

ORÇAMENTO EMPRESARIAL COMO INSTRUMENTO DE TOMADA DE DECISÃO¹

Rosilene de Almeida Guimarães²

Aluísio Alberto Dantas³

RESUMO

O orçamento empresarial expressa um importante instrumento de planejamento, execução, avaliação e controle de qualquer atividade gestora pública e privada, cujo conteúdo envolve procedimentos técnicos de relevante importância para o sucesso do investimento. O presente estudo analisa o processo de planejamento e resultados de alguns orçamentos empresariais, descrevendo as características e peculiaridades da tomada de decisão referendada pela gestão empresarial, destacando principalmente a importância do referido orçamento na formulação de estratégias diferenciadas para a tomada de decisão da micro e pequena empresa, cuja fundamentação é dada pelo orçamento da empresa.

Palavras-Chave: Orçamento empresarial. Tomada de decisão. Gestão Financeira.

ABSTRACT

The budget expresses an important business tool for planning, implementation, evaluation and control of any activity managing public and private, whose content involves technical procedures of relevant importance for the success of the investment. This study examines the planning process and results of some corporate budgets, describing the characteristics and peculiarities of decision ratified by corporate management, particularly highlighting the importance of that budget in formulating strategies for the decision making of micro and small company, whose rationale is given by the company's budget.

Keywords: Budget business. Decision making. Financial. Management.

¹ Trabalho de Conclusão de Curso de Pós-Graduação MBA em Administração Financeira da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte (FARN).

² Administradora de empresas e pós-graduada MBA em Administração Financeira pela FARN.

³ Economista, mestre em economia e professor de economia empresarial do MBA em Administração Financeira da FARN.

1. INTRODUÇÃO

O orçamento constitui um instrumento obrigatório e exigido no processo de planejamento econômico e financeiro das instituições privadas e públicas, independente do seu tamanho, localização e ramo de atuação. O planejamento econômico e financeiro das empresas, por sua vez, exige o orçamento empresarial como uma ferramenta de gestão de relevante importância para a tomada de decisão, considerando os seus aspectos de previsão de receitas e custos, bem como os indicadores de resultados expressos nos índices de análise contábil do desempenho financeiro da empresa.

O planejamento é a chave da gestão empresarial para as pequenas empresas, grandes corporações, agências governamentais, organizações sem fins lucrativos ou simplesmente para a vida pessoal dos indivíduos. Pode-se afirmar, portanto, que todos os gestores fazem algum tipo de planejamento, muito embora em algumas vezes, nas pequenas organizações os planos não sejam formalizados. Porém, com o crescimento das atividades empresariais os planejamentos informais deixam de ser suficientes, tornando-se necessário um planejamento formal.

Nesse sentido o presente artigo tem como objetivo descrever o processo de planejamento orçamentário da empresa e analisar a sua importância para a tomada de decisão que resulte na maximização do lucro empresarial. Justifica-se o estudo, considerando a oportunidade de mostrar que é preciso planejar as diretrizes, as estratégias, as metas e as ações que garantam a continuidade e o aumento da riqueza das organizações assim como a maximização da riqueza dos acionistas ou proprietários.

O estudo confirma que o orçamento empresarial é um instrumento de grande importância que contempla formalmente as metas e objetivos, funcionando como meio para comunicar de onde e para onde a empresa está caminhando. Observa-se no texto que o orçamento empresarial não deve ser entendido como instrumento limitador e controlador de gastos, mas como forma de focalizar a atenção nas operações e finanças da empresa, antecipando os problemas, sinalizando metas e objetivos que necessitem de cuidado por parte dos gestores. Dessa forma, contribuindo para a tomada de decisões com vistas ao atendimento da missão e do cumprimento das estratégias das empresas.

É neste cenário que o planejamento orçamentário vem se tornando uma rotina cada vez mais presente nas organizações, ajudando a otimizar o uso de seus recursos e

investimentos, a minimizar seus custos e a maximizar seus resultados, além de promover o crescimento de sua parcela de atuação no mercado.

O estudo foi desenvolvido mediante pesquisa bibliográfica e documental, cujas informações foram coletadas de relatórios e base de dados de periódicos especializados e textos acadêmicos de uso na formação de especialistas em administração financeira de empresas. Nesse sentido, o presente artigo descreve no capítulo 2 alguns elementos teóricos e bibliográficos relacionados ao tema estudado, os quais orientam a análise de relatórios de orçamento empresarial publicados em revistas especializadas (capítulo 3). Essa análise remete para a formulação de propostas de estratégias de tomada de decisão, cujos relatórios de orçamento empresarial são os condutores de informações para a orientação do processo de planejamento e condução da atividade administrativa da empresa, conforme consta do capítulo 4 do artigo.

O presente estudo permite confirmar os elementos contextuais do orçamento empresarial, no sentido de destacar a importância que o planejamento orçamentário exerce na condução da ação administrativa, principalmente no que se refere à obtenção de resultados financeiros que maximize o lucro do investimento da empresa. Nesse sentido, o estudo formula no capítulo 5 algumas propostas de estratégias diferenciadas para a tomada de decisão da micro e pequena empresa, cuja fundamentação é dada pelo orçamento da referida organização empresarial.

2. REVISÃO DA LITERATURA

A análise do orçamento como instrumento de tomada de decisão na empresa exige a revisão da literatura básica que orienta a fundamentação contextual dos elementos básicos presentes na elaboração e desenvolvimento dos orçamentos, bem como a sua administração e avaliação dos indicadores de desempenho, a partir dos quais são conduzidos os parâmetros de tomada de decisões sobre a alocação de recursos das organizações privadas.

O presente capítulo descreve a revisão bibliográfica que disponibiliza os elementos presentes nas ferramentas analíticas e a percepção gerencial essenciais para a análise e solução de problemas que possuem consequências econômicas significativas, tanto para a empresa e para a sociedade, buscando a maximização da eficiência e da eficácia na utilização dos recursos e resultados empresariais. Consta do capítulo a revisão da literatura sobre conceitos e categorias teóricas do orçamento e conjunto orçamentário.

2.1 Orçamento

O orçamento é uma das ferramentas do planejamento empresarial, o qual a sua organização é dividida em pessoas, tecnologia, método e informação que de forma sistematizada geram as receitas, os gastos e o resultado e caixa.

As etapas de um orçamento empresarial são compostas de diretrizes gerais e os pontos de partidas com base no enfoque TOPDOWN, cujos pontos são dados, pelos seguintes enfoques: Briefing geral da alta administração, Proposta e detalhamento: Média gerência e Preocupações práticas com o tempo, motivação e energia.

As diretrizes gerais do enfoque TOPDOWN de planejamento orçamentário da empresa são fundamentadas em princípios definidos pelas diretrizes, cenários, premissas e pré-planejamento. Esses princípios são definidos nas ações do Plano de Marketing, PSPE (Plano de suprimentos, Produção e Estoques), Plano de Investimentos e Plano de Recursos Humanos, os quais resultam na etapa financeira de elaboração, análise, aprovação e distribuição dos recursos orçamentários e financeiros da empresa.

Esse processo de planejamento orçamentário exige a adoção do princípio da Contabilidade por área de responsabilidade que é dividido em quatro etapas: Sistema contábil de acordo com a estrutura organizacional; Viabilização: Orçamento, relatórios, acompanhamento etc.; Custo/benefício do detalhamento e Plano de contas.

O planejamento orçamentário de uma empresa é desenvolvido observando fatores relacionados com o ambiente econômico e cenários contextuais das realidades sócio-econômicas de ativação da empresa. Esses cenários abordam as seguintes dimensões: Político, Econômico/Financeiro e Mercado específico. Uma das premissas que orientam a condução do planejamento orçamentário da empresa é fortemente relacionada com o ambiente econômico, tais como:

Financeiras

- ⇒ Inflação, variação cambial, reajuste de salários, matérias-primas, etc.;
- ⇒ Taxa de juros;
- ⇒ Foco na inter-relação e não no patamar.

Moeda

- ⇒ Imperfeições Possíveis: Perda por exposição monetária, correlação entre índices e inflação mensal constante.

⇒ Possibilidades: Moeda local ajustada e moeda estável. (FONTE: Apostila de Orçamento)

Os sistemas orçamentários são instrumentos que contêm planos de negócios para a empresa, compreendendo planejamento e controle das operações e dos resultados da organização. Neles estão estratificadas as opções de metas e objetivos escolhidos para a vida futura da empresa. É assim que devem ser vistos; uma complexa rede de táticas, de determinações e de uso de recursos, voltados para o crescimento da empresa. (Tomislav, 2006, p. 19).

A palavra “orçamento”, segundo LUNKES (2007), tem sua origem atrelada a uma bolsa de tecido chamada *fiscus* e utilizadas pelos antigos romanos para coletar os impostos. Posteriormente, a palavra também foi utilizada para a tesouraria e também para os 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* (em português: saco). Provavelmente entre os anos de 1400 a 1450, o termo *bougett* foi incluído no vocabulário inglês.

A maioria das políticas, procedimentos práticos hoje conhecidas, teve seu desenvolvimento no século XIX. As principais mudanças aconteceram na França durante o governo de Napoleão, como parte de um esforço para obter maior controle sobre todas as despesas, inclusive sobre as do exército.

Porém, as raízes das práticas contemporâneas de orçamento devem-se ao desenvolvimento da constituição inglesa em 1689. A lei estabelecia que o rei, e depois o primeiro-ministro, poderia cobrar certos impostos ou gastar recursos, mas somente com a autorização do parlamento.

Em meados do século XVIII, o Primeiro Ministro levava ao parlamento os planos de despesas envoltos em uma grande bolsa de couro, cerimônia que passou a chamar-se de *opening of the budget*, ou abertura do orçamento. A palavra *budget* substituiu rapidamente o termo bolsa e em 1800 foi incorporada ao dicionário inglês.

Conforme Leite ET AL. (2008), no Brasil, o orçamento, também, teve sua aplicação, primeiramente, na administração pública desde a criação do Erário Régio e do Conselho da fazenda, em 1808, com a vinda de D. João VI. Posteriormente, a constituição de 1824 disciplinava que o Ministério da Fazenda deveria receber dos demais ministérios os orçamentos relativos às suas despesas. Já a Constituição de 1981, delegava o Congresso

Nacional o orçamento da receita e a fixação das despesas anualmente. Entretanto, a Lei nº. 4320/64 tornou-se o principal instrumento orientador e disciplinador para o processo de elaboração e execução orçamentária. Recentemente, a Lei de Responsabilidade Fiscal nº. 101/2000, conhecida como LRF, veio regulamentar uma série de questões relacionadas à administração pública que surgiram em períodos de gestões orçamentárias e financeiras desastrosas que foram responsáveis, em grande parte, pela situação econômica do país.

Outro documento relevante citado pelo autor foi a Lei 6404/76, conhecida como Lei das Sociedades por Ações, que, vigorando a partir de 1º de janeiro de 1978, além de estabelecer normas sobre demonstrações financeiras e o balanço patrimonial, sugeria que a complexidade dos problemas econômicos levaria a direção das empresas a implantar sistemas orçamentários dentro dos princípios do orçamento-programa. Também, a edição do Decreto-Lei nº. 1598/78 procurou adaptar a legislação fiscal à nova legislação societária das sociedades por ações, incentivando as empresas na utilização de um sistema de Contabilidade de custo integrado e coordenado com o restante da escrituração. Diante desse contexto, Schubert (apud LEITE ET AL, 2008) afirma que:

A partir de 1971 já implantávamos em grandes empresas privadas e em empresas públicas, através de contatos de trabalho ou de consultoria, os sistemas orçamentário, contábil e de custos integrados e dentro dos princípios do orçamento-programa, que aliados ao processamento eletrônico, apresentavam uma massa de informações gerenciais de primeira linha.

A partir da era Vargas, 1930 até 1980, período denominado de Nacional-Desenvolvimentista, os olhos dos empresários estavam voltados para a produção e comercialização, não se importando com o controle financeiro. No período de tempo entre os anos 1980 e 1989, o governo brasileiro desenvolveu vários planos econômicos como o Plano Verão e o Plano Cruzado, que adotou o cruzado e, posteriormente, o cruzado novo como unidade monetária nacional, os quais visavam ao controle da inflação, mas não obtiveram sucesso. Tung (1983) destaca que, na década de 1980, devido ao estágio do desenvolvimento do Brasil, um maior número de empresas começava a considerar o controle orçamentário como um dos meios para alcançar maior rentabilidade. Segundo o autor:

Essa nova mentalidade está se formando principalmente em decorrência da junção de circunstâncias que, de forma indireta, obrigam os empresários a produzir melhor e mais barato, sob pena de expulsão do mercado pela concorrência. Antes do mercado era o vendedor, mas agora começa a ser o comprador.

Embora a necessidade de adoção do orçamento fosse desejada pelos empresários, algumas dificuldades não permitiam sua implantação nos moldes americanos. Tung (1983) aponta como motivos do pouco aproveitamento dos métodos orçamentários:

⇒ A falta de uma técnica própria. Pois em geral a preocupação das empresas estrangeiras é de planejar e controlar suas operações com base nas moedas de origem. O padrão de desempenho é avaliado com base em reajustes, de acordo com as práticas e conveniências de cada empresa;

⇒ A escassa literatura nacional no campo do planejamento e controle financeiro das empresas, apesar de terem aumentado substancialmente, nos últimos tempos as traduções de obras estrangeiras. Devido à diversidade entre a situação do nosso país e a dos países para os quais tais livros foram escritos, o aproveitamento dessas traduções, aqui, tem sido bem reduzido;

⇒ Conforme os entendidos na matéria, o modelo econômico brasileiro é *sui generis*, pois seus problemas e soluções têm características absolutamente próprias.

Para Sá e Moraes (2005), as décadas sucessivas de descontrole inflacionário influenciaram negativamente a administração das empresas, pois, se deixou de pensar estrategicamente. A instabilidade e o grau de incerteza, predominantes até 1994, frustravam qualquer tentativa de se prever um cenário futuro, ainda que para curto período de tempo. Além disso, nos 30 anos que antecedem o advento Plano Real, houve sete unidades monetárias distintas, seis planos econômicos e três constituições, além de uma moratória. Nesse contexto, o casuísmo inteligente era mais eficaz do que o pensamento estratégico e, em função disso, a ênfase foi dada às questões operacionais. Como a atividade orçamentária decorre das estratégias, ela foi negligenciada nesse longo período, tornando-se um procedimento quase exclusivo de grandes empresas ou de companhias multinacionais. Porém, segundo o autor:

Desde a implantação do Plano real, a situação vem mudando sensivelmente. Hoje, o que percebemos é: de um lado as empresas sentindo a necessidade de um orçamento que consolide visão estratégica de seus negócios e, de outro, uma noção distorcida do que seja um verdadeiro orçamento. (SÁ; MORAES, 2005).

Para Lunkes (2007), o orçamento é a etapa do processo do planejamento estratégico em que se estima e determina a melhor relação entre resultados e despesas para atender às necessidades, características e objetivos da empresa no período esperado. À medida que os

anos foram se passando foram surgindo novos modelos de orçamento, segue abaixo a tabela com os tipos de orçamentos desde 1919 até o ano 2000 (LUNKES, 2007)

Tabela 1

Ano	1919	1970	1980	2000
Processos Orçamentários	Orçamento Empresarial; Orçamento Contínuo.	Orçamento Contínuo; Orçamento Base Zero; Orçamento Flexível; Orçamento por Atividades.	Orçamento por atividades; Beyond Budgeting.	Beyond Budgeting.

- ⇒ Orçamento Empresarial: Projeção dos recursos baseada na estrutura organizacional e acompanhamento pelos departamentos;
- ⇒ Orçamento Contínuo: Renovação do período concluído e acréscimo do mesmo período no futuro.
- ⇒ Orçamento de Base Zero: Projeção dos recursos baseada em pacotes de decisão da estaca zero e com justificativa para todos os novos gastos.
- ⇒ Orçamento Flexível: Projeção dos recursos para vários níveis de atividade.
- ⇒ Orçamento por Atividades: Projeção dos recursos nas atividades por meio de direcionadores de custos.
- ⇒ Beyond Budgeting: Projeção dos recursos de forma descentralizada e flexível, guiado por um conjunto de princípios.

Assim, para se entender o conceito de orçamento faz-se necessário ter conhecimento da sua função e atuação no contexto empresarial. Por princípio orçamento é, antes de mais nada, uma atividade financeira que exige a colaboração de todos os departamentos. Por atividade financeira, segundo Braga (1989, p.23), se compreende:

Um conjunto de atividades relacionadas com a gestão dos fundos movimentados por todas as áreas da empresa. Essa função é responsável pela obtenção dos recursos necessários e pela formulação de uma estratégia voltada para otimização do uso desses fundos.

Neste contexto destacam-se quatro atividades que dão origem ao orçamento propriamente dito. São elas: Planejamento, custos, receitas e controle.

Planejamento: É a ferramenta utilizada para organizar e gerir os passos da organização no presente, com objetivo de atingir melhores resultados no futuro, servindo de base para auxiliar o processo de tomada de decisão. Com relação a isso Maximiano (2004, p.138) ressalta:

Além de ser um processo de tomada de decisões, o planejamento é uma dimensão das competências intelectuais. Para a moderna psicologia, planejar é uma função cognitiva superior, um tipo refinado de habilidade. A decisão e a capacidade de lidar com o futuro por meio de planejamento refletem, portanto, uma forma de inteligência.

Custos: Se a função orçamento tem como objetivo principal relacionar os dados contábeis ao desenvolvimento organizacional, auxiliando o processo de tomada de decisão, a projeção e o controle dos custos compreendem a parte maior de gestão empresarial, focada no controle financeiro. Sobre este aspecto Leone (2000, p.18) afirma que:

A contabilidade de custos pode ser conceituada como o ramo da função financeira que acumula, organiza, analisa e interpreta os custos dos produtos, dos estoques dos serviços, dos componentes da organização, dos planos operacionais e das atividades de distribuição para determinar o lucro, para controlar as operações e para auxiliar o administrador no processo de tomada de decisões e de planejamento.

Receita: De acordo com a definição de Horngren, Foster e Datar (2000) “*as receitas são ingressos ou entradas de ativos recebidos em contrapartida aos produtos ou serviços fornecidos aos clientes*”. O levantamento de previsão de receitas dentro de um orçamento é ponto importante no processo de elaboração do planejamento administrativo. Ela é que auxilia a tomada de decisão no momento em que se questiona a utilização de capital próprio ou de terceiros na execução das atividades.

Controle: Segundo Leone (2000, p. 214), “*Controlar significa verificar a conformidade entre o real e o planejado*”. Além de uma avaliação, controlar pode ser caracterizado como uma completa tomada de consciência da situação, com o objetivo de gerar condições para ordenar e coordenar as atividades em segurança, sem maiores surpresas, evitando erros na execução do planejamento.

O planejamento e controle são particularmente favorecidos pelo uso de um sistema orçamentário, mas para isso requerem também a designação de níveis de autoridade e de responsabilidade pelas decisões, além de medidas necessárias para que sejam alcançados os objetivos da empresa. (SANVICENTE e SANTOS, 1983).

Assim sendo, a função orçamento não estaria completa se não dispusesse de uma etapa que controlasse o comportamento da empresa – e seus diversos departamentos – em face dos valores orçados. Este monitoramento impõe um sistemático acompanhamento do comportamento das receitas e despesas projetadas, comparando-as com as receitas e despesas verdadeiramente realizadas.

O orçamento não deve ser administrado de forma a engessar os vários departamentos da empresa. A liberdade de mudanças e correções no orçamento, exigidas em face de mudanças nas condições internas e externas na empresa, é fundamental para garantir o alcance das metas estabelecidas.

Não se podem adiar decisões quanto às mudanças a serem implementadas na empresa, só para não mexer no orçamento, se essas mudanças forem necessárias por atingirem a empresa, a médio ou longo prazo, comprometendo sua continuidade. (Horngren ET AL, 1997, p. 127).

O orçamento obriga os gestores a se comunicarem entre si, chegando a conclusões sobre objetivos financeiros específicos, incluindo os níveis de receitas e os alvos de dispêndio. O orçamento permite que os gestores definam papéis e responsabilidades, com base em quanto devem gerar e quanto devem gastar, criando uma forma padrão de medir e monitorar o desempenho gerencial acompanhando a concretização das metas de receita e o cumprimento dos limites de dispêndio.

2.2 Conjunto Orçamentário

O conjunto dessas atividades deve ser subordinado a uma gestão financeira de metas e avaliação de resultados, ajudando a administração da empresa a formar uma visão geral das condições da sociedade, para caracterização de orçamento. Nessas circunstâncias, o orçamento pode ser definido como uma ferramenta que canaliza os recursos utilizados pelos diversos departamentos que constituem a empresa, com a finalidade de controlar os resultados, através de comparativos de resultados monetários relacionados a um histórico financeiro e operacional da instituição e uma visão estratégica dos objetivos futuros.

Os tipos de decisões tomadas por gerentes normalmente envolvem questões de alocação de recursos no âmbito da organização, a curto e a longo prazo. Um gerente pode estar interessado, a curto prazo, na estimativa da demanda e nos relacionamentos de custo, a fim de tomar decisões sobre que preço cobrar por um produto e a quantidade a ser produzida. As áreas da microeconomia que lidam com a teoria da demanda e a teoria do custo e da produção, obviamente são úteis para a tomada de decisão que envolve tais assuntos. A teoria macroeconômica também participa da tomada de decisão, quando um gerente tenta prever a demanda futura, baseando-se em forças que influenciam toda a demanda.

No longo prazo, decisões devem ser tomadas com relação a expandir ou reduzir as instalações de produção e distribuição, desenvolver e comercializar novos produtos e, possivelmente, adquirir outras empresas. Essas decisões requerem, basicamente, que a organização realize investimentos de capital, isto é, investimentos feitos no período atual que deverão produzir retornos em períodos futuros.

Para evitar que o orçamento seja uma peça dissociada da realidade e para que as atividades dos departamentos sejam coordenadas e controladas devidamente, devem ser eleitas comissões orçamentárias, formadas por integrantes dos vários setores da sociedade. Essas comissões têm como objetivo apoiar e gerir a elaboração e controle do planejamento orçamentário.

O ideal é que o orçamento empresarial flua naturalmente e seja um processo bem coordenado com uma boa comunicação entre a alta direção da empresa e sua base operacional. O compromisso e apoio da administração são fundamentais para que os demais gestores também se comprometam, participando de forma ativa na elaboração execução do orçamento, contribuindo, dessa forma, para a sintonia e realização dos objetivos da empresa como um todo. (Horngren ET AL, 1997. P. 126).

Pode-se dizer que o orçamento é um elo entre o planejamento e o controle, cuja importância é confirmada por Horngren, Sundem e Stratton (2004, p. 230), ao citarem três principais benefícios do orçamento:

- ⇒ Os orçamentos compelem os gestores a pensar no futuro pela formalização de suas responsabilidades para planejar;
- ⇒ Os orçamentos fornecem expectativas definidas, que são a melhor estrutura para julgar o desempenho subsequente;

⇒ Os orçamentos ajudam os gestores na coordenação de seus esforços, de modo que os planos das subunidades da organização satisfaçam os objetivos da organização como um todo.

Via de regra, o planejamento orçamentário é dividido em três níveis específicos: Estratégico, tático e operacional. Maximiano (2004, p. 153) define cada um dos níveis como: Estratégico: Define a visão futura da organização (produtos, serviços, clientes e mercado) bem como os objetivos de longo prazo.

Tático: Define os objetivos e cursos de ação nas áreas funcionais (marketing, finanças, recursos humanos), visando á execução dos planos estratégicos.

Operacional: Define atividades, recursos e formas de controles necessários para realizar os cursos de ação escolhidos.

Os orçamentos são planos feitos para o futuro e, como tais, exigem previsões específicas e relevantes quanto às expectativas de prováveis cenários que a empresa poderá encontrar no ambiente onde ela atua ou pretende atuar.

Mesmo em países com históricos de altas inflações, o orçamento empresarial pode ser usado para gerenciamento das operações da empresa. Conforme Padoveze (2000, p. 393),

As técnicas orçamentárias são perfeitamente aplicáveis em qualquer economia, para qualquer entidade, bastando apenas o entendimento dos efeitos decorrentes da inflação, para que se construam sistemas de elaboração e acompanhamento de orçamentos, tanto em moeda corrente como em outra alternativa monetária.

O orçamento empresarial fornece mecanismos de controle das atividades da empresa, expressando, em termos financeiros, o seu planejamento tático e estratégico e, ainda, mensurado a sua performance econômica e financeira.

3. RELATÓRIOS DE ORÇAMENTO EMPRESARIAL

O presente capítulo descreve alguns elementos do orçamento empresarial de empresas de destaque na economia brasileira e disponíveis em sites de entidades especializadas na análise econômica e financeira de empresas que atuam no mercado de ações. Com base na síntese de relatórios de orçamento empresarial constante em publicações especializadas, podem-se formular argumentos que orientam o presente estudo que avalia a importância que os orçamentos exercem na tomada de decisão dos gestores empresariais. Os elementos de orçamento empresarial, constantes do presente capítulo, abordam aspectos que fazem parte da ação da contabilidade geral, controladoria, administração financeira, contabilidade de custos e

auditoria, com base nos quais os gestores financeiros formulam indicadores para a tomada de decisão de investidores.

A metodologia de análise dos orçamentos está fundamentada na análise fundamentalista das demonstrações financeiras, a qual contempla o sistema de informação contábil e financeira, os princípios contábeis, as principais demonstrações financeiras e a análise estratégica das demonstrações financeiras. Para desenvolver essa análise de demonstração financeira, presente nos orçamentos, confiando na importância da contabilidade em produzir dados e indicadores que auxiliem a tomada de decisão administrativa da empresa, obedecendo aos princípios contábeis para emitir informação verdadeira com o intuito de contribuir com o sistema de informação, que possam ser utilizados em nível estratégico, tático e técnico. A partir destes aspectos o administrador vai desempenhar um papel importante, pois o mesmo deve avaliar, planejar e controlar os recursos financeiros da organização.

a) A análise fundamentalista e das demonstrações financeiras é normalmente desenvolvida com base em alguns relatórios emitidos pela contabilidade, destacando-se os seguintes documentos contábeis: a) Balanço Patrimonial – BP; b) Demonstração do Resultado do Exercício – DRE; c) Demonstração das Origens e Aplicações dos Recursos – DOAR; e) Demonstração de Lucros e Prejuízos Acumulados – DLPA; f) Demonstração da Mutação do Patrim nio Líquido – DMPL; g) Demonstração do Fluxo de Caixa – DFC; h) Demonstração do Valor Adicionado – DVA. A empresa de capital aberto (S.A.) tem por obriga o apresentar esses rel rios a cada ano, para obter transparência nas suas opera es e manter os investidores e o mercado informado do desempenho da empresa (GITMAN, 2004).

A análise econômica e financeira de uma empresa está apoiada em índices econ micos e financeiros apresentados pelas demonstrações contábeis, no curto, médio e longo prazos, principalmente os índices financeiros estruturados em índices de liquidez, atividade, endividamento e rentabilidade.

A seguir, serão apresentados os  ndices Econômico-Financeiros de Análise, que foram divididos desta forma: Liquidez e atividade; Endividamento de estrutura, Rentabilidade e Análise de a es (GITMAN, 2004):

Indicadores de Liquidez: Visam medir a capacidade de pagamento da empresa e exprimem uma posi o financeira em um dado momento (liquidez est tica). Os valores considerados sofrem altera es constantes devido à dinâmica das empresas. Os  ndices são:

$$\Rightarrow \text{Liquidez Corrente} = \frac{AC}{PC}.$$

Do total de recursos aplicados em haveres e direitos circulantes, quanto à empresa deve a curto prazo.

$$\Rightarrow \text{Liquidez Seca} = \frac{AC - EST. - DESP.ANT}{PC}.$$

Relaciona os ativos circulantes de maior liquidez com o total do passivo circulante.

$$\Rightarrow \text{Liquidez Imediata} = \frac{DISP.}{PC}.$$

Reflete a porcentagem das dívidas de curto prazo que pode ser saldada imediatamente pela empresa.

$$\Rightarrow \text{Liquidez Geral} = \frac{AC + ANC}{PC + PNC}.$$

Retrata a saúde financeira de longo prazo da empresa.

Indicadores de Atividade: visam à mensuração das diversas durações de um “ciclo operacional”, as fases compreendidas desde a aquisição de insumos básicos até o recebimento das vendas realizadas. Permitem uma análise mais dinâmica do desempenho de uma empresa (GITMAN, 2004):

$$\Rightarrow \text{Prazo médio de estocagem} = \frac{EST.MED.}{CPV} \times 360.$$

Indica o tempo médio necessário para a completa renovação dos estoques da empresa.

$\Rightarrow$ Prazo Médio de Pagamento a Fornecedores = Contas a Pagar a Fornecedores (Média) / Compras Anuais a Prazo x 360. Revela o tempo médio que a empresa tarda em pagar suas dívidas.

$\Rightarrow$ Prazo Médio de Cobrança = Valores a Receber Provenientes de Vendas a Prazo (Média) / Vendas anuais a Prazo x 360. Revela o tempo médio que a empresa depende em receber suas vendas realizadas a prazo.

Indicadores de Endividamento e Estrutura: São utilizados para auferir a composição das fontes passivas de recursos de uma empresa, mostram a proporção de recursos de terceiros em relação ao capital próprio e avaliam o grau de comprometimento financeiro da empresa perante seus credores (GITMAN, 2004):

$$\Rightarrow \text{Relação Capital de Terceiros/ Capital Próprio} \frac{RCT}{CP} = \frac{ET}{PL} \text{Exigível Total/Patrimônio}$$

Líquido.

Revela o nível de dependência da empresa em relação a seu financiamento por meio de recursos próprios.

$$\Rightarrow \text{Relação Capital de Terceiros/Passivo Total} \frac{RCT}{PT} = \frac{ET}{PT} \text{Exigível Total/Passivo Total.}$$

Mede a porcentagem dos recursos totais da empresa que se encontra financiada por capital de terceiros.

$$\Rightarrow \text{Imobilização dos Recursos Permanentes} = \text{Ativo Permanente/Passivo Não Circulante}$$

$$\frac{AP}{PNC}. \text{ Revela a porcentagem dos recursos passivos a longo prazo que se encontra}$$

imobilizada em itens ativos.

Indicadores de Rentabilidade: Segundo Matarazzo (2003), os índices de rentabilidade mostram qual a rentabilidade dos capitais investidos, isto é quanto renderam os investimentos e, portanto, qual o grau de êxito econômico da empresa:

$$\Rightarrow \text{ROA} = \text{Lucro Gerado pelos Ativos (Operacional) /Ativo Total Médio.} \frac{LGA}{ATM}.$$

Mostra o retorno produzido pelo total das aplicações realizadas por uma empresa em seus ativos.

$$\Rightarrow \text{ROI} = \text{Lucro Gerado pelos Ativos (Operacional) /Investimento Médio (Passivo Oneroso + PL)} \frac{LGA}{IM}.$$

Apresenta o retorno produzido pelos recursos deliberadamente levantados pela empresa e aplicados em seu negócio.

$$\Rightarrow \text{ROE} = \text{Lucro Líquido/PL Médio} \frac{LL}{PLM}.$$

Mensura o retorno dos recursos aplicados na empresa por seus proprietários.

$$\Rightarrow \text{Margem Operacional} = \text{Lucro Operacional/ Receita operacional} \frac{LO}{RO} \text{ e Margem}$$

$$\text{Líquida} = \text{Lucro Líquido/Vendas Líquidas} \frac{LL}{VL}.$$

Medem a eficiência de uma empresa em produzir lucro por meio de suas vendas.

Indicadores de análise de ações: Os índices de ações têm por finalidade servir como indicador médio do comportamento do mercado acionário como um todo, ou de um segmento econômico específico do mercado (no caso dos índices restritos e setoriais). Assim, os índices são desenhados de modo a mostrar se as ações do mercado, em média, valorizaram-se ou se desvalorizaram em um dado período de tempo (MATARAZZO, 2003):

$$\Rightarrow \text{LPA} = \text{Lucro Líquido} / \text{Número de Ações} \frac{LL}{NA}.$$

Ilustra o benefício auferido por cada ação emitida pela empresa. A distribuição desse lucro dependerá da política de dividendos adotada pela empresa.

$$\Rightarrow \text{PL} = \text{Preço de Mercado (Aquisição) da Ação} / \text{Lucro por Ação (LPA)} \frac{PMA}{LA}.$$

Indica o número de anos que um investidor tardaria em recuperar o capital aplicado.

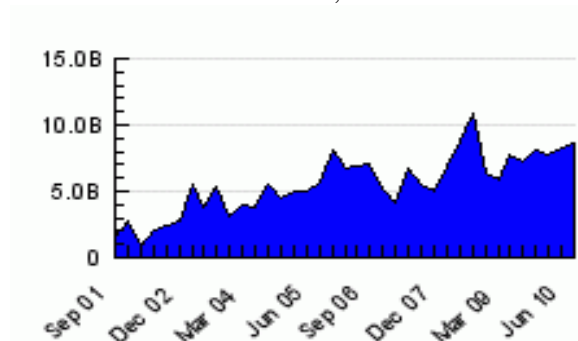
Fonte: apostila de análise Fundamentalista e análise das DF.

3.1. Balanço Patrimonial da Petrobras (ADVFN, 2011)

A companhia PETRÓLEO BRASILEIRO S.A. – PETROBRAS apresentou no último trimestre um lucro líquido de R\$ 8.566.452.000. Atualmente, esta companhia possui um total de 12.856.500.000 ações e um valor de mercado de R\$ 378.970.779.750. A matriz da companhia está localizada em Rio de Janeiro-RJ e sua situação operacional se encontra logo abaixo.

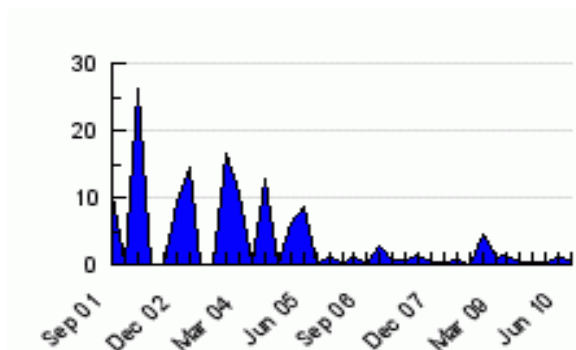
a) Lucro/Prejuízo Líquido

Últ. Trimestre (Jul 2011)	8.566,45M
Últimos 12 Meses	8.566,45M
Total 2010	24,59B
Total 2009	28,98B
Total 2008	32,99B



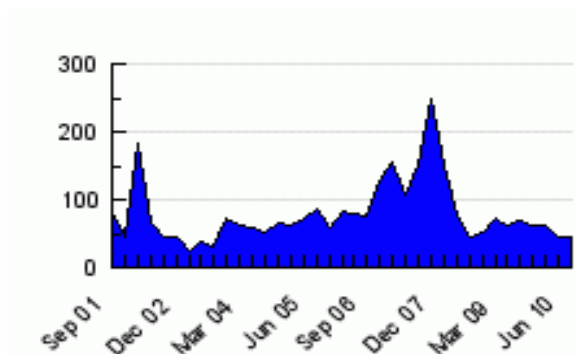
b) Dividend Yield

Últ. Trimestre (Jul 2011)	0,54%
Últimos 12 Meses	1,31%
Total 2010	2,59%
Total 2009	3,27%
Total 2008	6,62%



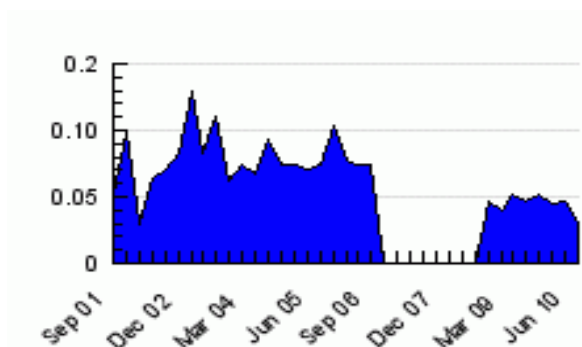
c) Preço por Lucro

Últ. Trimestre (Jul 2011)	37,32
Últimos 12 Meses	37,32
Total 2010	15,25
Total 2009	17,54
Total 2008	9,94



d) Retorno sobre PL

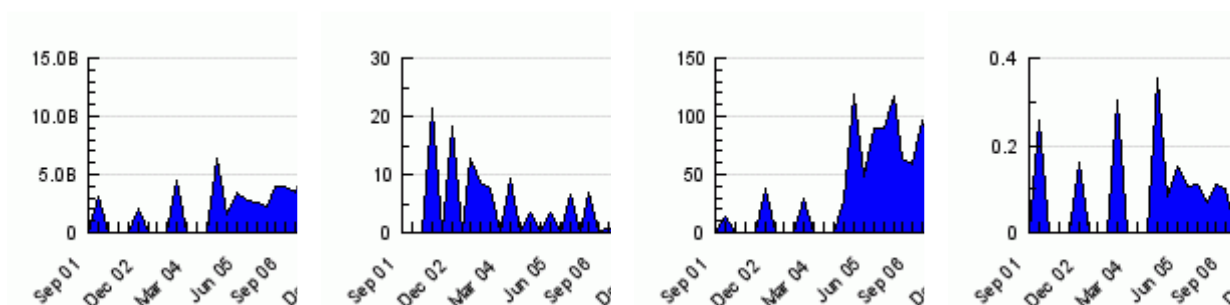
Últ. Trimestre (Jul 2011)	0,03
Últimos 12 Meses	0,03
Total 2010	0,04
Total 2009	0,05
Total 2008	0,24



3.2. Balanço Patrimonial da Companhia Vale do Rio Doce (ADVFN, 2011)

A companhia CIA VALE DO RIO DOCE está localizada no Rio de Janeiro – RJ, e sua situação operacional é a seguinte:

Lucro/Prejuízo Líquido		Dividend Yield		Preço por Lucro		Retorno sobre PL	
Últ. Trimestre (Jul 2011)	10,55B	Últ. Trimestre (Jul 2011)	-	Últ. Trimestre (Jul 2011)	24,98	Últ. Trimestre (Jul 2011)	0,09
Últimos 12 Meses	10,55B	Últimos 12 Meses	-	Últimos 12 Meses	24,98	Últimos 12 Meses	0,09
Total 2010	20,07B	Total 2010	0,76%	Total 2010	14,08	Total 2010	0,06
Total 2009	10,25B	Total 2009	3,11%	Total 2009	24,41	Total 2009	0,03
Total 2008	21,28B	Total 2008	4,80%	Total 2008	6,61	Total 2008	0,22



Os noticiários específicos divulgaram que nos três primeiros meses de 2011, a mineradora obteve R\$ 11,3 bilhões em lucros líquidos, alta de quase 300% na comparação ao primeiro trimestre de 2010 e os maiores da história da companhia para o período. O resultado excepcional foi produto do aumento em 81% na receita operacional, totalizando R\$ 23,6 bilhões. Além do crescimento, melhorou a qualidade das receitas (Folha, 2011). Segundo informações divulgadas,

A Vale ficou um pouco menos dependente do continente asiático, que representou 49% do faturamento da companhia, queda de quase 10% em relação a um ano antes. No entanto a China ainda representa cerca de 30% de toda a receita da mineradora. O Brasil vem em segundo lugar com 18%. A empresa também informou que um dos mega navios que comprou da Coreia, com capacidade de transporte de 400 mil toneladas é considerado o maior navio de carga do mundo e já chegou ao Brasil. A compra dos navios foi controversa na época por que o governo queria que fossem fabricados no Brasil. No entanto, a Vale afirmou se fabricados por aqui custariam o dobro e levariam muito mais tempo para ficarem prontos. A notícia dos resultados já refletiu nos mercados acionários asiáticos que fecharam agora pela manhã. Na Bolsa de Hong Kong os HDRs representativos das ações ordinárias da Vale (HKX:6210) fecharam em alta de 0,66% e as preferenciais mantiveram-se estáveis. (ADVFN, 6/5/2011).

As informações dos relatórios contábeis divulgadas pelas empresas confirmam, portanto, a importância que a análise das demonstrações financeiras exerce na tomada de decisão das mesmas. Esses relatórios contábeis permitem a elaboração de índices de análise econômica e financeira, com base nos quais a empresa conhece a capacidade de saldar suas dívidas no vencimento (Índice de Liquidez), a eficácia de gestão dos ativos (Índice de Atividade), o capital de terceiros (Índice de Endividamento) e o percentual de retorno do capital investido determinado pelo Índice de Rentabilidade (GITMAN, 2001).

4. ESTRATÉGIAS DE TOMADA DE DECISÃO

A empresa é uma organização social constituída de capitais físicos e financeiros e que têm por objetivo a maximização de lucro e que é originado na tomada de decisão gerencial. A capacidade e estratégias para tomar boas decisões é a chave para um desempenho gerencial bem-sucedido. Os dirigentes de empresas com fins lucrativos se defrontam com uma ampla gama de decisões importantes nas áreas de precificação, escolha do produto, controle de custos, propaganda, investimentos de capital e política de dividendos, para mencionar apenas algumas.

Os tipos de decisões tomadas por dirigentes normalmente envolvem questões de alocação de recursos no âmbito da organização, a curto e a longo prazo. Um gerente pode estar interessado, a curto prazo, na estimativa da demanda e nos relacionamentos de custo, a fim de tomar decisões sobre que preço cobrar por um produto e a quantidade a ser produzida. As áreas da microeconomia que lidam com a teoria da demanda e a teoria do custo e da produção, obviamente são úteis para a tomada de decisão que envolve tais assuntos. A teoria macroeconômica também participa da tomada de decisão, quando um gerente tenta prever a demanda futura, baseando-se em forças que influenciam toda a demanda (MCGUIGAN, 2006).

Afirma a literatura que, no longo prazo, decisões devem ser tomadas com relação a expandir ou reduzir as instalações de produção e distribuição, desenvolver e comercializar novos produtos e, possivelmente, adquirir outras empresas. Essas decisões requerem, basicamente, que a organização realize investimentos de capital, isto é, investimentos feitos no período atual que deverão produzir retornos em períodos futuros (MCGUIGAN, 2006).

Vários são os modelos de tomada de decisão na empresa, com a descrição de conteúdos, elementos e variáveis, de acordo com os objetivos propostos. Porém, qualquer que seja o modelo de condução gerencial, todos possuem diversos elementos comuns. Primeiro, o decisor deve estabelecer ou identificar os objetivos da organização. A falha em identificar corretamente objetivos organizacionais pode resultar na rejeição completa de um plano que, de outro modo, seria bem concebido e bem implementado.

Em seguida, o decisor deve identificar o problema que requer uma solução. Por exemplo, o gerente de uma empresa necessita constatar que a margem de lucro tem

diminuído. Isso poderia ser causado por erros na determinação dos preços, problemas com o quadro de colaboradores ou a utilização de equipamentos obsoletos.

Uma vez identificada(s) a(s) fonte(s) do problema, o gerente pode passar a examinar as soluções potenciais. Se o problema for o uso de equipamento tecnologicamente ineficiente, duas possíveis soluções são (1) atualizar e substituir o equipamento da empresa e (2) instalar uma empresa totalmente nova. A escolha entre essas alternativas depende dos custos e benefícios relativos; bem como de outras limitações organizacionais e societárias que podem tornar uma alternativa preferível a outra (MCGUIGAN, 2006).

O passo final do processo, após todas as alternativas terem sido identificadas e avaliadas e a melhor alternativa escolhida, constitui a implementação da decisão. Esta fase freqüentemente requer um controle constante, a fim de assegurar que os resultados sejam conforme o esperado. Caso não sejam, uma ação corretiva precisa ser efetivada quando possível (MCGUIGAN, 2006).

Várias são as informações disponíveis e que confirmam a importância que os relatórios de orçamento exercem na orientação de estratégias de tomada de decisão das empresas. A seguir são apresentadas duas situações que ressaltam, com destaque, as relações entre orçamento empresarial e estratégias de tomada de decisão da empresa: os relatos dos grupos empresariais Guararapes e Natura.

4.1 Estratégias de tomada de decisão, com base em relatórios de orçamento empresarial do Grupo Guararapes

O jornal “Tribuna do Norte” divulgou, em 12/8/2011, que a Guararapes Confecções, empresa fundada no Rio Grande do Norte e que controla as Lojas Riachuelo e a Midway Financeira, fechou o segundo trimestre de 2011 com lucro líquido de R\$ 100,04 milhões. Comparado com o mesmo período do ano passado, quando o lucro foi de R\$ 58,4 milhões, houve um incremento de 71,2%. Já o lucro da Midway Financeira dobrou no segundo trimestre. O texto do jornal descreve o desempenho do Grupo Guararapes, nos termos seguintes:

A receita líquida consolidada da companhia cresceu 19,3%, para R\$ 710,96 milhões. Apenas a Riachuelo teve crescimento de 14% nas vendas, para R\$ 571,2 milhões, informa o jornal Valor Econômico que analisou o balanço. As vendas em lojas da Riachuelo, abertas há pelo menos um ano, cresceram 5% no trimestre. A companhia informou que, se não fossem as reformas em 16 lojas no período, a alta seria de 7%. O resultado operacional medido pelo Ebitda (sigla em inglês para lucro antes de juros, imposto, depreciação e amortização) cresceu 38,4%, para R\$ 170,05 milhões. Em um ano, a margem Ebitda passou de 20,6% para 23,9%. No balanço de resultados, a companhia também informou a aprovação de um novo financiamento, de R\$ 271,5 milhões, junto ao Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), sendo R\$ 243,8 milhões para a Riachuelo e o restante para a Guararapes. "A maior parte dos recursos refere-se à inauguração de novas lojas e sua conseqüente necessidade de capital de giro", comunicou a empresa, que afirmou ter o intuito de adequar a estrutura de capital "ao forte processo de expansão vivenciado pela companhia".

O bom desempenho financeiro do grupo Guararapes é influenciado, dentre outros fatores, pela correta estratégia de gestão de mercado, conforme declara seus dirigentes (Tribuna do Norte, 12/8/20110):

Com o intuito de passar a explorar mercados maduros cuja disponibilidade de grandes áreas é escassa, a Companhia passa a contar com o formato de loja exclusivamente feminino a partir de 2012. Tal formato comporta operações de 700m² a 1000m² de área de vendas envolvendo os departamentos femininos, calçados, lingerie e acessórios.

A influência que o desempenho orçamentário exerce na definição de estratégias da empresa pode ser confirmada pelas declarações dos seus dirigentes sobre o plano de expansão para 2011 (Tribuna do Norte, 12/8/20110):

Além das 22 novas lojas confirmadas para 2011, sendo seis já inauguradas no decorrer do primeiro semestre e mais uma no mês de agosto, o objetivo da Companhia é abrir 40 lojas por ano no decorrer de 2012 e de 2013, desde que não haja transferências de datas por parte dos shoppings". Já o lucro líquido da Midway, braço financeiro da Guararapes, mais do que dobrou no segundo trimestre, para R\$ 34,04 milhões, contra R\$ 16,56 milhões do mesmo período de 2010. A receita da operação financeira cresceu 54,1%, para R\$ 138,41 milhões. De abril a junho, o grupo emitiu 573,2 mil novos cartões Riachuelo, chegando a 18,6 milhões de unidades. Do volume de vendas no segundo trimestre deste ano, 52,9% foram feitas com o Cartão Riachuelo; 24,7% com cartões terceirizados e 22,4% à vista. O movimento foi parecido com o primeiro trimestre. "A participação das vendas com juros representou 13,7% da venda total no segundo trimestre de 2011 ante 14,5% registrados no 2T10 (segundo trimestre de 2010). No período acumulado de janeiro a junho de 2011, tal modalidade obteve participação de 12,8%.

Portanto, observa-se claramente que o desempenho empresarial está fortemente relacionado com a eficiência gerencial na tomada de decisões e resultante da capacidade técnica constante dos relatórios orçamentários interpretados por técnicos e consultores.

A teoria do lucro associado à eficiência gerencial possui uma relação estreita com a teoria do lucro associado à inovação. Essa teoria afirma que lucros acima do normal podem surgir por causa das aptidões gerenciais excepcionais de empresas bem dirigidas. A capacidade de auferir lucros acima do normal em função da aplicação de aptidões gerenciais de alta qualidade representa um incentivo contínuo para uma maior eficiência em nosso sistema econômico. O importante é lembrar que o lucro e as oportunidades de lucro desempenham um papel fundamental na determinação da alocação eficiente de recursos em nossa economia (MCGUIGAN, 2006).

4.2. Natura - Melhor empresa do país: Um novo modelo de gestão

A Fundação Getúlio Vargas (FGV) publicou na revista “Conjuntura Econômica”, em agosto de 2009, um estudo de análise empresarial desenvolvido pelo Instituto Brasileiro de Economia (IBRE) que confirma que a Natura foi considerada a melhor empresa brasileira em função de um novo modelo de gestão (FGV, 2009).

Segundo o estudo, a Natura – empresa de cosmético foi vencedora do Prêmio FGV de Excelência Empresarial e a melhor sociedade anônima do país. O texto destaca que a Natura começou, em 2008, a contabilizar os resultados de seu plano trienal anunciado no início daquele ano e cujos resultados eram esperados em médio e longo prazo: a receita operacional líquida, de R\$ 3,6 bilhões, foi 17,7% superior à de 2007; o lucro líquido, de R\$ 542,2 bilhões, foram 13% maior; e o Ebitda cresceu 22,5%, encerrando o ano em R\$ 859,9 milhões. E a empresa fechou o ano com um saldo de R\$ 350,5 milhões em caixa.

Observa-se no estudo que o plano trienal permitiu que a companhia se recuperasse rapidamente de um período difícil, no último trimestre de 2007, quando os resultados ficaram abaixo da expectativa dos investidores e o valor das ações caíram 41%, na contramão de um aumento de 44% do Ibovespa no mesmo período. O plano de ação prevê melhorias na

alocação dos investimentos — com ênfase nos gastos com marketing —, acertos na organização de vendas, evolução de seu modelo organizacional, entre outros. Ao longo do ano de 2008, por exemplo, a Natura criou uma nova função, a de Consultora Natura Orientadora (CNO) para intermediar a relação entre as gerentes e um batalhão de 850 mil vendedoras autônomas espalhadas pelo país e no exterior, sobre cuja atividade se firma o modelo de negócio da empresa. No final de 2008, estavam contratadas seis mil CNOs e, encerrado o primeiro semestre deste ano, já eram nove mil. A estratégia deu certo: no primeiro semestre do ano passado o crescimento desse canal de vendas foi de 9,2% em relação ao mesmo período de 2007 e, no segundo, de 15% (FGV, 2009).

O destaque do estudo da FGV para fundamentar os argumentos que justificam as influências do orçamento na formulação de estratégias e de instrumentos de tomada de decisão da empresa é ressaltado pelos seguintes fatos (FGV, 2009):

A Natura enxugou seu portfólio de produtos, reduzindo o número de itens de 930 para 739, concentrando esforços naqueles de maior representatividade. O objetivo foi racionalizar custos e dar mais foco à gestão, maximizando os resultados da comunicação e do treinamento de consultores. A mesma parcimônia foi utilizada no desenvolvimento de novos produtos, privilegiando projetos de maior impacto comercial, sem comprometer os investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D) que, em 2008, foram de R\$ 103 milhões, ou 2,8% da receita. O resultado foi que o índice de inovação saltou de 56,8% para 67,5% entre 2007 e 2008. A Natura também ampliou a exposição da marca. Os investimentos em marketing totalizaram R\$ 88 milhões, financiados com ganhos em produtividade de R\$ 93,8 milhões, de acordo com a empresa. Essa economia resultou numa gestão mais eficiente da prevenção de perdas de produtos, em ganhos nos custos de manufatura e insumos, redução dos custos dos catálogos de vendas e no aumento de pedidos das consultoras realizados por meio da internet. Junto com tudo isso, a Natura também implantou, no ano passado, um modelo de gestão baseado em unidades de negócios e unidades regionais. As unidades de negócios ficaram responsáveis pelo desenvolvimento dos produtos e pela gestão e resultados de marcas, enquanto as unidades regionais respondem pelo relacionamento com consultoras, pela gestão comercial e pelos resultados locais. A nova configuração aproximou vendedores e consumidores, descentralizou decisões e reduziu, em quase todas as áreas, um nível hierárquico.

O modelo de análise econômica e financeira das empresas é rigorosamente desenvolvido com base nos respectivos indicadores contábeis e nas seguintes variáveis: ativo total, receita operacional líquida, patrimônio líquido, ebitda, lucro líquido, endividamento,

liquidez corrente e rentabilidade sobre o PL. Os indicadores que medem o desempenho econômico e financeiro da Natura são os seguintes (FGV, 2009):

Em 2008					Crescimento nos últimos 3 anos				
3.618	518	2,03	1,37	74,18%	25%	10%	2%	52%	54%
Receita operacional líquida (R\$ milhões)	Lucro líquido (R\$ milhões)	Endividamento (pontos)	Liquidez corrente (pontos)	Rentab. sobre o PL	Receita operacional líquida	Lucro líquido	Rentab. sobre o PL	Ebitda	Liquidez corrente (pontos)

Fonte: FGV – IBRE – Empresas e Finanças – Rankings e Premiações, 2009

A receita operacional líquida cresceu 25% nos 3 últimos anos analisados e decorrente do elevado crescimento da receita operacional bruta e/ou diminuição de vendas canceladas e de abatimentos concedidos. Observa-se que os efeitos da gestão orçamentária contribuíram para o crescimento de 52% do ebitda (earnings before interests, taxes, depreciation and amortization) ou lajida – lucro antes do pagamento de juros, impostos, depreciação e amortização do diferido.

Considerando que o ebitda é um elemento de avaliação que mede a geração de caixa nas operações da empresa, antes que seja afetada pelos encargos financeiros e débitos contábeis, o desempenho orçamentário da Natura foi importante instrumento do sucesso no desempenho econômico e financeiro. É esse indicador que avalia o lucro operacional: **a)** antes do lançamento de despesas não-operacionais (juros e impostos); **b)** de despesas que não impactam o caixa das empresas (depreciações e amortizações). Busca determinar o fluxo de caixa operacional baseado nos dados contábeis da empresa. Os valores encontrados são mais significantes em empresas submetidas a depreciações consideráveis, como a indústria de bens de capital, de capital intensivo, ou em casos em que a empresa possui um montante significativo de ativos intangíveis (marcas, patentes). É indicador representativo em empresas de grande porte, e relativamente ineficaz em empresas pequenas, com passivo pequeno ou irrelevante (ADVFN, 2011).

5 CONCLUSÕES

O presente trabalho apresentou as informações de embasamento que foram desenvolvidas através da revisão bibliográfica de tópicos sobre conceitos de planejamento, custos, receita, controle, histórico do orçamento e conjunto orçamentário. Essa fundamentação permitiu contextualizar o artigo, que teve como objetivo descrever o processo de planejamento orçamentário da empresa e analisar a sua importância para a tomada de decisão que resulte na maximização do lucro empresarial.

O estudo confirma que o acompanhamento orçamentário é um dos melhores termômetros para se avaliar a gestão empresarial e, além disso, orientar nas mudanças de percurso ao longo do exercício. De igual modo, promove o uso eficiente e eficaz de seus recursos financeiros, garantindo que todos os seus recursos apontem para um conjunto comum de metas de negócios.

O processo de planejamento orçamentário deve aumentar a agilidade e a flexibilidade organizacional e, aprofundar o conhecimento de todos os envolvidos. Principalmente, o processo de planejamento e orçamento deve buscar melhoria contínua e estar cada vez mais sintonizado em relação ao ambiente dinâmico dos negócios. De modo geral, o planejamento orçamentário deve ser um processo colaborativo e os executivos e gerentes devem usá-los no sentido de ter um diálogo estruturado sobre a direção futura da organização.

A capacidade e estratégias para tomar boas decisões é a chave para um desempenho gerencial bem-sucedido e isso ficou evidenciado nos resultados apresentados pelas empresas PETROBRAS e Vale do Rio Doce.

Os relatórios contábeis divulgados pelas empresas PETROBRAS e Vale do Rio Doce confirmam, portanto, a importância que a análise das demonstrações financeiras exerce na tomada de decisão das mesmas. Esses relatórios contábeis permitem a elaboração de índices de análise econômica e financeira, que são essenciais para uma boa implementação e execução do planejamento orçamentário estratégico, visando o alcance dos objetivos das companhias. Esses relatórios são as bases para que a empresa conheça sua capacidade de saldar suas dívidas no vencimento (Índice de Liquidez), a eficácia de gestão dos ativos (Índice de Atividade), o capital de terceiros (Índice de Endividamento) e o percentual de retorno do capital investido determinado pelo Índice de Rentabilidade.

Analisa-se ainda no texto o desempenho orçamentário do Grupo Guararapes, o qual obteve êxito porque soube entender como deveria ser executado o planejamento estratégico e

escolheu a estratégia correta de gestão de mercado. O estudo confirma que a estratégia para os próximos anos é explorar mercados maduros cuja disponibilidade é escassa, descrevendo-se que a Companhia passará a contar com o formato de loja exclusivamente feminino a partir de 2012, por ser o segmento que apresenta melhores resultados orçamentários e financeiros em função do elevado crescimento de sua demanda. Como extensão da análise financeira do Grupo Guararapes, descreve-se que a financeira Midway é considerada o braço financeiro da Guararapes, pois desde o início de suas atividades o desempenho vem melhorando a cada ano, um exemplo disso é o seu lucro que dobrou no segundo trimestre de 2011, para R\$ 34,04 milhões, contra R\$ 16,56 milhões do mesmo período de 2010.

A confirmação dos objetivos estudados foi concluída com a análise da Natura, mediante estudo publicado pela Fundação Getúlio Vargas, que confirma que a mesma foi considerada a melhor empresa do país. Esse relevante desempenho empresarial foi resultante de um novo modelo de gestão desenvolvido em base de resultados orçamentários.

A Natura passou por um difícil momento no último trimestre do ano de 2007, quando os resultados ficaram abaixo das expectativas dos investidores, para reverter essa situação a empresa desenvolveu um planejamento estratégico com um plano de ação que teve melhoria na alocação de investimentos e evoluiu seu modelo organizacional. Criou um programa chamado Consultora Natura Orientada (CNO) que possibilitou o crescimento das vendas em 9,2% no primeiro trimestre de 2008 em relação ao primeiro trimestre de 2007. Outra medida tomada foi em relação ao portfólio, reduziu seus produtos e focou naqueles que tinham maior representatividade, a Natura também implantou no ano de 2008, um modelo de gestão baseado em unidades de negócios e unidades regionais. Essa nova configuração possibilitou a aproximação de vendedores e consumidores, descentralizou decisões e reduziu, em quase todas as áreas, um nível hierárquico.

Portanto, observa-se claramente que o desempenho empresarial está fortemente relacionado com a eficiência gerencial na tomada de decisões e resultante da capacidade técnica constante dos relatórios orçamentários interpretados por técnicos e consultores.

Por todos os motivos elencados, conclui-se que a sobrevivência e o crescimento da empresa são conseqüências de um trabalho contínuo de planejamentos estratégico, tático e

operacional, de curto, médio e longo prazo, quantificados em um orçamento mestre que envolve todos os setores da empresa e que inclui as previsões para o futuro da organização.

Conclui-se, por fim, que o orçamento também contribui para os bons resultados de eficiência da estrutura organizacional, uma vez que permite uma maior integração e coordenação entre os seus diversos setores, racionalizando procedimentos administrativos, guiando a aplicação dos recursos disponíveis em atividades que incorporam valor agregado, contribuindo para a conquista de seus objetivos. Além disso, ao preestabelecer as metas a serem atingidas, a empresa determina o que espera dos seus gestores, podendo utilizar o orçamento como uma importante ferramenta para avaliar desempenho, contribuindo para a melhoria geral dos processos e garantindo, assim, a viabilidade e a permanência da empresa no mercado.

REFERÊNCIAS

ADVFN. <www.advfn.com.br> Acesso: em 09/7/2011.

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e Análise de Balanços** – um enfoque econômico-financeiro. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Finanças Corporativas e Valor**. São Paulo: Atlas, 2003.

BRAGA, ROBERTO. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.

BREALEY, R. A & MYERS, S.C. **Princípios de Finanças Empresariais**. Lisboa: McGraw Hill, 1992.

BRESSAN, Aureliano Angel. Princípios e práticas do orçamento empresarial. **RAE**• vol. 46 • edição especial minas gerais. Disponível em:<<http://www16.fgv.br/rae/raeespecial/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=4652&Secao=RESENHAS&Volume=46&numero=0&Ano=2006>> Acesso em 26 maio de 2011.

BRIGHAM, E. F. & HOUSTON, J. F. **Fundamentos da Moderna Administração Financeira**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DEARDEM, John. **Análise de custos e orçamentos nas empresas**. Rio de Janeiro: Zahar, 1971.

FARAJ, Rihani Câmara Aby; WISNHESKI, João Pijals (Orientador). **Proposta de um Modelo de Orçamento Empresarial: Um Estudo de Caso em um Grupo de Empresas do Ramo de Transportes Rodoviários do Rio Grande do Norte: 2004-2006**. Natal: FARN, 2005. 58 p.

FGV. **Conjuntura Econômica** – Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas. <www.fgv.br/ibre/cecon>

FREZETTI, Fábio. **Orçamento Empresarial: Planejamento e Controle Gerencial**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GARTNER, Ivan Ricardo. **Análise de Projetos em Bancos de Desenvolvimento**. – Florianópolis: Ed. UFSC, 1998.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. – São Paulo: Bookman, 2001.

LEITE, Rita Mara. ET AL Orçamento Empresarial: Levantamento da Produção Científica No Período de 1995 A 2006. **R. Cont. Fin. • USP • São Paulo • v. 19 • n. 47 • p. 56 - 72 • maio/agosto** 2008. Disponível em:<<http://www.scielo.br/pdf/rcf/v19n47/v19n47a06.pdf>> Acesso em 26 maio de 2011.

LUNKES, Rogério João. **Manual de Orçamento**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MATARAZZO, C. Dante. **Análise Financeira de Balanços: Abordagem básica e gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

MCGUIGAN, James R; MOYER, R. Charles; HARRIS, Frederick H. de B. **Economia de Empresas: Aplicações, Estratégias e Táticas**. – São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

MOREIRA, José Carlos. **Orçamento Empresarial: Manual de Elaboração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002

MORFIRA, Laisse Richelle Campos; LIMA, Cristovão Ferreira de. **Proposta de um Modelo de Orçamento Operacional para Micro e Pequena Empresa no Ramo de Comércio Varejista de alimentos.** Natal: [s.n.], 2006. 56f.

ROCHA, Juan Pablo Medeiros da; MARTINS, Joana D'arc M. (orient.). **Proposta de um modelo de orçamento operacional para as micro e pequenas empresas do ramo do comercio varejista.** Natal: FARN, 2010.

ROSS, S. A., WESTERFIELD, R. W. & JAFFE, J. F. **Administração Financeira.** São Paulo: Atlas, 2005.

SILVA, José Pereira Da. **Análise Financeira das Empresas.** São Paulo: Atlas, 2003.

SOBANSKII, Jaert J. **Prática de Orçamento Empresarial.** São Paulo: Atlas, 2000.

TOMISLAV, R. femenick. **Fundamentos, metodologias e práticas do orçamento empresarial.** São Paulo: IPEP; Natal: FACEN, 2006.

ZAMBONI, Leonardo Borges. **Orçamento como instrumento de planejamento e controle nas organizações brasileiras.** Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/27221/000763799.pdf?sequence=1>> Acesso em 26 maio de 2011.