

PROCESSO DE ORÇAMENTAÇÃO NAS INDÚSTRIAS MOAGEIRAS CEARENSES

MÔNICA MARIA BEZERRA ROCHA

Vera Maria Rodrigues Ponte - Vponte@fortalnet.com.br

Resumo:

Devido à alta representatividade das indústrias moageiras cearenses na economia do estado, e por se considerar imprescindível, em tais empresas, a utilização do orçamento como instrumento de gestão, o presente estudo procura responder à seguinte questão de pesquisa: Como se desenvolve o processo de orçamentação nas indústrias moageiras cearenses? O trabalho tem por objetivo geral descrever e analisar o processo de orçamentação nas indústrias moageiras cearenses, e como objetivos específicos apresentar as principais teorias sobre o tema em estudo, e comparando-se o processo de orçamentação dessas empresas com as principais teorias propostas por estudiosos da ciência contábil. A pesquisa se caracteriza como teórico-empírica, compreendendo estudo de caso nos três maiores moinhos do Ceará. Foram realizadas entrevistas com os responsáveis pela área de orçamento nas empresas J. Macedo Alimentos Nordeste S/A, Grande Moinho Cearense S/A e Moinho Dias Branco Indústria e Comércio Ltda. Pelas respostas oferecidas durante as entrevistas, pôde-se concluir que as empresas praticam os modelos propostos pelos teóricos, não se evidenciando diferenças significativas na análise comparativa dos processos orçamentários adotados por referidas organizações.

Área temática: Controladoria

Processo de orçamentação nas indústrias moageiras cearenses

Resumo

Devido à alta representatividade das indústrias moageiras cearenses na economia do estado, e por se considerar imprescindível, em tais empresas, a utilização do orçamento como instrumento de gestão, o presente estudo procura responder à seguinte questão de pesquisa: Como se desenvolve o processo de orçamentação nas indústrias moageiras cearenses? O trabalho tem por objetivo geral descrever e analisar o processo de orçamentação nas indústrias moageiras cearenses, e como objetivos específicos apresentar as principais teorias sobre o tema em estudo, e comparando-se o processo de orçamentação dessas empresas com as principais teorias propostas por estudiosos da ciência contábil. A pesquisa se caracteriza como teórico-empírica, compreendendo estudo de caso nos três maiores moinhos do Ceará. Foram realizadas entrevistas com os responsáveis pela área de orçamento nas empresas J. Macedo Alimentos Nordeste S/A, Grande Moinho Cearense S/A e Moinho Dias Branco Indústria e Comércio Ltda. Pelas respostas oferecidas durante as entrevistas, pôde-se concluir que as empresas praticam os modelos propostos pelos teóricos, não se evidenciando diferenças significativas na análise comparativa dos processos orçamentários adotados por referidas organizações.

Palavras-chave: Processo de Orçamentação. Indústrias Cearenses. Moageiras.

Área Temática: Controladoria (15)

1 Introdução

Atualmente, o estado concentra quatro grandes moinhos, a saber: J. Macedo Alimentos Nordeste S/A, Grande Moinho Cearense S/A, Moinho Dias Branco Indústria e Comércio Ltda. e Moinho Santa Lúcia. Para suprir a capacidade de produção dessas indústrias, o Ceará importa cerca de 700 mil toneladas/ano de trigo. A dependência do país ao trigo estrangeiro já foi bem maior. O consumo nacional alcança um volume de 10,7 milhões de toneladas/ano, enquanto a produção nacional registra um volume de 5,8 milhões de toneladas/ano.

A indústria de moagem de trigo do Ceará trabalha com matéria-prima importada, principalmente da Argentina, e o estado ocupa a quarta colocação na fabricação de farinha de trigo brasileira. Já foi o segundo maior produtor nacional, marca alcançada em 2002, quando importou 850 mil toneladas.

Devido à alta representatividade das indústrias moageiras cearenses na economia do estado, o problema de pesquisa ficou assim definido: Como se desenvolve o processo de orçamentação nas indústrias moageiras cearenses?

O presente estudo teve como objetivo geral descrever e analisar o processo de orçamentação nas indústrias moageiras cearenses, e como objetivos específicos apresentar as principais teorias sobre o tema em questão e comparar o processo de orçamentação dessas empresas com referidas teorias.

Caracteriza-se como uma pesquisa teórico-empírica, desenvolvendo-se em duas etapas: estudo bibliográfico e pesquisa de campo.

A primeira fase do trabalho compreendeu numa pesquisa bibliográfica por meio de um estudo sistematizado, desenvolvido com base em matérias publicadas em livros, revistas e redes eletrônicas. Na segunda etapa realizou-se uma pesquisa de campo, complementada por um estudo de caso nas três maiores empresas de moagem de trigo no Ceará.

A título de complementação da pesquisa, foram realizadas entrevistas com os responsáveis pelas áreas de orçamento na J. Macedo Alimentos Nordeste S/A, no Grande Moinho Cearense S/A e no Moinho Dias Branco Indústria e Comércio Ltda.

A aplicação de entrevistas teve por objetivo a coleta de dados para posterior descrição do processo de orçamentação das três maiores indústrias moageiras cearenses. Nessa etapa utilizou-se um questionário estruturado em sete blocos, relacionados aos seguintes aspectos: 1º) realização do planejamento estratégico antes da elaboração do orçamento anual; 2º) estrutura da área responsável pelo orçamento; 3º) processo de preparação dos orçamentos; 4º) identificação dos principais problemas possíveis durante a elaboração do orçamento; 5º) revisões do orçamento anual; 6º) métodos utilizados nas projeções; e 7º) aplicação dos princípios orçamentários.

2 O processo de orçamentação

O planejamento empresarial é norteado pelas crenças e valores dos proprietários/responsáveis da empresa e pela missão da organização. O processo tem início com a análise de desempenho dos últimos períodos, estabelecendo-se, e a partir daí, as determinantes da situação em que a empresa se encontra. Via de regra, a situação atual é retratada em números e informações gerados pelo sistema de informações gerenciais, repassados aos administradores por meio das demonstrações contábeis e dos relatórios gerenciais.

A partir da situação atual, pode-se projetar uma situação futura (prognosticada), definindo-se um conjunto de ações a serem executadas com base em um planejamento compreendendo metas e objetivos que viabilizam alcançar, no futuro, a situação desejada pelos gestores. Nesse momento, o empresário determina a situação futura desejada em consonância com a missão definida para a empresa.

A empresa planeja a situação futura com base na experiência do passado, nas condições do presente e nas perspectivas do futuro, estabelecendo objetivos que, se atingidos, lhe asseguram a situação planejada.

O planejamento estratégico estabelece metas a serem atingidas para a consecução dos objetivos predefinidos. Atua igualmente na orientação e no controle das medidas aplicadas para o alcance dessas metas. Nessa etapa, calculam-se os recursos necessários para que o atingimento das metas, consolidando-se essa alocação no orçamento. O orçamento compreende a mensuração das metas em quantidades e valores para um momento futuro. Em resumo, o orçamento indica os meios e os recursos necessários para o cumprimento das metas.

Welsch (1983, p. 27) define *orçamento* como um plano administrativo que abrange todas as fases das operações para um período futuro definido. É a expressão formal das políticas, planos, objetivos e metas estabelecidos pela alta administração para a empresa em geral, bem como para cada uma de suas subdivisões. Para Catelli (1972, p. 27), o orçamento pode ser sumarizado como um plano de ação detalhado, desenvolvido e distribuído como um guia para as operações e como uma base parcial para subsequente avaliação de desempenho.

Um orçamento é a expressão de um plano de ação da administração para determinado período. Ele pode abranger aspectos financeiros e não-financeiros, e funciona como um projeto a ser seguido pela empresa no período vindouro. Os orçamentos referentes aos aspectos financeiros quantificam as expectativas da administração com relação a receitas futuras, fluxo de caixa e posição financeira. Do mesmo modo que as demonstrações contábeis são elaboradas referentemente a períodos passados, podem também ser preparadas para períodos futuros (HORNGREN; FOSTER; DATAR, 2000, p. 125).

Em resumo, o orçamento é um plano anual elaborado com base no planejamento estratégico, tendo por finalidade apresentar as projeções de resultados de todas as atividades da empresa. Numa empresa industrial, inicia-se com a definição do programa de vendas e produção; projeção das receitas; projeção dos custos e despesas envolvidos na produção e na comercialização; e elaboração dos principais demonstrativos contábeis.

Com relação aos objetivos do orçamento, Welsch (1983, p. 31-41) associa o orçamento às funções administrativas, compreendendo planejamento, execução, controle, avaliação, motivação e coordenação. Zdanowicz (1983, p. 20) ensina que o objetivo principal do orçamento é relacionar-se com duas funções administrativas: o planejamento e o controle. Para Tung (1994, p. 33), o objetivo principal é atingir maior eficiência nas diferentes atividades empresariais, com base nos recursos aplicados.

As principais características do processo orçamentário, segundo Zdanowicz (1983, p. 21-22), são: projeção do futuro, flexibilidade na aplicação e participação direta dos responsáveis. Tung (1994, p. 39) complementa, expondo as características básicas do orçamento: um grau de acerto aceitável, a adaptabilidade ao ciclo operacional da empresa e a capacidade de demonstrar com tempestividade pontos problemáticos e propor decisões corretivas, por meio de relatórios.

São inúmeras as vantagens do orçamento, destacando-se, pela sua importância, as seguintes:

- a) a existência do orçamento obriga a empresa a definir seus objetivos e políticas;
- b) o planejamento necessário à elaboração do orçamento enseja uma integração de todos os membros da administração, levando-os a elaborar planos de acordo com os planos de outras unidades da empresa;
- c) reduz o envolvimento dos altos administradores com os problemas internos rotineiros, por meio da delegação de poderes e de autoridade, disponibilizando-lhes mais tempo para planejamento e exercício de criatividade;
- d) possibilita acompanhar a execução dos objetivos gerais e parciais da empresa, assim como identificar as áreas eficientes e as ineficientes;
- e) a utilização do orçamento enseja um melhor emprego dos recursos disponíveis, mediante sua alocação às atividades consideradas prioritárias.

Apesar das vantagens e contribuições do orçamento, ele pode também apresentar algumas limitações, destacando-se as seguintes:

- a) os dados contidos no orçamento dependem muito de fatores externos, sendo assim muito difícil prever com exatidão variáveis como o comportamento da clientela, nível de atividade da economia, índices econômicos, entrada de novos concorrentes;
- b) orçamentos são preparados para auxiliar a empresa a atingir seus objetivos, representando uma das formas de controle da empresa pelos gestores. Isso muitas vezes engessa a gestão. O que não pode acontecer, por exemplo, é a empresa deixar de fazer um investimento necessário para o aumento da produção porque isso não estava previsto no orçamento;
- c) para Kaplan e Cooper (1998, p. 326), a prática empresarial de orçamentos é um processo de negociação que envolve os chefes dos centros de responsabilidade e os executivos. Os gerentes estão sempre em busca de mais recursos, enquanto os executivos tentam continuamente controlar os aumentos nos dispêndios autorizados para suas unidades. Resultado: o orçamento para o próximo ano baseia-se no do ano anterior, mais ou menos alguns pontos percentuais, dependendo do resultado das negociações entre executivos e gerência.

Particularmente durante o planejamento e durante a elaboração inicial dos orçamentos, fases essas fundamentais, pode surgir o problema denominado *falta de honestidade orçamentária*.

A *falta de honestidade orçamentária* geralmente se manifesta durante a confecção dos orçamentos das despesas departamentais, quando os responsáveis pelas diversas áreas superestimam suas previsões de gastos, na suposição de que os superiores hierárquicos responsáveis pelas revisões são levados a promover cortes indevidos em tais projeções.

A citada prática é condenável e contrária aos princípios orçamentários. Para que seja identificada e possa ser evitada, é preciso muita experiência e conhecimento na elaboração de orçamentos por parte dos aprovadores das verbas.

A *dificuldade de aceitação das previsões orçamentárias* constitui um problema que pode ser evitado por meio do apoio da alta administração, que deve estar convencida da necessidade e da utilidade de um bom controle orçamentário.

Como forma de garantir seu bom funcionamento, com obtenção de resultados satisfatórios, o orçamento empresarial e seu controle devem atentar para alguns princípios básicos. Segundo Welsch (1983, p. 50), os mais importantes são:

a) *Envolvimento administrativo*: para que ocorra a adequada utilização do planejamento, com controle de resultados em termos amplos, faz-se necessário que todos os níveis hierárquicos da administração, especialmente o do topo, compreendam a natureza e as características do planejamento e controle de resultados; entendam que é preferível trabalhar com planejamento; e estejam dispostos a empregar esforços intensos e a apoiar o programa em todas as suas fases;

b) *Adaptação organizacional*: para trabalhar com um programa de planejamento e controle de resultados, a empresa deve apoiar-se numa sólida estrutura organizacional. Como são os indivíduos que executam as tarefas, o desempenho planejado deve estar diretamente relacionado às responsabilidades organizacionais. A atribuição/definição dessas responsabilidades é uma tarefa administrativa necessária para evitar a duplicidade de esforços e a diluição de responsabilidades;

c) *Contabilidade por área de responsabilidade*: significa que o sistema contábil deve ser organizado por área, de acordo com a estrutura de responsabilidade da empresa, ou seja, adaptado primordialmente às responsabilidades organizacionais. Dessa forma, fica mais fácil o planejamento e controle de resultados se utilizarem da estrutura já definida no sistema contábil;

d) *Orientação para objetivos*: esse princípio envolve a aceitação, do conceito de administração por objetivos, por parte da administração. Significa a criação de condições, antes do momento da decisão principal, para uma série de decisões voltadas ao atingimento de objetivos específicos; e estabelecer padrões com os quais os resultados reais possam ser comparados, com a finalidade de medir a eficiência do controle;

e) *Comunicação integral*: os planos de lucros devem ser desenvolvidos de forma participativa e harmônica entre superiores e subordinados, de maneira que todos os envolvidos possam ter a mesma noção de responsabilidade e objetivos;

f) *Expectativas realistas*: para fins de planejamento a administração, deve-se evitar tanto o conservadorismo exagerado, quanto o otimismo irracional. As expectativas são realistas quando os objetivos e as metas podem ser alcançados a um alto nível de eficiência global;

g) *Oportunidade*: deve ser definido um calendário para o planejamento formal, os relatórios de desempenho e outras atividades correlatas. Nada é mais prejudicial ao efetivo planejamento de resultados do que ver a administração divulgar um plano de resultados somente algum tempo depois de iniciado o período envolvido;

h) *Aplicação flexível*: esse princípio reconhece que a empresa não deve ficar presa ao planejamento e controle de resultados. Por estar inserida num sistema aberto, o uso de flexibilidade na execução de planos deve ser uma política que permita o aproveitamento de oportunidades favoráveis, ainda que não incluídas no orçamento;

i) Reconhecimento do esforço individual e do grupo: o elemento humano constitui o aspecto dominante do eficaz planejamento e controle de resultados. Por meio de relatórios de desempenho e outras observações, esse processo possibilita a avaliação das capacidades individuais e coletivas relacionadas à participação de cada um na elaboração do planejamento, execução das atividades e controle de resultados;

j) Acompanhamento: esse princípio diz que tanto o desempenho favorável quanto o desfavorável devem ser cuidadosamente avaliados, com três objetivos, segundo Welsch (1983, p. 61): (1) no caso de desempenho inferior, para imediatamente dar início a ações corretivas de sentido construtivo; (2) no caso de desempenho favorável, para reconhecê-lo e possivelmente possibilitar a transferência de conhecimentos a áreas semelhantes; e (3) criar condições de melhor planejamento e controle no futuro.

O orçamento é uma ferramenta de gestão que auxilia no processo decisório, podendo tomar formas diferentes de acordo com as necessidades de cada empresa. Por exemplo, operar uma classificação das transações para recursos ou por atividade, ou um reagrupamento das contas por centro de responsabilidade, ou por processo, entre outras formas. O processo administrativo também pode variar dentro de um mesmo tipo de orçamento.

Lunkes (2003, p. 51) diz que a empresa deve escolher, dentre as várias formas de orçamento, aquele que melhor se adapte aos seus objetivos, à sua filosofia de gestão, a seus sistemas de mensuração e a seus métodos de controle. Assim, é possível estabelecer o orçamento em função:

- da unidade de medida (orçamento operacional, orçamento financeiro, etc);
- do método de classificação das transações (orçamento por recursos, orçamento por atividade, etc);
- do comportamento dos custos (orçamento fixo, orçamento flexível, etc);
- do nível de análises previstas (orçamento empresarial, orçamento por atividades, orçamento flexível, etc);
- da forma de elaboração (orçamento contínuo, orçamento de tendência, orçamento base zero, etc).

O processo orçamentário é a forma como a empresa faz o orçamento. Todo o ritual depende da cultura empresarial, variando de empresa para empresa. Aquelas bem administradas geralmente têm o seguinte ciclo orçamentário, segundo Horngren, Foster e Datar (2000, p. 125):

- planejamento do desempenho global da empresa, assim como das respectivas subunidades. Todos os gestores concordam com o que é esperado deles;
- estabelecimento de um parâmetro de referência, isto é, um conjunto de expectativas específicas com as quais os resultados reais possam ser comparados;
- análise das variações dos planos, seguida, se necessário, das respectivas ações corretivas;
- replanejamento, levando em consideração o *feedback* e a mudança das condições.

Para Lunkes (2003, p. 42), o orçamento se preocupa com a implementação do programa aprovado pelo planejamento estratégico. Os programas representam várias atividades de como desenvolver novos produtos e mercados, canais de distribuição, entre outros. O orçamento traduz os planos de longo prazo em um plano operacional anual.

O processo orçamentário também deve possibilitar:

- o prosseguimento dos planos;
- mensuração periódica do alcance dos objetivos;
- análise da economia, da eficiência e da eficácia dos gestores;
- intervenção para ratificar os planos;
- reavaliação dos objetivos e da estratégia da organização.

Ao introduzir um programa amplo de planejamento, a administração da empresa deve definir duas questões envolvendo dimensões de tempo. A primeira diz respeito ao prazo a ser coberto pelos planos de resultados, compreendendo o longo e o curto prazo; a segunda é a frequência com que o processo (ciclo) de planejamento formal deverá ser repetido. São duas decisões que, embora inter-relacionadas, não são questões idênticas.

Antes de se iniciar a confecção do orçamento, é recomendável que se faça um diagnóstico da empresa para o período, a partir do Planejamento Estratégico, no qual todos os envolvidos participem, já que o orçamento é da responsabilidade de toda a empresa, a partir do momento em que for aprovada pela Diretoria a política funcional, na qual são definidas as metas a serem alcançadas pela empresa no próximo exercício social. Os objetivos funcionais deverão abranger o âmbito da empresa, e, a título de ilustração pode-se citar o seguinte:

- Objetivos de mercado: aumentar o volume de vendas numa determinada área geográfica;
- Objetivos de produção: aumentar o percentual de aproveitamento da matéria-prima principal;
- Objetivos financeiros: Reduzir em dez dias o prazo médio de recebimento.

Enfim, a direção da empresa definirá todos os seus objetivos funcionais/operacionais, e com base neles serão feitas as previsões para o próximo exercício social, quantificando-se as metas.

Na elaboração dos orçamentos, deverá ser levada em conta a seguinte premissa: cada departamento da empresa trabalha para si, mas, para funcionar, depende de outros departamentos. São os seus insumos. Suas atividades geram produtos (dados) que são exportados para as peças orçamentárias seguintes. Tem-se, então, o Sistema Integrado de Orçamento Empresarial, no qual as peças orçamentárias se inter-relacionam, se interdependem e interagem.

Para Lunkes (2003, p. 44), o orçamento operacional aparece no primeiro plano do orçamento global, sendo formado pelas seguintes peças: orçamento de vendas, orçamento de produção, orçamento do estoque final, orçamento de custos de materiais, orçamento de mão-de-obra direta, orçamento dos custos indiretos de fabricação e orçamento das despesas departamentais. Em segundo plano aparece o orçamento de custo financeiro, composto pelo orçamento de capital, orçamento de caixa, balanço patrimonial e demonstração do resultado do exercício projetado. As decisões operacionais visam à aquisição e uso de recursos escassos, enquanto as decisões financeiras se concentram em obter os meios para adquiri-los.

A preparação do orçamento se inicia com a definição do orçamento de vendas. A previsão de vendas em volume físico pode ser elaborada com base nos dados históricos de vendas por produto, região, segmento, canal de distribuição e cliente. Geralmente as empresas levam em conta a atual participação no mercado e a expectativa de aumento na participação definida no planejamento estratégico.

Nessa fase, além dos volumes físicos, pode-se estimar os preços de vendas nos mesmos níveis de detalhamento, ou seja, por produto, região, segmento, canal de distribuição e cliente.

A projeção da receita operacional de venda será calculada levando-se em conta os volumes e os preços de venda. Os preços de venda considerados nessa etapa servirão de base para as projeções subseqüentes, devendo ser reavaliados posteriormente. Caso os preços e os volumes não sejam suficientes para cobrir os custos e as despesas fixas da empresa, deverão ser reformulados. Também a definição dos preços de venda não depende unicamente de fatores internos da empresa, mas também de fatores externos, como, por exemplo, os preços dos concorrentes.

Após a definição do programa de vendas, a etapa seguinte é o orçamento de produção, que tem por objetivo assegurar nível de produção suficiente para atender à demanda de vendas.

O plano de produção envolve a programação de utilização da capacidade instalada da fábrica, políticas de estoques, projeção das necessidades de investimentos para atender ao programa de vendas, identificação de eventuais equipamentos ociosos e seu destino, projeção dos custos variáveis e custos fixos.

Após a definição do orçamento de produção em volumes físicos e dos níveis de estoques desejáveis, procede-se à elaboração do orçamento de necessidade de matérias-primas. Esse orçamento deverá ser quantificado física e monetariamente, pois com base nele será feito o orçamento de compras de matérias-primas, sempre levando-se em conta os níveis de estoques desejados.

Na etapa da definição do programa de produção e do orçamento de compras de matérias-primas deverão ser definidos os níveis de estoques ideais com os quais a empresa planeja operar. A regra geral consiste em não imobilizar recursos financeiros excessivos em estoques, pois isso aumentaria a sua necessidade de capital de giro. As empresas levam em conta os seguintes fatores: a distância física do fornecedor; o estoque mínimo para a produção não parar, a rotatividade de cada material/produto e o valor financeiro do material.

O orçamento das despesas operacionais abrange as despesas do departamento de vendas, da administração e despesas financeiras. Consoante Zdanowicz (1983, p. 103), essas despesas estão relacionadas à alta administração da empresa, ao pessoal burocrático e aos gastos de expediente, compreendendo custos comerciais e marketing, e custos financeiros.

Na prática, os orçamentos de despesas são preparados pelos gerentes das diversas áreas. Nas projeções os gerentes levam em conta os objetivos e as metas orçamentárias definidas no planejamento anual e também os dados históricos de desempenho de seus departamentos.

O orçamento de capital ou orçamento de investimento está relacionado à aquisição de ativos imobilizados. Na elaboração de seu planejamento estratégico freqüentemente as empresas fazem planos de expansão ou de substituição de maquinário, para continuar competitivas no mercado. As decisões de adquirir novas máquinas, ampliar o parque produtivo, investir em novos negócios são tomadas pelos proprietários e pela alta administração.

O orçamento de investimentos deve ser muito criterioso, pois requer o comprometimento de consideráveis recursos financeiros, e condicionam o desempenho da empresa durante muito tempo. Por isso, os investimentos devem ser feitos quando há disponibilidade de caixa e de acordo com os objetivos de reduzir custos e melhorar a eficiência operacional e administrativa da empresa.

Quando todos os orçamentos estiverem preparados, pode-se elaborar a Demonstração do Resultado Projetada para o período. Todas as receitas e despesas geradas em cada peça orçamentária são reunidas para projetar o resultado. Essa projeção possibilita a análise e a avaliação do resultado econômico que alcançado por meio do planejamento.

A Demonstração de Resultado do Exercício projetada é elaborada com base nos orçamentos operacionais auxiliares, como: orçamento de vendas, orçamento de produção e orçamento das despesas operacionais.

O fluxo de caixa confronta todas as entradas de caixa com as saídas de caixa durante o exercício social da projeção.

Zdanowicz (1983, p. 115) descreve que o objetivo do orçamento de caixa é proporcionar o levantamento dos recursos financeiros necessários para execução do plano geral de operações e, também, para realização das transações monetárias da empresa.

Para Welsch (1983, p. 255) e Zdanowicz (1983, p. 116), as principais finalidades do orçamento de caixa podem ser assim esquematizadas:

- a) indicar a posição financeira provável das operações planejadas;
- b) indicar o excesso ou a insuficiência de disponibilidades;
- c) indicar a necessidade de empréstimos ou a disponibilidade de fundos para investimento temporário;
- d) possibilitar a coordenação dos recursos financeiros em relação a capital de giro total, vendas, investimentos e capital de terceiros;
- e) estabelecer bases sólidas para a política de crédito;
- f) estabelecer bases sólidas para o controle corrente da posição financeira.

O balanço projetado é construído com três finalidades básicas:

- a) servir de apoio para o cálculo de alguns indicadores financeiros que serão utilizados na formulação do resultado da análise prospectiva;
- b) demonstrar a evolução da situação patrimonial em decorrência dos efeitos das previsões estabelecidas;
- c) servir como instrumento de conferência da elaboração dos demais quadros que compõem o orçamento, uma vez que o Ativo deve ser igual ao Passivo.

3 Análise dos resultados da pesquisa de campo

No período de 19 a 30 de setembro de 2005 foram realizadas visitas aos três maiores moinhos do Ceará, cujas principais atividades são a moagem de trigo e a comercialização de farinha de trigo e resíduos.

3.1 Descrição das Empresas

J. Macedo Alimentos Nordeste S/A

Fundada em 1955, está localizado no município de Fortaleza. A origem do capital é 100% nacional. Tem cerca de 205 funcionários. Utiliza na produção maquinário de alta tecnologia, sendo 80% de origem italiana, 10% de origem tcheca e 10% nacional. Tem uma capacidade instalada para moagem de 300 mil toneladas por ano. O faturamento bruto em 2004 foi de R\$112 milhões. Recentemente a empresa modificou sua atuação no mercado, saindo da área de indústria e panificação, passando a trabalhar mais no segmento de consumo nas regiões Norte e Nordeste com farinhas domésticas, massas e misturas para bolo. As marcas mais comercializadas são Dona Benta, Brandini, Sol, Boa Sorte, Petybom, Favorita e Familiar.

Grande Moinho Cearense S/A

Fundado em 1959, está localizado no município de Fortaleza. A origem do capital é 100% nacional. Tem cerca de 125 funcionários. Utiliza na produção maquinário de alta tecnologia, todo de origem italiana. Tem uma capacidade instalada para moagem de 160 mil toneladas por ano. O faturamento bruto em 2004 foi de R\$140 milhões. A empresa atua nas regiões Norte e Nordeste, comercializando farinhas para indústrias, panificação e consumo doméstico. A principal marca comercializada é a farinha Dona Maria.

Moinho Dias Branco Indústria e Comércio Ltda.

Fundado em 1992, está localizado no município de Fortaleza. A origem do capital é 100% nacional. Tem cerca de 220 funcionários. Utiliza na produção maquinário de alta tecnologia, de origem suíça. Tem uma capacidade instalada para moagem de 390 mil toneladas por ano. O faturamento bruto em 2004 foi de R\$300 milhões. A empresa atua nas

regiões Norte e Nordeste, comercializando farinhas para indústrias, panificação e consumo doméstico. A principal marca comercializada é a farinha Finna.

3.2 Considerações Importantes

As empresas J. Macedo Alimentos e Moinho Cearense já trabalham com orçamento há mais de dez anos, possuindo, portanto, áreas de orçamento bem estruturadas. No Moinho Dias Branco, o orçamento estava sendo implantado até o final de 2005, para ter início no exercício seguinte.

As empresas J. Macedo Alimentos e Moinho Dias Branco possuem várias unidades de produção de moagem de farinha de trigo, sendo que apenas as unidades sediadas em Fortaleza foram consideradas neste estudo.

4 Análise das informações coletadas

A partir das respostas obtidas nas entrevistas com os responsáveis pelas áreas de orçamento, pôde-se realizar algumas análises a fim de se chegar às conclusões relacionadas aos objetivos desta pesquisa.

4.1 Estruturas Organizacionais

Na J. Macedo Alimentos o orçamento é preparado pela Gerência de Planejamento Financeiro, enquanto no Moinho Cearense e no Moinho Dias Branco constitui responsabilidade da área de Custos e Orçamentos. Em cada uma das três empresas a área que cuida do orçamento está subordinada à Diretoria Financeira.

4.2 Planejamento Estratégico

As três empresas fazem planejamento estratégico ou planejamento de curto prazo antes de iniciar a elaboração do orçamento anual. Na J. Macedo Alimentos os proprietários, diretores e gerentes corporativos participam do planejamento estratégico. No Moinho Cearense é feito um planejamento a curto prazo, participando o vice-presidente e os diretores. No Moinho Dias Branco, até há pouco tempo o planejamento estratégico era feito somente pelos proprietários e pelos diretores das unidades; mas com a implantação do orçamento anual, em 2005 seria criado um comitê de orçamento, reunindo a diretoria de controladoria, o gerente de custos e orçamentos e o coordenador do orçamento.

O planejamento é coordenado pela área de Planejamento e Controle de Gestão na J. Macedo Alimentos, pela diretoria de Finanças e Controle no Moinho Cearense, e pela área de Custos e Orçamentos no Moinho Dias Branco.

4.3 Estrutura da Área Responsável pelo Orçamento

A área de orçamento é composta por quatro funcionários na J. Macedo Alimentos, dois no Moinho Cearense e oito no Moinho Dias Branco.

O responsável pelo orçamento na J. Macedo Alimentos tem formação acadêmica em Administração de Empresas, com especialização em Controladoria, ocupando o cargo de gerência de departamento, subordinado à Diretoria Financeira.

O responsável pelo orçamento no Moinho Cearense tem formação acadêmica em Administração de Empresas, com especialização em Gestão Contábil e Gestão de Negócios e Projetos, ocupando o cargo de chefia de custos e orçamentos, subordinado à Diretoria de Finanças e Controller.

O responsável pelo orçamento no Moinho Dias Branco tem formação acadêmica em Ciências Econômicas, com especialização em Controladoria, ocupando o cargo de gerente de custos e orçamentos, subordinado à Diretoria de Controladoria.

No tocante ao apoio da cúpula da empresa para desempenhar as funções da área de orçamento, os três entrevistados ressaltaram o envolvimento e interesse da alta administração no processo, enfatizando ainda ser esse tipo de comportamento a principal condição para se assegurar o orçamento bem-sucedido.

4.4 O Processo de Preparação de Orçamentos

As três empresas iniciam a elaboração do orçamento no final de setembro, e geralmente concluindo-a no prazo de dois meses.

Observa-se uma integração dos membros da administração na elaboração do orçamento, principalmente nas empresas J. Macedo Alimentos e Moinho Cearense. No Moinho Dias Branco ainda não alcançou a integração ideal, haja vista encontrar-se em fase de implantação. Na J. Macedo Alimentos é formado um comitê executivo, que define os objetivos e as metas globais, os quais são divulgados para os gerentes corporativos e gerentes operacionais. No Moinho Cearense, após a reunião de planejamento a curto prazo, os objetivos e as metas globais são divulgados às gerências e às chefias responsáveis pela projeção das peças orçamentárias (receitas, custos e despesas). No Moinho Dias Branco, ainda não se sabe exatamente como os gerentes irão participar da elaboração do orçamento, havendo interesse da diretoria na participação de todos os envolvidos no processo.

As três empresas trabalham com orçamento flexível; ou seja, dependendo das circunstâncias, as estimativas são reformuladas. Na J. Macedo Alimentos os objetivos maiores geralmente não são alterados durante o exercício social, mas, dependendo das mudanças ocorridas no ambiente externo, também podem sofrer modificações. No Moinho Cearense e no Moinho Dias Branco o orçamento é elaborado para o período de um ano, podendo ser alterado em virtude de mudanças ocorridas no ambiente externo.

Pode ocorrer que para se atingir os objetivos e metas orçamentários, definidos na reunião de planejamento anual, se faça necessária uma redução dos custos; nesse caso, não são aplicados percentuais de cortes gerais. Na J. Macedo Alimentos, cada gerente analisa onde os custos fixos podem ser reduzidos. No Moinho Cearense, o vice-presidente e as diretorias analisam o que pode ser reduzido sem prejudicar o bom funcionamento dos negócios. No Moinho Dias Branco é feita uma análise prévia de cada área antes da redução dos custos.

Considerando-se a afirmativa de que o orçamento para o próximo ano baseia-se no desempenho do ano atual, variando mais ou menos alguns pontos percentuais, dependendo do resultado das negociações entre executivos e gerências, as três empresas se comportam da forma adiante explicitada.

Na J. Macedo Alimentos o método utilizado para as projeções das despesas operacionais vai depender da representatividade de cada despesa, sendo utilizados métodos mais ou menos sofisticados, mas sempre levando-se em conta os gastos do ano anterior. Nas projeções das receitas e dos custos, não são utilizados somente dados históricos. A empresa contrata uma consultoria externa, que faz uma avaliação do comportamento do mercado em relação aos clientes, regiões de sua atuação e fornecedores; com base nesse estudo são preparadas as projeções de receitas e custos.

No Moinho Cearense as despesas operacionais são projetadas de acordo com a sua importância em termos de valores: as menos significativas levam em conta os dados históricos, enquanto as demais são analisadas individualmente e projetadas por diferentes métodos. Aquelas despesas que possuem contratos são atualizadas monetariamente pelos índices contratuais. Os custos variáveis são projetados de acordo com as previsões do mercado; ou seja, o preço do trigo, por se tratar de uma *commodity*, depende das previsões de preço do mercado internacional. As projeções dos volumes de vendas são elaboradas com

base no desempenho dos anos anteriores de cada região e nas experiências de mercado dos seus executivos.

No Moinho Dias Branco a empresa raramente se baseia nos dados históricos, adotando a premissa de que tudo deve ser repensado na elaboração do orçamento, fato decorrente de as empresas do grupo se encontrarem em fase de crescimento e ampliação.

Nas três empresas os custos e despesas fixos estão bastante estratificados, sendo a cada ano feita uma análise da real necessidade de cada item na operação da empresa. Há uma preocupação muito grande no sentido de não aumentar os custos e despesas fixos, procurando-se sempre reduzi-los, na medida em que isso não comprometa o atingimento das metas.

No tocante à forma de organização do sistema contábil, verificou-se que tanto na J. Macedo Alimentos, como no Moinho Cearense, é distribuída em três dimensões, a saber: estabelecimentos, centros de responsabilidade e rubricas contábeis. Os estabelecimentos são as empresas do grupo e suas filiais, os centros de responsabilidade são as diversas áreas/setores da empresa, e as rubricas contábeis são as contas de receitas, custos e despesas. Esse modelo adotado pelas duas citadas empresas significa que os orçamentos globais foram estruturados de acordo com os respectivos organogramas. Como os orçamentos indicam o que deve ser feito, como e quando, a garantia de alcance dos objetivos de desempenho da empresa requer também a identificação dos indivíduos específicos que possam ser posteriormente responsabilizados ou que prestem contas de desempenhos efetivos, quer sejam satisfatórios, quer não. Daí a importância dos centros de responsabilidade. O Moinho Dias Branco trabalha por área de negócios, ou seja, considerando separadamente a unidade de moagem, a unidade de massas e biscoitos e a unidade de margarina. Para cada área de negócios há um responsável, podendo-se dizer, portanto, que a empresa também adota plano de contas por centro de responsabilidade.

A utilização de sistemas informatizados na elaboração do orçamento ocorre da seguinte forma: Na J. Macedo Alimentos e no Moinho Dias Branco são utilizados aplicativos específicos e planilhas eletrônicas como ferramenta de apoio. O Moinho Cearense não possui sistema específico de orçamento, utilizando somente planilhas eletrônicas. Ainda com relação ao nível de informatização a J. Macedo Alimentos trabalha com banco de dados *Oracle*, adotando o módulo de gerenciamento *SAP*. O Moinho Cearense trabalha com o banco de dados *SQL Server*, adotando o módulo de gerenciamento *Siscorp*. O Moinho Dias Branco trabalha com o banco de dados *Oracle*, adotando o módulo de gerenciamento *Hyperion*, utilizado no planejamento, análises e simulações.

A análise dos resultados mensais ocorre, nas três empresas, geralmente entre seis e dez dias úteis após encerrado o mês.

A J. Macedo Alimentos possui um Programa de Participação nos Resultados (PPR), voltado para o acompanhamento e premiação do desempenho dos funcionários vinculados ao cumprimento das metas orçamentárias. O Moinho Cearense e o Moinho Dias Branco não possuem programas de incentivos orçamentários para os funcionários.

4.5 Identificação dos Principais Problemas que Ocorrem durante a Elaboração do Orçamento

A falta de honestidade orçamentária caracteriza-se como um problema que pode ocorrer durante a preparação dos orçamentos das despesas departamentais, quando os responsáveis pelas diversas áreas, no momento de fazer as previsões, superestimam os valores correspondentes, na pressuposição de que os seus superiores hierárquicos responsáveis pelas revisões irão cortar seus gastos. As três empresas responderam que esse tipo de problema pode ocorrer, mas não com frequência, porquanto a primeira versão do orçamento das

despesas departamentais é submetido à revisão do gerente, para em seguida receber aprovação da diretoria.

Caso a empresa trabalhe com premiação no atingimento das metas orçamentárias, os gerentes portadores de orçamentos geralmente fazem subavaliações das receitas, com o objetivo de cumprir mais facilmente as suas metas. As três empresas responderam que esse problema nunca ocorre, porquanto as receitas de vendas são projetadas com base em estudos de mercado, comportamento de volumes por região e por produto e práticas de preços.

Outros problemas citados pela J. Macedo Alimentos e pelo Moinho Cearense, que já trabalham com orçamento há mais de dez anos foram: a dificuldade de elaborar cenários alternativos, dadas as incertezas do ambiente externo, o atraso na entrega das informações à área de orçamento, a falta de um sistema que garanta a integridade das informações e a dificuldade de tornar o orçamento um instrumento de grande utilidade na gestão do dia-a-dia da empresa.

4.6 Revisões do Orçamento

Nas três empresas, as revisões do orçamento são motivadas quase sempre por mudanças ocorridas no ambiente externo, haja vista que as mudanças internas estão previstas no planejamento anual que antecede a elaboração do orçamento.

A J. Macedo Alimentos e o Moinho Cearense não fizeram revisão do orçamento em 2005, devido à estabilidade cambial e à queda do preço do trigo no mercado internacional.

4.7 Métodos Utilizados nas Projeções

As empresas trabalham com o orçamento empresarial, que é a forma tradicional de se fazer o orçamento anual das empresas. O ponto de partida do orçamento empresarial é a previsão de vendas. Quando o orçamento de vendas é completado, entra em ação a fase subsequente, ou seja, o orçamento de fabricação. O objetivo é assegurar nível de fabricação suficiente para atender à demanda de vendas. Em seguida, os gestores preparam as estimativas dos materiais exigidos para fabricação: matéria-prima, mão-de-obra direta e custos indiretos de fabricação. Na continuação do processo, são preparados os orçamentos de despesas pelos diversos gerentes. O gerente de vendas elabora o orçamento de despesas de vendas, o gerente de administração é responsável pelo orçamento de administração, e assim para os demais departamentos.

Outro método utilizado pelas empresas em estudo é o orçamento flexível, porquanto apresenta duas dimensões básicas em face do orçamento empresarial. Primeiro, não limita a projeção a um nível de atividade, abrangendo uma gama de atividades. Segundo, os resultados atuais não são comparados com os custos no nível de atividade do orçamento original; ou seja, os custos incorridos são comparados com os necessários para esse nível de atividade. O orçamento flexível é muito usado na fase de planejamento, quando são feitas as simulações de custos em vários níveis de atividade.

O Moinho Cearense utiliza o orçamento contínuo nas projeções de fluxo de caixa. O orçamento é feito para um período de 12 meses, mas quando o mês atual termina, outro é acrescentado no futuro. O principal objetivo da utilização desse método é a atualização periódica do fluxo de caixa. Isso porque a empresa faz um acompanhamento muito rigoroso da sua posição financeira.

Na preparação das previsões de vendas e despesas a J. Macedo Alimentos utiliza modelos estatísticos, dados históricos de desempenho, pesquisas do Instituto Nielsen e panoramas econômicos dos cenários nacional e internacional. O Moinho Cearense utiliza dados históricos de desempenho e publicações especializadas em análises econômicas do cenário nacional e internacional. O Moinho Dias Branco utiliza modelos estatísticos e dados históricos de desempenho.

Com relação ao sistema de custeio, observou-se que as empresas utilizam o custeio direto ou variável na elaboração do orçamento e nas análises gerenciais. Todos os responsáveis pelas áreas de orçamento acreditam que esse método é o melhor, por não fazer rateios de custos fixos e associar aos produtos somente aqueles custos que podem ser alocados diretamente.

O conceito de contribuição marginal é muito utilizado por essas empresas na apuração do resultado por produto, nas análises de novos produtos e nas análises de viabilidade de negócios.

Nas três empresas o controle dos gastos antes da sua efetivação ainda está numa fase preliminar, ou seja, as compras são feitas, e depois o gasto é controlado. Todos os entrevistados concordam que o orçamento anual também deve ser utilizado como um importante instrumento de controle de gastos. O que acontece é que ainda está nascendo uma cultura dentro dessas empresas para que isso ocorra. Em função disso, as despesas são analisadas e controladas após o encerramento do mês, quando é feita uma comparação entre o real e o orçado, sendo então apresentadas as justificativas do gestor de cada área para as distorções.

4.8 Aplicação dos Princípios Orçamentários

A Tabela 1 procura identificar a utilização dos princípios contábeis nas três empresas em estudo.

Princípios	J. Macedo Alimentos	Moinho Cearense	Moinho Dias Branco
Envolvimento administrativo	Totalmente obedecido	Totalmente obedecido	Totalmente obedecido
Adaptação organizacional	Totalmente obedecido	Parcialmente obedecido	Parcialmente obedecido
Contabilidade por área de responsabilidade	Totalmente obedecido	Totalmente obedecido	Parcialmente obedecido
Orientação para objetivos	Totalmente obedecido	Parcialmente obedecido	Totalmente obedecido
Comunicação integral	Totalmente obedecido	Parcialmente obedecido	Parcialmente obedecido
Expectativas realistas	Totalmente obedecido	Totalmente obedecido	Totalmente obedecido
Oportunidade (calendário definido)	Totalmente obedecido	Totalmente obedecido	Parcialmente obedecido
Aplicação flexível	Totalmente obedecido	Totalmente obedecido	Parcialmente obedecido
Reconhecimento do esforço individual e do grupo	Totalmente obedecido	Parcialmente obedecido	Parcialmente obedecido
Acompanhamento	Totalmente obedecido	Totalmente obedecido	Totalmente obedecido

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 1 – Princípios Orçamentários.

TABELA 1 – Tabulação das Respostas

Respostas	J. Macedo Alimentos	Moinho Cearense	Moinho Dias Branco	Total
Totalmente obedecido	10	6	4	20
Parcialmente obedecido		4	6	10
Não se aplica				
Total	10	10	10	30

Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com as respostas apresentadas pelas três empresas, 67% dos princípios orçamentários são totalmente obedecidos, enquanto os restantes 33% estão sendo parcialmente obedecidos. Os princípios que são parcialmente obedecidos, devido à dificuldade de sua implementação, são comentados a seguir.

O princípio da adaptação organizacional, que descreve a necessidade de uma estrutura organizacional bem definida, para evitar a duplicidade de esforços e a diluição de responsabilidade, depende da estrutura de funcionamento da empresa e do envolvimento de muitas pessoas, não sendo, por conseguinte, tarefa simples colocá-lo em funcionamento, segundo os entrevistados.

O princípio da orientação para objetivos significa estabelecer padrões que orientem as pessoas antes do momento da decisão, sempre voltadas ao atingimento de objetivos específicos, dependendo muito da forma de decidir de cada gestor. Por isso, não vem sendo totalmente obedecido pelas empresas.

O princípio da comunicação integral, que versa sobre a harmonia entre superiores e subordinados, de maneira que todos os envolvidos no processo orçamentário tenham uma noção de responsabilidade e objetivos, também não é tarefa simples. Como essa harmonia depende da colaboração de várias pessoas, reside aí a dificuldade de seguir esse princípio.

O princípio do reconhecimento do esforço individual e do grupo, por meio de relatórios de desempenho e outras observações, constitui tarefa árdua, mas há a expectativa de se fazer uma avaliação das capacidades individuais e coletivas relacionadas à participação de cada um na elaboração do planejamento, execução das atividades e controle de resultados.

5 Considerações finais

Este trabalho acadêmico teve como objetivo descrever o processo de orçamentação das indústrias moageiras cearenses, procurando investigar a aplicação/conhecimento da teoria sobre o assunto em cada uma delas.

Pelas respostas obtidas nas entrevistas, constatou-se que os profissionais responsáveis pela área de orçamento nas três empresas detêm elevado domínio do assunto, por atuarem na área há mais de dez anos e pela oportunidade de aplicar na prática a teoria aprendida.

Verificou-se também que o planejamento estratégico ou planejamento a curto prazo é delineado antes da preparação do orçamento anual, e que a participação está restrita à alta administração. Entre os entrevistados há concordância sobre a importância de fazê-lo em função do porte dessas empresas, e do grau de incerteza do negócio, em virtude de a principal matéria-prima ser importada.

As áreas de orçamento são enxutas em relação ao número de funcionários. Apenas no Moinho Dias Branco há oito funcionários que respondem pelos orçamentos de todas as empresas do grupo. Na média, essa área é composta por apenas três funcionários, sendo um gerente e dois assistentes. O número reduzido se deve à informatização e ao bom nível profissional dos funcionários envolvidos.

Outro ponto ressaltado pelos entrevistados é o apoio recebido da alta administração na execução de suas funções na área de orçamento. Por se tratar de trabalho que envolve a participação de todos na empresa, esse apoio é imprescindível em todas as etapas do processo de elaboração.

A preparação do orçamento anual tem início na segunda quinzena de setembro, sendo concluído em dois meses. Após a reunião de planejamento com a definição dos objetivos e metas orçamentárias para o próximo ano, todos os envolvidos tomam conhecimento das metas, com vistas à preparação dos orçamentos de suas respectivas áreas. É estabelecido prazo de quinze dias para a entrega dos orçamentos individuais à área de orçamento. De posse desses orçamentos, a área de orçamento prepara os relatórios contábeis e financeiros, e os apresenta à diretoria, para a devida análise e aprovação final. Quando o resultado das peças orçamentárias individuais não se compatibiliza com o esperado pela alta administração, são feitas simulações, até se obter um resultado satisfatório, sempre obedecendo aos objetivos e metas preestabelecidas.

Quanto aos métodos utilizados nas projeções, verificou-se que são utilizados dados históricos, modelos estatísticos, consultorias externas e publicações econômicas. As despesas e os custos fixos constituem uma grande preocupação dos administradores, pelo fato de seu crescimento impactar negativamente o resultado da empresa. Por isso, faz-se necessária uma atenção especial nessas projeções, no sentido de não aumentá-los de um ano para o outro.

Com relação ao método de custeio utilizado, observou-se a adoção do custeio direto, sendo o mais recomendável por não fazer rateios subjetivos dos custos fixos, que podem levar a conclusões errôneas sobre o desempenho de cada produto ou negócio. O conceito de margem de contribuição é muito utilizado nas projeções e análises dos produtos e áreas de negócios.

Na análise dos princípios orçamentários que norteiam todo o processo de preparação dos orçamentos, observou-se que aqueles elaborados com a participação de maior número de pessoas, são bem mais difíceis de se seguir à risca. Quando o cumprimento do princípio requer somente a participação da alta administração, sua execução se torna mais simples.

Pelas respostas apresentadas nas entrevistas, pôde-se observar que as empresas adotam os modelos propostos pelos teóricos, não existindo diferenças significativas no processo orçamentário por elas desenvolvidos.

Referências

- CATELLI, Armando. *Sistema de contabilidade de custo*. 1972. Tese – FEA/USP, São Paulo.
- HORNGREN, Charles T.; FOSTER, George; DATAR, Krikant M. *Contabilidade de custos*. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- KAPLAN, Robert S.; COOPER, Robin. *Custo & desempenho: administre seus custos para ser mais competitivo*. São Paulo: Futura, 1998.
- LUNKES, Rogério João. *Manual de orçamento*. São Paulo: Atlas, 2003.
- TUNG, Nguyen H. *Orçamento empresarial e custo-padrão*. 4. ed. São Paulo: Edições Universidade – Empresa, 1994.
- WELSCH, Glenn A. *Orçamento empresarial*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1983.
- ZDANOWICZ, José Eduardo. *Orçamento operacional*. Porto Alegre: Sagra, 1983.