.

7.1.3 VISÃO ESTRATÉGICA E FUTURA DA EMPRESA

O grupo possui uma visão futura de produzir 30 milhões de toneladas de cana, buscando profissionalismo, organização e desenvolvimento tecnológico podendo transmitir uma imagem de grupo consolidado e atraente perante o mercado. Diante disso busca a redução de custos e investir no setor sucroalcooleiro. O entrevistado G01 comenta sobre a visão estratégica e o que o grupo pretende atingir:

Procuramos hoje redução de custos, investimentos na abertura de novas indústrias e aumento da capacidade produtiva das demais. Diante dessa série de investimentos, percebe-se que busca ser destaque no mercado de combustível dentro do estado de Goiás, que hoje apresenta ser uma alternativa primordial.

Foi analisado que na empresa, possui uma visão estratégica abrangente, onde trás benefícios tanto para o estado e região quanto para o Brasil. No entanto, cem por cento dos gerentes da unidade afirmam não participar da elaboração estratégica, portanto são conscientes do que o grupo pretende alcançar e com isso contribuem com a empresa no controle de gastos e orçamentos futuros.

Segundo Costa (2004) a visão estratégica deve ser definida de maneira clara, simples, objetiva, compreensiva, tornando-se adequada e funcional para todos os envolvidos com a organização. Complementando afirma que: A característica essencial da visão estratégica é que,

funcionando como um alicerce para o propósito organizacional, ela deve ser compartilhada pelas pessoas que formam o corpo dirigente da empresa e explicada, justificada e disseminada por todos os que trabalham para a organização.

Diante da visão estratégica e futura definida, os gerentes reúnem-se com os encarregados pra então transmitir as informações e iniciar o processo de elaboração orçamentária por setor.

Sanvicente (1994) acredita que: “Os orçamentos dos diversos setores da empresa representam o resultado do processo de especificação dos objetivos da empresa, que por sua vez devem estar refletidos nos planos de longo e curto prazo.”

Setenta por cento dos gerentes afirmaram que hoje, a empresa busca estar alinhada à sua visão estratégica, procurando reduzir custos, aumentar a produção, abrir novas indústrias para então ser líder do setor sucroalcooleiro no estado de Goiás. No entanto, os demais acreditam que ela tenha se antecipado um pouco com os investimentos, sendo este um dos motivos de hoje estar recuando e dando prioridade a redução dos custos.

O entrevistado G01 conclui que:

“Houve um momento em que a empresa adiantou com as perspectivas, fizemos um orçamento muito alto e hoje estamos recuando, pois além do mercado externo não corresponder, o preço do álcool não se encontra conforme esperado.”

Logo, conforme o entrevistado G02, a empresa adota a sistemática de preparar as previsões por setor definindo como: Elaboração dos orçamentos.

7.1.4 ELABORAÇÃO DO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO

O orçamento elaborado pela empresa, segue o seguinte roteiro:

- ✓ Orçamento das Receitas;
- ✓ Orçamento do Custeio, onde envolve setor industrial, agrícola e motomecanização;
- ✓ Orçamento do Setor Comercial;
- ✓ Orçamento do Setor Administrativo;
- ✓ Orçamento de Investimentos

Os diversos orçamentos são elaborados para um período de doze meses em planilhas de Excel, onde são agrupados e atribuídos classes financeiras e centro de custos identificando a despesa de cada setor. O mesmo é revisado sempre que ocorre algum imprevisto na empresa, onde se procura ajustar os números em busca de uma projeção mais correta.

Observa-se que não possui um sistema adequado para que possa haver um bom controle e até mesmo limitar os gastos de cada setor, no entanto dificulta para todos gerenciar os orçamentos.

Conforme o entrevistado G01, a empresa adota o seguinte processo de elaboração orçamentária:

Possuímos um roteiro para o orçamento sendo: receitas, custeio, comercial, administrativo e investimentos. No entanto acredito que elaboramos de forma incorreta, até mesmo porque não possuímos um sistema adequado para sabermos o quanto gastamos e isso dificulta o nosso controle.

Sabe-se que atribuir porcentagens e se basear somente em realizados não é a forma mais eficaz de se elaborar orçamentos, portanto na empresa utiliza-se muito esse método até mesmo porque os gerentes da unidade possuem pouca autonomia diante das estratégias, e também para um novo investimento ou uma nova compra é necessária aprovação da gerência corporativa.

O entrevistado G02 conclui que:

Acredito que nosso método de elaboração orçamentária é incorreto, mas somos subordinados á unidade central do grupo, por isso temos pouca autonomia para tomar tais decisões.

Os orçamentos são elaborados por cada setor, logo, os gerentes transmitem a importância do mesmo a todos seus subordinados, buscando o trabalho em equipe, redução dos custos para então alcançar os objetivos propostos.

O entrevistado G03 acredita que:

Nosso orçamento depende de cada funcionário da empresa, no mais temos que informar a todos sobre os objetivos futuros e da redução dos custos que devem ocorrer. Hoje na empresa vem ocorrendo uma série de cortes de despesas, todos já se encontram informados que isso se deve ao preço do álcool não esperado.

Diante de tal fato, observa-se que a empresa procura redução de custos e um

maior controle dos gastos visando acompanhar o mercado de combustível.

Figueiredo e Caggiano (1992, apud FREZATTI, 2000) afirmam que para uma correta elaboração é necessário seguir as etapas do processo orçamentário:

O primeiro estágio do exercício orçamentário é a determinação dos fatores-chaves, ou restrições, que impõem os limites gerais aos planos orçamentários. Entre estes fatores estão a capacidade produtiva da planta operacional, os recursos financeiros disponíveis e, naturalmente, as condições do mercado que impõem os limites de saídas que a empresa será capaz de vender, ou seja, por essa razão o orçamento de vendas é o ponto de partida e suporte do processo orçamentário.

Para Sobanski (1995), o desenvolvimento do orçamento requer uma visão global e razoavelmente detalhada do futuro da empresa – o que, aliás, terá sido anteriormente proporcionado pelos planos estratégicos ou de longo prazo. Geralmente inicia-se pelos suborçamentos de vendas e de investimentos, partindo-se, depois, para os demais. É claro que nem sempre se principia por estes, sendo preferível começarem pelos pontos em que há maiores restrições. Uma indústria, cujos produtos têm uma demanda que excede a capacidade de fabricação, iniciará planejando as quantidades a produzir; só depois determinará quanto vai vender. Já um produtor de álcool e açúcar, por exemplo, poderá iniciar prevendo a colheita de cana na sua região, isto é, iniciará pelo planejamento da compra de matéria-prima, para só depois determinar quanto irá produzir e vender.

O processo orçamentário é interativo. Depois de concluídos, os suborçamentos são aprovados provisoriamente, de modo que seus dados sirvam de base para alguns dos novos suborçamentos a preparar.

7.1.5 ACOMPANHAMENTO DO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO

É feito um acompanhamento orçamentário semanalmente, onde se compara o orçado com o realizado, havendo também elaboração de justificativas quando necessário.

No final de cada mês, faz-se um levantamento de todas as despesas e investimentos do mês seguinte, nas quais devem ser adequadas ao orçado.

Caso haja algum valor superior ao orçado é necessário uma autorização por parte da diretoria central, onde o setor responsável já apresenta uma justificativa para tal divergência.

De acordo com entrevistado G04 o acompanhamento orçamentário se dá da seguinte forma:

Possui um acompanhamento semanalmente onde se compara orçado x realizado, já no final de cada mês faz-se um levantamento de todas as despesas onde devem estar conforme orçado. Diante de alguma alteração é necessária uma liberação por parte da diretoria.

Cem por cento dos gerentes afirmam que mesmo não possuindo um sistema adequado, procuram um meio para acompanhar o orçamento, através da elaboração de justificativas onde se compara o orçado ao realizado procurando ter controle dos gastos.

O entrevistado G02 conclui que:

Utilizamos planilhas de Excel para elaboração dos orçamentos, e fazemos o comparativo entre orçado x realizado, preparamos as justificativas para as divergências que são analisadas pela unidade central.

Sobanski (1995), afirma que é necessário comparar os dados obtidos com os valores orçados, apurando-se desvios, que poderão estar fora de certas faixas de tolerância, caso em que suas causas serão pesquisadas. Se o plano estava errado, o controle terá servido de aprendizado para melhores planejamentos futuros.

Conforme Sanvicente e Santos (1983, p. 211), o controle orçamentário se baseia no seu acompanhamento e suas análises e variações conforme expressado abaixo:

O ideal é possuir um sistema através do qual são geradas e fornecidas informações regulares, que consistam em uma comparação entre valores e níveis planejados e realmente atingidos. Essa comparação apontará diferenças entre dois tipos de cifras; a essas diferenças dá-se o nome de variações. Por sua vez, as variações existentes precisam ser avaliadas para que:

- a) se possa dizer se uma dada variação é importante;
- b) em caso afirmativo, identificar suas causas;
- c) caso as causas sejam controláveis em dado setor da empresa, se tomem as providências cabíveis para que a variação, se desfavorável, não se repita novamente, ou, se favorável, propicie o reaproveitamento futuro da eficiência nela refletida (ou então leve a um ajuste de padrões eventualmente “frouxos” demais).

Percebe-se que o processo de elaboração orçamentária desta empresa necessita de mudanças, porém até o momento não há uma previsão para adquirir a ferramenta adequada para haver um bom controle e que possa limitar os gastos.

8 . CLASSIFICAÇÃO DA ELABORAÇÃO ORÇAMENTÁRIA DA EMPRESA

Código dos entrevistados	Pontuação	Soma da Pontuação
G01	7,0	7,0
G02	6,5	13,5
G03	6,8	20,3
G04	6,7	27,0

Foi dividida a soma da pontuação pelo número de entrevistados, onde se obteve a média de 6,7 para o orçamento da empresa.

9 JUSTIFICATIVAS

9.1 JUSTIFICATIVAS POSITIVAS

- Elaboração coletiva das projeções futuras por meio do workshop;

Torna-se importante elaborar projeções futuras por meio do workshop, devido ser um momento no qual ocorre profunda abertura ao diálogo obtendo máxima participação dos representantes de cada unidade em busca de um mesmo objetivo.

- As planilhas são capazes de apresentar as divergências, e identificar a que se refere a despesa;

No momento de elaboração são atribuídos classes financeiras à cada despesa, no mais quando lançados na planilha do orçamento apresentam as divergências capazes de identificar à qual setor pertence a despesa.

- Ocorre o processo de acompanhamento do orçamento e elaboração de justificativas.

Ocorre o acompanhamento semanal e mensal do orçado com o realizado, sendo também elaborado justificativas às divergências que são apresentadas.

9.2 JUSTIFICATIVAS NEGATIVAS

- Não possui um sistema adequado que possa haver um bom controle, assim como também limitar os gastos, todo o processo orçamentário é elaborado em planilhas de Excel manualmente.

- Dificuldades no acompanhamento do orçamento por parte de outros setores.

Devido não possuir um sistema, os demais setores acabam não tendo acesso fácil as informações que incluem orçado x realizado. Para obter tais informações é necessário solicitar a pessoa responsável pelos controles de orçamento.

- Não possui análises para o retorno dos investimentos, por isso, houve um momento em que a empresa teve que recuar.
- Não cumpre as etapas de elaboração orçamentária, conforme sugere os autores acima.

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do que foi exposto, nota-se que o orçamento é um dos instrumentos mais eficientes para o controle empresarial, podendo ser projetado de várias maneiras, de acordo com as necessidades ou conveniências de cada empresa.

A elaboração do orçamento tem por base o planejamento estratégico da empresa, e seu acompanhamento sistemático resulta no controle para avaliar os resultados obtidos, confrontando com as estimativas elaboradas, verificando os desvios e indicando as ações corretivas necessárias.

Para apresentar que a gestão orçamentária é um benefício importante para empresa, foi utilizado questionários e entrevistas, aproveitando idéias de pessoas capacitadas, autores e artigos com o intuito de mostrar sua importância aos administradores. Sendo feito com auxílio do professor orientador e demais que colaboraram com a pesquisa.

De acordo com os entrevistados chegamos a um índice de 6,8 para o orçamento da agroindústria produtora de álcool, conforme a pesquisa realizada. Conclui-se que o mesmo possui eficiência, porém necessita de melhorias e novas mudanças como um sistema adequado para que possam ter um bom controle.

Portanto, o assunto abordado é capaz de despertar grande interesse, visto que trata de uma das questões fundamentais da empresa, e estimula os gerentes a procurar maior eficiência, visando adquirir maior controle e domínio sobre as atividades.

11 SUGESTÕES

- Sugere-se um sistema totalmente informatizado adequado para elaboração e acompanhamento do orçamento;
- Cumprir as Etapas de Elaboração Orçamentária;
- Análise do retorno de Investimentos;
- Treinamento aos funcionários;

12 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2004.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

LACOMBE Francisco. **Dicionário de administração**. São Paulo: Saraiva, 1992.

LEMOS, Alberto Cardoso; XAVIER, Breno de Brito. **Administração financeira e orçamentária**. 3. ed. Goiânia: Ed. da UCG Goiânia, 2000.

LUNKES, Rogério João. **Manual de orçamento**. São Paulo: Atlas, 2003.

MARCONI, Mariana Andrade; LAKATOS, Eva Maria **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MOREIRA, José Carlos. **Orçamento empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

PODOLSKI, W. J.. **Controle orçamentário: metodologia e técnica**. Revista de Administração de Empresa FGV. São Paulo, n. 10, p. 20-21, 1999.

SÁ, Ana M. Lopes de. **Dicionário de contabilidade**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SANVICENTE, Antônio. **Administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

SOBANSKI, Jaert J. **Prática de orçamento empresarial: um exercício programado**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

TUNG, N. H. **Orçamento empresarial e custo-padrão**. 4. ed. São Paulo: Universidade-Empresarial, 1994.

WELSCH, A. Glenn. **Orçamento empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

Revisado por

Célia Romano do Amaral Mariano
Biblioteconomista CRB/1-1528

DECLARAÇÃO

Eu, CÉLIA ROMANO DO AMARAL MARIANO, RG nº 5.714.022-4, formada em Biblioteconomia pela Faculdade de Sociologia e Política da USP com diploma registrado no MEC, inscrita no CONSELHO REGIONAL DE BIBLIOTECONOMIA – CRB/1-1528, DECLARO para os devidos fins acadêmicos que fiz a revisão das citações e referências bibliográficas da monografia de **RENATA PEREIRA MORAIS** do curso Administração da Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba.

Rubiataba, 13 de fevereiro de 2008

Célia Romano do Amaral Mariano

Biblioteconomista – FACER

CRB/1- 1528

APÊNDICES

QUESTIONÁRIO

1. Procuo primeiramente saber um pouco a respeito da sua carreira profissional e o que o incentivou a entrar nesse ramo de negócio.
- 2.
3. O que faz para conciliar a vida pessoal e profissional?
4. Hoje qual é a visão estratégica e futura da empresa? O que o grupo pretende atingir?
5. Diante de tal visão, o processo orçamentário da empresa está alinhado a visão estratégica da mesma?
6. Com a ocupação de um cargo de gerência, você transmite a seus subordinados o que a organização busca para o futuro? Apresenta aos mesmos a importância dos orçamentos para vencer tal objetivo?
7. Qual a forma que são elaborados os orçamentos da empresa? Considera correta? Justifique.
8. Sabe-se que grande parte das empresas elaboram orçamentos de forma incorreta, ou seja, atribuem porcentagens e baseiam somente em realizados. Vocês seguem esse método ou buscam um roteiro?
9. Ocorre o comparativo entre “orçado x realizado” e a elaboração de justificativas para as divergências?
10. O orçamento elaborado pela empresa possibilita um bom controle dos gastos? Pretende efetuar alguma mudança na elaboração do orçamento?

DADOS DA ALUNA

Nome: Renata Pereira Morais

Nº. da Matrícula: 0308810401

Endereço: Avenida Goiânia nº 31

Setor: Central

CEP: 76360-000

Cidade: Itapaci

Estado: Goiás

Tel. Residencial: (62) 3361- 2682

Estágio realizado na área: Financeira

Empresa: Vale Verde Empreendimentos Ltda.

Responsável pelo estágio na empresa: Mariza Lídia dos Santos

Endereço: Rodovia GO- 336 - km 14 s/nº - Zona Rural

Telefone: (62) 3361- 1101