

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

ALCION SILVA COSTA

***FORECAST: UMA FERRAMENTA DE CONTROLE FINANCEIRO*
APLICADA AO GRUPO URANO**

PORTO ALEGRE

2012

Alcion Silva Costa

FORECAST: UMA FERRAMENTA DE CONTROLE FINANCEIRO
APLICADA AO GRUPO URANO

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. José Eduardo Zdanowicz

PORTO ALEGRE

2012

Alcion Silva Costa

**FORECAST: UMA FERRAMENTA DE CONTROLE FINANCEIRO
APLICADA AO GRUPO URANO**

**Trabalho de Conclusão de Curso de graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, como requisito parcial para
a obtenção do grau de Bacharel em
Administração.**

Orientador: Prof. Dr. José Eduardo Zdanowicz

Conceito Final: _____

Aprovado em: _____ de _____ de _____

BANCA EXAMINADORA

Prof.

Orientador: Prof. Dr. José Eduardo Zdanowicz

DEDICATÓRIA

Em memória de José Américo Costa, meu pai e meu melhor amigo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a conquista dessa etapa à minha família, Alessandra, Alana, Cenira e Herma, que me deram todo apoio necessário para superar a fase conturbada que precedeu este trabalho.

Agradeço ao Professor Doutor José Eduardo Zdanowicz por toda a ajuda, compreensão e confiança depositada em mim e neste trabalho.

RESUMO

Este trabalho apresenta a ferramenta financeira *Forecast*, utilizada na empresa Urano Balanças, na revisão orçamentária e controle de metas de faturamento. Essa ferramenta é parte integrante do controle do orçamento vigente, acompanhando trimestralmente a evolução do faturamento em vista ao plano de negócio comparando os valores projetados com os realizados. O processo de projeção do que está ainda a realizar, e como consequência a adequação das ações para cumprir ao orçamento, é uma das atividades principais da ferramenta. A partir do presente estudo, foi possível analisar o funcionamento dessa ferramenta financeira e sua importância para o Grupo Urano atingir seus objetivos. O presente estudo também relacionou algumas dificuldades encontradas pela empresa para a realização da revisão orçamentária, apoiada na ferramenta *Forecast*, e assim foram feitas sugestões para melhoria do processo.

Palavras-chave: *Forecast*, Ferramenta Financeira, Previsão Financeira, Planejamento Financeiro, Orçamento, Orçamento de Vendas, Controle de Receitas.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Mapa Estratégico do Grupo Urano para o ano de 2012.....	22
Gráfico 1 – Evolução Tendencial do Market Share do Mercado de Balanças.....	26
Tabela 1 – Distribuição da Meta de Faturamento por Linha.....	59
Tabela 2 – Resultado do Faturamento Mensal.....	60

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA E DE SEU AMBIENTE	10
2.1 <i>HISTÓRICO DA EMPRESA</i>	10
2.1.1 Histórico de lançamentos	11
3 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	13
4 JUSTIFICATIVAS	14
5 OBJETIVOS DO TRABALHO	16
5.1 <i>OBJETIVO GERAL</i>	16
5.2 <i>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</i>	16
6. METODOLOGIA	17
7. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E DE SEUS PRODUTOS	18
7.1 <i>CENÁRIO</i>	19
7.2 <i>MISSÃO</i>	20
7.3 <i>VISÃO</i>	20
7.4 <i>VALORES</i>	20
7.5 <i>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO GRUPO URANO</i>	21
8 REFERENCIAL TEÓRICO	23
8.1 <i>PREVISÃO FINANCEIRA</i>	23
8.1.1 Elaboração de Previsões Financeiras	24
8.2 <i>ANÁLISE TENDENCIAL</i>	26
8.2.1 Métodos de Análise Tendencial	27
8.3 <i>PLANEJAMENTO FINANCEIRO</i>	29

8.3.1 Planejamento e Controle	32
8.4 ORÇAMENTO	35
8.4.1 Período da Elaboração	37
8.4.2 Elaboração do Orçamento de Vendas	39
8.4.3 Elaboração do Orçamento de Produção	42
8.4.4 Elaboração do Orçamento de Despesas Operacionais	43
8.4.5 Elaboração do Orçamento de Caixa	45
8.5 DEMONSTRATIVOS FINANCEIROS PROJETADOS	47
8.5.1 Demonstração do Resultado do Exercício Projetado	48
8.5.2 Balanço Patrimonial Projetado	50
8.6 CONTROLE ORÇAMENTÁRIO	51
8.6.1 Variações Orçamentárias	55
9. ESTUDO DE CASO	57
9.1 <i>CONSTRUÇÃO DO ORÇAMENTO DE VENDAS</i>	57
9.2 <i>CONTROLE E FORECAST DO ORÇAMENTO DE VENDAS</i>	59
10. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	63
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	65
GLOSSÁRIO	68

1 INTRODUÇÃO

A importância de se avaliar a evolução das atividades empresariais, a fim de garantir uma boa participação de mercado e gerar rendimentos crescentes aos acionistas, resultam em uma preocupação da empresa em organizar-se e elaborar um planejamento e controle financeiros eficazes. A forma encontrada pelo Grupo Urano de organizar-se é acompanhar de perto as variações na demanda e na receita, principais fatores de sucesso para a atividade empresarial exercida. Este estudo tem como foco os métodos utilizados pelo Grupo Urano para realizar a análise das previsões financeiras através das revisões orçamentárias, por meio da ferramenta *forecast*, e assim controlar a evolução do seu faturamento e suas receitas.

O *forecast* é a ferramenta auxiliar na revisão do planejamento financeiro, melhorando o controle da evolução das receitas nas revisões orçamentárias. É importante ressaltar que, as previsões financeiras, realizadas pela ferramenta, estão presentes tanto na elaboração do planejamento financeiro, ou seja, pré-orçamento, quanto nas revisões periódicas ocorridas durante a execução do orçamento. Tais revisões orçamentárias visam acompanhar ao desenvolvimento do planejamento financeiro, possibilitando a identificação, e, muitas vezes, apontando a necessidade de correções das projeções que estão ainda por realizar.

Portanto, para a análise das previsões financeiras, pré e pós planejamento financeiro, é necessário a abordagem do tema orçamento de vendas, que é baseado no planejamento financeiro da organização. O orçamento, no presente estudo, é realizado no ano anterior, e suas revisões periódicas, apoiadas na ferramenta *forecast*, ocorrem no período de vigência do orçamento. O objetivo é comparar se o resultado que a empresa realiza com suas atividades está em linha com o que foi planejado, e se o que está ainda por realizar manterá a direção almejada pela empresa.

A empresa estudada será o Grupo Urano, que tem como princípio

realizar essas revisões periódicas, e por consequência suas respectivas projeções, do orçamento trimestralmente. Assim, a cada trimestre de fechamento dos dados da empresa, é realizada uma análise do realizado em vista do projetado para o período.

Iniciaremos o trabalho apresentando a empresa, seu histórico e trajetória desde a sua fundação, para então definirmos o problema que será estudado e as justificativas que impeliram a realização deste trabalho, buscando trazer à luz a importância do estudo da ferramenta *forecast* para a empresa e para o meio científico.

No quinto capítulo são apresentados os objetivos gerais e específicos do trabalho e no sexto a metodologia usada para construir o estudo.

No sétimo capítulo é realizada uma descrição da empresa em estudo, abordando posição de mercado, estratégias e fundamentos.

A seguir, no oitavo capítulo, é apresentado o referencial teórico no qual o trabalho será embasado. A necessidade de uma adequada previsão financeira (pré e pós-orçamento), planejamento financeiro, a elaboração de um orçamento e controle orçamentário são os tópicos principais, os quais são abordados com maior profundidade e detalhamento no decorrer deste trabalho.

No capítulo nove é apresentada a pesquisa realizada no Grupo Urano e aprofundada a análise sobre os métodos utilizados na previsão, projeção e controle do orçamento de vendas, bem como o uso da ferramenta *forecast*.

O capítulo dez encerra o trabalho com as conclusões extraídas do presente estudo, destacando-se as limitações encontradas no uso da ferramenta *forecast* e sugestões para a melhoria do controle do orçamento de vendas do Grupo Urano.

2 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA E DE SEU AMBIENTE

2.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

A empresa Urano nasceu com o fechamento da Balanças Ferrando S.A., do Grupo J.H.Santos, onde Zenon Leite Neto era o Engenheiro responsável pelo desenvolvimento de produtos. Como todo bom empreendedor, Neto esteve sempre atento ao mercado e viu a oportunidade de fundar a sua própria empresa.

Inicia suas atividades em 17 de junho de 1983 com a produção de balanças industriais de pequena capacidade, além de comandos eletrônicos e impressoras *slip printer* para balanças rodoviárias.

Em 1984, identifica aquele que seria seu maior mercado consumidor e começa a produzir balanças comerciais para supermercados. No ano seguinte, já fabrica impressoras matriciais também para supermercados.

No ano de 1986, passa a produzir em larga escala favorecido pelo Plano Cruzado. Obtém crédito e adquire material para um ano de produção, além do terreno para construção da sede própria. Já em 1987, inicia a construção da sede e abre sete filiais: Blumenau, Curitiba, São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Recife e Ribeirão Preto, passando a ter uma forte atuação em nível nacional.

Com a fusão entre a Urano e a MK Balanças em 1988, começa a produzir também balanças rodoviárias e balanças de plataforma de alta capacidade.

O Plano Collor traz dificuldades à empresa, que se reestrutura e no ano seguinte faz sua primeira viagem à China, participando de diversas feiras no país asiático. A partir daí, começa a buscar insumos no continente. É uma das primeiras

empresas brasileiras a negociar na China, o que demonstra mais uma vez o espírito empreendedor de seu fundador.

Nesta época, as vantagens competitivas da empresa já eram notórias. A balança modelo US 15/5, lançada nesse ano, foi sucesso por uma década. Também lançada em 1991, a primeira balança em rede com comunicação RS 485 com PLU, torna-se tendência, que é utilizada até os dias de hoje no mercado nacional.

Em 1992, inicia as atividades a Urano do Brasil, rede de assistência técnica do Grupo Urano. Agora, os clientes da Urano em todo país contam com uma ampla rede de apoio e serviços.

Três anos depois, é fundada a ZPM, empresa do grupo Urano especializada em impressoras fiscais. No ano seguinte, dá início as suas atividades a Teikon S.A., empresa de manufatura, da qual a Urano é fundadora.

No ano de 1997, a Urano lança em Hannover, em sua primeira participação em feiras internacionais, um produto inédito no mercado mundial: a primeira balança com comunicação por rádio frequência, pela qual recebe o prêmio Distinção Indústria da Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul (FIERGS) em 1998. Este é também o ano da conquista da primeira certificação ISO, a 9001:2000.

A partir de 2002, a Urano vem lançando anualmente produtos inéditos e de alta tecnologia, que são tendência no mercado brasileiro, conquistando diversos prêmios.

2.1.1 Histórico de lançamentos

Em seu histórico de lançamentos pode-se demonstrar a vocação da indústria por inovação e tecnologia.

A primeira balança eletrônica de 25kg para supermercados do país.

A primeira balança em rede com transmissão de dados via sinais de rádio frequência.

A primeira balança em rede com teclado de acesso direto dos produtos.

A primeira balança com “Tecnologia SMD” do país.

A primeira impressora fiscal com armazenamento eletrônico da fita detalhe.

A primeira impressora de cheques.

A primeira balança de baixo custo com bateria embutida.

A balança Maximus, prêmio Distinção Indústria FIERGS, que possui etiquetador e bateria embutidos.

Lança o software RF 32.

A balança semi-analítica de alta precisão UD Mini.

A linha de Impressoras térmicas USE CB, que imprimem código de barras.

A primeira balança com comunicação TCP/IP nativa de baixo custo em nível mundial, a TOP.

Lança a Solução Urano Integra.

3 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O planejamento financeiro e o orçamento operacional de uma empresa são pilares onde devem se basear seus objetivos e metas, pois aponta os caminhos que devem ser seguidos e os comportamentos que devem ser tomados para a boa condução do negócio.

Segundo Ross, Westerfield e Jaffe (1995), o planejamento financeiro é a formalização do método pelo qual as metas financeiras devem ser alcançadas. Para Gitman (2001), o planejamento financeiro é um instrumento utilizado pelas empresas para direcionar suas ações, de modo que os objetivos a curto e longo prazo sejam alcançados. Segundo Zdanowicz (2001) o processo de planejamento financeiro decorre da necessidade da empresa em crescer de forma ordenada, tendo em vista a implantação e a adequação de padrões, princípios e métodos, através de processos racionais, práticos e competitivos no tempo. O sistema orçamentário global consiste em: planejar as atividades a serem desenvolvidas para que possam ser cumpridas, projetar a obtenção de recursos necessários, dentro de determinado prazo, para fazer o planejamento acontecer na empresa; controlar as etapas a medida em que são executadas; e, avaliar periodicamente os valores realizados com os valores projetados.

Toda empresa que queira progredir no longo prazo precisa ter um Planejamento Financeiro elaborado e métodos de controlar se o que foi planejado está sendo cumprido, bem como se o Orçamento Operacional também está de acordo com o que foi previamente definido. A escassez de bibliografias que abordem o tema de previsão financeira por meio de ferramentas específicas de mensuração e apuração de resultados remete ao presente estudo, que visa analisar como se dá a previsão financeira no Grupo Urano, mais especificamente na construção e acompanhamento do orçamento de vendas por meio da ferramenta financeira *forecast*.

4 JUSTIFICATIVAS

Esse estudo científico tem por finalidade acadêmica apresentar a importância de um adequado acompanhamento e uma qualificada revisão periódica sobre o orçamento operacional, mais especificamente o orçamento de vendas através de ferramentas especializadas de previsão. O orçamento de vendas é o ponto de partida para a construção dos demais orçamentos empresariais, e deve ser construído com toda a atenção, utilizando as informações mais fidedignas e os critérios mais realistas possíveis.

Para o controle de sua execução é necessário se utilizar de ferramentas que proporcionem acompanhar a evolução do faturamento e a consecução das metas previstas no planejamento financeiro, bem como analisar e antever possíveis oscilações para que a empresa não esteja despreparada e seja surpreendida com os eventos externos.

A conjunção entre o planejamento financeiro, o orçamento e as previsões financeiras, assuntos abordados neste trabalho, estão profundamente interligados e alinhados à estratégia empresarial que abrange não apenas a sua sobrevivência no mercado, mas também a sua expansão e conquista de novos mercados.

A previsão financeira é uma ferramenta de extrema importância para a gestão financeira do plano de negócios da empresa, principalmente para validar a concepção do negócio quanto a sua lucratividade e *payback*. Segue algumas vantagens proporcionadas pelas previsões financeiras:

- a) Demonstrar a viabilidade financeira de um novo projeto, pois permite construir um modelo de como o negócio poderá performar financeiramente de acordo com cada estratégia.
- b) Permite mensurar a operação financeira atual em contrapartida ao planejamento financeiro e fazer os ajustes necessários.
- c) Permite guiar o negócio na direção certa e controlar os fluxos de

caixa.

- d) Provê um benchmark para apurar futuras performances.
- e) Identifica riscos potenciais e quebras de caixa, evitando problemas de liquidez financeira.

Podemos notar a importância que as previsões financeiras estão tomando, ao observar a quantidade de seminários que estão sendo realizados ao redor do mundo, intitulados *Financial Forecast and Planning Innovation Summit*, ministrados pelo I.E. Group. No ano de 2012 foram realizados seminários em diversas cidades, como San Diego, Londres, Boston, Barcelona e Hong Kong. Para 2013 já estão agendados sete seminários nas cidades de San Diego, Londres, Boston, Amsterdam, Mumbai, Shanghai e Hong Kong.

5 OBJETIVOS DO TRABALHO

5.1 OBJETIVO GERAL

Analisar a ferramenta *forecast*, na revisão orçamentária das receitas de vendas, dentro do Grupo Urano.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos são:

- a) analisar a importância da ferramenta *forecast* na revisão do plano orçamentário;
- b) apresentar as características da ferramenta, *forecast*, no contexto utilizado pelo Grupo Urano
- c) relacionar a importância da ferramenta, *forecast*, para com o controle e o gerenciamento da evolução das receitas operacionais;
- d) apresentar como a ferramenta pode atuar para corrigir desvios nas receitas operacionais.
- e) buscar identificar limitações, e assim sugerir melhorias no processo.

6. METODOLOGIA

O presente trabalho está constituído na forma de estudo de caso, onde através de uma pesquisa qualitativa de carácter descritivo apresentará a utilização da ferramenta *forecast* no desenvolvimento e condução do orçamento de vendas do Grupo Urano.

Segundo Gil (1999), o estudo de caso é uma modalidade de pesquisa onde o estudo é desenvolvido de forma profunda e exaustiva sobre determinado assunto, ou determinados aspectos do mesmo, e o resultado a ser atingido consiste na aquisição de um conhecimento amplo e detalhado de uma situação real. O estudo de caso relaciona-se com situações concretas e com a eventual possibilidade de se propor e/ou implementar mudanças favoráveis na situação estudada.

De forma a mensurar e realizar um estudo exaustivo do uso da ferramenta *forecast* no Grupo Urano, foi realizada a imersão nas rotinas diárias do Setor de Controladoria do grupo pelo período de sete meses a contar de maio de 2012, acompanhando os processos usuais de geração, controle e acompanhamento das informações utilizadas para a compilação dos *forecasts*.

O estudo desenvolvido neste trabalho apresenta a limitação referente à escassez de referencial teórico, no que diz respeito à elaboração de previsões financeiras. O embasamento teórico oferece subsídios para uma análise mais criteriosa, com as devidas críticas, além de permitir a sugestão de melhorias, apoiadas cientificamente.

7. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E DE SEUS PRODUTOS

A empresa foi fundada em 1983 pelo engenheiro eletrônico Zenon Leite Neto, a Urano é hoje uma das três maiores fabricantes de balanças eletrônicas do país e líder do segmento no Rio Grande do Sul. Atua também no mercado de impressoras fiscais e equipamentos para automação comercial.

A empresa gaúcha, com escritórios nos principais centros econômicos e centenas de revendedores em todo país, é reconhecida pela criação de soluções inovadoras na área de automação e pesagem comercial e industrial. Seu mercado de atuação estende-se para países da América Latina, como México, Venezuela e Bolívia, além da China, Inglaterra e diversos outros países.

Sempre atenta ao seu público, a Urano desenvolveu, nessas décadas de história, soluções eficientes e de alta tecnologia para pequenos e grandes clientes. Em 92, lançou a balança em rede com comunicação RS 485 com PLU, tendência criada pela empresa e utilizada até hoje por todos os fabricantes nacionais. E inovou também no mercado internacional, lançando em 97, a primeira balança com comunicação por rádio frequência.

A Urano foi a precursora das balanças com bateria e *no break* acoplados e criou também um mecanismo de manutenção da impressora e teclado sem a necessidade de rompimento do lacre do Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (INMETRO). Foi desenvolvida pela Urano também, a primeira impressora fiscal térmica homologada no país, pelo menos cinco anos antes da concorrência.

Além de produtos que seguem rigorosamente as determinações do INMETRO, e possuidora de certificação total nos processos de qualidade ISO 9001: 2008, os clientes do Grupo Urano contam também com assessoria para projetos e instalações eletrônicas e uma ampla rede de assistência técnica.

São parceiras e compõem o Grupo Urano as empresas Urano Indústria de Balanças e Equipamentos Eletrônicos Ltda, ZPM Ltda, Zapex Ltda, LEK Ltda, Urano do Brasil e Urano Tecnologia S.A.

7.1 CENÁRIO

O Grupo Urano é atualmente um dos líderes no mercado de balanças eletrônicas ao lado da Toledo e da Filizola. Com uma participação de aproximadamente 12% do mercado, está se consolidando como o segundo colocado atrás da Toledo Fábrica de Balanças.

Em virtude de dificuldades financeiras enfrentadas pela Fábrica de Balanças Eletrônicas Filizola, e a conseqüente diminuição de sua participação de mercado, o Grupo Urano está estrategicamente buscando suprir essa demanda e se antecipando aos demais *players*.

Buscando também proporcionar melhores resultados aos seus acionistas o Grupo Urano está expandindo suas atividades também para o ramo de balanças e sistemas de automação ferro-rodoviários, segmento com ótima margem de rentabilidade.

Ademais, o Grupo Urano pretende posicionar-se no mercado como mais do que um fabricante de balanças, e sim como um provedor de sistemas de pesagem e automação comercial completa para pequenos, médios e grandes usuários.

7.2 MISSÃO

O Grupo Urano definiu sua missão baseada nos compromissos assumidos com relação a todos os *stakeholders*, visando suprir as necessidades do mercado e dos agentes participantes do processo:

“Desenvolver, produzir, comercializar e entregar equipamentos, acessórios e serviços voltados às necessidades de clientes usuários de instrumentos para pesagem, considerando os interesses dos acionistas e satisfação dos seus colaboradores.”

7.3 VISÃO

O Grupo Urano expressa em sua visão o desafio a ser alcançado no prazo de cinco anos:

“Conquistar, até 2017, a posição de marca brasileira referência em soluções para usuários de instrumentos para pesagem”

7.4 VALORES

O Grupo Urano assumiu como valores necessários para o bom andamento do negócio e caracterizadores da empresa as seguintes qualidades:

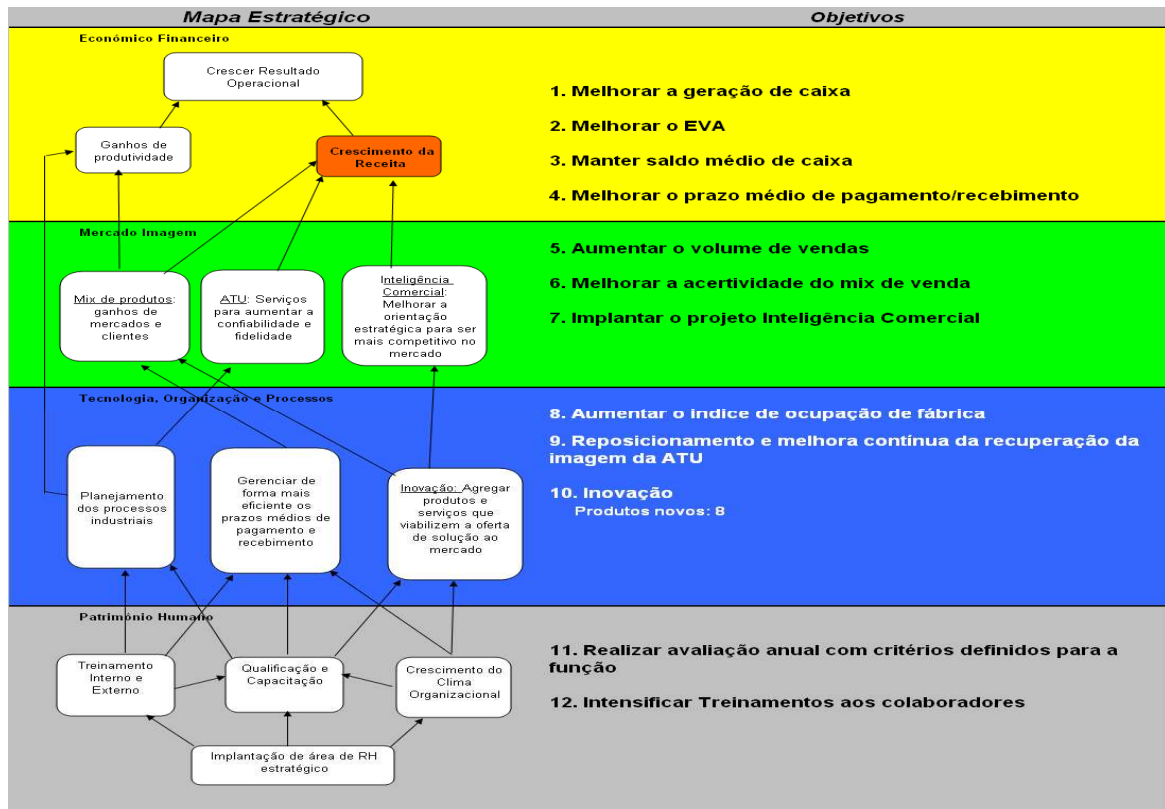
- **Integridade:** Assumir os acordos pré-estabelecidos;

- **Adaptabilidade:** Capacidade de se adequar às mudanças do mercado;
- **Responsabilidade Social:** O Ser Humano em primeiro lugar;
- **Inovação:** Busca contínua de soluções diferenciadas para o mercado;
- **Crescimento:** De forma sustentada para a perpetuação da empresa;

7.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO GRUPO URANO

A geração de valor para o Grupo Urano está direcionada aos seus profissionais, acionistas, clientes e parceiros. Como forma de maximizar os ganhos para todos os *stakeholders*, o grupo definiu no seu planejamento estratégico e objetivos corporativos. Eles foram elaborados levando em consideração a missão, a visão e os valores de negócio, e representam as intenções, os recursos e os caminhos escolhidos pelo Grupo Urano para crescer sustentavelmente.

Realizado pelo setor de controladoria do Grupo Urano, o planejamento estratégico contempla a análises internas e externas de suas forças e fraquezas (S.W.O.T.), o mix de produtos e serviços ofertados ao mercado e as ações mercadológicas a ser tomadas, formando um mapa estratégico de atuação da empresa.



Quadro 1 – Mapa Estratégico do Grupo Urano para o ano de 2012

Fonte: Grupo Urano

A fim de auxiliar as equipes no entendimento e cumprimento desses objetivos corporativos, o grupo Urano segmentou as iniciativas estratégicas em quatro campos e formulou seu *Balanced Scorecard (BSC)*: Mercado / Imagem; Tecnologia, Organização e Processo (T.O.P.); Econômico Financeiro e Patrimônio Humano.

Cada campo lista as ações estratégicas necessárias para atingir os objetivos definidos pelo grupo e quem são os responsáveis pela execução das mesmas. Servem também de orientação para que os colaboradores tenham uma visão clara sobre o posicionamento da empresa em relação a cada tópico e o que a empresa espera seus colaboradores. Os projetos e programas desenvolvidos pelas equipes fazem parte das ações estratégicas listadas e, conseqüentemente, dos objetivos corporativos, configurando-se em projetos estratégicos.

8 REFERENCIAL TEÓRICO

8.1 PREVISÃO FINANCEIRA

As empresas devem alocar esforços na concepção de cenários que prevejam o comportamento do mercado, dos consumidores, das práticas tributárias e fiscais, dentre outros fatores. A previsão financeira deve receber também muita atenção na sua formação, pois é de suma importância na elaboração de um planejamento financeiro eficaz, além de ter um papel fundamental na revisão orçamentária.

É através da previsão que a empresa cria suas expectativas de crescimento, formando assim seu orçamento de vendas baseado no comportamento esperado do mercado, que por sua vez desenvolve os demais orçamentos operacionais. Ademais as previsões financeiras servem como *benchmark* para corrigir desvios ou indicar direções quando o realizado diferir do que foi orçado previamente.

Segundo Tung (1994, p. 356) "(...) somente quando se tem à mão uma projeção da tendência geral dos negócios e da atuação da empresa em particular é que se pode planejar o atingimento dos objetivos estabelecidos." O autor corrobora com o fato de as previsões serem ferramentas que permitam antecipar as variações sazonais de vendas, planejar as expansões de forma sustentável, planejando o fluxo de caixa de caixa necessário a ser alocado no curto prazo, além dos investimentos e / ou a necessidade de financiamentos a médio e longo prazo. Tais controles se devem ao fato de haver variações nas rubricas de valores a receber, imobilizado, passivos e patrimônio líquido, bem como oscilações nas despesas operacionais e administrativas. Ele também cita a importância de controlar os itens patrimoniais da empresa, tais como estoques de matéria prima, produtos em produção e acabados.

Ainda sobre previsões financeiras, Tung (1994, p. 353) considera:

As previsões são um componente imprescindível da atividade empresarial em todos os níveis. Não há empresa bem-sucedida se não houver a capacidade de prever, de alguma forma, o comportamento futuro dos negócios: as preferências e necessidades dos consumidores, a procura pelos produtos, as necessidades de produção, o custo atribuível aos produtos.

Considerando que os números formadores da base das demonstrações são provenientes do resultado obtido da atividade operacional da empresa, podemos concluir que as vendas são as formadoras principais do orçamento operacional. Desta forma o planejamento financeiro está diretamente ligado à previsão de vendas e seus desdobramentos nos orçamentos dos recursos que se fazem necessários para suprir a produção dos itens demandados.

8.1.1 Elaboração de Previsões Financeiras

As previsões financeiras provém da necessidade de tentar antecipar os resultados através de estudo e análises, para assim tomar as melhores decisões quanto aos caminhos a serem seguidos pela empresa. Tung (1994) salienta que “sem previsão, não há planejamento nem orçamento. Enquanto houver negócios, haverá necessidade de previsões (...)”.

Sobre previsões financeiras os autores Miranda e Libonati (2002, p. 54) consideram:

O administrador precisa ter à sua disposição, além de instrumentos que forneçam rol das mais prováveis configurações do futuro, instrumentos que calculem o impacto de tais previsões sobre o seu negócio, que permitam elaborar cenários das situações limites (desfavoráveis e favoráveis) e simulação sobre os vários custos alternativos para a empresa.

As empresas inseridas em um ambiente competitivo e com recursos suficientes para prover a atividade de previsões financeiras devem se utilizar desta atividade, a fim de melhor cumprir seus objetivos estratégicos.

Na concepção de Tung (1994), as empresas do setor industrial, que usualmente possuem longos ciclos produtivos, ou dependem de matérias-primas sujeitas à oscilações de preços, necessitam de previsões bem construídas e fidedignas. Para obter uma previsão financeira criteriosamente embasada no comportamento de mercado, aliada à expectativa da empresa em seu posicionamento no mesmo, as empresas utilizam de pessoal qualificado e apto exercer tais atividades.

O trabalho de antever as finanças da empresa é árduo e exaustivo. Lemes Júnior, Cherobim e Rigo (2002) destacam que as grandes mudanças no mundo, principalmente com a internacionalização da economia, são fatores que tornam mais complexo o processo de planejamento de longo prazo, dado o alto grau de incerteza das expectativas econômicas. No entanto os autores contrapõem que a percepção do futuro será sempre melhor quanto mais projeções forem feitas sobre ele. Apesar das projeções para o período não serem exatamente o futuro, quanto mais vezes projetarmos ele, mais próximos dessa nova realidade estaremos, “se forem feitas projeções durante os nove anos que precedem o ano dez, certamente quando se chegar ao ano dez, as projeções serão muito melhores do que se começar a projetar o ano dez durante o ano nove” (LEMES JUNIOR, CHEROBIM e RIGO, 2002, p. 508).

O grau de importância dado ao processo de previsões financeiras dependerá da necessidade da organização em acompanhar e projetar as variações no mercado em que atua. Na maioria dos casos, apenas produzir e ofertar o produto não traz o sucesso do empreendimento. É necessário saber se há demanda para o produto e a que condições essa demanda está disposta a ser cumprida. A precaução da empresa em projetar os cenários, tanto pessimistas quanto otimistas e prever as necessidades decorrentes de cada um deles pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso.

8.2 ANÁLISE TENDENCIAL

A análise tendencial procura alinhar de forma linear a evolução dos dados em um período de tempo, procurando estabelecer um padrão ou tendência lógica na sequência de dados. Normalmente é graficamente demonstrado como uma linha unindo diversos pontos, que representam a evolução de uma ou mais variáveis em um determinado período de tempo. Segue um exemplo fictício de análise tendencial:

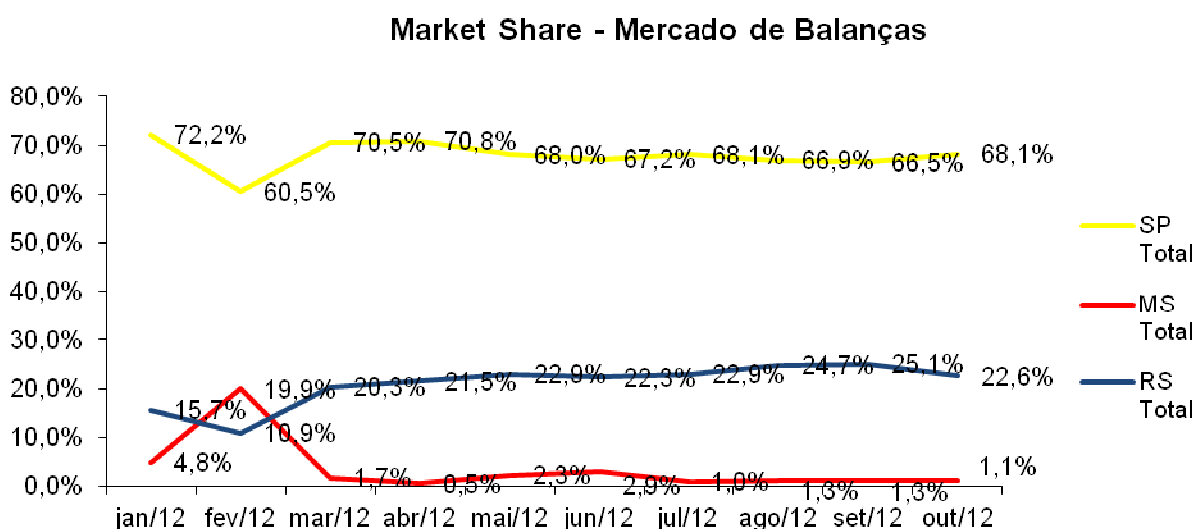


Gráfico 1 – Evolução Tendencial do Market Share do Mercado de Balanças

Fonte: Grupo Urano – Adaptado pelo autor

Segundo Tung (1994), a análise tendencial é uma ferramenta de apoio ao processo de previsão financeira, onde se parte de uma operação matemática em que se tem a finalidade de determinar a tendência geral de uma variável. A partir desta tendência, procura-se prever o comportamento provável da variável no futuro, obedecendo as premissas de proporção e regularidade de seus avanços, em um determinado período de tempo.

Para Werner (2005) previsões confiáveis podem exigir a utilização de mais de uma técnica cumulativamente, trabalhando o maior número de informações

disponíveis e assim ponderando os valores encontrados.

Tung (1994) observa que, em primeiro lugar, pressupõe-se uma tendência de variação do fato observado, variável analisada, ao longo de um período de tempo. Além de ser necessário possuir métodos adequados de correção. A seguir, descreveu-se os passos necessários à realização da análise de tendência.

1 Verificar a existência de um movimento de alteração, do fenômeno observado, durante um longo período de tempo.

2. A partir do passo de número 1, deve-se realizar a verificação da existência de uma tendência de padrões reconhecíveis de variação ao longo do período de tempo considerado.

3. Confirmada a existência dos padrões referidos, determinam-se as relações funcionais da tendência de alteração em função do tempo considerado, isto é, as relações entre a variável a ser prevista e a variável tempo.

Baseado na figura acima, podemos notar que o gráfico acompanha a evolução do mercado em um determinado período de tempo, e deduzir cognitivamente que o comportamento futuro esperado para cada linha de atuação se manterá próximo aos valores atuais.

8.2.1 Métodos de Análise Tendencial

Cada método de análise tendencial resulta em um grau de exatidão e de confiabilidade, portanto é interessante considerar qual o resultado esperado da análise de acordo como os dados disponíveis e os objetivos almejados no momento da escolha do método.

É importante salientar que os métodos de análise tendencial

simplesmente elaboram gráficos demonstrando as evoluções dos números analisados em determinado período de tempo e apontando a sua tendência em relação ao passado. Não constituem previsão de comportamento futuro, pois não há confirmação de que os eventos ocorridos no passado se repitam no futuro, ou seja, não há previsão probabilística das variáveis no futuro.

8.2.1.1 Método de Análise das Variações Percentuais

O método de análise das variações percentuais procura identificar a existência de um padrão regular de evolução, calculando as variações percentuais incorridas de um período para outro.

Segundo Tung (1994), o Método de Análise das Variações Percentuais deve observar as seguintes etapas:

1. Análise preliminar dos dados do período considerado e cálculo das variações percentuais anuais;
2. Verificar a existência de um padrão regular de crescimento;
3. Calcular a média das variações percentuais;
4. Multiplicar a média pelo volume de vendas do último período considerado.

O método é considerado um dos mais simples na análise de tendência e projeção futura dos dados, porém incorre em alguns desvios quando a tendência é claramente ascendente ou descendente, superestimando os valores resultantes na projeção. Tal fato decorre do método não considerar as causas prováveis das variações, a exemplo: oscilação de preços, estratégias da empresa, concorrência, etc.

8.2.1.2 Método de Análise da Média Ponderada

O Método de Análise da Média Ponderada permite definir diferentes pesos aos dados conforme julgamento do analista. Dessa forma é possível tratar os dados de acordo com a importância dada a cada grupo de variáveis, mensurando a sua relevância dentro do conjunto.

Tung (1994) salienta que, no método de análise de linha tendencial e no método de análise das variações percentuais, o analista não considera que os dados mais recentes possuem um maior grau de informação do que os dados antigos, devido à economia, concorrência e tendências de mercado atuais, as quais podem ser muito diferentes dos dados passados, assim ocasionando relativa imprecisão dos resultados.

Segue os passos para a realização da análise da média ponderada. (Tung, 1994, p. 368):

1. Atribuir os pesos.
2. Multiplicar o valor de cada ano das variações percentuais pelo peso específico atribuído.
3. Somar os produtos resultantes
4. Dividir o resultado, do passo de número 3, pela soma dos pesos atribuídos. Assim será obtida a média ponderada de variação.

8.3 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Um planejamento financeiro efetivo é peça central para o sucesso do negócio. Como há escassez de recursos, as empresas devem alocar seus esforços onde traga maior rentabilidade aos acionistas. O planejamento financeiro indica o

norte que guiará a organização no objetivo de maximizar a rentabilidade, apurando através de metas e indicadores a eficiência do uso dos recursos.

De acordo com Zdanowicz (2001) o sistema de planejamento financeiro e orçamento terão por característica, utilizar a técnica de projeções, que procurará orientar a direção da empresa no processo de tomada de decisão. É através do planejamento financeiro e orçamento que se poderá visualizar as medidas que deverão ser executadas, bem como as expectativas a respeito do futuro da empresa. As decisões importantes, quando embasadas no planejamento e no controle financeiro, tem grande possibilidade de serem eficazes e darem certo na empresa.

Segundo Hayes (2006) o planejamento é um processo em três etapas para garantir que a organização tenha os recursos disponíveis para atingir suas metas. A primeira é a escolha das metas que podem ser tão abrangentes quanto a missão da empresa. A segunda é a análise de opções e previsão de resultados, a qual tem como objetivo analisar as opções disponíveis de atingir as metas, e quais serão os seus respectivos resultados. A terceira, e última, é a escolha das opções, que após a análise dos possíveis custos e benefícios de cada opção, o passo seguinte é decidir como atingir as metas desejadas.

Para Helfert (2000), o planejamento financeiro permite à administração definir as atividades futuras da empresa relativas aos ambientes econômico, competitivo, técnico e social esperados. Quantifica tais planos em termos financeiros, na forma de Demonstrativos Financeiros projetados e numa variedade de orçamentos operacionais.

No que tange ao planejamento de longo prazo, Sanvicente (2008) admite que este pressupõe as previsões sobre o comportamento esperado do ambiente em que a empresa atua, a fixação de seus objetivos mais amplos, e por fim a elaboração dos documentos que formalizam o processo de planejamento. Afirma também que o planejamento de curto prazo deve ter seu resultado orientado para o primeiro segmento anual do plano de longo prazo, pois transforma objetivos mais amplos do plano de longo prazo em objetivos mais imediatos e específicos aos diversos setores da empresa, assim deve ser formalizado por meio de um

orçamento, indicando quantitativamente (unidades físicas, medidas de tempo, valores monetários).

Miranda e Libonati (2007) consideram que a combinação da previsão e planejamento financeiros não eliminam a incerteza, apenas permitem que se conviva melhor com ela. Essa combinação, realizada através de orçamentos, elimina a incerteza desnecessária, uma vez que sistematiza a informação disponível sobre a empresa e sobre os eventos que a afetam.

Sanvicente e Santos (2008) versam que para o planejamento a empresa deve contar com um procedimento sistemático regular para coleta de informações sobre as condições do ambiente externo, as quais permitem uma elaboração mais realista de planos, como medidas corretivas imediatas, sem a necessidade de espera de relatórios de controle orçamentário.

Zdanowicz (2001) considera que o planejamento terá que dispor de um controle eficiente, a fim de que os resultados auferidos possam ser comparados com os projetados, permitindo assim aplicar as medidas de correção em tempo hábil.

O planejamento de uma empresa como um todo, corresponde à três segmentos: o planejamento estratégico a nível organizacional, o planejamento tático a nível intermediário e o planejamento operacional. De forma verticalizada, o planejamento estratégico orienta os objetivos do planejamento tático, que por sua vez se desdobra em ações a nível operacional.

Referente ao planejamento estratégico, Sanvicente e Santos (2008, p. 18) consideram que:

No planejamento estratégico as decisões a serem tomadas dizem respeito a problemas externos da empresa, os quais estão comumente ligados às linhas de produtos e serviços e aos mercados atendidos." Como exemplo nessa categoria, seria a diversificação de produtos ou mercados.

Sanvicente e Santos (2008) chamam o planejamento tático de planejamento administrativo ou integrativo, devido ao fato de que o mesmo está mais relacionado com a estruturação dos recursos humanos, físicos e financeiros.

Como exemplos de planejamento tático, poderíamos citar projetos de reestruturação de sistemas de informações, ou então um projeto de reformulação departamental e organizacional.

O planejamento operacional por sua vez, realiza os desdobramentos dos objetivos táticos de cada departamento em ações operacionais para cada tarefa.

Lunkes (2008, p. 3) observa que:

Enquanto os planos táticos provêm objetivos mensuráveis para a empresa, eles não indicam como devem ser administradas as operações do dia-a-dia; esta é uma função do plano operacional, o qual é um plano detalhado para operações.

Para Sanvicente e Santos (2008, p. 18) " (...) a atividade de elaboração do orçamento de uma empresa para determinado ano é mais uma atividade operacional do que propriamente estratégica ou administrativa."

Em síntese, o planejamento financeiro, independente de qual nível estiver operando, tem por premissa fixar objetivos e metas a ser buscados, parametrizar ações e processos de forma a melhor conduzir a atividade empresarial, além de projetar e demonstrar resultados financeiros da atividade e a mensurar a necessidade de alocação de recursos e a o custo benefício que trará tal uso dos recursos.

8.3.1 Planejamento e Controle

O controle do planejamento é um conjunto de etapas onde se acompanha, avalia e analisa as informações resultantes da atividade empresarial. O acompanhamento faz a medição, coleta e registro dos dados, para posteriormente avaliação das informações, apurando erros, desvios e / ou perdas. Assim é possível realizar uma análise das atividades prevenindo que os erros se propaguem pelas várias etapas do se corrigam falhas do planejamento a tempo de se recuperar prazos para atingir os objetivos inicialmente .

O controle é o processo pós – planejamento. O controle, segundo Frezatti (2009) “(...) deve ser um instrumento que permita à organização entender o quão próximos estão seus resultados em relação ao que planejou para dado período”.

Sobre o planejamento e controle, Frezatti (2009, p. 8) afirma que:

A gestão das organizações considera três diferentes elementos, que são o planejamento, a execução e o controle. Se o planejamento é inadequado, o controle é inócuo. Se o planejamento é adequado, mas a filosofia de controle é meramente voltada para a constatação, existe uma falha importante de retroalimentação.

O controle vem a ser “um sistema de *feedback* que possibilita os desempenhos serem comparados com os objetivos planejados” (FIGUEIREDO e CAGGIANO, 2007, p. 46).

Welsch (1983) afirma que a função controle, em seu sentido amplo, envolve processos de avaliação de desempenho, comparação do desempenho real com os objetivos, planos políticas e padrões, análise dos desvios do mesmo, tomada de ações corretivas provocada pelas análises efetuadas, acompanhamento para avaliar a eficiência da ação de natureza corretiva e adição de informações ao processo de planejamento para desenvolver os ciclos futuros da atividade administrativa.

Sanvicente e Santos (2008) afirmam que, a utilização do orçamento envolve tanto planejamento, quanto o controle, portanto vários aspectos devem ser levados em consideração. Por exemplo, para o planejamento a empresa deve contar com um processo regular de coleta de informações sobre as condições do ambiente externo que a circunda. Para o controle o Setor de Contabilidade da empresa deve funcionar como mecanismo de registro das informações sobre os fatos ocorridos. Projetar esse sistema de informações gerenciais em relatórios de controle orçamentário é essencial para a análise das informações e o gerente responsável deve saber que tipos de decisões devem ser tomadas de acordo com a situação.

Ainda de acordo com os autores, o controle possibilita acompanhar as

atividades já realizadas e verificar os desvios mais salientes que eventualmente ocorram em relação ao planejamento anteriormente elaborado. Controlar implica também em indicar eventuais necessidades de medidas corretivas, no caso de o desempenho verificado não estar de acordo com o pré-estabelecido. No caso específico de encontrar não conformidades na execução do plano, é necessário identificar os centros de responsabilidades para que não apenas saiba-se quem teve influência sobre o que ocorreu, mas principalmente quem deve tomar as medidas cabíveis para corrigir a situação. Ademais, o controle permite avaliar o desempenho de funcionários, tanto para responsabilidades administrativas como para as produtivas, possibilitando a criação de um sistema de incentivos. Quando há a percepção de um desempenho acima do esperado, pode se utilizar os recursos excedentes para incremento em outras atividades da empresa.

O controle da evolução das atividades financeiras é fator fundamental para a manutenção e crescimento da organização no mercado. Uma vez que o mercado cada vez mais globalizado requer uma atenção constante sobre os desdobramentos econômicos nacionais e internacionais, precisamos atentar para o fato que qualquer tipo de mudança de ordem econômica-política pode vir à afetar o mercado como um todo e principalmente a posição da empresa no mercado.

A empresa também utiliza o controle orçamentário para realizar o provisionamento financeiro. A partir do momento que se identifica, através do controle, o que está ainda por realizar e o que será projetado para os períodos ainda pendentes, se calcula o montante necessário para cumprir com as obrigações futuras. Portanto, acompanhar a execução do que foi planejado a partir do confronto do realizado e do que está ainda por realizar, possibilita à empresa antever as variações de mercado, e caso ocorra qualquer mudança, diferente do que era esperado, a organização poderá tomar as devidas precauções para evitar possíveis problemas indesejados.

8.4 ORÇAMENTO

A partir da definição dos planejamentos estratégico, tático e operacional é que se torna viável mensurar os planos almejados pela alta direção da empresa em números. Desta forma o orçamento traduzirá os objetivos em metas e valores a ser alcançados em um determinado período de tempo.

Zdanowicz (2001) cita os conceitos de orçamento mais utilizados e alinhados à proposta de planejamento financeiro:

a) O orçamento apresenta o plano geral de operações e ou de capital, a partir dos objetivos e metas definidos pela direção da empresa para um determinado período.

b) O orçamento é a técnica de planejamento global, para um determinado período de tempo, focado nos objetivos e metas traçadas pela gerência superior.

c) O orçamento é o método de planejamento e controle financeiro ligado aos planos operacionais e/ou de investimentos, com o intuito de otimizar o rendimentos de recursos físicos e monetários da empresa.

d) O orçamento é a expressão quantitativa e qualitativa, em unidades físicas, medidas no tempo, dos valores monetários.

O principal objetivo do orçamento está relacionado com duas funções administrativas básicas, a saber: planejamento e controle. Planejamento no sentido de fixar os objetivos e programar as atividades necessárias para alcançar as metas. Controle no sentido de avaliar os resultados obtidos, confrontando com as estimativas elaboradas, verificando os desvios, e indicando as ações corretivas necessárias. (Zdanowicz, 2001, p. 23).

O autor também apresenta duas premissas básicas que norteiam o orçamento:

a) A projeção para o futuro, pois o orçamento trabalha com as

estimativas das vendas, custos de aquisição de matérias-primas, contratações de mão-de-obra, custos-indiretos de fabricação e das despesas operacionais da empresa. A projeção deve especificar o quanto e quando as atividades deverão concretizar-se, a partir da análise presente.

b) Flexibilidade na aplicação, pois deve estar preparado, se necessário, para uma ágil mudança em caso de alterações. O orçamento não pode ser estático.

Aliado ao orçamento se encontram as previsões financeiras, como forma auxiliar de controle e antecipação dos resultados. Segundo Tung (1994, p. 360) "A previsão adequada deve levar ao desenvolvimento de uma estrutura lógica que integre previsões e orçamentos. A base dessa integração e estrutura lógica é a previsão das condições gerais do negócio que possam afetar o volume de vendas da empresa. Padoveze (2005, p. 31) conclui que "(...) O conjunto das peças orçamentárias será utilizado para o processo de projeções e planejamento, permitindo, inclusive, estudos para períodos posteriores."

Sobre orçamento, Hayes (2006, p.137) considera que:

O orçamento é a tradução dos planos estratégicos em quantidades mensuráveis que expressem os recursos esperados necessários e os retornos previstos durante um determinado período" Para as grandes empresas, a previsão e o planejamento orçamentário proporcionam um benefício semelhante. E o orçamento resultante, para unidades isoladas de operação e para a empresa como um todo, pode ser um poderoso mecanismo de controle. Um orçamento é também um plano de ação que orienta as organizações para suas metas estratégicas.

O autor caracteriza o orçamento em duas modalidades: fixa ou dinâmica. O orçamento fixo é elaborado para cobrir um período específico, sendo preparado outro ao final do período que tomará o lugar no período subsequente. Pode ser analisado em intervalos regulares e realizadas correções quando necessárias, porém o orçamento primário permanece o mesmo. O autor critica esse modelo devido à sua rigidez e problemas de oportunidade.

O orçamento dinâmico é a modalidade que vem para tentar suprir as limitações de rigidez e os problemas de oportunidade do orçamento fixo. Devido ao

fato estar em atualização constante, proporciona a possibilidade de ser refeito no período determinado caso haja a necessidade. Tem por característica uma abrangência de tempo estável em um determinado número de períodos, sendo atualizado a cada período realizado, ou seja, a cada término de um período, outro ocupa seu lugar no final. O autor exemplifica que a cada mês que passa o orçamento dinâmico de um ano é estendido em um mês, e assim sempre existirá um orçamento de um ano. Mas, o mesmo também possui limitações tal como demandar no seu processo de elaboração muito tempo.

Quanto à sua aplicação, Zdanowicz (2001, p. 22) versa que "O orçamento deverá apresentar flexibilidade na sua aplicação, permitindo corrigir quaisquer desvios surgidos, bem como utilizá-lo adequadamente no processo de retroalimentação do sistema de planejamento global da empresa."

Assim, as empresas devem identificar qual o modelo orçamentário mais condizente com a sua situação, recursos e pessoal disponível, de forma a utilizar o modelo que mais eficácia traga para suas operações.

O orçamento é normalmente dividido nas seguintes etapas: 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 das mercadorias vendidas, orçamento de caixa, projeção da demonstração de resultados do exercício, e projeção do balanço.

8.4.1 Período da Elaboração

A previsão financeira é realizada em dois momentos distintos. O primeiro é anterior à elaboração do planejamento financeiro e o consequente orçamento do período. O segundo momento se dá na revisão orçamentária, analisando em virtude do realizado, o que ainda está por realizar.

Quanto à previsão voltada para as peças orçamentárias, Padoveze (2005, p. 41) a define como "Expectativas de acontecimentos, ou desejabilidades, normalmente quantitativas. Geralmente, as previsões antecedem o programa orçamentário, e são a base para a elaboração das peças orçamentárias.

Tung (1994) explica que, as previsões orçamentárias geralmente são realizadas dentro do período de 12 meses. Porém, cada empresa com seu respectivo mercado de atuação pode adequar os períodos de previsões de acordo com sua necessidade. O autor salienta que " Quando se trata dos negócios sensíveis às alterações dos fatores determinantes de suas previsões, muitas empresas as elaboram anuais e reformulam suas estimativas em base trimestral."

O orçamento com base anual é normalmente dividido em quatro trimestres, e para cada trimestre é estipulado um valor de orçamento de acordo com a sazonalidade apurada. Tung (1994) orienta que o primeiro trimestre, geralmente, deve ser projetado mês a mês, e os três trimestres restantes em calculados com base trimestral. Lembrando que as projeções referem-se ao que ainda está a realizar, a partir do orçamento operacional inicialmente estipulado.

As primeiras projeções mensais, do primeiro trimestre, se referem aos valores projetados do mês de janeiro para o mês de fevereiro. Na sequência ocorrem as projeções dos valores do mês de fevereiro para o mês de março. Findo o primeiro trimestre, as próximas projeções são elaboradas em períodos de três meses consolidados. O início da compilação dos dados se dá paralelamente às projeções mensais iniciais, por volta do fim do primeiro trimestre. Tal metodologia consiste em abranger as projeções dos valores para o período considera mais o que ainda está a realizar do período anterior. A exemplo a projeção do segundo trimestre consistirá em prever os valores para esse período mais o que ainda está por realizar do primeiro trimestre. A projeção do terceiro trimestre consistirá em prever os valores para esse período mais o que ainda está por realizar do segundo trimestre e assim por diante.

Salientamos a necessidade de evolução deste tipo de processo de previsão, pois se percebe que a inflexibilidade do orçamento fixo não permite que haja alterações e correções quando necessárias. As projeções são realizadas baseadas em números previamente estabelecidos e pré definidos. Tung (1994) propõe melhorias no sentido de o orçamento ir além da elaboração das revisões orçamentárias periódicas durante o decorrer do ano orçamentário. Deve acompanhar as oscilações de valor de

mercado a que está sujeito, adequando as projeções à realidade percebida no momento da revisão.

8.4.2 Elaboração do Orçamento de Vendas

O orçamento de vendas constitui um plano de vendas futuras da empresa, para determinado período de tempo, normalmente um ano. Toda empresa, não importando seu porte, deve elaborar um orçamento de vendas dentro da sua realidade de mercado. Definir metas consecutivas é a diferença entre o sucesso empresarial e a frustração de não alcançar o resultado almejado por decorrência de um planejamento mal elaborado. O gestor da área de comercial deve estar atento à absorção do mercado ao seu produto e a aquilo que sua empresa pode oferecer.

Lunkes (2008, p. 42) " O orçamento de vendas estima as quantidades de cada produto e serviço que a empresa planeja vender ou prestar, define o preço a ser praticado, impostos incidentes e a receita a ser gerada."

Segundo o autor para realizar a elaboração de um orçamento de vendas corretamente é necessária a análise do ambiente interno e externo à empresa. Na análise dos fatores internos deve-se compreender a capacidade produtiva da empresa, seu histórico de vendas, o *marketing* utilizado, a meta de planejamento e desenvolvimento, a engenharia, a gestão e a saúde financeira. Na análise dos fatores externos considera-se o mercado, os produtos competitivos, o ambiente econômico e governamental, as tecnologia disponíveis e os ambientes sociais e culturais de cada região em que haja penetração de mercado.

No plano geral da empresa o orçamento de vendas assume um papel fundamental, pois é a partir dele que o restante do esquema orçamentário empresarial será desenvolvido. Sanvicente (1987, p. 43) assinala que a principal função do orçamento de vendas é a determinação do nível de atividade futura da empresa, para o autor "todos os demais orçamentos parciais são desenvolvidos em

função do orçamento de vendas”.

A previsão de vendas é o ponto de partida para a elaboração do orçamento, ou seja, é a base para as ações de controle financeiro, mercadológico e operacional. É a análise a criação da expectativa do que poderá acontecer de acordo com o cenário arquitetado para as perspectivas conhecidas. Também depende muito da força vendas e das ações tomada pelos profissionais envolvidos na execução operacional das empresas. O orçamento de vendas parte da avaliação do que poderá ocorrer em termos da própria previsão, e posteriormente é elaborado o plano orçamentário.

Conforme define Zdanowicz (2001, p. 54):

O orçamento de vendas será peça importante por se relacionar com as demais áreas e departamentos da empresa, que irão necessitar de informações seguras sobre as vendas para a programação de suas necessidades de matérias-primas, mão-de-obra direta, despesas indiretas de fabricação e caixa.

Um bom orçamento é decorrente de uma previsão de mercado e projeção de vendas bem assertiva. A previsão de mercado provém do que o plano de *marketing* propõe para determinado momento futuro, e a partir dele o orçamento é elaborado tendo em vista as oportunidades vislumbradas, e os objetivos de mercado almejados pelo plano. A partir das vendas estimadas é que os principais departamentos da empresa planejam suas tarefas e determinam suas necessidades, bem como começam a elaborar seus orçamentos

8.4.1.2.1 Métodos de Elaboração do Orçamento de Vendas

Diversos são os métodos existentes para a elaboração de um orçamento de vendas. Sanvicente (1987, p.48) segue a orientação de Kotler que agrupa os métodos em três bases de informação: *o que se diz, o que se faz e o que*

se fez.

a) métodos baseados no que se diz: buscam informações com os próprios consumidores ou com pessoas que interajam diretamente com os mesmos. Estes métodos possuem, como instrumentos essenciais para a projeção de vendas, os questionários e as entrevistas;

b) métodos baseados no que se faz: são utilizados para o lançamento de novos produtos, com projeções de vendas de difícil elaboração, devido à ausência de produtos similares. Estes métodos envolvem testes de mercado para estimar as reações futuras dos consumidores.

c) métodos baseados no que se fez: envolvem a análise de informações que expliquem o comportamento das vendas passadas da empresa, por meio de técnicas matemáticas e estatísticas.

Para Zdanowicz (2001, p 43.), os principais métodos de elaboração do orçamento de vendas são: *decisão do júri, agregação da força de vendas, análise histórica das vendas, evolução da indústria, analogia histórica e estatístico.*

a) Decisão do júri: consiste na elaboração do orçamento de vendas através de sugestões ou experiências passadas vivenciadas pelos dirigentes da empresa. Através da consolidação de sugestões dos principais executivos da empresa, serão quantificadas as vendas para o período. Este método é utilizado, principalmente, por pequenas e médias empresas;

b) Agregação da força de vendas: é o método que considera o esforço, a responsabilidade e a motivação de cada vendedor na projeção de vendas. Esta projeção individual de cada vendedor deverá ser analisada pelo gerente, que consolidará o orçamento de vendas da empresa;

c) Análise histórica das vendas da empresa: método que verifica o comportamento das vendas nos últimos anos, ou seja, constitui-se na projeção de expectativas otimistas ou pessimistas de vendas. Este método requer a aplicação de técnicas matemáticas e conhecimentos de economia para uma correta análise;

d) Evolução da indústria: é o método que baseia a projeção das

vendas da empresa conforme o crescimento da indústria a qual pertence. É um método bastante simples, pois irá projetar as vendas baseando-se na evolução das vendas do setor econômico em que atua;

e) Analogia histórica: método que projeta as vendas da empresa de acordo com os níveis de demanda e as condições de mercado analisadas na série histórica, porém a eficácia desse método requer certa estabilidade da economia e do mercado de atuação;

f) Estatísticos: método que pressupõe conhecimentos estatísticos, em termos de medidas de tendência central, cálculos de variância, covariância, desvio padrão e regressões linear, possibilitando projetar a demanda futura de produtos e serviços, bem como sua participação no mercado.

As empresas não devem, necessariamente, utilizar apenas um método de para projetar suas vendas para o período orçamentário. Uma combinação de mais de um método poderá ser utilizada, isso dependerá de fatores como tipo de atividade, estrutura de mercado, porte da empresa e sua autonomia em fixar preço de venda dos produtos.

8.4.3 Elaboração do Orçamento de Produção

Em seguida à elaboração do orçamento de vendas vem a construção do orçamento de produção, que visa a programar a produção a atender a demanda prevista no plano de vendas. O objetivo do orçamento de produção é mensurar as quantidades necessárias de insumos que o setor de produção necessitará para produzir os itens que compõem o plano de vendas. Por exemplo as matérias-primas, mão-de-obra direta e indireta e as despesas indiretas de fabricação, que serão necessários para atender o setor de produção.

Para Lunkes (2005, p.44) "O objetivo (do Orçamento de Produção) é assegurar um nível de produção suficiente para atender à demanda prevista de

vendas." O autor considera que o plano de produção envolve a programação de uso da capacidade instalada, política de estoques, identificação de projeção das necessidades de investimentos para atender ao programa de vendas, eventuais equipamentos ociosos e o seu destino, projeção dos custos variáveis e fixos e os objetivos de produtividade considerada no planejamento.

Zdanowicz (2001) expõe os objetivos que o orçamento de produção deve suprir, como estabelecer políticas de estoques aos níveis de matérias-primas, produtos prontos e em processamento. Também deve estabilizar a produção da empresa, implicando na redução dos custos, e dar maior qualidade na execução das tarefas, além de facilitar o planejamento e controle financeiros. É função do orçamento de produção planejar a qualidade e a quantidade de cada produto que deverá ser fabricado, com o intuito de atender às exigências de vendas, mas prestando atenção e cumprindo as políticas de estoques da empresa. Ainda dentro da alçada do orçamento de produção está a programação da produção para períodos intermediários de tempo, quando o produto depender de safra ou de moda e racionalizar os custos e melhorar a qualidade do produto.

O orçamento de produção tem por objetivo atender as demandas geradas ao menor custo possível, de acordo com as metas de produtividade e gerenciamento dos estoques estipulados, porém buscando sempre o objetivo de manter a qualidade de atendimento aos clientes. Quanto à definição do orçamento de produção, a empresa deve ter foco na qualidade da matéria-prima adquirida, ao nível adequado de treinamento do pessoal do setor de produção e ao nível de produtividade e perdas consideradas.

8.4.4 Elaboração do Orçamento de Despesas Operacionais

O orçamento de despesas operacionais é normalmente constituído pelas rubricas de despesas administrativas, despesas com vendas (ou comerciais), tributárias e financeiras. O orçamento de despesas operacionais busca contemplar

todos os gastos, à exceção dos gastos com a produção, que a empresa arcará no decorrer do período projetado.

Segundo Zdanowicz (2003, p. 163) "o orçamento de despesas operacionais é parte integrante do sistema orçamentário da empresa, ao se projetar as despesas administrativas, vendas, tributárias e financeiras, considerando os gastos relativos às atividades, assim como a outras operações pertinentes".

No orçamento das despesas administrativas, o autor versa que o mesmo se construirá tendo por base os dados passados acerca do ocorrido na empresa. Para a previsão das despesas administrativas poderão ser utilizados os dados e as análises de um ou mais exercícios sociais da empresa, além de inclusão das despesas previamente sabidas como fato a ocorrer no período programado. Cabe salientar que no caso de ocorrer alguma alteração nos valores historicamente apreciados, não terá maior relevância entre os períodos orçado e realizado. As despesas administrativas estão predominantemente relacionadas a itens considerados fixos, ou seja, são aqueles itens que não apresentam grandes variações, uma vez que não estão atrelados aos processos operacionais de vendas ou de produção da organização.

No que se refere ao orçamento das despesas com vendas, Zdanowicz (2003, p. 165) o conceitua como "o instrumento que irá relacionar os itens a serem desembolsados, vinculados à comercialização de produtos e/ou serviços da empresa no período projetado, tendo como objetivo classificar corretamente os gastos da área comercial".

No orçamento das despesas com vendas são inclusos os gastos relacionados com a venda, distribuição e a entrega de produtos aos clientes, tais como: salários, comissões, encargos sociais, propaganda, publicidade, amostras, fretes, seguros, despesas de viagens, materiais de escritório, manutenção da frota, embalagens, dentre outros, e são normalmente relacionados como um fator percentual do valor orçado para vendas propriamente ditas.

As despesas financeiras serão segundo Zdanowicz (2001, p. 86) "o instrumento que irá relacionar os futuros desembolsos de caixa decorrentes de captações de recursos destinados à manutenção do capital de giro e/ou do capital fixo à ampliação, à expansão, à modernização, à diversificação e à realocação da

empresa no período projetado." Ainda segundo o autor o orçamento de despesas financeiras deverá contemplar os gastos que irão incorrer na empresa através de decisões de empréstimos e/ou financiamentos a serem captados pela empresa no período orçado.

Para o orçamento com despesas tributárias, Zdanowicz (2000) considera como objetivos principais para sua elaboração a clara percepção da participação dos tributos na estrutura de custo da empresa e no estudo das diferentes alíquotas que podem vir a favorecer a organização através de benefícios fiscais. O autor apresenta como principais integrantes desse orçamento as contribuições de ICMS, INSS, PIS/PASEP, impostos prediais e territoriais, imposto de renda, impostos sobre serviços, entre outros.

Em síntese, o ato de projetar o orçamento de despesas operacionais tem por finalidade antever o custo que a empresa têm para realizar as suas atividades empresárias, e localizar os centros de despesa em que pode atuar com maior ou menor ingerência. Desta forma a empresa poderá alterar, modificar, reduzir ou incrementar o nível de suas atividades operacionais, em função de aspectos internos e externos à empresa. Mais importante, o orçamento de despesas operacionais deve ser constituído com o intuito de manter o nível de despesas operacionais em patamares realistas, a fim de atingir os objetivos e as metas fixadas pelo planejamento estratégico da empresa.

8.4.5 Elaboração do Orçamento de Caixa

A elaboração do orçamento de caixa permite ao gestor financeiro um mapeamento das ocorrências dos fluxos de entradas e saídas de capitais no decorrer do período orçado, possibilitando assim mensurar o nível de caixa desejado para o período. Com esta ferramenta, o gestor financeiro poderá se antecipar e planejar os investimentos de curto prazo e / ou a obtenção de financiamento conforme o caso de necessidade ou não de capital de giro.

Zdanowicz (2001, p. 92) conceitua orçamento de caixa como sendo "a técnica utilizada pela administração financeira, que sintetizara o somatório de ingressos e o somatório de desembolsos a serem movimentados no exercício orçado, permitindo detectar, antecipadamente, se haverá excedente ou escassez de recursos financeiros no período projetado."

Na hipótese de haver um *superávit* financeiro da operação, o orçamento de caixa possibilitará a gestão um vislumbre antecipado das condições para dar uma destinação mais eficaz aos recursos excedentes. Ainda na visão Zdanowicz (2001) "O nível desejado de caixa não deverá ser maior do que o estritamente necessário, pois os recursos da empresa não poderão ficar ociosos".

Seguindo o raciocínio, para o autor a elaboração do orçamento de caixa utiliza as seguintes previsões:

- a) Vendas, analisando o prazo médio de vendas e as datas de recebimento;
- b) Produção, analisando o prazo médio de compras e as datas de pagamento;
- c) Despesas operacionais, analisando as compras de ativos para o imobilizado e os aumentos no capital social da empresa.

Conforme define Zdanowicz (2001, p. 91).

O orçamento de caixa será fundamental para a empresa estabelecer um equilíbrio financeiro entre as receitas e os custos projetados, no sentido de estimar, antecipadamente, o saldo necessário entre entradas e saídas financeiras, evitando assim possíveis embaraços na hora de cumprir os futuros compromissos da empresa.

Analisando as premissas, infere-se que para haver uma administração eficaz da empresa, é muito importante realizar a elaboração de um orçamento de caixa o mais próximo da realidade, uma vez que o mesmo irá informar as ocorrências dos créditos e das obrigações da empresa. Assim, a gestão financeira da empresa poderá melhor projetar seus recursos eficientemente, controlando o volume monetário necessário para cumprir as suas obrigações no período orçado.

8.4.5.1 Métodos de Cálculo de Orçamento de Caixa

O orçamento de caixa é uma ferramenta muito eficiente no planejamento e controle empresarial. O orçamento é bastante flexível quanto à sua aplicação e pode facilmente adequar-se às necessidades da empresa.

Zdanowicz (2001) apresenta a utilização de três métodos para elaboração do orçamento de caixa, a saber:

a) Método direto: baseia-se na estimativa dos futuros ingressos e desembolsos financeiros que irão ocorrer durante o período projetado, tendo como principal objetivo a projeção da liquidez da empresa;

b) Método do lucro ajustado: também denominado de lucro direto, este método é baseado nas projeções de elementos patrimoniais e de resultados para o período orçado pela empresa e resulta da diferença entre as receitas e custos estimados para o período. A base para o início do orçamento é o lucro líquido operacional ou o prejuízo operacional;

c) Método da diferença de capital de giro: constitui-se em duas etapas, a primeira consiste em projetar a variação do capital de giro líquido entre os períodos orçado e realizado, enquanto a segunda etapa estima as variações que ocorrerão em itens de longo prazo decorrentes do Demonstrativo de Resultado do Exercício e do Balanço Patrimonial projetados.

8.5 DEMONSTRATIVOS FINANCEIROS PROJETADOS

Os demonstrativos financeiros projetados calculam uma previsão da quantidade de recursos que a empresa necessitará alocar para estruturar a cadeia produtiva, de forma a suprir a demanda de vendas projetada para o

período. Também demonstram os resultados que serão obtidos com o desempenho da atividade empresarial. Dessa forma pode-se calcular índices tais como a receita bruta e líquida de vendas, os impostos incidentes sobre as vendas, o percentual que os custos diretos e indiretos de produção representam sobre a receita, o custo do produto vendido, o lucro operacional (LAJIR), o resultado do exercício, dentre outros.

Os demonstrativos servem de base também para realizar simulações, onde o gestor pode alterar os cenários de receita, despesa, eficiência da operação, etc. para analisar o comportamento da operação e buscar soluções para as divergências encontradas entre o que foi planejado e orçado em contrapartida ao que se está efetivamente realizando. A preparação desses demonstrativos exige criteriosa fusão de inúmeros procedimentos para estimar os números dos lucros, custos, despesas, ativos, passivos e capital condizente com as operações da empresa. Para construir demonstrativos projetados são necessários duas fontes de dados: os demonstrativos financeiros do ano anterior e a previsão de vendas para o ano seguinte.

Como os demonstrativos financeiros projetados são baseados em suposições futuras e dados históricos, deve-se ter o cuidado de lidar com suas limitações. O desempenho financeiro passado da empresa não é garantia de que o mesmo vá se repetir novamente no futuro. É muito importante que haja um acompanhamento periódico das informações tanto externas, tais como o comportamento geral da economia, quanto das informações internas, por exemplo a eficiência da produção, para realizar os devidos ajustes quando for necessário.

8.5.1 Demonstração do Resultado do Exercício Projetado

O Demonstrativo do Resultado do Exercício projetado será elaborado a partir do orçamento de vendas, orçamento de produção e orçamento de despesas

operacionais.

Zdanowicz (2001) cita as premissas necessários para elaborar o Demonstrativo do Resultado do Exercício projetado tais como: receita operacional projetada, custo projetado dos produtos vendidos, despesas operacionais do período projetado, lucro líquido operacional ou prejuízo operacional. Isto posto, os principais objetivos do demonstrativo serão avaliar a eficiência do plano geral do negócio, comparar as situações econômicas atual e futura, atualizar os instrumentos de planejamento e controle e informar sobre a expectativa de em quanto resultarão os dividendos dos acionistas.

Ainda sobre Demonstrativo do Resultado do Exercício projetado Zdanowicz (2001, p. 103) considera:

A projeção do Demonstrativo de Resultado do Exercício será uma das peças orçamentárias mais importantes dentro do sistema de planejamento global da empresa. (...) Será a demonstração financeira, por excelência, que permitirá obter o conhecimento antecipado sobre a capacidade da econômica da empresa em gerar lucros para o período orçado, bem como calcular a taxa de retorno sobre o investimento projetada.

Um método simples para construir uma demonstração de resultados projetados é o método de percentagem de vendas. Segundo Gitman (2001) este método prevê vendas e então mensura o custo dos bens vendidos, as despesas operacionais e as despesas com juros como percentagens de vendas projetadas; ou seja, o uso de proporções históricas de custos de produtos vendidos, despesas operacionais e despesas com juros para vendas supõe que, para um dado aumento percentual nas vendas, a mesma percentagem aumenta nos resultados de cada um desses componentes.

Deve-se levar em consideração que se a empresa possui custos fixos, esses custos não mudam quando as vendas aumentam, tendo como resultado um aumento de lucro. Para Gitman (2001) a melhor forma de ajustar a presença de custos fixos na preparação de uma Demonstração do Resultado do Exercício projetados é desdobrar os custos e despesas históricos da empresa em componentes fixos e variáveis.

Ao utilizar o método de percentagem de vendas, citado por Gitman (2001), deve-se, anteriormente, avaliar as vantagens e desvantagens dessa forma, levando em consideração o negócio, mix de produtos e outras especificidades da empresa.

8.5.2 Balanço Patrimonial Projetado

O balanço patrimonial projetado permite visualizar a configuração em que a empresa se encontrará futuramente caso sejam concretizados os orçamentos e planos previstos.

Sobre o Balanço Patrimonial projetado Zdanowicz (2001, p. 110) conceitua que:

"Balanço patrimonial projetado é o instrumento que irá possibilitar ao comitê orçamentário verificar as situações financeiras e patrimoniais da empresa nos períodos realizado e orçado.(...) é o demonstrativo que relacionará o conjunto de bens, direitos e obrigações da empresa para o período orçado."

Para o autor Zdanowicz os principais objetivos para a elaboração do balanço Patrimonial projetado são: analisar comparativamente a liquidez da empresa para o período orçado, avaliar a capacidade financeira da empresa para o período projetado e demonstrar as informações sobre a estrutura patrimonial da empresa.

Para construir o Balanço Patrimonial projetado Gitman (2001) sugere a adoção da abordagem criteriosa, composta por um método onde os valores de algumas contas do Balanço Patrimonial devem ser estimados e outros devem ser calculados, usando o financiamento externo da empresa como um valor de equilíbrio ou, em outros termos, para "fechar" o balanço. O autor nesse contexto conceitua o financiamento externo como sendo o montante necessário para

equilibrar a Demonstração do Resultado do Exercício.

Utilizando-se o valor do Orçamento de Vendas da empresa, se realiza uma estimativa para apurar se haverá a necessidade de recorrer a financiamento externo. Em caso de haver necessidade de financiamento externo, a empresa deve levantar fundos para dar apoio ao nível previsto de operação, utilizando o financiamento de patrimônio líquido e / ou dívida com terceiros. Uma vez que a forma de financiamento é determinada, o Balanço Patrimonial projetado pode ser acertado para substituir o financiamento externo inicial pelos acréscimos nas rubricas de Patrimônio Líquido e / ou dívidas. (Gitman, 2001)

No caso de constatar a não necessidade de financiamento externo, ou seja, a rubrica ficou com valor negativo, indica que o financiamento previsto para a operação da empresa está em excesso com relação às suas necessidades. Uma vez que ações específicas são determinadas, o financiamento externo é trocado no Balanço Patrimonial projetado com as reduções planejadas nas contas de Patrimônio Líquido e / ou dívidas, isto é, além de ser usada para preparar o balanço projetado, a abordagem criteriosa também é frequentemente usada para estimar as necessidades de financiamento da empresa. (Gitman, 2001).

8.6 CONTROLE ORÇAMENTÁRIO

O controle está intimamente ligado ao planejamento financeiro, pois não há sentido projetar objetivos e metas se não houver um sistema que acompanhe e controle se o que foi definido está sendo realizado e o orçamento está evoluindo de acordo.

Sobre o controle orçamentário, Zdanowicz (2001, p. 116) conceitua que:

“Controle orçamentário é o instrumento indispensável para que o comitê orçamentário possa comparar os valores realizados com os orçados e, em tempo hábil, determinar as medidas preventivas e corretivas que deverão ser implantadas na empresa.”

Ainda sobre o controle orçamentário, Zdanowicz (2001) versa que o mesmo é responsável por realizar a retroalimentação ao sistema de planejamento financeiro e orçamento da empresa, bem, como analisar o as suas várias etapas verificando as defasagens entre os valores orçados e realizados, para sugerir as medidas saneadoras que deverão ser implementadas na próxima proposta orçamentária da empresa.

Para o acompanhamento do plano orçamentário é necessário um controle atividades, a fim de coordenar a sua evolução. Também tem por finalidade corrigir ou alterar possíveis distorções, de acordo com as variações internas e externas do ambiente organizacional.

Para Figueiredo e Caggiano (2004, p. 233) "(...) o propósito do controle é o de assegurar que as atividades da empresa estão de acordo com o planejado." Segundo os autores o controle, na revisão orçamentária, proporciona um *feedback* quando da comparação dos resultados realizados com aqueles previstos no planejamento orçamentário. Assim, é possível que os resultados que foram almejados pela organização sejam comparados com os alcançados, possibilitando à organização decidir se há necessidade de reformulação das metas.

Ainda para os autores, são possíveis três formas de controle, a saber:

- a) O controle geral, que a partir dos objetivos e metas estratégicas definidas no plano estratégico, mede o progresso alcançado.
- b) O controle gerencial, baseado na realização dos objetivos organizacionais, analisará o uso eficiente dos recursos comprometidos.
- c) E por último, o controle operacional que é responsável em assegurar que as tarefas definidas no plano operacional estão sendo realizadas corretamente.

Ao estabelecer padrões específicos de controle, os quais são delineados no processo de planejamento, segundo os autores, eles serão utilizados como índices pelos quais a eficácia e o resultado das atividades organizacionais são alcançados, pois fornecem a base de comparação entre o desempenho real e

planejado.

Sanvicente e Santos (2008) salientam que, para esse acompanhamento tornar-se efetivo é necessário que sejam designados dentro da organização centros de responsabilidade para realizar esse controle. A seguir, a descrição das vantagens oferecidas pelo controle na opinião dos autores.

a) O controle permite indicar necessidades de medidas corretivas, quando o desempenho efetivo não é considerado satisfatório e o processo de execução pode ser redirecionado para melhor atender aos objetivos da empresa. Neste caso, o aspecto da identificação do centro relevante de responsabilidade é fundamental, pois desse modo pode-se saber não só quem teve influência sobre o que ocorreu como também pode-se identificar quem deve tomar as medidas cabíveis para corrigir a situação.

b) Em caso de desempenho mais do que simplesmente satisfatório, aponta oportunidades de aproveitamento de economias ou aumentos de eficiência transferíveis a outras partes da empresa. Esta possibilidade é consolidada pela centralização do processo orçamentário (planejamento e controle) ao nível mais alto possível e em termos de assessoramento à alta direção, para que a visão alcançada seja a das operações da empresa como um todo.

Figueiredo e Caggiano (2004, p. 235) " O controle exige a existência de uma estrutura organizacional que defina a responsabilidade de assegurar o desempenho das tarefas individuais." Portanto, para o alcance desse objetivo são definidos centros de responsabilidade, de acordo com a responsabilidade de cada gestor.

O centro de responsabilidade é uma divisão da organização, o qual é auferido para cada gestor um resultado de desempenho. Os tipos de centros de responsabilidade estarão alinhados ao tamanho da organização e estilo de gestão adotada.

Um exemplo de um centro de responsabilidades, segundo os autores, são os centros de custos. Esses os quais os gestores não possuem controle sobre as receitas, mas são capazes de controlar os gastos.

É importante ressaltar que, cada gestor será responsabilizado pelos

custos que dizem respeito ao seu departamento. Ou seja, o chefe da seção de montagem deve responder pela quantidade de mão-de-obra direta, e não pela taxa de salários que é paga a estes trabalhadores, situação a qual é determinada por fatos fora da sua influência de controle, e portanto, não será cobrado por isso.

O controle dos centros de custos se dá através do controle orçamentário, o qual os gestores devem estar atentos a não exceder os limites estabelecidos. Controle que pode ser exercido com um *feedback* sobre o nível dos custos provenientes da sua respectiva atividade por meio de relatórios gerenciais.

Segundo Figueiredo e Caggiano (2004, p. 236) "Com efeito, o controle dos custos tem sido o meio tradicional de assegurar o controle das operações, embora, quando não se reconhecem os fatores comportamentais que afetam o desempenho, observa-se um impacto negativo na efetividade do controle de custos."

Sanvicente (2008) afirma a importância da comunicação periódica entre os centros de responsabilidade que é formalizada através de relatórios, esses são documentos similares aos planos e orçamentos e expressam a implantação da atividade de controle.

Ainda sobre a comunicação dos resultados entre os centros de responsabilidade, Sanvicente (2008, p. 231) considera:

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* as unidades com suficiente autoridade para tomar decisões, e indicação de áreas ou aspectos passíveis de uma intervenção corretiva.

Para o autor os relatórios de controle devem ser emitidos sem demora para correções imediatas, devem comparar o planejado ou o orçado para o período com os valores realmente observados, além de mostrar a diferença entre os dois conjuntos de dados, ou seja, as variações orçamentárias, a Contabilidade deve estar em dia para que os relatórios reflitam com exatidão a situação da organização, devem ser preparados para períodos parciais para um acompanhamento regular do orçamento.

Por exemplo: um orçamento relativo ao período de 1º de janeiro à 31 de abril, realiza-se um relatório referente ao mês de abril, o qual apresenta tanto o

desempenho previsto quanto o desempenho efetivamente alcançado no mês, bem como o acumulado desde o dia 1º de janeiro à 30 de abril, tanto em termos planejados (orçados) quanto reais. Portanto, os relatórios de controle possuem a finalidade de avaliação de desempenhos, podendo estar associados a uma remuneração e incentivos aos funcionários, proporcionar a avaliação dos planos formulados, e indicar a necessidade de medidas corretivas.

8.6.1 Variações Orçamentárias

A partir de um eficaz controle orçamentário e seus respectivos processos administrativos como entrega de relatórios de controle, ou seja, o confronto entre o orçado e o realizado, é possível identificar as variações orçamentárias que normalmente se verificam em qualquer organização, dado a dinamicidade da economia. E assim, possibilitar à empresa tomar as medidas necessárias que a situação requer.

A variação orçamentária é qualquer afastamento de uma variável em relação a um parâmetro pré-estabelecido no plano orçamentário, e dessa maneira já se fica implícito de que será necessário haver uma base quantitativa para se mensurar o evento(custo-padrão), a fim de permitir uma análise qualitativa dos desvios a partir da variação, requerendo assim a utilização de modelos matemáticos e estatísticos para o estudo do significado das variações e seus efeitos no resultado desejado.

A capacidade administrativa de um gerente pode ser medida através das variações que seu departamento incorre num determinado período. Este se defronta com problemas de todos os níveis e setores do organismo empresarial.

As variações podem ocorrer em diferentes itens do processo orçamentário, quando da revisão orçamentária, abaixo a análise da oscilação do preço de venda e quantidades.

Sanvicente (2008) mostra na tabela abaixo as variações orçamentárias,

a qual a identificação e análise são proporcionadas pelo relatório de controle do orçado. No exemplo, o relatório de controle é referente a variação orçamentária de preço de venda e unidades vendidas no mês de abril.

Nota-se que, na Tabela 3 referente à receita planejada, as variações positivas são favoráveis, por serem superiores ao que foi orçado, ou seja, o desempenho real está acima do previsto. Já as variações negativas são desfavoráveis, por serem inferiores ao que foi orçado, ou seja, o desempenho está abaixo do previsto.

A variação orçamentária pode estar na oscilação dos custos já orçados, identificados e provisionados na revisão orçamentária. É importante observar que, no caso do relatório referir-se a custos, e caso seja identificada a obtenção de custos mais baixos do que o planejado, será representado pelo sinal negativo, que indica uma situação favorável, no caso da elevação dos custos haverá a indicação do sinal positivo, que neste caso é desfavorável.

9. ESTUDO DE CASO

O Grupo Urano planejou seu crescimento baseado em uma linha axial de visão para um horizonte de tempo de cinco anos. Este planejamento estratégico de longo prazo dita os rumos da organização e os objetivos estratégicos a que a empresa deve perseguir para que alcance o resultado esperado pelos seus acionistas e foi estruturado basicamente sobre a análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa (S.W.O.T). Complementando a análise são revistas as estratégias vigentes na organização e estipuladas as estratégias futuras, com suas devidas ações, para cumprimento dos objetivos.

O planejamento financeiro no grupo Urano é realizado na forma de um orçamento anual, elaborado pelo Setor de Controladoria com base nas premissas estipuladas pelo Conselho Administrativo. Tais premissas provêm da revisão do planejamento estratégico de longo prazo, no final de cada ano, aplicado ao ano vindouro após a revisão e *forecast* do terceiro trimestre do ano vigente. O *forecast* é uma ferramenta de análise utilizada a cada trimestre, para controle e atualização orçamentária. Utilizado mais comumente pelo Setor de Controladoria para acompanhamento de *market share*, orçamento de despesas e orçamento de vendas, sobre o último o qual enfocará este trabalho.

9.1 CONSTRUÇÃO DO ORÇAMENTO DE VENDAS

O orçamento de vendas para o ano vindouro é construído após o fechamento dos números do terceiro trimestre do ano vigente, após a estipulação das metas gerais de crescimento do faturamento global do Grupo Urano e da

revisão do planejamento estratégico de longo prazo. A partir da compilação dos dados efetivamente realizados de faturamento, é feita a análise dos valores individuais de cada vendedor seguindo os seguintes critérios:

a) Se o vendedor estiver estabilizado com mais de um ano de atividade na organização, a Direção Comercial estipula suas metas de faturamento baseadas no faturamento anual do ano vigente, acrescidos de um percentual que acompanha o crescimento definido para o faturamento global do Grupo.

b) Se o vendedor estiver a menos de um ano e a mais de seis meses em atividade, a Direção Comercial estipula sua meta geral anual baseada na projeção futura da média mensal de faturamento verificada no período, acrescida do percentual que se espera de evolução,

c) Se o vendedor estiver a menos de seis meses em atividade, a Direção Comercial estipula suas metas em valores mensais gradualmente crescentes até atingir o nível de faturamento que se espera do vendedor.

Saliento que as metas anuais de todos os vendedores são estipuladas em comum acordo entre os mesmos e a Direção Comercial, sendo os vendedores agentes ativos na mensuração do potencial de vendas do mercado. Também é importante ressaltar que as metas anuais dos vendedores são distribuídas mensalmente de acordo com a sazonalidade histórica de faturamento apurada, sendo calculada na forma de um percentual do total do faturamento anual para cada mês.

Após definido os valores de meta, anuais e mensais, para cada vendedor é definido o mix de produtos a ser vendido, de acordo com o plano de negócio, que prevê um índice de crescimento para cada linha de produto.

TOTAL GERAL				
Linhas	REALIZADO	META PREVISTA:		
	2011			
	QTDE	QTDE	R\$	% META
AUTOMAÇÃO	2.969	5.824	R\$ 7.092.936,12	25,72%
COMERCIAL	30.823	40.712	R\$ 15.369.877,14	55,74%
MÉDICO-HOSPITALAR	435	683	R\$ 457.282,19	1,66%
INDUSTRIAL	1.728	5.568	R\$ 4.294.715,01	15,58%
PERSONAL	1.897	2.354	R\$ 164.072,38	0,60%
SUPRIMENTOS	6.814	3.434	R\$ 193.885,26	0,70%
SUBTOTAL	44.666	58.575	R\$ 27.572.768,09	100,00%

Tabela 1 – Distribuição da Meta de Faturamento por Linha

Fonte: Grupo Urano – Adaptado pelo autor

Após definido o mix de produtos para cada vendedor pela Direção Comercial, de acordo com a meta anual distribuída mensalmente tendo em vista a sazonalidade de vendas, é encaminhada a prévia do orçamento de vendas para o Setor de Controladoria, que por sua vez irá analisar se o mesmo está em sintonia com os números de crescimento definidos pelo Conselho Administrativo. Em caso positivo o orçamento será validado e oficializado como meta de faturamento para fins de acompanhamento do Setor de Controladoria, passará a compor o índice de cumprimento das normas ISO e também valor de referência para o pagamento da Participação no Lucros e Resultados (P.L.R.) do Grupo Urano.

9.2 CONTROLE E FORECAST DO ORÇAMENTO DE VENDAS

O acompanhamento dos dados no Grupo Urano é realizado mensalmente, porém é no final de cada trimestre que é avaliado o faturamento global das empresas do grupo sob a ótica gerencial, ou seja, utilizando os dados

contábeis filtrados de forma a mensurar o resultado obtido pelo grupo. A análise é realizada desta forma a fim de evitar distorções nos números verificados mensalmente, que sofrem de influência da sazonalidade de vendas e das oscilações econômicas de curtíssimo prazo. Outro ponto a considerar é o interfaturamento entre as diversas empresas, então se faz necessário desconsiderar tais vendas do valor total do faturamento, pois as mesmas não podem ser consideradas geradoras de resultado.

FATURAMENTO NOVEMBRO								
EQUIPES	PREVISTO	CANCELAMENTOS	DEVOLUÇÕES		TOTAL			
	R\$ PRV	R\$ CANC	R\$ DEV	% DEV	R\$ FAT	DIFER. FAT-DEV	% PRV	DIFER. (F-D)-PRV
EQUIPE NORTE E NORDESTE	468.280,55		(10.615,56)	3,52 %	301.218,56	290.603,00	62,06 %	(177.677,55)
EQUIPE SUDESTE E CENTRO-OESTE	1.253.225,29	(86.489,03)	(9.663,39)	0,69 %	1.399.213,49	1.303.061,07	103,98 %	49.835,78
EQUIPE SUL	590.937,63	(9.277,12)	(7.987,04)	1,26 %	634.442,25	617.178,09	104,44 %	26.240,46
EQUIPE VENDEDORES INTERNOS	434.032,92	(18.047,26)	(10.089,77)	2,30 %	439.173,35	411.036,32	94,70 %	(22.996,60)
OUTROS FATURAMENTOS	315.362,65	(959,68)	(3.055,25)	1,29 %	236.545,89	232.530,96	73,73 %	(82.831,69)
SUBTOTAL	3.061.839,04	(114.773,09)	(41.411,01)	1,38 %	3.010.593,54	2.854.409,44	93,23 %	(207.429,60)

Tabela 2 – Resultado do Faturamento Mensal

Fonte Grupo Urano – Adaptado pelo autor

Saliento que devido ao acompanhamento mensal da evolução do faturamento, são adotadas medidas corretivas de ordem comercial, porém sem influência no orçamento, a fim de que se alcance as metas previstas no que foi inicialmente planejado para o orçamento de vendas. Conforme pode ser constatado na tabela acima, há um controle sobre consecução das metas mensais por equipe de vendas, o que torna possível uma ação direcionada para tentar reverter possíveis *déficits* de receita.

Exemplificando o modelo de controle adotado pelo Grupo Urano, verificamos que findo o primeiro trimestre do ano, é realizado o primeiro *forecast*, analisando a consecução das metas de faturamento com o que foi inicialmente planejado e orçado. Faz-se inicialmente a análise do valor total faturado pelo grupo, se está de acordo com o previsto.

Em seguida se analisa as linhas de produtos, com o realizado em vista do orçado. Neste momento avalia-se se o comportamento do faturamento das linhas está de acordo com o esperado, para se necessário realizar alguma ação direcionada ao supervisor da área.

Seguindo abre-se as linhas no mix de produtos inicialmente orçado para vendas de cada linha e se analisa se as quantidades de itens vendidos está de acordo com o que foi previsto inicialmente. É importante ressaltar que a produção é programada mensalmente, considerando um horizonte de tempo de quatro meses para frente, baseado nas médias de vendas passadas e nas projeções do orçamento de vendas. Por ser um ciclo longo de produção (média de quatro meses) é necessário ter uma assertividade de boa a excelente na venda dos produtos para evitar custos com estocagem desnecessária e matéria prima ociosa.

De acordo com os resultados obtidos no final do trimestre, se houver necessidade será recalculado o orçamento de vendas ou encaminhada alguma ação emergencial para alavancar as vendas. Quando há *déficit* no valor apurado a diferença deve ser absorvida nos próximos trimestres, a fim de alcançar a meta de Lucro Líquido estipulada pelo Conselho Administrativo. No caso de *superávit* mantém-se as metas iniciais, deixando o resultado maior de margem para compensação no próximo trimestre, se for necessário.

No segundo *forecast* a empresa analisa o número de fechamento do semestre seguindo as mesmas definições do primeiro *forecast*. Ademais são realizadas as análise de participação da empresa no mercado, econômica externa e interna e a revisão do orçamento de vendas. Através de estatísticas fornecidas pelo INMETRO, é possível mensurar a quantidade de *market share* de cada segmento do produto balança, uma vez que são disponibilizados os números de balanças aferidas em fábrica, por estado e por segmento de balança. A partir daí é revisado o orçamento de vendas, encaminhando ações nos segmentos em que for estimada uma perda de *market share* e / ou onde for identificada capacidade de crescimento acima do previsto anteriormente.

Nesse momento são revistos os contratos de resultado dos vendedores (para mais ou para menos) e revisado o orçamento e o mix de produtos a ser

vendido no segundo semestre. Também são revistos nesse momento as projeções de resultado e a necessidade de alteração na estrutura de despesas das organizações.

No terceiro e último *forecast*, o grupo avalia a consecução das metas em função do orçamento anual, alocando os esforços finais nas áreas mais promissoras em termos de rentabilidade. Diante do quadro exposto para o ano, inicia-se os preparativos para o planejamento e orçamento do ano seguinte.

10. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Após o estudo do funcionamento do Grupo Urano no que tange à elaboração do orçamento de vendas, pode-se inferir que o mesmo é distribuído de acordo com o planejamento estratégico formulado pelo Conselho Administrativo. Porém as vendas são muito dependentes de apenas dois produtos, que compõem quase 50% do total faturado, limitando assim a busca de uma maior participação de mercado, pois os dois produtos mais vendidos representam apenas 25% do mercado de balanças e sistemas de automação comercial no mercado brasileiro.

Também foi verificado que os meios de mensuração estão baseados em três métodos que Zdanowicz (2001) intitula como Decisão do Júri, Agregação da Força de Vendas e Análise Histórica das Vendas da Empresa. Sendo os dois primeiros os mais relevantes na decisão de composição do mix de produtos a ser vendidos definidos pela Direção Comercial. O terceiro (Análise Histórica das Vendas da Empresa) fica prejudicado pela falta de estudos estatísticos e mercadológicos que mensurem um padrão de consumo do mercado. Devido à falta de padronização dos métodos de previsão para a composição do orçamento de vendas, cabe a ferramenta *forecast* ir ajustando o orçamento no decorrer de sua vigência para adequar os níveis de produção aos produtos mais vendidos.

Cabe ressaltar que o resultado obtido pelo orçamento de vendas é historicamente em torno de 90% da meta estipulada. Tal resultado é perseguido em função de padrões de qualidade estabelecidos pelas normas da certificação ISO 9001:2000, que impõem uma assertividade mínima nesse patamar. Porém a assertividade da consecução das metas quando se abre em linhas de produtos de reduz a índices inferiores a 75%. Este fenômeno ocorre em decorrência de novamente o faturamento estar focado na venda de dois produtos.

Ao se abrir as linhas para averiguar a assertividade das vendas de produtos individualmente em relação ao orçado em vista do realizado, foi constatada

uma variação de 60% a 90% de assertividade, dependendo da linha. Nota-se a ocorrência de descontinuidade das compras em diversos produtos de revenda, o que ocasiona a falta de estoque para venda aos clientes do Grupo Urano, e uma quebra na confiança do mercado na capacidade da empresa prover soluções sustentáveis em períodos de tempo mais longos. A ferramenta *forecast* entra em cena novamente para identificar antecipadamente estas ocorrências e buscar soluções para substituição de receita no orçamento de vendas.

A conclusão a que se chega é que a equipe de vendas está focada na venda dos produtos mais receptivos ao mercado, o que explica a venda focada em apenas dois produtos. Ademais podemos constatar que não há equipes especializadas segmentadas nas vendas das linhas, sendo cada vendedor imbuído de vender todas as linha e responder a diferentes gestores, o que acaba causando atritos em relação ao foco da venda.

Também identificamos que não há um estudo estatístico e mercadológico que mapeie mercados promissores, como por exemplo a análise de regiões com Produto Interno Bruto (PIB) relevante e índices de industrialização regional que justifiquem uma ação de venda direcionada.

Desta forma, sugiro a elaboração de um planejamento que separe em equipes de vendas especializadas em linha distintas e / ou linhas agrupadas por afinidade, a fim de que haja maior sinergia na execução do orçamento de vendas. Que se realize parcerias estratégicas com revendas, a fim de se manter a continuidade de produtos disponíveis ao mercado e, por último, mas não menos importante, que se dedique esforços no mapeamento de mercados promissores, através de previsões de demanda por região, balizadas nos índices de consumo e industrialização, a fim de melhorar os dados disponíveis para a utilização da ferramenta *forecast* e aumentar a assertividade das previsões.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria**: teoria e prática. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento Empresarial**: Planejamento e Controle Gerencial. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GITMAN, Laurence J. **Princípios de Administração Financeira**. Tradução: Jorge Ritter. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

HAYES, Samuel L. **Finanças para Gerentes**. 2.ed. Rio de Janeiro: Editora Record, 2006.

HELFERT, Erich. A. **Técnicas de análise financeira**: um guia prático para medir o desempenho dos negócios. 9.ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

LEMES JUNIOR, Antônio Barbosa; CHEROBIM, Ana Paula; RIGO, Cláudio Miessa. **Administração Financeira**: princípios, fundamento e práticas brasileiras. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

LUNKES, Rogério João. **Manual de Orçamento**. 2.ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

MIRANDA, Luiz Carlos; LIBONATI, Jeronymo José. Planejamento Operacional. In: SCHMIDT, Paulo. **Controladoria**: Agregando Valor para a Empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002. p. 53-55.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Planejamento Orçamentário: texto e exercícios.** São Paulo: Editora Pioneira Thomson, 2005.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JAFFE, J. F. **Administração financeira.** São Paulo: Atlas, 1995.

SANVICENTE, Antônio Zoratto. **Administração Financeira.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

____. **Orçamento na Administração de Empresas: Planejamento e controle.** São Paulo: Atlas, 1987.

SANVICENTE, Antônio Zoratto, SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na Administração de Empresa: Planejamento e Controle.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

TUNG, Nguyen H. **Orçamento Empresarial e Custo - Padrão.** São Paulo: Edições Universidade - Empresa, 1994.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento Empresarial.** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1983.

WERNER, Liane. **Um Modelo Composto para Realizar Previsão de Demanda através da Integração da Combinação e de Previsão de Ajuste Baseado na Opinião.** Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Planejamento Financeiro e Orçamento.** 4.ed. Porto Alegre: Sagra Luzatto, 2001.

____. **Orçamento Operacional: uma abordagem clássica.** 2.ed. Porto Alegre: Sagra Luzatto, 2000.

___ **Criando Valor Através do Orçamento.** Porto Alegre: Novak, 2003.

<http://www.smallbusiness.wa.gov.au/financial-forecasts/> - Acessado em 08/12/2012.

<http://www.sbs.ox.ac.uk/centres/bt/Documents/Curbing%20Optimism%20Bias%20and%20Strategic%20Misrepresentation.pdf> - Acessado em 08/12/2012.

http://www.theiegroup.com/IE_Group/Home.html - Acessado em 08/12/2012.

http://bizfinance.about.com/gi/o.htm?zi=1/XJ&zTi=1&sdn=bizfinance&cdn=money&tm=69&f=00&tt=14&bt=1&bts=1&zu=http%3A//www.entrepreneur.com/starting_abusiness/businessplans/businessplancoachtimberly/article77674.html - Acessado em 08/12/2012.

GLOSSÁRIO

Balanced Scorecard: é uma metodologia de medição e gestão de desempenho desenvolvida pelos professores da Harvard Business School, Robert Kaplan e David Norton, em 1992.

Comunicação TCP/IP: é um conjunto de protocolos de comunicação entre computadores em rede (também chamado de pilha de protocolos TCP/IP). Seu nome vem de dois protocolos: o TCP (Transmission Control Protocol - Protocolo de Controle de Transmissão) e o IP (Internet Protocol - Protocolo de Interconexão).

Déficit: ou déficit é um termo da contabilidade de origem latina, que se caracteriza por um saldo negativo.

Market share: significa participação de mercado, e é a fatia ou quota de mercado que uma empresa tem no seu segmento ou no segmento de um determinado produto.

Marketing: é o processo usado para determinar que produtos ou serviços que poderão interessar aos consumidores, assim como a estratégia que se irá utilizar nas vendas, comunicações e no desenvolvimento do negócio.

No break: é um sistema de alimentação secundário de energia elétrica que entra em ação, alimentando os dispositivos a ele ligado, quando há interrupção no fornecimento de energia primária.

Players: participantes diretos ou indiretos de um Mercado.

Slip printer: é uma impressora que funciona com um sistema de impressão térmica combinado a um tipo especial de papel.

Software: é uma sequência de instruções a serem seguidas e/ou executadas, na manipulação, redirecionamento ou modificação de um dado/informação ou acontecimento. Software também é o nome dado ao

comportamento exibido por essa seqüência de instruções quando executada em um computador ou máquina semelhante além de um produto desenvolvido pela Engenharia de *software*, e inclui não só o programa de computador propriamente dito, mas também manuais e especificações. Para fins contábeis e financeiros, o *Software* é considerado um bem de capital.

Superávit: ou superávite é um termo da contabilidade de origem latina, que se caracteriza por um saldo positivo.

Stakeholders: é um termo usado em diversas áreas como gestão de projetos, administração e arquitetura de software referente às partes interessadas que devem estar de acordo com as práticas de governança corporativa executadas pela empresa.

Tecnologia SMD: SMD são as iniciais em inglês das palavras “Surface Mount Device”. É definido como o posicionamento e fixação (soldagem) de componentes eletricamente passivos ou ativos na superfície de uma Placa de Circuito Impresso