

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

Marinéia Pacheco Cardoso

***FORECAST: UMA FERRAMENTA DE CONTROLE FINANCEIRO
APLICADA A MASSEY FERGUSON – AGCO DO BRASIL***

PORTO ALEGRE

2011

Marinéia Pacheco Cardoso

***FORECAST: UMA FERRAMENTA DE CONTROLE FINANCEIRO
APLICADA A MASSEY FERGUSON – AGCO DO BRASIL***

**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

2011

Marinéia Pacheco Cardoso

***FORECAST: UMA FERRAMENTA DE CONTROLE FINANCEIRO
APLICADA A MASSEY FERGUSON – AGCO DO BRASIL***

**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:

Aprovada em:dede.....

BANCA EXAMINADORA

Prof.

Orientador – Prof. Dr. José Eduardo Zdanowicz – UFRGS

DEDICATÓRIA

Em memória de Alorindo Cardoso, pai, amigo e inspirador.

AGRADECIMENTOS

Agradeço essa conquista ao meu pai falecido Alorindo Cardoso, que sempre foi e será minha inspiração na vida. Também agradeço a minha mãe maravilhosa Nésia Cardoso e ao meu amado noivo Denis F. Schaidhauer, por todo o apoio e ajuda que me foi dado nessa caminhada.

Agradeço ao Professor Doutor José Eduardo Zdanowicz por toda a ajuda, ao compartilhar seu conhecimento, e fazer possível a realização desse trabalho.

RESUMO

Este trabalho apresenta a ferramenta financeira *Forecast*, utilizada na empresa Massey Ferguson, na revisão orçamentária para o controle dos custos operacionais. Essa ferramenta é a atualização do orçamento vigente, a qual é utilizada na organização três vezes ao ano, e visa acompanhar o orçamento operacional, orientando a evolução de mercado, para o controle dos custos, a partir da comparação entre o realizado e o projetado. O processo de projeção do que está ainda a realizar, e como consequência a adequação do 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 a empresa, sempre orientada aos objetivos da corporação *AGCO*. 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, Controle de Custos.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Matriz de Incerteza Ambiental.....	19
Quadro 2- Os tipos de previsões, seus objetivos e a áreas responsáveis.....	28
Quadro 3- Orçamento de caixa : Método Direto	53
Quadro 4-Orçamento de Caixa: Recebimentos das Vendas a Prazo	54
Quadro 5-Orçamento de Caixa: Pagamentos das Compras a Prazo	54
Quadro 6- Orçamento de Caixa: Método do lucro ajustado	56
Quadro 7- Orçamento de Caixa: Método da diferença de capital de giro	58
Quadro 8 <i>Forecast 2+10</i>.....	76
Quadro 9 - Resumo <i>Forecast 2 + 10</i>.....	78
Gráfico 1 - Relação entre as variáveis: venda e tempo.	31
Tabela 1 - Análise das Variações Percentuais de Vendas.....	32
Tabela 2 - Análise da Média Ponderada	34
Tabela 3 - Variações Orçamentárias.....	65
Tabela 4 - Custo – Padrão e o Controle dos Custos.....	67
Figura 1 - Processo de Planejamento Financeiro.....	37
Figura 2 - Orçamento fixo com base trimestral.....	44

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
2 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA E DE SEU AMBIENTE	12
2.1 HISTÓRICO DA EMPRESA	12
2.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E DE SEUS PRODUTOS	13
2.3 CENÁRIO	14
2.4 MISSÃO	15
2.5 VISÃO.....	15
2.6 VALORES.....	15
3 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	17
4 JUSTIFICATIVAS	21
5 OBJETIVOS DO TRABALHO.....	23
5.1 OBJETIVO GERAL.....	23
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	23
6 REFERENCIAL TEÓRICO	24
6.1 PREVISÃO FINANCEIRA.....	24
6.1.1 <i>Necessidade da Elaboração de Previsões Financeiras</i>	25
6.1.2 <i>Premissas para Elaboração de Previsões Financeiras</i>	26
6.2 ANÁLISE TENDENCIAL.....	30
6.2.1 <i>Métodos de Análise Tendencial</i>	31
6.2.1.1 <i>Método de Análise das Variações Percentuais</i>	32
6.2.1.2 <i>Método de Análise da Média Ponderada</i>	33
6.3 PLANEJAMENTO FINANCEIRO	35
6.3.1 <i>Planejamento e Controle de Negócios</i>	39
6.4 ORÇAMENTO	41
6.4.1 <i>Período da Previsão</i>	43
6.4.2 <i>Orçamento de Vendas</i>	45
6.4.3 <i>Orçamento de Produção</i>	46

6.4.4 Orçamento de Despesas Operacionais	48
6.4.5 Orçamento de Caixa.....	50
6.4.6 Métodos de Cálculo de Orçamento de Caixa	51
6.4.6.1 Método Direto	52
6.4.6.2 Método do Lucro Ajustado	55
6.4.6.3 Método da Diferença de Capital de Giro.....	57
6.5 DEMONSTRATIVOS FINANCEIROS PROJETADOS	59
6.5.1 Demonstração do Resultado do Exercício Projetado.....	59
6.5.2 Balanço Patrimonial Projetado.....	61
6.6 CONTROLE ORÇAMENTÁRIO	62
6.6.1 Variações Orçamentárias.....	65
6.6.2 Custo – Padrão e o Controle dos Custos	66
7 METODOLOGIA.....	69
8 ESTUDO DE CASO.....	70
8.1 O <i>FORECAST</i> COMO FERRAMENTA FINANCEIRA.....	70
8.2 O <i>FORECAST</i> COMO UMA FERRAMENTA DE CONTROLE DE CUSTOS.....	72
9 CONCLUSÕES.....	80
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	84
ANEXOS	88
ANEXO A - ENTREVISTA 1.....	89
ANEXO B – ENTREVISTA 2	91
GLOSSÁRIO.....	91

1 INTRODUÇÃO

A necessidade da empresa garantir uma posição estratégica no mercado, a partir do *market share* (participação no mercado), bem como gerar maiores resultados aos acionistas são objetivos e metas que estão ligados, essencialmente, a um planejamento e controle financeiros eficazes.

O trabalho tem como principal foco a análise das previsões financeiras através das revisões orçamentárias, por meio da ferramenta *Forecast* que é utilizada na empresa Massey Ferguson, para realizar o controle e a evolução dos seus custos operacionais.

O *Forecast* é a ferramenta adotada pela organização, para realizar a revisão do seu planejamento financeiro, auxiliando no controle da evolução dos custos operacional 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, como também nas revisões ocorridas no orçamento operacional já em andamento, durante um período pré-definido pela empresa. Essas 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 operacional, que é baseado no planejamento financeiro da organização e ferramenta indispensável para a eficiência e controle do mesmo. O orçamento, no presente estudo, é realizado no ano anterior, e suas revisões periódicas, apoiadas na ferramenta *Forecast*, ocorrem no período do qual compete o orçamento. A partir disso, teremos revisões periódicas do orçamento, comparando-se o resultado almejado com o que já foi realizado e o que está ainda por realizar, o qual então será projetado.

A empresa estudada será a Massey Ferguson, pertencente ao Grupo AGCO do Brasil, que tem como princípio realizar essas revisões periódicas, e por consequência suas respectivas projeções, do orçamento três vezes ao ano, as quais são intituladas de *Forecast 2 + 10*, *Forecast 5 + 7* e *Forecast 8 + 4*.

Por exemplo, no caso do primeiro *Forecast 2 + 10*, realizado no ano, as revisões estão analisando dois meses transcorridos do ano orçamentário *versus* dez meses ainda pendentes. No segundo caso, compara-se cinco meses transcorridos *versus* sete meses pendentes, e seguindo a mesma lógica o terceiro e último *Forecast 8 + 4*. Assim, tem-se o já realizado, referente ao orçamento, e o que está ainda a realizar, e, portanto, o que será projetado, com as devidas adequações da evolução de mercado. Nos valores do orçamento, sejam receitas ou custos, que estão ainda a realizar também é possível identificar a previsão financeira, ou seja, para projetar algo se pressupõe a elaboração de uma previsão financeira, que neste trabalho, estará voltada para controle da evolução dos custos.

Por fim, o objetivo deste trabalho está em abordar a importância do uso da ferramenta *Forecast* nas revisões orçamentárias, na empresa Massey Ferguson, para controlar e corrigir a evolução dos custos operacionais, os quais estão sujeitos as oscilações, muitas vezes, impactantes no orçamento durante um curto espaço de tempo, reforçando a necessidade de revisões periódicas e suas respectivas projeções.

Após a introdução do tema desse trabalho, no segundo capítulo é realizada uma descrição da empresa em estudo, abordando seu histórico, informações gerais tais como: caracterização de seus produtos, localização das fábricas no Brasil, países para exportação, etc.

No terceiro capítulo é apresentada a definição do problema, delimitando o foco do trabalho. Enquanto, no quarto capítulo é apresentada a justificativa de escolha do tema, demonstrando a importância de sua realização.

No quinto capítulo são apresentados os objetivos gerais e específicos do trabalho.

A seguir, no sexto capítulo, é apresentado o referencial teórico no qual o trabalho foi 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 sete são descritos os procedimentos metodológicos utilizados neste trabalho, definindo-se o delineamento da pesquisa, a área de estudo, e o método de coleta e análise de dados.

No oitavo capítulo são analisados a importância da ferramenta *Forecast* como instrumento financeiro na empresa estudada, e sua utilização para com o controle dos custos operacionais.

Por fim, no último capítulo são apresentadas as conclusões do trabalho, destacando-se as limitações encontradas e as sugestões para o aprimoramento contínuo da ferramenta *Forecast*.

2 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA E DE SEU AMBIENTE

2.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

A empresa Massey Ferguson, fundada em 1953, é líder no mercado brasileiro há quase 50 anos. É considerada a maior fabricante de tratores da América Latina e líder na exportação do produto do país.

No ano de 1953, ocorreu a fusão entre a *Massey-Harris* e a *Harry Ferguson Limited* da Inglaterra, formando a *Massey-Harris-Ferguson Limited* que, em 1958, passam a ser denominadas por Massey Ferguson, surgindo assim uma das marcas de tratores mais famosas do mundo, com o lançamento do trator MF35.

Na década seguinte, a empresa ingressou em vários mercados mundiais, inclusive no Brasil, onde ficou conhecida pelo *slogan* “A Gente Faz a Terra Crescer”. A empresa expandiu sua linha de produtos com novos modelos de tratores e equipamentos agrícolas.

No ano de 1994, a *AGCO Corporation*, fundada em 1990, adquiriu a Massey Ferguson, que a partir deste momento passou a ser uma subsidiária da empresa americana.

Em 2011, completou 50 anos com um portfólio de máquinas, do preparo do solo à colheita. Entre seus principais diferenciais está uma estratégia de proximidade com o agricultor, a qual é alicerçada na maior rede de concessionárias de maquinário agrícola do país, com mais de 200 pontos de venda. A marca tem ocupado sua posição de destaque junto à memória de preferência do agricultor brasileiro.

Em seu cinquentenário no Brasil, a marca valoriza seu pioneirismo em novas tecnologias que contemplam as necessidades de grandes e pequenos produtores. Desde uma participação intensa no princípio do plantio direto no Brasil, ao pioneirismo na utilização de técnicas de agricultura de precisão.

2.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E DE SEUS PRODUTOS

Os tratores, colheitadeiras e implementos agrícolas Massey Ferguson são exportados para mais de 80 países, com atuação destacada nos Estados Unidos, Argentina, Venezuela, Chile e África do Sul. As fábricas no Brasil estão localizadas no Estado do Rio Grande do Sul nos municípios de Canoas (fabricação de tratores), Santa Rosa (fabricação de colheitadeiras) e Ibirubá (fabricação de implementos agrícolas).

A empresa *AGCO Corporation*, sediada em Duluth na Geórgia, oferece uma linha de produtos completa, incluindo tratores, colheitadeiras, equipamentos para fenação e forragem, pulverizadores, equipamentos para o preparo de solo, implementos e peças de reposição relacionadas.

Os produtos da AGCO são vendidos através de suas marcas principais: *Challenger®*, *Fendt®*, *Massey Ferguson®* e *Valtra®*, que são distribuídos através de mais de 3.000 concessionárias e distribuidores independentes em mais de 140 países no mundo. A AGCO oferece financiamento através do *AGCO Finance*.

No ano de 2010, com o seu foco voltado aos mercados asiáticos, a empresa anuncia a abertura da fábrica na cidade de Daqing, província de Heilongjiang na China. A estratégia da organização está voltada a redução dos custos de produção que esse país oferece, além da possibilidade de expansão no abastecimento local.

O seu DRE, referente ao 2º trimestre de 2011, apresentou o crescimento do lucro, comparado ao mesmo período do ano de 2010, em 113% (US\$ 133,7 milhões em 2011, contra US\$ 62,9 milhões em 2010). O faturamento líquido da companhia ficou em US\$ 2,4 bilhões, um aumento de 35,3% em relação às vendas líquidas do 2º trimestre de 2010. O lucro registrado foi de US\$ 1,35 por ação, maior que os US\$ 0,66 do mesmo período do ano anterior.

2.3 CENÁRIO

Para que a companhia continue gerando valor aos seus profissionais, acionistas, clientes e parceiros, maximizando o seu planejamento estratégico, a empresa estabeleceu seus objetivos corporativos.

Eles foram elaborados levando em consideração a missão, a visão, os valores de negócio (*business values*) e os valores essenciais (*core values*), e representam as intenções, os recursos e os caminhos escolhidos pela AGCO para crescer sustentavelmente.

A fim de auxiliar as equipes no entendimento e cumprimento desses objetivos corporativos, a AGCO criou as iniciativas estratégicas baseadas em três pilares: performance, força e simplicidade. A seguir, descreveu-se cada um dos pilares:

•**Performance:** Consiste na otimização e harmonização de processos; identificação de melhorias, e desenvolvimento dos colaboradores. Para atingir esse objetivo corporativo, a organização trabalha em projetos estratégicos tais como: na redução de custos dos produtos (*cost comparison*); com a sinergia entre as unidades da AGCO América do Sul; criação de uma área de serviços compartilhada de Comércio Exterior (COMEX); projeto global GPE que consiste na estruturação dos processos da área de compras, buscando eficiência operacional e oportunidades de redução de custos; projeto ROIC que visa melhorias do retorno sobre o capital investido.

•**Força:** Desenvolvimento de novos produtos e serviços; distribuição e desenvolvimento de concessionários; inserção em mercados em crescimento. Para atingir esse objetivo corporativo, a organização trabalha em projetos estratégicos tais como: desenvolvimento da colheitadeira para cana-de-açúcar; investimento no negócio de peças, através da AGCO PARTS; investimento para o crescimento da participação de mercado em colheitadeiras; investimento em programas e foco na qualidade dos produtos e serviços; aquisição da unidade de Ibirubá.

•**Simplicidade:** Consiste na redução da complexidade das operações; implementação da produção diferenciada por pedidos; simplificação da base de ativos. Para atingir esse objetivo corporativo, a organização trabalha em projetos estratégicos tais como: melhorias no custo de produto; sistema AGCO de produção (APS); e programa de ideias.

Essas iniciativas subsidiam os colaboradores para que eles tenham uma visão clara sobre o posicionamento da empresa. Muitos projetos e programas desenvolvidos pelas equipes fazem parte das iniciativas estratégicas e, conseqüentemente, dos objetivos corporativos, configurando-se em projetos estratégicos.

2.4 MISSÃO

Crescimento sustentável através do atendimento ao cliente, inovação, qualidade e comprometimento superiores. A empresa visa em sua atividade oferecer soluções de nível superior aos de seus concorrentes, buscando principalmente destacar-se pela qualidade e inovação em produtos.

2.5 VISÃO

Soluções de alta tecnologia para produtores rurais que alimentam o mundo.

2.6 VALORES

A fim de desenvolver a consciência sobre a importância de todos os colaboradores da Massey Ferguson, e de toda AGCO mundial, aderirem aos cinco valores essenciais (*Cores Values*) no seu dia a dia, foi desenvolvido, no ano de 2010, uma campanha de divulgação.

É através desses valores que a empresa reforça a sua cultura organizacional, norteia as relações interpessoais e define os princípios, que são fundamentais para a perpetuação do negócio. A seguir, descreveu-se cada um dos cinco valores essenciais:

- Responsabilidade:** Assumir a responsabilidade pela área de influência, como se o funcionário fosse proprietário da empresa. Compromisso com a excelência.
- Integridade:** Ser comprometido com as ações e as relações pessoais de forma consistente, honesta e confiável.
- Respeito:** Apreciar o outro, respeitando a sua cultura e diferenças.
- Espírito de equipe:** Contribuir ativamente para superar os desafios da empresa como um time.
- Transparência:** Fornecer as informações solicitadas por completo, valorizar o retorno (*feedback*) e agir com sinceridade.

Aliados à visão, à missão e aos valores de negócio, que têm um papel estratégico, os valores essenciais orientam as ações e incluem as premissas de valores em relação aos clientes, às concessionárias, à qualidade, aos padrões éticos, às marcas, aos acionistas, e às relações internas e externas.

3 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A elaboração de um Planejamento Financeiro e Orçamento Operacional é essencial para a empresa comparar seus custos e rentabilidade, o que proporciona o conhecimento da viabilidade em mantê-la em atividade. A manutenção de tal processo, a partir de uma revisão periódica rigorosa apoiada em uma ferramenta, a qual viabilize comparar o que já foi realizado e o que está ainda por realizar, e portanto será projetado, não está tão evidente em muitos planejamentos financeiros que visam um orçamento compatível com as perspectivas e tendências de mercado.

Segundo Zdanowicz (1998), o processo de planejamento financeiro decorre da necessidade de a empresa crescer de forma ordenada, tendo em vista à implantação e à adequação de padrões, princípios, métodos, técnicas e procedimentos racionais, práticos e competitivos no tempo. O sistema orçamentário global consiste em: planejar todas as atividades a serem desenvolvidas para que possam ser cumpridas; projetar a obtenção de todos os recursos necessários, dentro de determinado prazo, para fazer o planejamento acontecer na empresa; controlar as etapas, à medida que são executadas; e, avaliar periodicamente os valores realizados à vista dos valores planejados.

O tema torna-se menos evidente, à medida que tratamos da operacionalização das previsões/projeções financeiras para controle da evolução dos custos operacionais, no sistema orçamentário já em processo, com o auxílio de uma ferramenta. Essa, com atuação regular de três vezes ao ano, que permita a análise da evolução orçamentária e seus resultados financeiros, sua própria comparação (a ferramenta aqui citada, ao possuir três fases, também permite a comparação entre elas), e tenha como resultado a capacidade de analisar a evolução dos custos e seus desvios.

Evidencia-se tal fato pela escassez de bibliografias que tratam especificamente do assunto previsões financeiras, nas revisões orçamentárias, para atender às variações dos custos operacionais na Administração Financeira e Orçamentária.

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.

Segundo Zdanowicz (2000), para elaborar o planejamento financeiro e orçamentário, necessita-se de uma estrutura organizacional bem definida, ou seja, estabelecer um organograma, listando cada nível hierárquico, e as relações entre as áreas, assim como o fluxo de informações entre elas. Além disso, deve existir uma estrutura contábil transparente, que seja alimentada, e analisada diariamente por seus gestores, para determinar, se possível em tempo real, as necessidades da empresa. Entretanto, para o autor, o principal atributo de um planejamento financeiro é a fixação de metas no que se refere à taxa de retorno sobre o investimento, participação de mercado e maximização de lucro.

As mudanças a longo prazo e a curto prazo no mercado afetam diretamente as atividades econômicas que estão interligadas, bem como todo o planejamento financeiro, e como consequência o orçamento operacional da companhia. Isto fica evidente quando analisamos todos os aspectos que mantêm uma sociedade economicamente ativa. Tais fatos podem ser comprovados, por exemplo, com uma mudança abrupta de Governo e suas políticas econômico-financeiras, as variações na renda per capita, desenvolvimento de um setor ou crise em outros, alterações na economia mundial em geral, catástrofes climática, entre outros.

As organizações não atuam de forma independente, existe um impacto do ambiente externo. O ambiente pode ser analisado como “as instituições ou forças que estão fora da organização e podem afetar o desempenho da organização.” (Robbins e Coulter, 1998, p. 50)

Os autores classificam o ambiente em genérico e específico. O primeiro diz respeito ao que é externo a organização, ou seja, fatores econômicos, condições políticas, influências socioculturais, questões ligadas à globalização e fatores tecnológicos, já o segundo varia dependendo do nicho que ela atua, ou seja, à gama de produtos ou serviços que oferece, bem como aos mercados que serve.

No quadro ilustrativo, a seguir, é possível analisar o grau de incerteza ambiental, de acordo com as diferenciações de cada ambiente, a partir das dimensões chamadas grau de mudanças e grau de complexidade. O grau de mudanças está condicionado às alterações frequentes dos componentes do ambiente de uma organização, assim chamado de ambiente dinâmico. Já a dimensão grau de complexidade, refere-se ao número de componentes do ambiente da organização e à extensão do conhecimento à respeito dos mesmos. (Robbins e Coulter, 1998)

		GRAU DE MUDANÇA	
		Estável	Dinâmico
GRAU DE COMPLEXIDADE	Simple	<p>Cédula 1 Ambiente previsível e estável Poucos componentes no ambiente Componentes são um tanto semelhantes e permanecem basicamente os mesmos Necessidade mínima de conhecimento sofisticado dos componentes</p>	<p>Cédula 2 Ambiente dinâmico e imprevisível Poucos componentes no ambiente Componentes são um tanto semelhantes mas estão em contínuo processo de mudança Necessidade mínima de conhecimento sofisticado de componentes</p>
	Complexo	<p>Cédula 3 Ambiente previsível e estável Muitos componentes no ambiente Componentes não são semelhantes e permanecem basicamente os mesmos Grande necessidade de conhecimento sofisticado dos componentes</p>	<p>Cédula 4 Ambiente dinâmico e imprevisível Muitos componentes no ambiente Componentes não são semelhantes e estão em contínuo processo de mudança Grande necessidade de conhecimento sofisticado dos componentes</p>

Quadro 1 – Matriz de Incerteza Ambiental

Fonte: Robbins e Coulter (1998, p. 54)

A partir da análise do Quadro 1, é possível inferir que a célula 1, a qual as dimensões grau de mudança e grau de complexidade são classificados, respectivamente, estável e simples, é a menor em incerteza ambiental do que a célula 4, já que essa as dimensões grau de mudança e grau de complexidade estão classificados, respectivamente, em dinâmico e complexo.

Sobre as mudanças no ambiente de negócios, Zdanowicz (1998, p. 19) considera:

No mundo dos negócios, distintas unidades políticas e econômicas estão sendo implantadas, onde as inovações ocorrem a cada momento e as informações são transmitidas a velocidade quase que instantânea. Não existe mais tempo, nem espaço, à improvisação. Algumas condições devem ser fixadas pela empresa como analisar, permanentemente, as megatendências mundiais e ter a percepção de quando elas irão ocorrer e estar presente com sucesso, antes da concorrência.

Para Frezatti (2009) a organização, ao fazer uma análise externa, identifica as oportunidades, o ambiente futuro, definindo assim seu comportamento perante o mercado.

Tais mudanças são perceptíveis, e medidas corretivas são tomadas a tempo, a partir do momento que a organização está ciente dessas informações, e regularmente possui uma revisão das mesmas em seu plano orçamentário. Segundo Sanvicente e Santos (2008), para elaboração de orçamentos, que envolvem planejamento e controle, a empresa deve contar com um procedimento sistemático regular de coleta de informações sobre as condições do ambiente externo. Para os autores as informações não só permitem uma elaboração mais realista de planos como acionam medidas corretivas.

Portanto, é necessário um estudo sobre as revisões periódicas que devem ocorrer em um orçamento operacional, onde instrumentos metodológicos financeiros devem comparar o realizado e o projetado no controle da evolução dos custos operacionais, baseados no orçamento da organização, para um controle eficaz das variações e tendências de mercado. A empresa deve estar preparada para responder rapidamente a uma mudança de mercado, e adequar sua produção e demais processos, de forma a manter sua participação no mercado na atividade a qual pertence.

O intuito deste trabalho é o estudo da importância da ferramenta *Forecast*, as quais seus princípios foram definidos pela empresa estudada, para com o controle da evolução dos custos operacionais. Este trabalho, a partir do estudo de caso realizado na organização, apresenta o objetivo geral da organização em trabalhar com a ferramenta, e de que forma ela atua com outros departamentos para constatação e correção de desvios dos custos operacionais na empresa Massey Ferguson – AGCO do Brasil.

4 JUSTIFICATIVAS

Essa pesquisa científica apresenta a importância de uma qualificada revisão no plano orçamentário vigente, mais especificamente pela ótica de uma ferramenta com princípios específicos para suas comparações e previsões, a qual vise ao controle da evolução dos custos operacionais.

Tung (1994) salienta que “sem previsão, não há planejamento nem orçamento. Enquanto houver negócios, haverá necessidade de previsões (...).”

A triangulação entre previsão, plano financeiro e orçamento, assuntos que são abordados neste trabalho, estão intimamente ligados à estratégia empresarial que abrange não apenas sua sobrevivência, mas alcance de novos mercados. A importância deste assunto pode ser observada na apresentação de seminários internacionais, com a participação de gestores de altos níveis hierárquicos de grandes organizações, como a que ocorreu nos dias 24 e 25 do ano de 2011 em São Diego – Estados Unidos, intitulado *Financial Forecast & Planning Summit*.

A partir da análise das projeções da evolução dos custos da operação, utilizando como base o orçamento operacional e suas revisões periódicas, pretende-se manter o controle dos mesmos, bem como assegurar o conhecimento sobre tendências de mercado, preparando-se para que eventuais modificações econômicas não venham afetar abruptamente uma organização, ou até mesmo decretar sua falência. Ou seja, uma previsão adequada das variações de custo de matéria-prima, por exemplo, a qual a atividade se insere, é essencial para a comparação entre custos e rentabilidade, e também para que investidores atuais e potenciais tenham credibilidade, a partir das condições previstas, ao alocar seus bens monetários ao negócio.

Sanvicente e Santos (2008, p. 22) consideram que:

Controlar é acompanhar a execução de atividades da maneira mais rápida possível, e comparar o desempenho efetivo com o planejado, (...) a função de controle não se esgota no acompanhamento puro e simples, como também envolve a geração de informações para a tomada de decisões de avaliação e eventual correção do desempenho alcançado, proporcionalmente ao seu afastamento em relação ao que é desejável ou satisfatório.

O foco estará em como manter atualizado um orçamento, a partir de uma ferramenta específica e utilizada constantemente, com vistas a elaborar as previsões dos custos operacionais, de forma a buscar uma integração entre o orçamento operacional anual, portanto as implicações de tais revisões e projeções estão na manutenção ou alteração orçamentária.

Buscar uma modificação, a partir de uma projeção de variação de custos, que não afete abruptamente de forma a interferir na participação de mercado, além do lucro dos acionistas. Contudo, deve ser observado que qualquer escolha trará implicações às atividades da empresa, bem como consequência a todos agentes internos e externos, direta ou indiretamente envolvidos.

A análise não é apenas se as tendências de mercado apontam para uma modificação de plano orçamentário, mas como isso afetará os principais provedores da continuidade do negócio, ou seja, os investidores, pois um plano orçamentário é pré – estabelecido antes das operações de produção iniciarem, especificamente no ano anterior, portanto é algo já repassado aos acionistas, bem como possíveis investimentos e retornos.

É necessário ressaltar que este estudo informa que um orçamento operacional não é estático, ou seja, pode ter correções de acordo com a necessidade da organização, e as mudanças que estão ocorrendo no seu mercado de atuação. Portanto, a importância da revisão periódica, que além de uma simples revisão, apresentará projeções previstas, comparando-se o realizado e o projetado, as quais podem resultar na manutenção ou modificação do plano, bem como possíveis dilemas onde todos os aspectos, já citados, podem influenciar na sobrevivência da atividade operacional da organização.

A pesquisa trará o benefício do conhecimento de uma ferramenta financeira específica chamada *Forecast*, a qual é utilizada pela organização Massey Ferguson nas suas revisões orçamentárias para controle da evolução dos custos operacionais. O conhecimento dessa ferramenta financeira poderá auxiliar à outras empresas no controle do seu plano orçamentário, e como consequência dos seus custos. Cabe ressaltar que a ferramenta deverá ser adequada de acordo com às necessidades de cada organização, que vão desde seu ramo de atuação às suas metas de participação de mercado.

5 OBJETIVOS DO TRABALHO

5.1 OBJETIVO GERAL

Analisar a ferramenta financeira *Forecast*, na revisão orçamentária, da organização estudada, onde serão apresentadas suas características e importância para um controle de custos eficaz.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos são:

- a) analisar a importância da ferramenta *Forecast* na revisão do plano orçamentário;
- b) relacionar a importância da ferramenta, *Forecast*, para com o controle da evolução dos custos operacionais;
- c) apresentar como a ferramenta pode atuar para corrigir desvios nos custos operacionais.
- d) buscar identificar limitações, e assim sugerir melhorias no processo.

6 REFERENCIAL TEÓRICO

6.1 PREVISÃO FINANCEIRA

A importância de uma adequada previsão financeira, tendo como premissa básica o setor em que a organização atua e as suas respectivas tendências de mercado, é primordial para elaborar o planejamento financeiro, além de ter um papel fundamental na revisão orçamentária, a qual deve ocorrer periodicamente, comparando-se o realizado, referente ao orçado, e o que deve ser projetado.

A previsão financeira descreve o processo pelo qual as empresas prepararam-se para o futuro. O processo de previsão fornece os meios para a empresa expressar suas metas e prioridades, além de auxiliar a organização na identificação das necessidades de ativos e financiamento externo.

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.” Portanto, para o autor, a previsão está em antever as variações sazonais de vendas, planejar expansões, planejamento do fluxo de caixa a curto prazo e de investimentos a médio e longo prazo, controle dos itens patrimoniais como estoques, valores a receber, imobilizado, exigíveis, patrimônio líquido, e dos operacionais – vendas, custos, despesas lucros, etc.

A partir da análise que a maioria das demonstrações estão relacionados com as vendas previstas, é possível inferir que a elaboração do processo de previsão financeira está diretamente relacionada com este fato. O processo de previsão pode auxiliar a empresa a avaliar o aumento no ativo circulante e fixo que serão necessários para suportar o nível de vendas previsto, e como consequência pode ser determinado o financiamento externo que será necessário para pagar o aumento previsto no ativo.

As empresas também têm objetivos relacionados com a estrutura de capital (a composição das dívidas e capital próprio utilizado para financiar os ativos das empresas), política de dividendos (valor distribuído ao acionista com participação nos resultados da

companhia) e capital de giro (recursos que ficam alocados nos estoques, nas contas a receber, no caixa ou na conta corrente bancária, e estão disponíveis para utilização imediata). Portanto, a previsão financeira permite as organizações determinar, se a sua taxa de crescimento de vendas previsto é coerente com sua política de dividendos e estrutura de capital almejados.

6.1.1 Necessidade da Elaboração de Previsões Financeiras

A necessidade de uma atenção especial na atividade de elaborar uma previsão financeira estará de acordo com os objetivos da organização e a disponibilidade de recursos para esta atividade. Ou seja, é imprescindível a análise se a empresa atua num mercado sujeito a variações relevantes nas suas vendas, e ou custos operacionais.

Por exemplo, para Tung (1994) empresas de médio e grande porte, ou do setor industrial que possuem processos produtivos que demandam tempo, dependem de matéria-prima que estão sujeitas às flutuações no preço, necessitam de previsões rigorosamente organizadas. Isso porque, para obter uma previsão financeira criteriosamente embasada no comportamento de mercado, e como a empresa deseja se posicionar no mesmo, tem como consequência a contratação de funcionários habilitados a realizar esta atividade.

O autor considera que a análise de algumas premissas básicas podem ajudar a compreender se existe a real necessidade da elaboração de tal projeção tais como: o tamanho da empresa e a complexidade de sua estrutura, a variedade de produtos produzidos ou comercializados, o número e o tipo de mercados supridos pela empresa e o nível de descentralização gerencial da empresa.

O autor Higgins (2007) diz que é possível trabalhar com a forma das previsões financeiras, de acordo com a necessidade da organização. As quais podem possuir o formato mais simples (projeções não muito aprofundadas, e portanto sem a grandeza de detalhes) ao mais qualificado (previsões que são resultado de planos e orçamentos operacionais detalhados).

Ainda para o autor as demonstrações financeiras, as quais ele chama de pro forma são as mais utilizadas para previsão financeira. Essas são uma projeção de como serão as demonstrações financeiras ao fim do período coberto pela previsão.

Portanto, a necessidade de elaboração de previsões financeiras, bem como sua forma de apresentação, estarão alinhadas com o processo de preparação do planejamento financeiro (orçamento) e revisão orçamentária, de acordo com às metas estabelecidas pela organização.

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.

O processo de previsões financeiras dependerá da importância dada pela organização ao conhecimento antecipado do comportamento do mercado, ao qual ela atua. Deve existir a conscientização que, apenas produzir em larga escala não basta para ter o sucesso financeiro empresarial, pois nem sempre o mercado estará disponível a absorver o produto e ou serviço ofertado. É preciso que as organizações de pequeno à grande porte estejam preparadas, e possam identificar todos os cenários e suas respectivas consequências, e assim evitar surpresas que poderão prejudicar drasticamente o andamento dos seus negócios.

6.1.2 Premissas para Elaboração de Previsões Financeiras

Para uma elaboração coerente e organizada de uma previsão financeira é necessário analisar fatores de ordem ampla tais como: situação político-econômica do país, mercado em que a empresa atua, variações em geral que a organização está sujeita; e os fatores de natureza restrita como o ambiente interno organizacional e sua forma de planejamento, capacidade de

ocupação e exploração do mercado potencial, além da análise da situação em que a empresa se encontra. (Tung, 1994)

O autor afirma que a abordagem deve levar em consideração a projeção antecipada da ocorrência de um evento, a partir do comportamento atual do mercado e suas perspectivas futuras, porém deve estar em complementaridade, para sua validação, o comportamento passado de tais variáveis.

Robbins e Coulter (1998, p. 187) dizem que “A análise ambiental cria a base para as previsões. As informações obtidas através da análise são utilizadas para desenvolver cenários. (...) os quais estabelecem pressupostos para as previsões, que são estimativas de resultados futuros.”

A premissa fundamental para elaboração de previsões financeiras é a fixação do objetivo pela empresa que o processo servirá para à redução de incertezas e riscos do negócio. Compreender que essa ferramenta deve ser usada pré-orçamento (antes da elaboração do plano orçamentário) e pós-orçamento (revisão orçamentária).

Tung (1994) define dois tipos de previsões: a interna e a externa. A primeira tem início com a estimativa de vendas, a qual é realizada com base em previsões externas e condições gerais dos negócios. A seguir, quadro ilustrativo com os tipos de previsões, seus objetivos e as respectivas áreas responsáveis dentro da organização.

Tipo de Previsão	Objetivo	Responsável
Nível Nacional: Condições Gerais dos Negócios. Produto Nacional Bruto. Índices de Produtividade. Relação: novos pedidos-estoques. Índice de preços e variações.	Orientar a gerência na determinação de políticas e na aprovação de previsões internas. Orientar os departamentos responsáveis pelas previsões internas.	Setor de pesquisa da empresa ou consultores contratados.
Nível da Indústria ou Mercado: Produção Total. Volume comercializado. Novos pedidos. Estoques.	Os mesmos, mais determinar as previsões de produção da empresa em termos de participação do mercado global.	Setor de pesquisa da empresa ou consultores contratados.
Nível da Empresa-Setor de Vendas Volume global dos pedidos em dinheiro. Vendas em unidades físicas e monetárias, por território de vendas, grupo de produtos. Estoques de produtos acabados. Preços de produtos acabados.	Orientar o planejamento das vendas, da produção e das operações financeiras. Determinar as necessidades de produção, as cotas de vendas e os orçamentos de despesas e publicidade. Controlar os estoques de produtos acabados e seus preços.	Organização das Vendas: a) Setor de pesquisas de mercado. b) Gerente do local ou do produto. c) Estatísticos de Vendas. Tesouraria e Controller.
Nível de Empresa – Setor de Produção Previsão da produção consiste em: unidades físicas, horas máquina ou mão-de-obra. Estoques de produtos em processo e de matéria-prima. Novas instalações e equipamentos.	Planejar a produção e os estoques. Determinar as etapas de produção. Determinar os equipamentos. Determinar o orçamento de lucros e prejuízos. Coordenar a produção e as políticas financeiras com relação ao dispêndio de capital na área fabril.	Setor Planejamento da Produção com o Setor Planejamento Financeiro e Orçamento. Setor Planejamento da Produção, Setor Orçamento/Engenharia.
Nível de Empresa – Setor de Recursos Humanos Número de empregados e de horas de trabalho.	Orientar a política e o planejamento de seleção e treinamento de pessoal.	Setor de Gestão de Pessoas.
Nível de Empresa – Setor de Compras Preços de matérias-primas, consumo de matérias – primas.	Orientar a política e o planejamento de compras.	Setor de Compras.
Nível de Empresa – Setor Contábil Demais itens de lucros e perdas. Lucro divisional, lucro operacional global antes dos impostos, posição geral do estoque. Posição de caixa. Novas exigências de capital.	Orientar a gerência. Estabelecer os orçamentos de despesas operacionais, metas de lucros operacionais. Orientar a gerência. Determinar as novas exigências de recursos internos ou de empréstimos.	<i>Controller.</i> <i>Controller</i> ou Tesoureiro.

Quadro 2-Os tipos de previsões, seus objetivos e a áreas responsáveis.

Fonte: Tung (1994, p. 361) adaptado pela autora.

Pellegrini e Flogliatto (2000) afirmam que, realizar previsões é uma atividade inerente a um grande número de áreas do conhecimento nas quais é necessário, a partir do uso de informações existentes, fazer afirmações sobre o curso provável dos eventos futuros. Ainda para os autores, para prever a demanda em períodos futuros com base em dados históricos utilizam-se os métodos de previsões quantitativos.

Zdanowicz (1998) reforça a importância dos métodos estatísticos para a estimativa de vendas, assim os cálculos estatísticos citados são: as medidas de tendência central (média, moda e mediana), dos cálculos de variância, covariância, desvio padrão, dos momentos de curtose e de regressões linear e múltipla.

A empresa não necessariamente deverá utilizar apenas um método para projetar suas vendas para o período orçamentário. Geralmente, as empresas utilizam mais de um método para elaborar o seu orçamento de vendas. Isso irá depender de vários fatores, como o tipo de atividade, a estrutura de mercado, o porte da empresa e sua autonomia em fixar o preço de venda do produto e/ou serviços. (Zdanowicz, 1998, p. 45)

Segundo Robbins e Coulter (1998), as técnicas para previsão podem ser quantitativas e qualitativas. Na primeira técnica são utilizadas uma série de regras matemáticas aliadas a dados passados para prever resultados futuros.

Já a segunda técnica, usa o julgamento e opiniões de pessoas conhecidas, a qual é usada quando existem poucos dados precisos ou eles são difíceis de ser obtidos. Tais como: combina e extrai a média das opiniões de especialistas, ou combina estimativas de pessoal de vendas à respeito das compras esperadas, ou combina estimativas de compras definidas.

Robbins e Coulter (1998, p. 188) dizem que “Apesar da importância para o planejamento estratégico, os administradores obtêm sucessos parciais na previsão precisa de tendências e resultado.” Isso se dá devido ao fato do dinamismo do ambiente, que resulta no desenvolvimento de análises imprecisas.

No tópico a seguir, procurou-se demonstrar cálculos de previsões, a partir do cálculo matemático chamado de análise de tendência e seus principais métodos, utilizando a variável vendas. Cabe ressaltar que, não existem apenas estes métodos para elaborar uma previsão, porém se fazem necessário para demonstrar a importância da mesma.

6.2 ANÁLISE TENDENCIAL

A análise tendencial é um subsídio ao processo de previsão financeira, segundo Tung (1994), a qual a partir de uma operação matemática de determinação da tendência geral de uma variável, tem o objetivo de prever o comportamento provável desta no futuro, obedecendo as premissas de proporção e regularidade de seus avanços, em um determinado período de tempo.

Werner (2005) salienta que, previsões confiáveis podem exigir a utilização de várias técnicas, permitindo captar o maior número de informações disponíveis.

“ As previsões são relativamente incapazes de antecipar eventos não sazonais como recessões, (...), encerramento de operações ou reações de competidores.” (Robbins e Coulter 1998, p. 188)

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.

Os tópicos seguintes apresentam alguns dos métodos de cálculo de Análise Tendencial.

6.2.1 Métodos de Análise Tendencial

Cabe ressaltar que, cada método está focado num objetivo específico, a partir de seu grau de exatidão e confiabilidade, portanto produz resultados particulares. Neste estudo, são apresentados apenas os métodos mais utilizados na análise tendencial.

Para Tung (1994) é essencial, antes de apresentar os métodos de análise de tendência, mostrar o diagrama de linha de tendência, o qual é descrito pelo autor como uma ferramenta importante para a preparação dos dados a serem considerados. Pois, o diagrama de linha tendencial, além de determinar visualmente a existência de uma relação entre as variáveis, demonstra o comportamento dessa relação. A seguir, o diagrama de linha tendencial nas vendas de uma empresa fictícia.

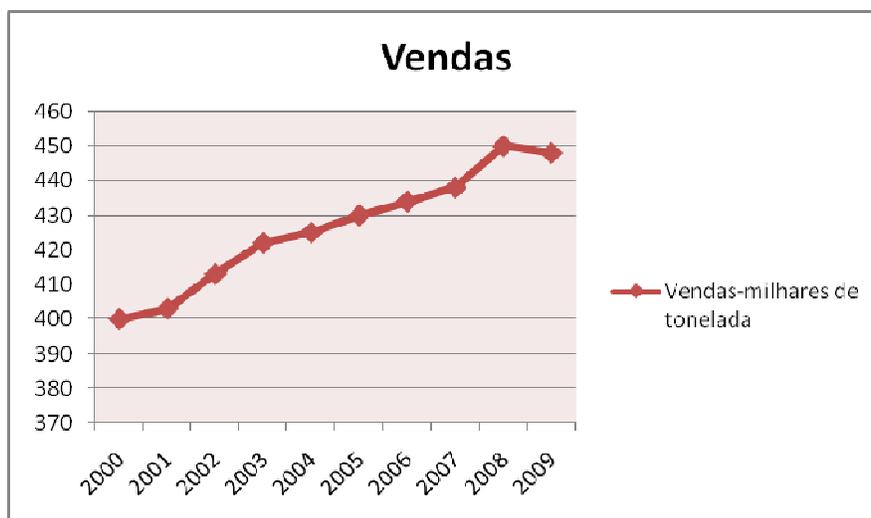


Gráfico 1- Relação entre as variáveis: venda e tempo.

Fonte : Elaborado pela autora

É possível observar que, o diagrama mostra a relação entre vendas e o período considerado, mas não constitui, em si, um critério para previsões, pois não indica o comportamento futuro da variável vendas.

O diagrama de linha de tendência também indica o comportamento da relação, que no caso do gráfico vendas x ano possui uma relação ascendente.

6.2.1.1 Método de Análise das Variações Percentuais

Para elaboração do método, segundo Tung (1994), deve-se 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) média das variações percentuais; 3) Multiplicação da média pelo volume de vendas do último período considerado.

Segue exemplo para o método considerado. Procurou-se identificar a existência de um padrão regular de crescimento, calculando-se as variações percentuais.

Ano	Vendas	Aumento/ Diminuição	Variações Percentuais
2000	52000	-	
2001	53640	1,032	3,154
2002	55731	1,039	3,898
2003	57020	1,023	2,313
2004	54400	0,954	-4,595
2005	56100	1,031	3,125
2006	59100	1,053	5,348
2007	59600	1,008	0,846
2008	58105	0,975	-2,508
2009	59384	1,022	2,201

Tabela 1 – Análise das Variações Percentuais de Vendas

Fonte: Elaborado pela autora

A partir do cálculo das variações percentuais, elaborou-se a média destas variações:
 $1,531/100 = 0,0153$ (1)

Portanto, a previsão aproximada para 2010 é:
 $59.384 \times 1,01531 = 60.293$(2)

De acordo com Tung (1994), apesar do método ser um dos mais simples de análise de tendência, é possível identificar alguns problemas tais como: pode fornecer previsões demasiadamente otimistas, quando está em ascensão, ou indevidamente pessimista, quando a tendência é de decréscimo. Isto ocorre devido ao fato que, não leva em consideração as causas prováveis das variações tais como: alteração de preços, nova estratégia da empresa, concorrência.

6.2.1.2 Método de Análise da Média Ponderada

O método de análise ponderada estabelece diferentes pesos aos dados, conforme julgamento do analista. No caso, pode-se atribuir diferentes pesos aos dados cronologicamente mais distantes do período de análise.

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.

A seguir, são expostos os passos para a operação do método de análise da média ponderada. (Tung,1994, p. 368)

1. Atribuir os pesos, neste caso os pesos menores serão atribuídos aos dados cronologicamente mais distantes do período da análise. Na tabela, coluna: “Peso”.
2. Multiplicar o valor de cada ano das variações percentuais pelo peso específico atribuído. Na tabela, coluna: “Peso x Variação”.
3. Somar os produtos resultantes. Na tabela, linha: “Total” e coluna: “Peso x Variação”.

4. Dividir o resultado, do passo de número 3, pela soma dos pesos atribuídos(na tabela, linha: “Total” e coluna “Peso”). Assim será obtido a média ponderada de variação. Abaixo da tabela

Ano	Vendas	Aumento/ Diminuição	Variações Percentuais	Peso	Peso x Variação
2000	52000	-	-	-	
2001	53640	1,032	3,154	1	3,15
2002	55731	1,039	3,898	2	7,8
2003	57020	1,023	2,313	3	6,94
2004	54400	0,954	-4,595	4	-18,38
2005	56100	1,031	3,125	5	15,63
2006	59100	1,053	5,348	6	32,09
2007	59600	1,008	0,846	7	5,92
2008	58105	0,975	-2,508	8	-20,07
2009	59384	1,022	2,201	9	19,81
Total			13,78	45	52,89

Tabela 2 – Análise da Média Ponderada

Fonte: Elaborado pela autora

A média ponderada de variação é igual a:

$$52,89/45 = 1,18 \quad (1)$$

A partir da média ponderada de variação, a projeção de venda para 2010 é feita da seguinte forma:

$$(1 + \text{média ponderada de variação}/100) \times \text{venda de 2009} \dots\dots\dots(2)$$

$$(1 + 1,18/100) \times 59.384 = 60.084 \text{ (aproximadamente)} \dots\dots\dots(2.1)$$

Portanto, a projeção de vendas para 2010, baseada no método de análise da média ponderada, será aproximadamente de 60.084.

6.3 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Para que uma empresa mantenha em funcionamento suas operações é indispensável um adequado planejamento financeiro, o qual além de propiciar um rumo aos seus negócios, por meio de indicação de metas a serem seguidas, indicará a maneira mais eficiente de alocar seus recursos, e com isso propiciar uma maior rentabilidade ao(s) seu(s) proprietário(s).

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. (Zdanowicz , 1998, p. 16)

Sanvicente (2008) explica que o planejamento de longo prazo pressupõe as previsões sobre o comportamento esperado do meio em que a empresa atua, fixação de objetivos 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).

Sobre a combinação da previsão e planejamento financeiros Miranda e Libonati (2007) consideram:

A combinação da previsão com o planejamento não elimina a incerteza, apenas permite 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.

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.

Segundo 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.

Sanvicente e Santos (2008) afirmam 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 (1998, p. 20) complementa que o planejamento terá que dispor e organizar 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.

A seguir, a figura abaixo apresenta o relacionamento entre os vários elementos que compõem o processo de planejamento das organizações, além de fornecer uma visão geral do planejamento.

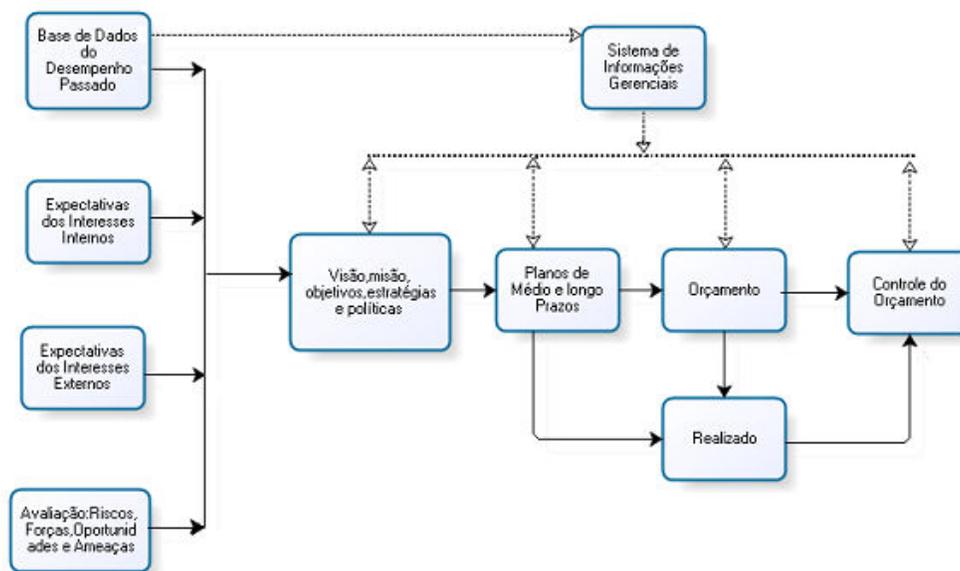


Figura 1– Processo de Planejamento Financeiro

Fonte: Steiner (1979, p. 17 *apud* autor Frezatti 2009, p. 15) com as devidas adaptações da autora.

A partir da figura, podemos inferir a existência de uma base de dados para análise, a qual por si só não permite atingir o objetivo do processo de planejamento, porém possibilita o desenvolvimento do mesmo; das expectativas dos interesses externos como a dos acionistas (expectativa pelo retorno), governo (contribuições fiscais), comunidade e dos sindicatos (expectativa da preservação do emprego); das expectativas dos interesses internos como a dos gestores, pressionados pelos agentes externos, e suas pretensões de salários e carreiras, assim proporcionando a definição dos planos de negócio que tornem viável a perseguição dos objetivos.

Além dessas variáveis citadas, para Frezatti (2009) é possível, considerando-se que a visão de longo prazo antecede as ações de curto prazo, entender que a missão, objetivos de longo prazo, estratégias políticas e planos operacionais são definidos, revisados e ajustados periodicamente, ações que permitem coerência de atitudes e consistência ao longo do tempo. Por fim, é possível a elaboração do orçamento, acompanhada da análise, aprovação, divulgação e acompanhamento, o orçamento é o instrumento que implementa as decisões do plano estratégico dentro do horizonte temporal anual e subordinado ao mesmo, para o monitoramento do plano temos o controle orçamentário, servindo para corrigir desvios e realimentar o seu processo de planejamento.

O processo de planejamento apresenta-se em três níveis a saber: planejamento estratégico à nível institucional, planejamento tático à nível intermediário, planejamento operacional à nível operacional. A relação entre os níveis de planejamento está na análise em que o planejamento estratégico é desdobrado em vários planos táticos, enquanto esses se desdobram em vários planos operacionais.

O planejamento estratégico está concentrado no nível institucional, direcionado nos planos de longo prazo, que tem como função realizar o mapeamento ambiental e avaliação das forças e limitações da organização e envolve toda a organização.

Robbins (2002) ressalta que o planejamento estratégico consiste na elaboração e execução de planos que se aplicam à organização como um todo, a partir do estabelecimento de seus objetivos globais e posicionamento almejado no ambiente em que está inserido.

Segundo Sanvicente e Santos (2008, p. 18) “ 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.

O planejamento tático está ligado ao nível intermediário, definido no período de tempo de médio prazo, envolve departamentos e, geralmente, compreende o exercício de um ano.

Sanvicente e Santos (2008) chamam o planejamento tático de planejamento administrativo ou integrativo, já que o mesmo está relacionado com a estruturação dos recursos humanos, físicos e financeiros. Como exemplos nessa categoria, seriam um projeto de reformulação de sistemas de informações, ou um projeto de reorganização de uma divisão ou departamentos.

Já o planejamento operacional, direcionado a curto prazo, realiza os desdobramentos dos planos táticos de cada departamento em planos operacionais para cada tarefa.

Lunkes (2008, p. 3) “Enquanto os planos táticos provêem 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.”

A atividade de planejamento financeiro, seja qual for seu nível, estará orientada a fixar objetivos à serem cumpridos, estabelecer regras em geral a organização da atividade empresarial, além de demonstrar resultados (lucros ou prejuízos), e necessidade de recursos para o atingimento das metas pré-estabelecidas.

6.3.1 Planejamento e Controle de Negócios

O controle do planejamento está na revisão periódica do andamento das atividades relacionadas a este processo, podendo-se assim comparar o realizado e o projetado, e, caso seja necessário, possibilitando uma intervenção de forma a sanar algum processo que esteja ocorrendo que não está de acordo com o planejado.

Frezatti (2009, p. 18) “(...) planejamento de negócios é a forma de controle do resultado futuro. Planejar sem controlar é uma falácia e desperdício de tempo e energia.”

Ainda sobre planejamento e controle, Frezatti (2009, p. 8) considera:

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.

Sanvicente e Santos (2008) afirmam que, a utilização do orçamento envolve tanto planejamento, quanto o controle, portanto vários aspectos devem ser levados em conta tais como:

a) para o planejamento a empresa deve contar com um procedimento regular para coleta de informações sobre as condições do ambiente externo que a circunda;

b) para o controle a 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. O gerente de orçamentos deve saber que tipos de decisões devem ser tomadas e, portanto, que dados são necessários para isto.

Segundo os autores, o controle possibilita o acompanhamento das atividades já realizadas e dos desvios significativos em relação aos planos elaborados. Também oferece as seguintes vantagens: a) Indicar necessidades de medidas corretivas, caso o desempenho não esteja de acordo com o pré-estabelecido. Nesse caso, deve-se identificar os centros de responsabilidades para que não apenas saiba-se quem teve influência sobre o que ocorreu, mas quem deve tomar as medidas cabíveis para corrigir a situação. b) Avaliar o desempenho de funcionários, com responsabilidades administrativas ou produtivas, possibilitando um eventual sistema de incentivos. c) Indicar, em caso do desempenho acima do satisfatório, o aproveitamento de economias à outras partes da empresa.

O controle do desenvolvimento das atividades financeiras é imprescindível para a manutenção e crescimento da organização no mercado. Já que o mercado globalizado requer um acompanhamento constante nacional e internacional, devido ao fato que qualquer tipo de mudança de ordem econômica-política pode vir a afetar o mercado como um todo.

A organização com o controle orçamentário também realiza o provisionamento financeiro. O qual está presente, a partir do momento, que se identifica, através do controle, o que está ainda por realizar e que será projetado para os períodos ainda pendentes.

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.

6.4 ORÇAMENTO

A partir do planejamento estratégico, tático e operacional definidos é possível traduzir os planos almejados pela alta direção da empresa por meio do orçamento, o qual traduzirá as metas da organização em quantidades mensuráveis.

Zdanowicz (2001) cita conceitos de orçamento, mais utilizados, alinhados a proposta de planejamento financeiro, tais como: 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 financeiros 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 apresenta algumas das premissas básicas que caracterizam o orçamento tais como: 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 como na economia. O orçamento não pode ser estático.

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) “ (...) 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:

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 fixo ou dinâmico. O orçamento fixo é elaborado para cobrir um período específico, ao seu final outro é preparado, pode ser analisado em intervalos regulares com os devidos ajustes, mas o orçamento básico permanece o mesmo, porém é criticado pelo autor quanto a sua rigidez e problemas de oportunidade.

Já o orçamento dinâmico surge para tentar suprir as limitações citadas proporcionadas pelo orçamento fixo, pois está em atualização constante, e os gerentes devem repensá-lo, e caso seja necessário, refazê-lo no período determinado. Caracterizado pelo seu período de tempo estável, porém o período real coberto pelo orçamento muda, 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.

O autor Zdanowicz (1998, p. 20) “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.”

O orçamento consiste das 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

6.4.1 Período da Previsão

É possível identificar dois diferentes períodos do provisionamento financeiro. O primeiro período é aquele que antecede a elaboração do planejamento (orçamento). Já o segundo momento da previsão está na revisão orçamentária, pois essa fará uma projeção, com suas devidas previsões, do que está ainda por realizar.

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.

Padoveze (2005, p. 41) define previsão como “As expectativas de acontecimentos, ou desejabilidades, normalmente quantitativas. Geralmente, as previsões antecedem o programa orçamentário, e são a base para a elaboração das peças orçamentárias. Exemplos: previsões de quantidades a serem vendidas, a serem estocadas, etc.”

Tung (1994, p. 80) salienta que “ Quando se trata dos negócios sensíveis as alterações dos fatores determinantes de suas previsões, muitas empresas as elaboram anuais e reformulam suas estimativas em base trimestral.”

A seguir, figura ilustrativa, que apesar de reformulação trimestral dos valores previstos, os mesmos continuarão orientados a valores orçamentários pré-estabelecido no ano anterior, e não serão modificados de acordo com a variação de mercado.

1° TRIM			2° TRIM			3° TRIM			4° TRIM		
JAN	FEV	MAR	1° TRIM a realizar			2° TRIM a realizar			3° TRIM a realizar		
			ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ

Figura 2-Orçamento fixo com base trimestral

Fonte: Tung (1994, pg. 81) adaptado pela autora

Neste caso, o orçamento, com base anual, é dividido em quatro trimestres, e para cada trimestre o valor correspondente do orçamento. Porém, segundo o autor, o primeiro trimestre, geralmente, é projetado mês a mês, e os três trimestres restantes em base trimestral. Cabe ressaltar que, as projeções referem-se do que esta ainda a realizar, a partir do orçamento operacional.

As primeiras projeções, mês a mês do primeiro trimestre, referem-se ao valores projetados do mês de janeiro para o mês de fevereiro, logo após as projeções dos valores do mês de fevereiro para o mês de março.

Já as projeções, com base trimestral, iniciam, paralelamente, em meados do primeiro trimestre para o segundo trimestre, portanto o segundo trimestre abrangerá as projeções dos valores para o seu período mais o que está ainda a realizar do primeiro trimestre. O terceiro trimestre refere-se as projeções dos valores estimados para o seu período mais o que está ainda a realizar do segundo trimestre , e assim por diante.

Percebe-se a necessidade de melhoria nesse processo, devido a inflexibilidade que um orçamento fixo proporciona, pois segue os valores definidos pelo orçamento, não permitindo a mudança dos mesmos. O trabalho de projeções é todo feito sobre um valor pré-definido. A melhoria, no orçamento proposto pelo autor, constitui-se em ir além da elaboração de revisões orçamentárias periódicas, durante o decorrer do ano orçamentário, com suas respectivas previsões, ou seja deve-se adequar tais projeções as oscilações de valor de mercado que estão sujeitas.

6.4.2 Orçamento de Vendas

Toda empresa seja ela grande ou pequena deve elaborar um orçamento de vendas dentro da sua realidade e de mercado. Estabelecer metas tangíveis é a diferença entre o sucesso empresarial e a frustração de ver suas vendas caírem por conta de um planejamento mal feito. O gestor da área de vendas deve estar atento ao que o mercado deseja 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 a elaboração de um adequado orçamento de vendas é imprescindível a análise do ambiente interno e externo à organização. Dentre os fatores internos deve-se analisar a capacidade produtiva, vendas e *marketing*, planejamento e desenvolvimento, engenharia, gestão e finanças. Na análise dos fatores externos considera-se mercado, competitivos, econômicos e governamentais, tecnológicos, sociais e culturais.

A previsão de vendas é o ponto base para a elaboração do orçamento, ou seja, base para as ações de controle financeiro, mercadológico e operacional. É a avaliação do que poderá acontecer perante as perspectivas conhecidas, também depende muito da força de ação dos profissionais envolvidos no controle operacional das empresas, tendo como base o mercado. 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 proveniente de uma projeção de vendas bem elaborada. A previsão de vendas detalha o plano de *marketing* proposto em determinado momento futuro, e a partir dela o orçamento é elaborado, e os principais departamentos da empresa planejam suas tarefas e determinam suas necessidades.

6.4.3 Orçamento de Produção

Após a elaboração do orçamento de vendas, deve-se elaborar o orçamento de produção, o qual deve atender o volume de vendas previsto. Este será composto do cálculo dos itens, a saber: matérias-primas, mão-de-obra direta e despesas indiretas de fabricação, os quais serão necessários para atender a produção, a partir das vendas estimadas.

Lunkes (2005, p.44) “ O objetivo 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, objetivos de produtividade considerada no orçamento.

Zdanowicz (2001) cita os objetivos que o orçamento de produção deve atender, a saber: a) Estabelecer políticas de estoques aos níveis de matérias-primas, produtos prontos e em processamento. b) Estabilizar a produção da empresa, que implicará na redução dos custos, e dar maior qualidade na execução das tarefas, além de facilitar o planejamento e controle financeiros. c) Planejar a qualidade e a quantidade de cada produto que deverá ser fabricado, visando atender às exigências de vendas, mas com atenção às políticas de estoques da empresa. d) Programar a produção para períodos intermediários de tempo, quando o produto depende de safra ou de moda. e) Racionalizar os custos e melhorar a qualidade do produto.

A seguir, procurou-se demonstrar as fórmulas do cálculo do orçamento de matérias-primas, mão-de-obra direta e despesas indiretas de fabricação. O somatório desses itens

deverá refletir o custo derivado de produção projetado, ao qual serão adicionadas as variações nos estoques de produtos acabados e em elaboração, obtendo-se assim, o custo do produto vendido projetado ao tratar-se de um empreendimento industrial.

Custos de matérias-primas – CMP (em valores monetários)

$$\text{CMP} = \text{EIMP} + \text{COMPRAS} - \text{EFMP} \quad (1)$$

onde: EIMP = estoque inicial de matéria-prima, EFMP = estoque final de matéria-prima.

Custos da mão-de-obra-direta – CMOD

$$\text{CMOD} = (\text{NUP} \times \text{HP}) \times \text{Smp} \quad (2)$$

onde: NUP = Número de unidades a serem produzidas, HP = Hora padrão, Smp = Salário médio.

Sendo que:

Unidades a serem produzidas:

$$\text{UP} = \text{UV} - \text{EIPP} + \text{EFPP} \quad (2.1)$$

onde: UV = unidades a serem vendidas, EIPP = estoque inicial de produtos prontos, EFPP = estoque final de produto pronto.

Despesas Indiretas de Fabricação – DIF

$$\text{DIF} = \text{MOI} + \text{MI} + \text{E} + \text{SI} + \text{D} + \text{S} \quad (3)$$

onde: MOI = mão-de-obra-indireta, MI = material indireto, E = energia, SI = sistema de informação, D = depreciação, S = seguros.

Custos derivados da produção-CDP

$$\text{CDP} = \text{CMP} + \text{CMOD} + \text{DIF} \quad (4)$$

Custos dos produtos vendidos-CPV

$$\text{CPV} = \text{CDP} + \Delta \text{EPP} - \Delta \text{EPemP} \quad (5)$$

onde: EPP = estoque de produto pronto, EPemP = estoque do produto em processo.

O orçamento de produção visa a atender as oportunidades de produzir com custo mínimo, com metas de produtividade e gerenciamento dos estoques, porém sempre com o objetivo de qualidade de atendimento aos clientes. Com a definição do orçamento de produção, as principais preocupações da empresa devem ser: qualidade da matéria-prima, nível adequado de treinamento do pessoal do setor de produção e nível de produtividade e perdas.

6.4.4 Orçamento de Despesas Operacionais

O orçamento de despesas operacionais será constituído por despesas administrativas (gerais), vendas (comerciais), tributárias e financeiras, ou seja, por todos os gastos que irão incorrer no período projetado. Essas poderão ser dispostas em uma planilha, apresentando despesas, períodos, valores e total.

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 com as despesas administrativas, Zdanowicz (2000) afirma que o mesmo ocorrerá a partir de dados históricos disponíveis na empresa. Para a projeção das despesas administrativas poderão ser utilizados os dados e as análises de um ou mais exercícios sociais da empresa, pois caso ocorra alguma alteração, não será relevante entre os períodos orçado e realizado.

As despesas administrativas estão predominantemente, relacionado 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 com as 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 com as 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, etc.

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.

As despesas financeiras serão segundo Zdanowicz (2000, 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 realocização 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.

Por fim, o objetivo de projetar o orçamento de despesas operacionais consiste em saber antecipadamente de que forma poderá alterar, modificar, reduzir ou incrementar o nível de suas atividades operacionais, em função de aspectos internos e externos à empresa. Além disso, este orçamento deve ser elaborado com o objetivo de manter as despesas operacionais em níveis realistas, para atingir os objetivos e as metas fixadas pela empresa.

6.4.5 Orçamento de Caixa

O orçamento de caixa possibilita ao administrador financeiro uma visão clara do momento de ocorrência dos fluxos esperados de entradas e saídas de recursos ao longo de um dado período, possibilitando projetar o nível desejado de caixa para o período considerado. Desta maneira, o administrador financeiro poderá planejar investimentos em curto prazo (títulos negociáveis) e preparar antecipadamente a obtenção de financiamento (títulos a pagar) menos onerosos em caso de falta de caixa.

Zdanowicz (2000, 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.”

Em casos de possíveis excedentes financeiros, o orçamento de caixa possibilitará a administração dar uma destinação mais eficaz aos mesmos. Zdanowicz (1998, p. 94) “O nível desejado de caixa não deverá ser maior do que o estritamente necessário, pois os recursos da empresa não poderão ficar ociosos.”

Ainda para o autor a elaboração do orçamento de caixa utiliza-se as seguintes projeções: vendas, produção e despesas operacionais, com seus respectivos prazos médios de venda e compra e datas de recebimento e pagamento, compras de itens para o ativo imobilizado, aumentos de capital social da empresa.

O orçamento de caixa será necessário 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 (Zdanowicz, 1998, p. 93)

Portanto, como se pode perceber para uma administração eficaz da empresa, será imprescindível a elaboração de um orçamento de caixa, uma vez que o mesmo irá informar as estimativas de ingressos e desembolsos de caixa. Desta forma, a administração financeira da empresa poderá projetar seus recursos de maneira eficiente, controlando o volume monetário necessário para o período considerado.

6.4.6 Métodos de Cálculo de Orçamento de Caixa

O orçamento de caixa é um dos mais eficientes instrumentos de planejamento e de controle empresariais, que poderá ser projetado de várias maneiras, de acordo com as necessidades ou conveniências de cada empresa. As decisões terão de ser tomadas, mediante as informações que darão suporte financeiro à empresa e que estarão contidas necessariamente no orçamento de caixa.

Zdanowicz (1998) apresenta a utilização de três métodos para elaboração do orçamento de caixa, a saber: direto, lucro ajustado e diferença de capital de giro.

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.

6.4.6.1 Método Direto

O método direto consiste nas projeções de ingressos, desembolsos operacionais ou não, resultantes de vendas ou compras estimadas de itens do ativo imobilizado, assim como parcelas indicativas de aumentos ou reduções de contas credoras ou devedoras da empresa.

Para as receitas (ingressos) o item mais representativo costuma ser o das duplicatas a receber. De acordo com os prazos de pagamento, normalmente concedidos, o resultado das cobranças realizadas em cada mês correspondente, em geral, a determinado percentual de faturamento médio mensal.

Já os pagamentos (desembolsos), as projeções também dependerão muito dos faturamentos orçados, pois as estimativas dos custos operacionais se baseiam no volume das compras e nos prazos concedidos pelos fornecedores.

Para Zdanowicz (1998, p. 98) “ (...) o orçamento de caixa pelo método direto irá informar somente a situação financeira da empresa para o período projetado”

A seguir, será apresentado quadro explicativo de como elaborar o orçamento de caixa utilizando o método direto, a partir da descrição de cada um dos itens projetados de receitas, custos e despesas da empresa.

	PERÍODOS			\$ mil
	JAN	FEV	MAR	
1. INGRESSOS				TOTAL
Vendas à vista				
Vendas a prazo				
Subscrição de capital social				
Vendas de ativo imobilizado				
Receitas de aluguéis				
Receitas de Franqueados				
Receitas Financeiras				
Outros				
2. DESEMBOLSOS				
Compras de matérias-primas à vista				
Compras de matérias-primas a prazo				
Salários mão- de-obra direta				
Salários mão-de-obra indireta				
Despesas administrativas				
Despesas vendas				
Despesas tributárias				
Despesas financeiras				
Despesas indiretas de fabricação				
Aquisições de itens do ativo imobilizado				
Outros				
3. Diferença do período projetado (1 - 2)				
4. Saldo Inicial de Caixa				
5. Disponibilidade Acumulada Projetada (+ ou-3 + 4)				
6. Nível desejado de caixa projetado				
7. Empréstimos a captar				
8. Aplicações a realizar				
9. Amortizações dos empréstimos de capital de giro				
10. Resgate das aplicações financeiras				
11. Saldo final de caixa				

Quadro 3- Orçamento de caixa : Método Direto

Fonte: Zdanowicz (1998, p. 98)

A seguir, será apresentado exemplos de planilhas que serão auxiliares para elaboração do orçamento de caixa da empresa, a saber:

RECEBIMENTOS DAS VENDAS A PRAZO

\$ mil

Mês de Vendas	Mês de Recebimento			
	JAN	FEV	MAR	TOTAL
JAN				
FEV				
MAR				
ABR				
MAI				
JUN				
JUL				
AGO				
SET				
OUT				
NOV				
DEZ				
Total				

Quadro 4-Orçamento de Caixa: Recebimentos das Vendas a Prazo

Fonte: Zdanowicz (2001, p. 97)

PAGAMENTOS DAS COMPRAS A PRAZO

\$ mil

Mês de Compras	Mês de Pagamento			
	JAN	FEV	MAR	TOTAL
JAN				
FEV				
MAR				
ABR				
MAI				
JUN				
JUL				
AGO				
SET				
OUT				
NOV				
DEZ				
Total				

Quadro 5-Orçamento de Caixa: Pagamentos das Compras a Prazo

Fonte: Zdanowicz (2001, p. 97)

6.4.6.2 Método do Lucro Ajustado

O método do orçamento de caixa por meio do método do lucro ajustado, também conhecido como lucro direto, é feito a partir das projeções do Balanço Patrimonial e do Demonstrativo do Resultado do Exercício para o período orçamentário considerado.

Engloba todos os futuros fatos operacionais e não operacionais da empresa, tornando-se, portanto mais abrangente do que o método direto, pois, partindo do lucro líquido projetado da empresa para o período, considera também todas as atividades do sistema orçamentário.

De acordo com esse método, o ponto de partida para sua projeção será o lucro ou o prejuízo líquido orçado com base nas estimativas do Demonstrativo do Resultado de Exercício projetado. Este método, considerará além dos elementos de resultados projetados para o período orçamentário, os elementos patrimoniais, como por exemplo: duplicatas a receber e a pagar, estoques, fornecedores, etc.

A seguir, quadro explicativo para elaborar o orçamento de caixa, por meio do método do lucro ajustado.

	PERÍODOS			\$ mil
	JAN	FEV	MAR	
1. INGRESSOS				
Lucro Líquido após I.R				
Provisão I.R				
Depreciações				
Redução itens ativo circulante				
Redução itens ativo realizável L.P				
Redução itens ativo permanente				
Aumento do passivo circulante				
Aumento do passivo exigível L.P				
Aumento do resultado exerc.futuros				
Aumento Patrimônio Líquido				
2. DESEMBOLSOS				
Prejuízos a recuperar				
Aumento itens ativo circulante				
Aumento itens ativo realizável L.P				
Aumento itens ativo permanente				
Redução do passivo circulante				
Redução do passivo exigível L.P				
Redução do resultado exerc.futuros				
Redução Patrimônio Líquido				
3. Diferença do período projetado (1 - 2)				
4. Saldo Inicial de Caixa				
5. Disponibilidade Acumulada Projetada (+ ou-3 + 4)				
6. Nível desejado de caixa projetado				
7. Empréstimos a captar				
8. Aplicações a realizar				
9. Amortizações dos empréstimos de capital de giro				
10. Resgate das aplicações financeiras				
11. Saldo final de caixa				

Quadro 6- Orçamento de Caixa: Método do lucro ajustado

Fonte: Zdanowicz (1998, p. 100)

6.4.6.3 Método da Diferença de Capital de Giro

Quanto ao método de elaborar o orçamento de caixa pela diferença do capital de giro deve ser realizado em duas etapas. Na primeira etapa, é calculada a variação do capital de giro, utilizando-se o seu conceito contábil, pela fórmula:

$$CG = AC - PC \quad (1)$$

onde: CG = capital de giro, AC = ativo circulante (exceto o disponível), PC = passivo circulante.

Assim, o cálculo da variação do capital de giro projetado será feito pela fórmula:

$$\Delta CG = CG_{pp} - CG_{pe} \quad (2)$$

onde: ΔCG = variação de capital de giro, CG_{pp} = capital de giro do período projetado, CG_{pe} = capital de giro do período encerrado.

A variação do capital de giro poderá ser positiva ou negativa. Se positiva, indica aumento na participação de capitais próprios superior aos capitais de terceiros, e este valor será diminuído na segunda etapa. Se negativa, indica aumento na participação de capitais de terceiros superior aos capitais próprios da empresa, e este valor será somado ao saldo inicial de caixa mais a diferença do período projetado na segunda etapa.

A segunda etapa relacionará a projeção do lucro ou prejuízo do período projetado com as variações dos elementos patrimoniais, desde que estas não sejam de curto prazo, pois nesse caso, já foram consideradas na primeira etapa.

A seguir, quadro explicativo para elaborar o orçamento de caixa, por meio do método da diferença de capital de giro.

	PERÍODOS			\$ mil
	JAN	FEV	MAR	
1. INGRESSOS				
Lucro Líquido após I.R				
Depreciações				
Redução itens ativo realizável L.P				
Redução itens ativo permanente				
Aumento do passivo exigível L.P				
Aumento do resultado exerc.futuros				
Aumento Patrimônio Líquido				
2. DESEMBOLSOS				
Prejuízos a recuperar				
Aumento itens ativo realizável L.P				
Aumento itens ativo permanente				
Redução do passivo exigível L.P				
Redução do resultado exerc.futuros				
Redução Patrimônio Líquido				
3. Diferença do período projetado (1 -2)				
4. Saldo inicial de caixa				
5. Variação do capital de giro próprio/terceiros				
6. Disponibilidade Acumulada Projetada (+ ou-3 + 4)				
7. Nível desejado de caixa projetado				
8. Empréstimos a captar				
9. Aplicações a realizar				
10. Amortizações dos empréstimos de capital de giro				
11. Resgate das aplicações financeiras				
12. Saldo final de caixa				

Quadro 7- Orçamento de Caixa: Método da diferença de capital de giro

Fonte: Zdanowicz (1998, p. 103)

6.5 DEMONSTRATIVOS FINANCEIROS PROJETADOS

Os demonstrativos projetados apresentam uma estimativa do montante de financiamento que será necessário para estruturar um certo nível de vendas, além de fornecer informações suficientes para analisar níveis de lucratividade e performance da empresa em data futura, vários cenários podem ser utilizados para avaliar a performance em momentos econômicos distintos. Portanto, o gestor, ao analisar as demonstrações projetadas, pode tomar decisões para ajustar as operações da empresa e assim atingir suas metas de curto prazo.

A preparação desses demonstrativos exige criteriosa fusão de inúmeros procedimentos para levarem em consideração lucros, custos, despesas, ativos, passivos e capital resultante do nível esperado de operações da empresa. Para preparar demonstrativos projetados dois lançamentos são necessários: demonstrativos financeiros para o ano precedente e previsão de vendas para o ano seguinte.

Porém, é possível observar algumas limitações na elaboração dos demonstrativos projetados tais como: o desempenho financeiro passado da empresa se repetirá no futuro, determinadas contas serão obrigadas a assumir os valores desejados. Assim, é necessário que seja realizada uma previsão do comportamento geral da economia e do mercado em que a empresa atua para os devidos ajustes.

6.5.1 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 (1998) cita os aspectos 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. Assim, os principais objetivos serão: avaliar a eficiência do plano geral das

operações, comparação das situações econômicas atual e futura, instrumento de planejamento e controle, informação sobre a provável remuneração aos acionistas.

Ainda sobre Demonstrativo do Resultado do Exercício projetado Zdanowicz (1998, p. 107) considera:

A projeção do demonstrativo do resultado do exercício será uma das peças orçamentárias mais importantes dentro do sistema de planejamento global da empresa (...) irá permitir o conhecimento antecipado sobre a capacidade da empresa em gerar lucros para o período orçado, bem como a taxa de retorno sobre o investimento projetada.

Segundo Gitman (2001) um método simples para se desenvolver uma demonstração de resultados projetados é o método de percentagem de vendas. Gitman ressalta que este método prevê vendas e então expressa 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 (ano anterior) 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 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), devemos, anteriormente, avaliar as vantagens e desvantagens dessa forma, levando em consideração o negócio, mix de produtos e outras especificidades da empresa.

6.5.2 Balanço Patrimonial Projetado

“Balanço patrimonial projetado é o instrumento que irá possibilitar ao comitê de planejamento financeiro e orçamento verificar, antecipadamente, as situações financeiras e patrimoniais da empresa nos períodos realizado e orçado.” (Zdanowicz, 1998, p. 116)

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

Para preparar o Balanço Patrimonial projetado Gitman (2001) sugere a abordagem criteriosa, ou seja, um método simplificado no qual os valores de certas contas de Balanço Patrimonial devem ser estimados e outros devem ser calculados, usando o financiamento externo da empresa como uma cifra de equilíbrio ou para “fechar” o balanço. Além de conceituar financiamento externo como sendo o montante necessário para equilibrar a Demonstração do Resultado do Exercício.

Através da informação de que o nível de vendas de uma empresa é um determinado valor, a mesma deverá avaliar se há necessidade de financiamento externo.

Um valor positivo para o financiamento externo necessário, significa que para dar apoio ao nível previsto de operação, a empresa deve levantar fundos externos, utilizando financiamento de patrimônio líquido e/ou dívida. Uma vez que a forma de financiamento é determinada, um Balanço Patrimonial projetado pode ser modificado para substituir o financiamento externo necessário pelos acréscimos planejados nas contas de Patrimônio Líquido e/ou dívidas. (Gitman, 2001)

Um valor negativo para o financiamento externo necessário indica que o financiamento previsto 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).

6.6 CONTROLE ORÇAMENTÁRIO

Para o acompanhamento do plano orçamentário é necessário um controle, de forma a coordenar sua evolução, bem como corrigir/alterar possíveis distorções, de acordo com as variações internas e externas do ambiente organizacional.

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 Caggiabo (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.

6.6.1 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.

Produto	Valores orçados		Valores reais		Variações	
	Este mês	Acumulado	Este mês	Acumulado	Este mês	Acumulado
Preço de Venda	\$ 6,00	\$ 6,00	\$ 5,90	\$ 5,90	\$-0,10	\$-0,10
Unid.vendidas	3635	14450	4000	15000	+ 365	+ 460
Valor	\$ 21.810,00	\$ 87.240,00	\$ 23.600,00	\$ 88.500,00	+ \$1790,00	+ \$ 1260,00

Tabela 3-Variações Orçamentárias

Fonte: Sanvicente (2008, p. 233)

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.

6.6.2 Custo – Padrão e o Controle dos Custos

O custo-padrão tem como finalidade o controle dos custos, tendo como objetivo o de fixar uma base de comparação entre o que ocorreu de custo e o que deveria ter ocorrido.

“No que se refere a itens de custo, a comparação dos valores realmente atingidos num período deve ser efetuada em relação a um padrão, isto é, uma medida do desempenho tida como eficiente.” (Sanvicente, 2008, p. 236)

O custo padrão não elimina o custo real, nem diminui sua tarefa, aliás, a implantação do padrão só pode ser bem sucedida onde já exista um qualificado sistema de custo real.

Segundo o autor, o custo padrão é estabelecido para controlar itens de custo variável. A seguir, a tabela referente ao custo-padrão tanto para matéria-prima consumida quanto mão-de-obra direta, onde é possível comparar os valores orçados x valores reais no mês e acumulado.

Sanvicente e Santos (2008, p. 208) “Os padrões de custo são estimativas de origem técnica refletindo níveis ou valores considerados como representativos de determinado grau desejável de eficiência, na utilização de recursos humanos, materiais e financeiros.”

	Valores orçados		Valores reais		Variações	
	Este mês	Acumulado	Este mês	Acumulado	Este mês	Acumulado
Matéria-prima consumida*	\$ 10.416,60	\$ 41.666,40	\$ 9.930,00	\$ 35.180,00	\$ 486,60	\$ 6.486,40
Mão-de-obra direta**	\$3.472,20	\$13.888,80	\$3.600,00	\$15.308,00	\$+ 127,80	\$+1419,20
Total dos Custos Variáveis	\$ 13.888,80	\$ 55.555,20	\$ 13.530,00	\$ 50.488,00	\$ 358,80	\$ 5.607,20

Tabela 4- Custo – Padrão e o Controle dos Custos

Fonte: Sanvicente (2008, p. 236)

Para o cálculo dos valores orçados no mês, coluna “valores orçados este mês”, foram considerados os dados: a) Considerando o período de um ano, a previsão de vendas é de 52.083 unidades. b) A matéria-prima terá o custo-padrão, por unidade produzida, de \$ 2,40. c) A mão-de-obra terá o custo-padrão, por unidade produzida, de \$ 0,80.

Fórmulas:

Custo-Padrão = (unidades produzidas/12) x custo-padrão matéria-prima/mão-de-obra por unidade produzida mensalmente

Matéria- prima consumida *:

(52.083 unidades produzidas/12) x \$ 2,40 de matéria-prima por unidade = \$10.416,60..... (1)

Mão-de-obra direta**:

(52.083 unidades produzidas/12) x \$0,80 de mão-de-obra direta por unidade = \$ 3.472, 20..(2)

Martins (2003) afirma que o custo padrão deve ser cientificamente predeterminado para os produtos, componentes dos produtos, processos, serviços, atividades ou operações. Os padrões de custos, não utilizados para contabilização, são bases estatísticas para avaliar o desempenho de um determinado momento, ou seja, é o custo planejado de um produto, segundo condições de operação correntes e/ou previstas.

Para Figueiredo e Caggiano (2004) um sistema de custeio-padrão pode levar a uma redução de custo, já que a fixação do sistema requer reavaliação dos métodos de produção vigentes, uma vez que é necessário padronização das práticas. Todo o processo leva ao aperfeiçoamento nos métodos utilizados, o que resultará na redução do custo de produção.

Exemplificam com um controle de estoque, onde todos os itens semelhantes podem ser contabilizados a um mesmo preço. Assim, com o uso do custo histórico, é eliminado a

necessidade de recalcular um novo preço unitário toda vez que é feita uma compra a um preço diferente.

Portanto, o custo-padrão resume-se ao estabelecimento dos limites de custo para um propósito de controle. A partir dos custos padronizados e conhecidos pelos gestores, responsáveis pelo seu respectivo centro de custos, as variações poderão ser identificadas e quantificadas rapidamente.

7 METODOLOGIA

Este trabalho constitui-se numa pesquisa do tipo qualitativa de caráter descritivo, por meio de um estudo de caso na empresa Massey Ferguson. O objetivo principal, do presente estudo, é descrever a ferramenta utilizada na organização denominada *Forecast* e como ela é utilizada para o controle dos custos operacionais.

Gil (1999) afirma que o estudo de caso é uma modalidade de pesquisa na qual 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.

Para entender a importância do assunto da ferramenta *Forecast* e o controle da evolução dos custos operacionais na organização Massey Ferguson, pertencente ao Grupo AGCO do Brasil, foi utilizado os dados referentes às visitas para entendimento do processo e o material fornecido pela empresa no que diz respeito ao assunto.

A coleta de dados foi realizada por meio de duas entrevistas, em anexo, que visam orientar entendimento da importância do assunto para a organização. As entrevistas foram feitas com um dos principais envolvidos no assunto dentro da empresa, o Supervisor Financeiro da Área de Custos. Por questões do sigilo empresarial não foi autorizado sua gravação, e portanto, sua transcrição no presente estudo.

Também foram realizadas visitas, para a coleta de dados, na empresa para acompanhamento da elaboração das previsões financeiras, atividade e ferramenta conhecida pelos colaboradores como “*Forecast*”, a qual é realizada três vezes ao ano.

A pesquisa desenvolvida 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.

8 ESTUDO DE CASO

8.1 O *FORECAST* COMO FERRAMENTA FINANCEIRA

O planejamento financeiro da Massey Ferguson – AGCO do Brasil está baseado num orçamento com duração de um ano, o qual para entrar em vigência deverá passar por uma comissão de aprovação, a qual os integrantes pertencem à alta gestão, e se reprovado deverá ser refeito até atingir as metas solicitadas pela corporação. Porém, o foco do presente trabalho está na revisão do orçamento já vigente ao seu respectivo ano de projeção, a qual ocorre periodicamente, por intermédio da ferramenta intitulada pela organização de *Forecast*.

O *Forecast* é utilizado como uma ferramenta de controle e atualização orçamentária pela empresa, mais especificamente pela área de custos, desde do ano de 2002, e desde então vem sendo aprimorada de acordo com às necessidades emergentes no processo do orçamento operacional da organização. É importante ressaltar que a ferramenta sempre estará orientada para o orçamento, ela foi criada para revisar, controlar e alterar se necessário o mesmo.

Caracteriza-se por revisões periódicas no orçamento vigente. Portanto, as revisões periódicas do período são conhecidas na organização como *Forecast*. Essas revisões ocorrem três vezes ao ano, a saber:

A primeira revisão orçamentária, norteadas pelos princípios do *Forecast*, analisará os dois primeiros meses transcorridos *versus* os dez meses ainda pendentes do ano, e assim possibilitando identificar o que já foi realizado do orçamento vigente, e o que está ainda por realizar, e, portanto, terá que ser projetado para os próximos dez meses seguintes, esse processo é chamado de 2 + 10 (dois meses realizados contra dez meses projetados). Essa análise, e por conseguinte, suas projeções possuem duração de três meses, portanto sendo necessário a utilização da ferramenta novamente na segunda revisão orçamentária do ano.

A segunda revisão orçamentária analisará os próximos primeiros cinco meses transcorridos do ano *versus* os setes meses pendentes, o que viabilizará não só o confronto com as metas projetadas pelo orçamento, mas com o primeiro processo de *Forecast* e suas metas provisionadas. A análise é sempre orientada a atingir as metas do orçamento, porém

nesse momento já existe uma primeira revisão orçamentária e suas respectivas projeções que deverão ser levadas em conta. Assim, a segunda revisão orçamentária dará continuidade a primeira e será chamada de 5 +7 (cinco meses realizados contra sete meses projetados).

A terceira revisão orçamentária, e última, analisará os próximos oito meses transcorridos do ano *versus* os quatro meses pendentes, o que viabilizará não só o confronto com as metas projetadas pelo orçamento, mas com o segundo processo de *Forecast* e suas metas provisionadas. Como já dito, a análise é sempre orientada a atingir as metas do orçamento, porém nesse momento já existe uma segunda revisão orçamentária e suas respectivas projeções, as quais deverão ser levadas em conta. Assim, a terceira revisão orçamentária dará continuidade a segunda e será chamada de 8 +4 (oito meses realizados contra quatro meses projetados).

O *Forecast*, como uma ferramenta de apoio financeiro, proporciona à organização uma visão considerada de curto prazo, pois está focada numa análise de um ano. O confronto entre o realizado e o que está ainda por realizar (e será projetado), os quais estão dentro do período citado, e de que forma o resultado dos próximos meses irão refletir no fluxo de caixa da empresa.

Também pode ser utilizada como uma ferramenta de simulação, que proporciona aos responsáveis pelo seu manuseio trabalhar em cenários de acordo com as suas perspectivas e melhores opções, já que o mercado está em constante mudanças de acordo com a ordem econômica-política vigente.

Portanto, é possível perceber a importância da ferramenta para a organização, já que concentra, nas suas análises e resultados, as perspectivas de mercado, tanto do seu comportamento, como a participação que a empresa almeja ter. A alta gestão terá uma participação crucial para a definição de, a partir da análise de mercado, indicadores mínimos tais como: participação de mercado (chamado de *market share*), volume de vendas, margem bruta e margem líquida sobre os produtos. Tais indicadores direcionaram os resultados que o *Forecast* deverá perseguir.

Para dar início ao processo, um trabalho intenso é realizado com a área comercial, a qual é responsável por gerar as informações de vendas não só para a realização do orçamento, mas também para a realização das revisões orçamentárias, *Forecast*, viabilizando as perspectivas de receitas e custos.

A importância da área comercial ocorre devido ao fato que, a entrada de informações erradas refletirá em projeções equivocadas, portanto para evitar tal erro se faz necessário um estudo criterioso de mercado, que viabilizará o conhecimento sobre o que o cliente está querendo, e como consequência do que será vendido. A partir disso, todo o planejamento de compras e produção será realizado, áreas que no decorrer do trabalho serão apresentadas sua importância para com o *Forecast*.

O *Forecast* não se resume apenas a uma revisão orçamentária para acompanhamento da evolução do orçamento, dependendo de suas análises poderá vir a interferir de forma a modificar o orçamento vigente, projetando novas receitas e custos. O *Forecast* pode ser entendido como o aprimoramento do orçamento, de forma a estar sempre adequado com o mercado que a organização atua.

Em caso de modificações no orçamento operacional da organização, algumas consequências poderão ser observadas tais como: a remuneração dos acionistas, a remuneração dos funcionários pela participação dos lucros (gratificação dada pela empresa aos funcionários). Ambos poderão ser alterados tanto para melhores resultados em caso de uma alta nas vendas e reduções de custo, bem como poderão ter reflexos negativos caso o mercado apresente resultados de baixa nas vendas.

Portanto, é possível notar a importância da ferramenta *Forecast* para a organização, a partir de todas as implicações que seus resultados, e por consequência suas alterações podem trazer ao planejamento financeiro da empresa.

No próximo tópico, procurou-se demonstrar sua relação e importância com o controle dos custos, ou seja, como essa ferramenta auxilia a empresa de forma a antever as variações de custos, e assim agir de forma rápida a buscar a melhor solução possível para que a empresa continue gerando resultados aos seus acionistas.

8.2 O *FORECAST* COMO UMA FERRAMENTA DE CONTROLE DE CUSTOS

A partir do orçamento definido em vigência, o *Forecast* atuará como uma ferramenta de controle do mesmo acompanhando a sua evolução. É importante salientar que a

operacionalização do *Forecast*, revisões orçamentárias, será muito próxima dos passos seguidos para elaboração do plano no ano anterior.

A definição do orçamento da organização é responsabilidade da área de custos, a qual estabelecerá metas de custos para as áreas de: compras, manufatura e logística, e as respectivas áreas serão partes importantes e imprescindíveis para elaboração do processo. Cabe ressaltar que, as metas estarão sempre alinhadas à corporação.

O *Forecast*, como uma ferramenta de controle orçamentário, utilizará a análise do comportamento de mercado no período, o qual está sendo utilizado, portanto para sua elaboração seguirá os mesmos princípios de projeções na elaboração do orçamento operacional.

Para a elaboração do *Forecast* algumas premissas serão seguidas, a partir do estudo de mercado, tais como:

Análise da inflação, taxa cambial, e comportamento das principais moedas utilizadas pela empresa (Euro, Dólar, Libras).

Considerada como uma montadora, a Massey Ferguson compra a maior parte dos itens integrantes dos seus produtos, possuindo um grande portfólio de fornecedores. Portanto, nas suas premissas também levará em conta o orçamento de materiais referente às *commodities*, e como essas impactarão nos seus fornecedores, ou seja, a estrutura de custos dos fornecedores é um fator importante a ser considerado não só no orçamento da organização, mas também na revisão orçamentária.

Com o prévio conhecimento do comportamento de mercado futuro e suas possíveis variações de custos, compara-se a situação corrente e é definida uma meta que almeje a redução de custo para a manutenção do produto competitivo. Esta será responsabilidade da área de compras, que a partir de negociações, acordo com fornecedores, e outras iniciativas apresentará resultados mais próximos possíveis das metas pré-estabelecidas.

A análise do volume da indústria, a partir do estudo de quantos tratores os concorrentes pretendem vender no próximo período, e assim definindo-se a participação da organização estudada é outra premissa a ser analisada criteriosamente.

Isso ocorre devido ao fato que com a participação de indústria definida, será negociado com a área de manufatura o quanto será possível atender (mix de produtos, quantidades, configurações de máquinas).

Será também definido com a área de logística, após análise de estoque, a compra de itens nacionais ou importados (custos mais competitivos, porém maior o tempo de entrega). Definido com as áreas o volume de produção que será possível atender, é possível identificar a evolução dos custos no processo.

No caso da manufatura, ao definir-se o número de produtos a ser produzidos, é possível identificar o número de mão-de-obra direta que será necessário para atender à produção. Portanto, nesse momento será elaborada a projeção da folha de pagamento (seguindo algumas premissas, a saber: aumento de salário de acordo com a inflação e dissídio, férias, número de turnos trabalhados, horas-extras).

Em seguida, calcula-se os custos indiretos de fabricação, a saber: mão-de-obra indireta, investimentos, depreciação, energia elétrica, água, aluguel de equipamento, serviço de terceiros.

A área de compras analisará o que está na estrutura, conforme o planejamento de recursos da manufatura, do mix de produtos, e quais fornecedores serão capazes de atender. Em seguida, será feito a projeção de compra de item por fornecedor, e assim será possível o conhecimento dos impactos e aumento de compras, conforme as variações de *commodities*, taxa cambial, reduções de custos previstos.

O *Forecast* definido como ferramenta de controle e uma versão atualizada do orçamento, atua como ferramenta para corrigir desvios indesejados quando identificados. Pois, o mercado está em constante evolução, e portanto, a organização poderá ganhar ou perder sua participação no mesmo, estará também sujeita a variação do câmbio, inflação, *commodities*, etc.

Sua forma de atuação estará sempre alinhada aos objetivos da corporação, essa poderá definir o resultado que deseja obter, e a ferramenta deverá apresentar resultados mais próximos, ou a corporação poderá rejeitar o resultado que a ferramenta apresentará no final de sua revisão, e como consequência o *Forecast* deverá ser refeito.

Algumas das formas de correção de desvios serão por meio da revisão da evolução de custos de materiais, revisões de premissas como a taxa do dólar, buscar redução de custo, aumento de preço do produto. Nesse último caso, terá que optar, pois um aumento de preço poderá resultar na perda de mercado.

Na manufatura atuará de forma a revisar a produtividade, a redução no tempo de fabricação, priorizar projetos que visem à redução do custo de produção, decidir em fabricar o item em casa ou produzir fora.

Para evitar que desvios venham sempre interferir de forma abrupta no plano, e como consequência mudanças constantes, as definições das premissas para sua elaboração devem ser muito bem-definidas.

Uma das principais vantagens da utilização da ferramenta *Forecast* para controle de custos, além de todas já citadas, é o direcionamento proporcionado não só para a gestão como para os funcionários em geral. Pois, a empresa oferece participação nos resultados para seus colaboradores, e a ferramenta propiciará o comportamento não só dos custos, evolução das vendas no mercado, etc, mas todas as metas a ser atingidas por todos para o direito à gratificação

Portanto, a partir do orçamento já corrente, o *Forecast*, com suas revisões orçamentárias, controlará se os custos se estão dentro do orçado, caso a evolução dos mesmos não esteja dentro do esperado, investigará onde está o problema, qual a melhor forma de corrigi-los, e a(s) áreas(s) responsáveis. Portanto buscará atuar diretamente de forma a corrigir os desvios.

A seguir, relatórios que apresentam os resultados atingidos pela organização, apresentados na revisão orçamentária por meio da ferramenta *Forecast 2 +10*. É importante ressaltar que, os valores apresentados no relatório são fictícios, não demonstrando qualquer método de cálculo, devido ao sigilo empresarial.

MANUFACTURING TECHNOLOGIES AND QUALITY REVIEW PACK									
Site									
FACTORY INCURRED STANDARD COST AND VARIANCES									
US\$'000 - actual income statement rates									
0									
Date: 31/3/2008		Month of							
		Budget		F'cast (2+10)		Actuals		Actuals vs.Budget	Actuals fav/(adv) vs F'cast
		US\$	% std	US\$	% std	US\$	% std		
Material costs									
Direct Material	Std	59		70		88			
	Variance - price	9	15.0%	1	0.8%	6	6.7%	3	(5)
	Variance - CRT	(7)	(11.5)%	(2)	(2.5)%	(3)	(3.3)%	(4)	1
	Variance - exchange	-	-	(3)	(4.2)%	(2)	(2.0)%	2	(1)
	Variance - total	2	3.5%	(4)	(5.8)%	1	1.3%		
	Total DM	61		66		89			
Other cost with std	Std	5		6		3			
	Variance	1	12.5%	1	10.0%	1	20.0%	-	-
	Total other std	5		6		4			
Total material costs	Std	63		76		91			
	Variance	3	4.1%	(4)	(4.6)%	2	1.9%	1	(5)
	Total mat std	66		73		93			
Direct Labour	Std	53		29		23			
	Variance	(3)	(5.6)%	1	2.0%	6	25.0%	(9)	(5)
	Total DL	50		30		29			
Overheads	Std	82		53		41			
	Variance	(1)	(0.7)%	1	2.2%	(1)	(2.9)%	1	2
	Total overhead	81		54		40			
Total std + variance	Std	198		158		155			
	Variance	(1)	(0.5)%	(2)	(1.1)%	6	4.2%	(7)	(8)
	Total	197		156		162			
Items not in std	Scrap	3		2		6		(3)	(4)
	Obsolesence	2		2		2		1	-
	Shrinkage	2		12		2		(1)	10
	Startup	-		-		-		-	-
	Production risks	-		-		-		-	-
	Transformations	-		-		-		-	-
	Design change CRT	1	0.6%	1	-	1	0.8%	-	-
	Design change other	1		1		6		(5)	(5)
	Other	-		-		-		-	-
	Allowable	-		-		-		-	-
	Total items not in std	9	4.4%	19	11.9%	17	10.9%	(8)	2
Total incl. non-std:	Std	198		158		155			
	Variance	(1)	(0.5)%	(2)	(1.1)%	6	4.2%	(7)	(8)
	Not in std	9	4.4%	19	11.9%	17	10.9%	(8)	2
	Total incl. non-std:	206		175		179		(16)	(6)

Quadro 8 Forecast 2+10

Fonte: Empresa Estudada

Nesse relatório, calculado em milhares, é possível fazer a seguinte análise: Por exemplo, na 2ª coluna, que se refere aos custos de materiais diretos, na linha denominada “Variance – CRT” tem-se as colunas:

a) coluna “*Budget*”, que são os valores orçados, o qual apresentou para o ano uma redução de custo no valor de 7;

b) coluna “*Forecast (2 + 10)*”, que são os valores projetados no *Forecast* (dois meses realizados contra dez meses projetados) devido à revisão orçamentária, o qual provisionou uma redução de custo, ainda a realizar, no valor de 2;

c) coluna “*Actuals*”, que são os valores realizados, até essa revisão, da redução solicitada pelo orçamento no valor de 7, atingiu-se 3;

d) coluna “*Actuals vs. Budget*”, comparação entre os valores realizados e orçados, no caso, como a redução solicitada pelo orçamento foi no valor de 7 e atingiu-se o valor de 3, portanto deve-se 4;

e) coluna “*Actuals vs. Forecast*”, comparação entre o realizado e o projetado para os próximos 10 meses, no caso, realizado 3 e projetado 2, portanto, nessa situação existe uma folga de 1.

Nesse relatório gerencial, identificamos a importância da ferramenta *Forecast*, ou seja, além de apresentar, de um modo geral, o realizado, de acordo com o orçamento, e projetar o que está ainda pendente, mostra onde as variações estão ocorrendo, sendo possível identificar os centros de custos responsáveis e tomar decisões corretivas a tempo. É importante ressaltar que, a ferramenta financeira sempre fará suas projeções de acordo com as perspectivas de mercado, e se for necessário fará modificações no plano orçamentário.

O bloco “*year-to-date*” diz respeito ao limite que o cálculo apresenta, até a respectiva data, que ele foi realizado, no caso, até fevereiro. Ou seja, como está o desempenho que é cumulativo até essa data. A comparação, e como consequência projeção, está centrada no orçado e no que foi realizado e projetado, até o presente momento, no *Forecast 2 + 10*. Portanto, é possível fazer a seguinte análise:

a) coluna “*Budget*” que são os valores orçados, o qual apresentou para o ano uma redução de custo no valor de 7;

b) coluna “*Forecast (2 + 10)*”, que são os valores projetados no *Forecast* (dois meses realizados contra dez meses projetados) devido à revisão orçamentária, o qual provisionou uma redução de custo, ainda a realizar, no valor de 5;

c) coluna “*Actuals*”, que são os valores realizados, até essa revisão, da redução solicitada pelo orçamento no valor de 7, porém atingiu-se 9;

d) coluna “*Actuals vs. Plan.*” comparação entre os valores realizados e orçados, no caso, como a redução solicitada pelo orçamento foi no valor de 7 e atingiu-se o valor de 9, portanto existe uma folga no valor de 2;

e) coluna “*Actuals vs. Forecast*”, comparação entre o realizado e o projetado para os próximos 10 meses, no caso, realizado 9 e projetado 5, portanto, nessa situação existe uma folga no valor de 4 (por questões de erro de cálculo ou até arredondamento o valor está em 3).

Já o bloco “*full-year*” está focado na comparação entre os valores projetados do orçado e do *Forecast 2 + 10*. Portanto, é possível fazer a seguinte análise:

a) coluna “*Budget*” que são os valores orçados, o qual apresentou para o ano uma redução de custo no valor de 454;

b) coluna “*Forecast (2 + 10)*”, que são os valores projetados no *Forecast* (dois meses realizados contra dez meses projetados) devido à revisão orçamentária, o qual provisionou uma redução de custo, ainda a realizar, no valor de 21;

c) coluna “*Forecast vs. Plan*” que são os valores encontrados entre a diferença das duas projeções, no caso, um valor ainda a realizar de 433.

Portanto, cada relatório possui diferentes maneiras de análise do que está sendo projetado, porém os resultados de projeção, proporcionados pela ferramenta financeira *Forecast*, serão sempre os mesmos. A escolha de análise de um modelo de relatório ou outro estará de acordo com a preferência da gestão.

9 CONCLUSÕES

O objetivo principal desse trabalho foi estudar a utilização da ferramenta *Forecast* para controle da evolução dos custos, e correções dos seus desvios quando necessários na empresa Massey Ferguson. Observou-se a importância dessa ferramenta, pois a mesma é utilizada na revisão orçamentária da empresa, três vezes ao ano, na análise da evolução dos custos da organização. As previsões financeiras de mercado viabilizam o controle de orçamento da empresa, bem como sua atualização quando necessário. A ferramenta não se resume apenas a um simples relatório gerencial de análises de evolução do orçamento operacional, mas uma ferramenta de apoio que indica qual é o problema, onde deve ser corrigido, como deve ser corrigido, e quais são as áreas responsáveis.

A partir de visitas realizadas na organização Massey Ferguson e entrevistas com o Supervisor Financeiro da área de custos, foi possível entender, e assim conhecer o uso da ferramenta na empresa, e qual é a sua importância. É importante ressaltar que poucos relatórios foram disponibilizados por questões de sigilo empresarial.

Identificou-se que devida à alta demanda das atividades no processo de revisão orçamentária, *Forecast*, desde análises à entrega de resultados, muitas vezes, não é possível atender com a qualidade requerida pela corporação. Assim, algumas limitações descritas a seguir, foram encontradas para que a ferramenta seja utilizada adequadamente pela organização, gerando todos os resultados almejados.

Com o estudo realizado na organização percebeu-se algumas dificuldades para a realização de um adequado *Forecast*, as quais atingem diretamente o Departamento Financeiro que é responsável pela consolidação e validação dos dados.

A seguir, relaciona-se algumas limitações, aos quais a organização deverá estar atenta, a saber:

1. Obter a informação no tempo definido, de acordo com o cronograma pré-estabelecido pela corporação. Muitas vezes, as áreas responsáveis pelo repasse de informação, necessárias para a elaboração do *Forecast*, não cumprem os prazos, pois possuem outras prioridades. Assim, acabam prejudicando o tempo de análise pelo Departamento Financeiro, o qual deve atingir o prazo final.

Tal fato pode resultar no risco de repasse de informação errada para a organização, além de análises mais macros. Nessa última situação, a análise mais abrangente, sem o detalhamento mais minucioso dos dados, muitos problemas podem passar despercebidos, os quais, no momento, são pequenos, mas com o tempo podem ter consequências desagradáveis à organização.

Portanto, sugere-se a conscientização das áreas envolvidas no processo, para que quando da realização desse processo ocorra a sua priorização pelas mesmas, e assim o processo desenvolva-se no tempo certo e integrado com o Departamento Financeiro. Caso seja possível, a organização deve proporcionar treinamentos para as áreas envolvidas no processo de elaboração do *Forecast*, apresentando sua importância e quais devem ser as metas e prazos a ser atingidos no tempo pré-estabelecido, e não apenas delegando atividades como ocorre no momento.

2. Pessoas qualificadas, e cientes do seu papel na organização. Devem estar comprometidas com o processo, através da sua priorização, no repasse de informações aprimoradas, trabalhando em resultados com o mínimo de erro possível, e entrega no tempo definido. Além de buscarem constantemente sugerir melhorias no processo.

A partir da validação de premissas, orientadas para a empresa local e o corporativo, os papéis de cada funcionário deve estar claro. Nessa situação sugere-se a atuação da área de recursos humanos e gestores com a seleção de colaboradores com as habilidades e qualificações certas para o desenvolvimento de tal atividade. Os funcionários devem estar cientes do que estão fazendo, e qual a sua responsabilidade para que o processo seja entregue certo e no tempo pré-definido.

3. Consolidação de uma base única de dados, pois hoje ocorre a fragmentação dos mesmos, pois atualmente é utilizado dos meios de análise de dados: as informações do sistema JDE (sistema utilizado pela empresa pesquisada para dar suporte à consolidação das informações, e questões estratégicas do negócio) e várias planilhas de Excel, as quais devido ao grande volume de dados tornam-se arquivos pesados, muitas vezes possuem informações excessivas e desnecessárias, erros de *links* e fórmulas. Portanto, dificultando o trabalho dos analistas responsáveis.

Nessa situação, se faz necessário um trabalho intenso com a área de Tecnologia da Informação, para que essa fragmentação seja utilizada numa base única de dados. Essa deve

ser flexível não só para uma alimentação constante de dados, mas que possibilite todas as modificações e melhorias de processo de acordo com a necessidade da organização.

Cabe ressaltar que já ocorreram tentativas de melhoria do sistema informacional JDE, para que o mesmo possa vir atender às necessidades da ferramenta *Forecast* em uma base única, a partir da consolidação dos dados já existentes e possibilidade de contínua alimentação das novas informações, as quais irão surgir para elaboração de futuras revisões orçamentárias.

Essas melhorias deram início ao trabalho entre as áreas de Tecnologia da Informação e Custos, porém, devido a vários problemas enfrentados fizeram com que tais esforços fossem suspensos. Alguns dos problemas enfrentados pelas áreas foram descritos a seguir:

a) inflexibilidade do sistema para alterações: o sistema é constituído de diversos bancos de dados, sistemas operacionais e hardware, que foram comprados, já a algum tempo, de acordo com a necessidade da organização na época. Portanto, não abrange todos os processos já existentes na empresa.

b) tempo demandado para a melhoria dessa inflexibilidade: é necessário a elaboração de um projeto pela Área de Tecnologia da Informação, com as devidas modificações demandadas pela Área de Custos. Por consequência, demandando tempo de ambas as áreas, além de alocação de específicos profissionais, os quais estarão disponibilizando o seu tempo de trabalho no envolvimento com um projeto específico, e não trabalhando em prol de um objetivo geral da corporação.

c) custos para elaboração do projeto de melhoria do sistema: devido ao modelo atual de sistema de informação, e as regras da corporação, a área que demanda a modificação terá que suportar os respectivos custos do projeto, já que qualquer alteração mais elaborada no sistema é classificada como projeto que possui custos para a área que solicita a alteração, e que deve se responsabilizar por tal valor.

No caso da melhoria do sistema informacional JDE, para auxílio da ferramenta *Forecast*, a organização poderia terceirizar outra empresa, a fim de desenvolver um software, a parte do sistema global, e que atenda as necessidades de economia de tempo e apresente resultados qualificados que a revisão orçamentária requer. Assim, diminuiria o envolvimento de muitas pessoas de ambas as áreas, além dos problemas que o sistema como um todo está sujeito a sofrer, devido às alterações até o resultado final almejado.

Para que melhorias de processos sejam implantadas na organização é necessário analisar não apenas os seus resultados internamente, mas de que forma impactará na organização como um todo. Caso essa melhoria seja de um processo interno, a qual não reflita de forma a impactar drasticamente os objetivos finais da corporação, então poderá ser realizada sem maiores problemas. Porém, caso essa alteração vise uma mudança conceitual de qualquer processo, as devidas autorizações da alta gestão deverão ser solicitadas, além da necessidade de alinhamento global aos princípios corporativos.

Por fim, pode-se considerar que, a priorização dos objetivos da empresa estudada está orientada para resultados imediatos, soluções dos problemas assim que os mesmos surgem, e não focados em resultados de longo prazo, os quais, muitas vezes, demandam tempo e investimentos. É imprescindível a consciência da organização que, projetos qualificados de melhoria, sejam de sistema informacional ou processo, terão seus resultados em longo prazo, também exigem tempo e investimentos, porém, são aqueles que apresentarão efeitos focados em redução de tempo, custo, e qualidade superior. Além disso, no caso da melhoria de processo da ferramenta *Forecast*, a partir da solução dos problemas identificados no presente estudo, possibilitará que os funcionários envolvidos disponibilizem seu tempo em busca de melhorias contínuas, ou seja, não estejam apenas focados no trabalho operacional que a revisão orçamentária exige, as quais aumentarão o resultado requerido pelos acionistas.

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.

HIGGINS, Robert C. **Análise para Administração Financeira**. 8 ed. Rio de Janeiro: Mc Graw-Hill Interamericana do Brasil, 2007.

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

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 9. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

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.

PELLEGRINI, Fernando; FLOGLIATTO, Flávio. **Estudo Comparativo entre modelos de Winters e de Box- Jenkins para a previsão de demanda Sazonal**. Revista Produto e Produção, v. 4, número especial, p. 72-85, abril 2000.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2002.

ROBBINS, Stephen; COULTER, Mary. **Administração**. 5.ed. Rio de Janeiro: Editora Prentice-Hall do Brasil, 1998.

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

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.

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**. 1.ed. Porto Alegre: Sagra Luzatto, 1998.

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

_____. **Planejamento Financeiro e Orçamento**. 4.ed. Porto Alegre: Sagra Luzatto, 2001

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

Seminário *Financial Forecasting e Planning Summit*. Disponível em www.theigroup.com.

AGCO do Brasil Disponível em: <http://www.agcocorp.com/company/history.aspx>
Acesso em: 15 de maio de 2011.

Massey Ferguson Disponível em: <http://www.massey.com.br/portugues/empresa.asp>
Acesso em: 15 de maio de 2011.

Mundo das marcas Disponível em: <http://mundodasmarcas.blogspot.com/2006/07/massey-ferguson-gente-faz-terra.html>
Acesso em 03 de junho de 2011.

Página Rural Disponível em: <http://www.paginarural.com.br/noticia/155931/agco-comemora-lucro-no-2dh-trimestre-de-us-1337-milhoes>
Acesso em 18 de outubro de 2011.

<http://www.professorhumberto.adm.br/content/view/18/12/>

Acesso em 08 de junho de 2011.

<http://www.blogagrishow.com.br/entrevista-massey-ferguson-agrishow-2011/>

Acesso em 11 de novembro de 2011.

ANEXOS

ANEXO A - ENTREVISTA 1

Nome:

Idade:

Formação:

Empresa:

Tempo de Empresa:

Cargo:

INFORMAÇÕES IMPORTANTES AO ENTREVISTADO:

OBJETIVO GERAL: ESTE TRABALHO TEM COMO FOCO ATENDER AO ASSUNTO PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTO OPERACIONAL.

OBJETIVO ESPECÍFICO: ENTENDER O PROCESSO E A IMPORTÂNCIA DA FERRAMENTA *FORECAST* PARA A EMPRESA, BEM COMO A PREVISÃO DAS VARIAÇÕES DE CUSTO NO PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTO OPERACIONAL.

1. A partir do Planejamento Financeiro e Orçamento Operacional na AGCO do Brasil, qual é a sua definição de *Forecast*?

2. Qual é a importância do *Forecast* para a empresa AGCO do Brasil?

2.1. Qual é a relação/dependência com as outras áreas da empresa?

2.2. Qual é a relação/dependência com o mercado, e a estratégia da empresa?

3. Quais são os princípios da empresa que o *Forecast* deve respeitar?

4. O *Forecast* pode ser modificado, de forma a interferir no plano orçamentário (*budget*), já orçado no ano anterior?

4.1. Quais são as implicações que essa modificação pode trazer a empresa?

4.1.1. Como pode influenciar/alterar o resultado, e como consequência a remuneração dos acionistas?

4.1.2. Como pode influenciar/alterar os funcionários e sua participação nos lucros (PROPAR)?

4.1.3. Como pode influenciar/alterar sua cadeia de suprimentos (fornecedores)?

4.1.4. Como pode influenciar/alterar seus clientes – concessionários (consumidores primários), e agricultores (consumidores secundários)?

5. Na sua opinião, o *Forecast* atende à demanda atual da corporação?

5.1. Existem limitações, as quais o *Forecast* não atende?

6. Gostaria de acrescentar algum tópico para complementar esse assunto?

ANEXO B – ENTREVISTA 2

1. Como a ferramenta *Forecast* pode ser utilizada para controle da evolução dos custos?
2. Como ocorre sua operacionalização?
3. Como pode atuar para corrigir desvios?
4. Como ocorre o replanejamento das metas não cumpridas?
5. O *Forecast*, como ferramenta de controle de custos, pode ser trabalhado de forma independente à corporação?
6. Qual é a vantagem da utilização para controle de custos?
7. Quanto tempo é utilizado pela organização?
8. Qual é a dificuldade e ou limitação encontrada na utilização da ferramenta para controle de custos de forma eficiente?

GLOSSÁRIO

Actuals: Refere-se ao realizado até o presente momento

Budget: Refere-se ao orçamento da organização.

Commodities: Refere-se à um termo de referência de produtos de base em estado bruto, considerado “matéria-prima”. Além do nível de matéria-prima, é aquele produto que apresenta grau mínimo de industrialização.

Forecast: Refere-se à Ferramenta Financeira utilizada para projeções orçamentárias.

Full-year: Refere-se ao ano orçamentário completo.

JDE: Refere-se ao sistema informacional utilizado pela empresa pesquisada para dar suporte à consolidação das informações e questões estratégicas do negócio. O JD Edwards EnterpriseOne é caracterizado por um conjunto de aplicações integradas de softwares de planejamento de recursos empresariais.

Market Share: Refere-se à participação de mercado pela organização.

Variance CRT: Refere-se às reduções de custo de materiais direto, orçadas para o ano, pelo departamento de compras, o qual é um dos centros responsáveis de custos.

Year-to-date: Refere-se à revisão orçamentária até a data pré-definida.