

PRINCÍPIOS E PRÁTICAS DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL

Por Aureliano Angel Bressan

Professor da UFMG

E-mail: bressan@face.ufmg.br



ORÇAMENTO EMPRESARIAL: UMA ABORDAGEM CONCEITUAL E METODOLÓGICA COM PRÁTICA ATRAVÉS DE SIMULADOR

De Rogério Mário Fernandes

Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005. 102 p.

A utilização de sistemas informatizados para o gerenciamento financeiro é uma necessidade recorrente nas empresas modernas, envolvendo desde sistemas simples, baseados em planilhas eletrônicas, a sistemas especialistas, configurados para necessidades específicas de processos de tomada de decisão. Nesse aspecto, a obra do professor Rogério Mário Fernandes, da Universidade Federal de Minas Gerais, é uma importante contribuição, ao apresentar os conceitos essenciais para a elaboração de orçamentos empresariais, com o diferencial de oferecer uma aplicação em um sistema de simulação de orçamentos baseado no Microsoft Excel.

O livro é estruturado de modo a apresentar ao leitor os conceitos essenciais à elaboração de orçamentos numa perspectiva inicialmente teórico-conceitual (capítulos de 1 a 3), que fornece a base para o desenvolvimento dos modelos orçamentários (capítulos 5 e 6). Especificamente, a obra se inicia com a apresentação da fundamentação teórica e a importância da elaboração de orçamentos empresariais. Nesse aspecto, o autor discute e apresenta a conceituação básica de orçamentos, os elementos do processo de planejamento orçamentário e sua interação com sistemas de informação gerencial, com ênfase na importância do orçamento

como ferramenta de tomada de decisão em uma perspectiva tanto de curto quanto de longo prazo, tanto em empresas de pequeno como de médio e grande porte.

A discussão é ampliada de modo a envolver a tipificação de orçamentos – orçamento contínuo, orçamento incremental, orçamento base-zero, orçamento perpétuo, orçamento por atividades, orçamento flexível, orçamento por projetos e orçamento empresarial –, apresentando as principais diferenças entre eles e a sua contextualização no processo decisório das organizações.

Em seguida, a obra prossegue com a concepção de projetos orçamentá-

rios, apresentando os conceitos básicos relacionados com a estrutura organizacional da empresa, envolvendo a identificação das responsabilidades de elaboração, análise e controle do orçamento, bem como os centros de responsabilidade das unidades de negócio. O plano de contas contábil, bem como considerações sobre o período orçamentário e a geração da base de dados também, merecem destaque como aspectos relevantes a serem considerados. O autor destaca ainda a relevância das premissas orçamentárias essenciais – envolvendo aspectos econômico-financeiros, mercadológicos, industriais, administrativos e contábeis – e a sua contextualização na elaboração de orçamentos empresariais. A importância de indexadores econômicos, em especial a atualização monetária, é enfatizada, com considerações sobre os principais índices de inflação que podem ser utilizados na elaboração e análise de demonstrações financeiras.

Na seção referente à metodologia orçamentária, são apresentados os principais modelos orçamentários desenvolvidos a partir das informações contábeis, com a caracterização de seus componentes, englobando o orçamento operacional, orçamento de investimentos, orçamento de caixa, projeção das demonstrações de resultados, lucros retidos e do balanço patrimonial, além da análise do orçamento integrado.

Em seguida, as técnicas e modelos apresentados nas seções anteriores são desenvolvidos por meio de um estudo de caso no qual são aplicados os modelos com projeções mensais para um período de seis meses, visando fornecer ao leitor uma visão prática dos conceitos desenvolvidos até então, e que são complementados pela aplicação das técnicas de construção de modelos orçamentários. Destaque especial para o desenvol-

vimento de exemplos práticos de um orçamento operacional e suas subdivisões (destacando a estruturação dos orçamentos de vendas, tributos, despesas com vendas, produção, pessoal, estoques, depreciação e amortização, despesas administrativas, financeiras e provisionadas), além de um orçamento de investimentos e também um orçamento de caixa (este com detalhamentos envolvendo crédito de fornecedores, salários e encargos sociais, impostos a recolher, obrigações de participações estatutárias e contas a pagar).

Como sugestão para aqueles que desejam aplicar os conceitos apresentados no texto, é interessante a aplicação do simulador durante a leitura dos capítulos 5 e 6, de modo a visualizar a inter-relação entre as variáveis durante a apresentação de cada um dos modelos orçamentários – o orçamento operacional e suas subdivisões, o orçamento de investimentos, de caixa e as projeções orçamentárias –, facilitando assim a análise do orçamento integrado e a fixação dos conceitos por meio dos exemplos práticos apresentados na obra.

É importante ressaltar que o simulador desenvolvido pelo autor é um poderoso instrumento de ensino da prática do orçamento empresarial, ao apresentar de modo interativo os diversos modelos existentes de orçamento, com a possibilidade de modificação de um amplo conjunto de variáveis relacionadas a aspectos tributários, financeiros, comerciais e operacionais. O sistema possibilita ainda a adaptação dos valores de entrada, o que permite a visualização de orçamentos aplicados a casos específicos de empresas de interesse, embora não possibilite a modificação dos índices de inflação utilizados na análise, nem a inserção de indicadores econômico-financeiros diferentes daqueles que são padrão do *software*.

Esses aspectos, e outros pequenos erros de edição de texto na planilha, não comprometem a utilidade do simulador como ferramenta de decisão, uma vez que ele pode ser facilmente adaptado a casos específicos de empresas industriais. Cabe ressaltar ainda que, mesmo sendo de fácil utilização, o simulador apresenta um manual disponível para usuários não familiarizados com o ambiente Excel.

Como sugestão para uma próxima edição, é interessante incluir na obra e no simulador uma seção envolvendo aspectos relacionados à avaliação e ao controle orçamentário, abordando a análise de variações entre os itens orçados e realizados, de modo a permitir um mecanismo de ajuste mais eficaz do processo de planejamento orçamentário. A inclusão dessa seção, e também de uma seção envolvendo métodos de simulação por meio de cenários micro e macroeconômicos, fornece subsídios para um melhor gerenciamento de orçamentos empresariais, ao considerar os possíveis efeitos de divergências entre valores orçados e realizados. Essas mudanças também potencializam as aplicações do simulador, o qual passaria a incluir, além de modelos de elaboração de orçamentos empresariais, mecanismos de controle orçamentário e de avaliação dos impactos sobre os resultados das empresas de possíveis cenários em um modelo de simulação utilizando ambiente Excel, com a possibilidade de visualização dos resultados em termos comparativos.

Enfim, a obra é um instrumento valioso para iniciantes no estudo e elaboração de Orçamentos Empresariais, seja nos níveis de graduação ou especialização, pois permite consolidar a base conceitual por meio de exemplos que podem ser facilmente implementados no simulador que acompanha a obra, o qual é de fácil entendimento e operacionalização.