

# CONTROLE DE CUSTOS E ORÇAMENTO

**ANDREIA DE ÁVILA BATISTA**  
**ILVILI ANDRÉA WERNER**

## **Resumo:**

*As empresas vêm se empenhando cada vez mais na busca de soluções para os problemas financeiros, para isso procuram um modo de alocação e gerenciamento de dinheiro e de pessoas. O Controle de custos é essencial para se obter bons resultados e orçamento tem sido uma das ferramentas mais utilizadas, a maior parte das empresas têm problemas financeiros e operacionais e recaem em um erro muito comum, pois não possuem o conhecimento necessário para a elaboração de um orçamento, transformam o orçamento atual em uma nova versão do orçamento do ano anterior, geralmente as empresas tendem a cair no erro de monitorar os gastos do ano anterior e prever um percentual de aumento nos gastos em cima dessa coleta de nível de gastos, isso é só uma forma disfarçada de se manter os vícios administrativos e perder a funcionalidade e esconder a falta de agilidade para se adaptar às novas circunstâncias, e a existência de uma despesa inchada, e até mesmo a alocação de gastos em contas erradas e por fim a falta de um plano de contas correto. Os recursos orçamentários são por vezes diminuídos, mas nunca eliminados. As empresas caem no vício de implantar um orçamento e só voltar a analisá-lo no final de cada período para verificar o Desvio orçamentário. Não fazem nenhum tipo de controle de metas e tendências, para que o orçamento seja seguido, e o que é pior: não fazem nenhum planejamento antes de se fazer o orçamento e quando fazem simplesmente o mantêm na gaveta*

## **Palavras-chave:**

**Área temática:** *Gestão de Custos nas Empresas de Comércio e de Serviços*



---

**GESTÃO DE CUSTOS NAS EMPRESAS DE COMÉRCIO E DE SERVIÇOS**

**ANDREIA DE ÁVILA BATISTA**

Autora

**ILVILI ANDRÉA WERNER**

Orientadora

**CONTROLE DE CUSTOS E  
ORÇAMENTO**

## RESUMO

As empresas vêm se empenhando cada vez mais na busca de soluções para os problemas financeiros, para isso procuram um modo de alocação e gerenciamento de dinheiro e de pessoas. O Controle de custos é essencial para se obter bons resultados e orçamento tem sido uma das ferramentas mais utilizadas, a maior parte das empresas têm problemas financeiros e operacionais e recaem em um erro muito comum, pois não possuem o conhecimento necessário para a elaboração de um orçamento, transformam o orçamento atual em uma nova versão do orçamento do ano anterior, geralmente as empresas tendem a cair no erro de monitorar os gastos do ano anterior e prever um percentual de aumento nos gastos em cima dessa coleta de nível de gastos, isso é só uma forma disfarçada de se manter os vícios administrativos e perder a funcionalidade e esconder a falta de agilidade para se adaptar às novas circunstâncias, e a existência de uma despesa inchada, e até mesmo a alocação de gastos em contas erradas e por fim a falta de um plano de contas correto. Os recursos orçamentários são por vezes diminuídos, mas nunca eliminados. As empresas caem no vício de implantar um orçamento e só voltar a analisá-lo no final de cada período para verificar o Desvio orçamentário. Não fazem nenhum tipo de controle de metas e tendências, para que o orçamento seja seguido, e o que é pior: não fazem nenhum planejamento antes de se fazer o orçamento e quando fazem simplesmente o mantém na “gaveta”.

## SUMÁRIO

1	IMPLANTAÇÃO DE ORÇAMENTO EMPRESARIAL .....	1
1.1	Etapas .....	1
1.1.1	Estratégias .....	1
1.1.2	Análises .....	2
1.1.3	Análise de funcionários .....	2
1.1.4	Funções .....	2
1.1.5	Programação de vendas de acordo com a curva sazonal .....	2
1.1.6	Analisar todos os níveis de gastos, por conta contábil e por centro de custos ..	3
1.1.7	Previsão de investimentos na capacidade para atender o programa de vendas	3
1.1.8	Plano de Contas .....	3
1.1.8.1	Pessoal .....	3
1.1.8.2	Transportes .....	3
1.1.8.3	Despesas gerais .....	3
1.1.8.4	Instalações .....	3
1.1.9	Fatores que influenciam diretamente no processo .....	4
1.1.9.1	Comportamento da gerência .....	4
1.1.9.2	Planejamento de Vendas .....	4
1.1.9.3	Outros .....	4
1.1.9.4	Despesas Gerais .....	4
1.1.9.5	Despesas financeiras .....	4
1.1.9.6	Despesas estimadas pela contabilidade da empresa .....	4
1.1.9.7	Análises diversas .....	5
1.1.10	Planilhas de regras para gastos em contas – premissas.....	5
1.1.11	Planilhas de Orçamento .....	5
1.1.12	Planilhas de caixa (mensal) .....	5
1.1.13	Planilhas de desvios (mensal) .....	6
1.1.14	Planilha de Desvio Geral (anual).....	6
1.1.15	Planilha de DRE – Demonstrativo do Resultado do Exercício.....	6
1.1.16	Desvios.....	7
1.1.17	Fatores de Máxima Importância .....	7
1.1.18	Fontes de erros .....	7
1.1.19	Características e benefícios .....	7
1.1.20	Outras reduções.....	9
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	12

## 1 IMPLANTAÇÃO DE ORÇAMENTO EMPRESARIAL

A maior parte das empresas do setor comercial não estão conscientes dos benefícios de um bom controle de custos, e orçamento empresarial bem elaborado.

A implantação de um projeto de controle de custos e orçamento, cria um modelo de controle gerencial, onde os responsáveis pelos departamentos se comprometam com metas. É a descentralização das responsabilidades.

Faz-se um Diagnóstico para verificar o real estado financeiro e operacional da organização, a seguir se estabelece um planejamento estratégico para a empresa, contendo Missão, Visão, Valores e um conjunto de estratégias para cada uma de suas perspectivas: mercado, finanças, processos e pessoas.

O planejamento envolve toda a empresa desde os diretores, gerentes e supervisores até o pessoal do operacional na elaboração de um “Orçamento”; que prioriza os recursos existentes, segundo as estratégias traçadas na etapa anterior.

É preciso iniciar os processos de reestruturação das áreas e executar todos os programas, todas as áreas devem ser reestruturadas em um período máximo de um ano, o ponto mais importante é a atitude de cada um diante do processo: comportamento, limites e equilíbrio, criatividade, prontidão, trabalho em equipe e quebra de paradigmas, entre outros.

Existem vários pontos a serem analisados e várias etapas a serem cumpridas para a implantação de um controle de custos e de um orçamento:

- um diagnóstico da situação atual da empresa;
- definir regras para gastos e alocações de despesas – premissas;
- definição de um plano de contas correto;
- histórico de gastos corretos;
- definição de agrupamentos de contas e donos de agrupamentos de contas;
- definição de um cronograma ;
- planejamento estratégico anual;
- identificar e resolver pontos de conflito : pessoas responsáveis por fazer, acompanhar, gerenciar e justificar os desvios das contas relacionados ao seu “pacote de contas”;
- delegação de tarefas, tempo gasto;
- disponibilidade e confiabilidade de informação;
- funcionários;
- redistribuição de tarefas;
- política de qualidade;
- posição da gerência e da diretoria.

### 1.1 Etapas

- analisar o diagnóstico da empresa , identificar e resolver os conflitos;
- treinar e preparar os funcionários para a implantação do controle de metas e orçamento.

#### 1.1.1 Estratégias

- estabelece-se a estratégica da empresa: Missão, Visão, Valores;
- perspectivas: mercado, finanças, processos e pessoas;

- planejamento: todos os diretores, gerentes e supervisores e equipe operacional.

### **1.1.2 Análises**

- alavancagem das vendas;
- capacidades instaladas;
- crescimento da empresa;
- desenvolvimento gerencial;
- treinamento de administradores;
- resistência a situações de mudanças;
- revisão de processos;
- aumento da produtividade;
- redução de custos;
- implantação de sistemas;
- quantidade de horas extras.

### **1.1.3 Análise de funcionários**

- capacidade;
- conhecimento;
- substitutos;
- relações humanas;
- tempo gasto;
- polivalência;
- confiabilidade;
- comportamento;
- polivalência;
- flexibilidade.

### **1.1.4 Funções**

- distribuição de tarefas;
- grau de dificuldade;
- recursos;
- tempo gasto;
- grau de necessidade.

### **1.1.5 Programação de vendas de acordo com a curva sazonal**

- quais os produtos;
- novos produtos;
- preços;
- publicidade;
- concorrência.

### **1.1.6 Analisar todos os níveis de gastos, por conta contábil e por centro de custos**

- estudar as despesas que estão sendo realizadas, verificar a real necessidade da existência de cada despesa;
- padronizar as operações.

### **1.1.7 Previsão de investimentos na capacidade para atender o programa de vendas**

- recursos para os investimentos necessários;
- recursos próprios;
- capital dos acionistas;
- novos acionistas;
- financiamento de longo prazo ou médio e justificativas;
- será necessário, também, uma avaliação por setor.

### **1.1.8 Plano de Contas**

O plano de contas é dividido em 4 grandes grupos formados por sub-grupos de menores de contas.

#### **1.1.8.1 Pessoal**

Formado por 7 sub-grupos de contas que contém 22 contas contábeis.

#### **1.1.8.2 Transportes**

Formado por 10 sub-grupos de contas que contém 22 contas contábeis.

#### **1.1.8.3 Despesas gerais**

Formado por 8 sub-grupos de contas que contém 19 contas contábeis

#### **1.1.8.4 Instalações**

Formado por 6 sub-grupos de contas contábeis que contém 18 contas contábeis

## **1.1.9 Fatores que influenciam diretamente no processo**

### **1.1.9.1 Comportamento da gerência**

Um dos fatores que mais podem contribuir para o fracasso de um projeto de controle de custos e orçamento é o comportamento dos gerentes e dos diretores da empresa.

### **1.1.9.2 Planejamento de Vendas**

Se a estimativa de vendas for baixa, poderá influenciar diretamente na programação de outros itens que dependem diretamente da área de vendas. O mesmo ocorrerá principalmente nos itens diretamente ligados ao processo, onde as despesas são maiores.

Será preciso analisar o crescimento das vendas em relação ao crescimento dos anos anteriores.

### **1.1.9.3 Outros**

Máquinas, instalações, armazéns, estoques, programação de manutenção; adequação de mão de obra: contratações, demissões, remanejamentos, treinamentos, estímulos salariais, prêmios.

### **1.1.9.4 Despesas Gerais**

São itens fixos, isto é, a empresa vai desembolsar o valor dos aluguéis independentemente do volume de vendas: Pessoal e encargos sociais, Aluguéis e despesas de locação (condomínios, impostos, etc.), Energia elétrica, Telefone, Informática, etc.

### **1.1.9.5 Despesas financeiras**

Pode-se prever pelos contratos existentes de financiamento de capital de giro, nível médio de desconto de duplicatas no passado, e contratos de longo prazo.

De forma mais complexa, pode-se estimar o fluxo de caixa mensal e calcular as necessidades de empréstimos caso a caso.

### **1.1.9.6 Despesas estimadas pela contabilidade da empresa**

Estimadas pela contabilidade da empresa: (IPI, ICMS, ISS, PIS, COFINS) e os diretos, Imposto de Renda e Contribuição Social.

Outros itens contábeis: depreciação do imobilizado (desgaste dos bens na produção).

\* Após a reorganização dos gastos, é preciso que cada um deles tenha a sua necessidade questionada e justificada.

\* É feito uma projeção do resultado anual da empresa, onde verificamos se as despesas, estão de acordo com a planejamento de resultados da empresa, o “ corte orçamentário” é feito a partir dessa análise; e é feito separadamente, por conta e por centro de custos, analisando cada atividade a possibilidade de ser “cortada “.

#### **1.1.9.7 Análises diversas**

Acompanhamento do previsto:

- as reuniões de DESVIOS, ou seja o acompanhamento do orçamento deve ser feito mensalmente pela diretoria;
- a reunião deve ser feita de preferência até o 5º ( quinto ) dia útil após o fechamento do período, e devem estar presentes além da diretoria , os gerentes de área , os donos de agrupamentos de contas “pacotes” , o responsável pelo orçamento;
- o controle é feito em planilhas e separado por centros de custos, contas e agrupamentos de contas.

#### **1.1.10 Planilhas de regras para gastos em contas – premissas**

As regras serão diferentes para cada conta em cada centro de custos.

#### **1.1.11 Planilhas de Orçamento**

- cada centro de custos possui sua planilha separada que ao final será consolidada em uma só de todos os centros de custos;
- a planilha possui histórico dos anos anteriores;
- campos para serem feitas as metas;
- memória de calculo contendo: histórico de manutenção de veículos, programação de férias, previsão de trocas de pneus, óleo e lub, Despesas com diárias e viagens, investimentos, manutenção de equipamentos de marketing, e outros.;
- cada projeção em cada conta e em cada centro de custos é feita de maneira complexa e diferente. São levados em conta o planejamento de vendas , compras de produtos, condições do veículo, rota a ser seguida, limpeza, manutenção do prédio, gastos com segurança, etc.

#### **1.1.12 Planilhas de caixa (mensal)**

- onde são lançados as despesas por dia e consolidado ao final da planilha;
- a planilha possui também campos para lançamentos de débitos diretos em contas e bonificações de produtos;
- todas as contas possuem descritivos dos gastos que podem ser lançados nela;

### 1.1.13 Planilhas de desvios (mensal)

- a planilha tem um “farol de justificativas de desvios “ que aponta todas as contas onde existem desvios e se foram justificados pelos “gerentes de conta “ ou não;
- gráficos comparativos separados por centro de custos com diferenças apuradas em reais e em percentuais %;
- e apura os desvios mensais, por contas, centro de custos, agrupamentos de contas, e tem o histórico dos anos anteriores, e apura o desvio meta x real em reais e em percentuais %;
- a planilha possui campos para as justificativas dos desvios (que devem ser preenchidas pelos donos de agrupamentos de contas antes da reunião mensal).

### 1.1.14 Planilha de Desvio Geral (anual)

- a planilha possui todos os dados necessários para facilitar o controle da gerência;
- gastos gerais ( reais) dos anos anteriores consolidados;
- orçamento do Ano separado por centro de custos e consolidado;
- histórico básico dos anos anteriores, metas X real;
- histórico das diferenças apurados (mensalmente);
- comparativo Meta X real separado semestralmente;
- gráfico dos desvios mensais em percentual;
- gráfico dos desvios mensais em valores;
- gastos reais separados por centro de custos , e com o histórico de gastos reais do ano anterior do centro de custos;
- as planilhas apuram as diferenças entre o real e o planejado em reais e em percentual;
- comparativo anual de meta x real separado por centro de custos;
- planilha de Flash de fechamento de custos mensal;
- a planilha é de projeção de resultado, contém receita, PIS, COFINS, Bonificações CMV (separados por produtos), receita Líquida, custo variável, custo fixo, margem de contribuição, Lucro operacional, investimentos, ponto de equilíbrio e lucro líquido - serve para que o gerente possa “simular o resultado do mês” adaptando os gastos as novas tendências de receita e CMV; que se alteram devido a fatores externos como variação climática, aumento de volume, modificando assim a projeção feita anteriormente quando as despesas foram planejadas. Essa planilha auxilia a gerência a não ter surpresas desagradáveis no final do mês.

A partir dessa análise são feitos “cortes” ou aprovações de despesas e novas despesas; exemplo se a análise der um resultado ruim são cortadas algumas despesas e algumas contas e se o resultado for melhor do que o esperado na época em que projetamos as despesas, são autorizadas: reformas, compras de móveis, investimentos, etc.

### 1.1.15 Planilha de DRE – Demonstrativo do Resultado do Exercício

Essa planilha apura o resultado da empresa. Mensal e anual.

### 1.1.16 Desvios

- todos os desvios devem ser justificados;
- deve ser feito um plano de ação para os desvios;
- caso haja grandes desvios ou as regras básicas que fundamentam o orçamento tiverem sido profundamente alteradas por fatos externos (por exemplo, variação da taxa de dólar) ou internos (novas encomendas, questões técnicas, novos produtos), os controle são revistos;
- o acompanhamento de gastos e metas é um dos melhores termômetros para que possamos orientar mudanças de percurso ao longo do exercício.

### 1.1.17 Fatores de Máxima Importância

- bom senso: os participantes do processo devem ver a empresa como um “todo” e brigar pelo necessário para andamento de suas atividades;
- flexibilidade: o controle de metas deve ser flexível, permitindo correções diversas;
- avaliação de desempenho: deve ser avaliado a participação de todos , inclusive da gerência;
- tendências mercadológicas: a tendência deve ser levada em conta e serve de parâmetro para apuração de resultados de melhorias propostas.

### 1.1.18 Fontes de erros

- distância entre o tempo de construção e implementação;
- resistência ao fluxo de informação;
- dificuldades técnicas;
- existência de processo inflacionário;
- falta de histórico de gastos;
- resistência a mudanças;
- centralização de decisões;
- gerência pouco flexível;
- falta de conhecimento do processo;
- diferenças pessoais;
- falta de preparo;
- falta de sistemas.

### 1.1.19 Características e benefícios

- **melhorias:** obriga a fazer um esforço no sentido de se obter melhores práticas;
- **aperfeiçoamento:** se caracteriza por ser um processo contínuo, e tende a gerar uma nova cultura. E utiliza melhor os recursos no cumprimento das metas;

- **desenvolvimento:** maior qualificação dos funcionários e desenvolvimento da capacidade criativa e de trabalho em equipe;
- **resultados:** de 2 das 5 empresas onde está sendo implantado.

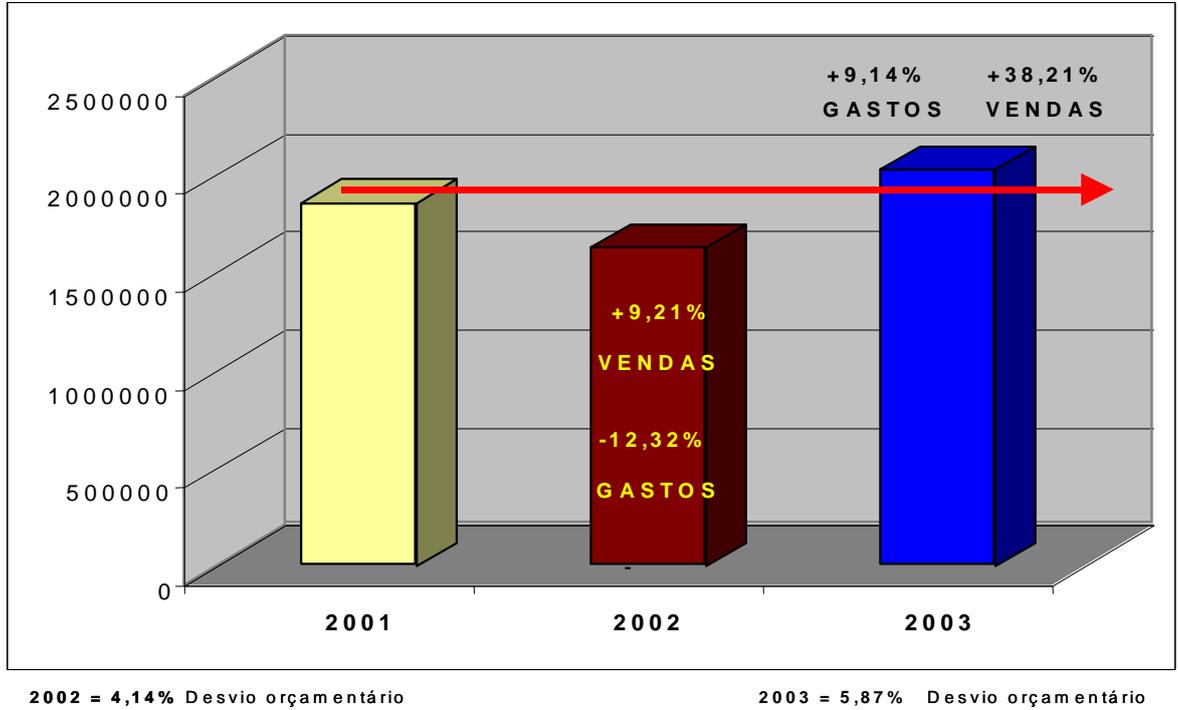


Figura 1: Empresa A – CBPL

### HORAS EXTRAS

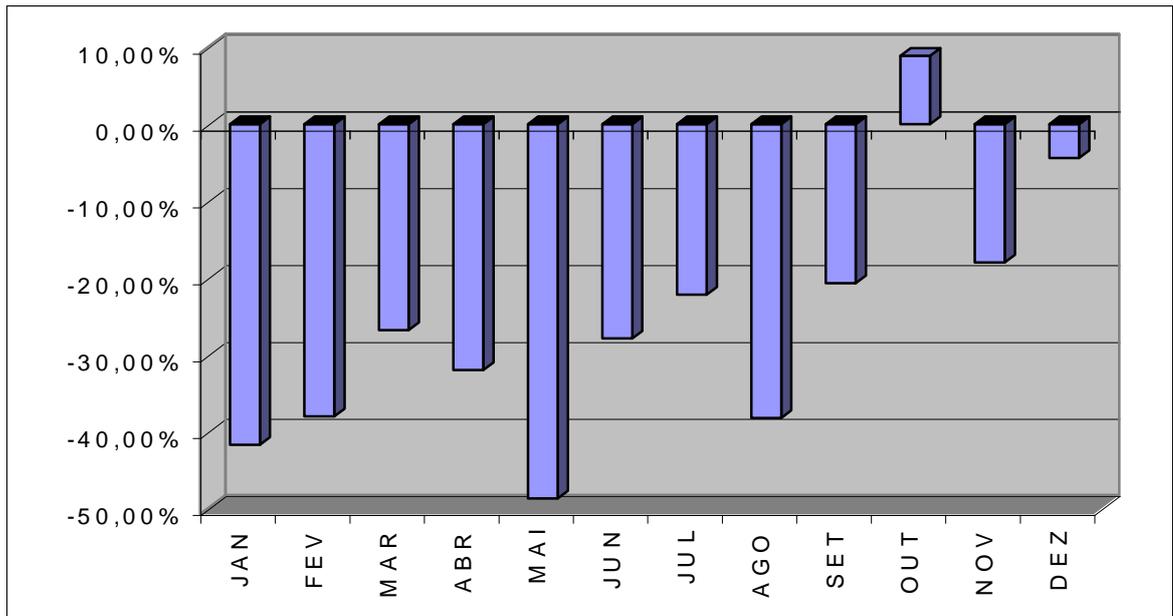


Figura 2: Empresa A – CBPL

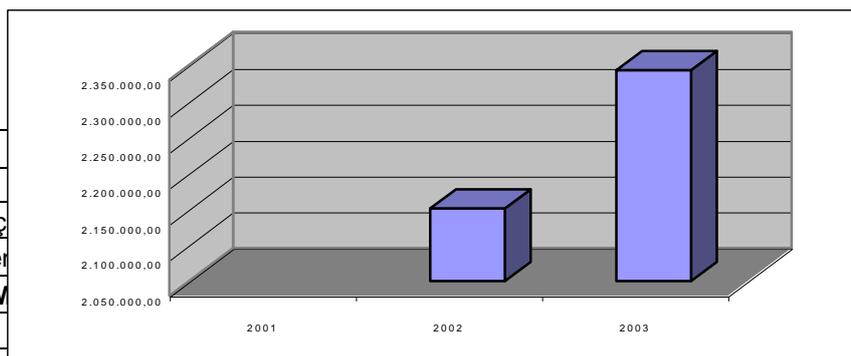
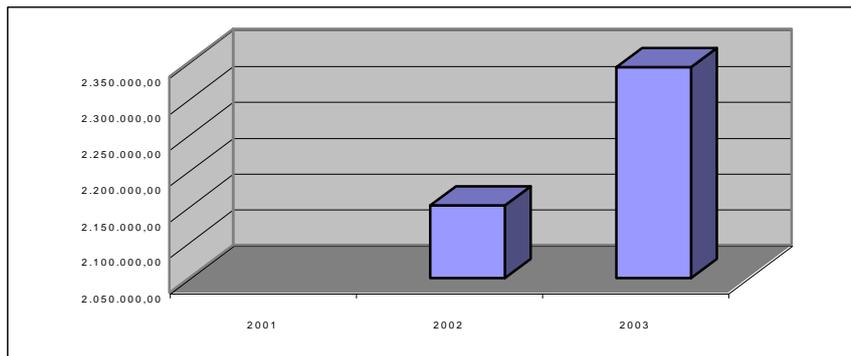
## 1.1.20 Outras reduções

TABELA 1 – Reduções

Descrição / Redução	Como foi Realizado
Peças e materiais: -37,39%	Negociações, troca de fornecedores, acompanhamento do gerente da conta
Manutenção de equipamentos de marketing: -38,73%	Programação de manutenção, fornecedores, acompanhamento do material.
Outras: -24,75%	Carrinhos de entrega, fitilhos, cordas, lonas
Freteiros (não exclusivo): - 34,80% Fretes (exclusivo) : - 54,35%	Melhor aproveitamento dos caminhões da revenda, transferência de caminhões que estavam ociosos na filial
Ajuda de custos – vendedores: - 76,55%	Estudo de rotas, negociação com postos, estabelecimento de metas
Pneus: -36,49%	Negociações, troca de fornecedores, rodizio, análise de rotas de vendas
Lavagem de veículos: -57,02%	Negociações com postos
Ajuda de custos – vendedores: - 76,55%	Estudo de rotas, negociação com postos, estabelecimento de metas
Pessoal temporário: -9,35%	Melhor aproveitamento da equipe interna
Vale refeição: -88,00%	Estudo dos gastos reais, Negociação com fornecedores (Clientes)
Despesas com serviços: -82,90%	Redução de xerox, Cartas, postais
Manutenção Predial: -79,21%	Planejamento e controle
Horas extras: -25,83%	Estudo das despesas, Banco de horas, Rodízio de funcionários, Escala para descarga
Multas de trânsito: -58,07%	
Perda e roubo de Liquido: -100%	Monitoramento de depósito
Treinamento: -91,12%	Cursos melhores direcionados e aproveitados
Óleos e lubrificantes: -13,75%	Planejamento, controle, Mudança de fornecedores
Imobilizado: 50,26%	Planejamento, controle

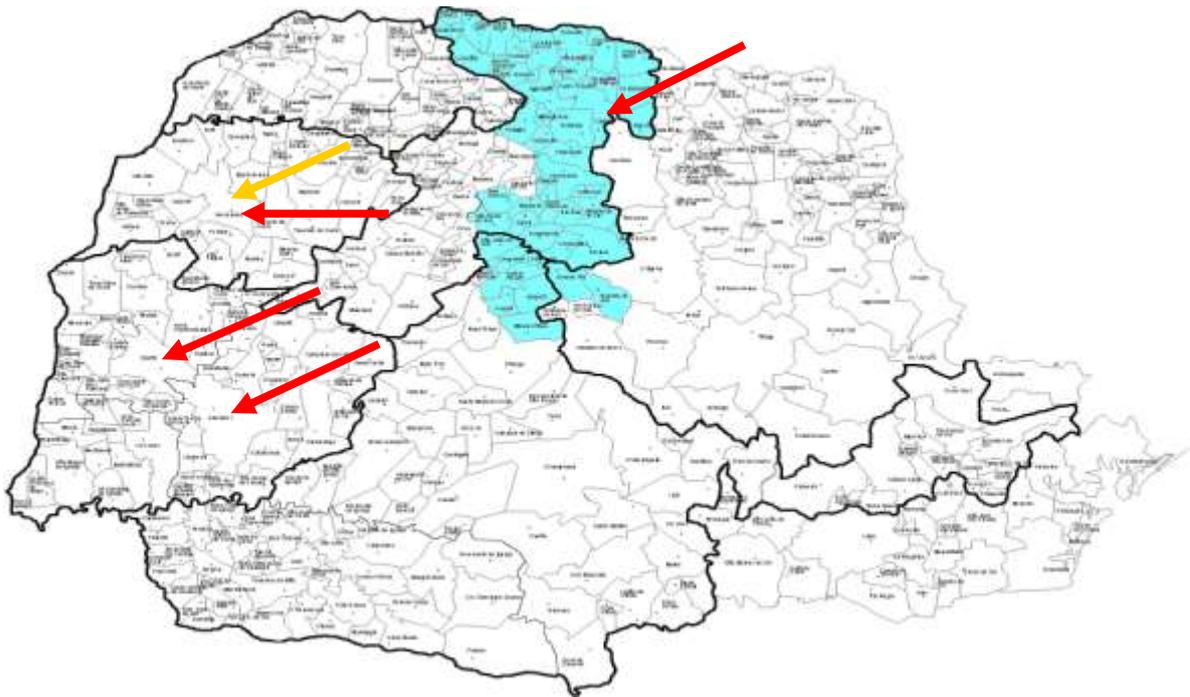
**TABELA 2 – Desvios**

Mês	Desvio
Janeiro	4,30%
Fevereiro	2,24%
Março	-1,62%
Abril	-4,71%
Maiο	-1,51%
Junho	2,20%
Julho	1,17%
Agosto	0,05%
Setembro	2,81%
Outubro	10,61%
Novembro	11,52%
Dezembro	17,11%
<b>TOTAL</b>	<b>4,14%</b>



Reduç		
Aumer		
<b>AUM</b>		
Reduçao		
Aumento		+ 14,69%

DESVIOS ORÇAMENTÁRIOS	
2003	2004 Média até 05/04
-0,67%	5,26 %



**Figura 4:** Área de abrangência da empresa CBPL  
52 municípios no Norte do Paraná - monomarca

## CONCLUSÃO

O controle de custos e metas orçamentárias tem como características básicas prever comportamentos e acontecimentos operacionais, e se preparar para resolvê-los.

Tem como base a prevenção e otimização dos recursos já existentes.

Tem como base os princípios do OBZ, e tem se destacado como forma eficaz de controle de custos e metas, e desenvolvimento da capacidade de criação.

Muda a “cultura” da empresa, e cria novas formas de análise de gastos e distribuição de verbas, proporcionando ao administrador; além de uma visão ampla do funcionamento geral da empresa, uma forma de analisar as tendências e “salvar” os resultados, e desenvolve a criatividade e o espírito de equipe dos funcionários. É necessário que o administrador entenda, que o modo de alocação e distribuição de despesas é de extrema importância para o desenvolvimento e “sobrevivência” da empresa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMBEV – American Beverage Company – Manual – Orçamento Base Zero (OBZ) Auto-Implementável para revendas – Diretoria de Revendas – Junho 2001 - EAD-436 ORÇAMENTO EMPRESARIAL II.

BEVILAQUA, Afonso; WERNECK, Rogério. “The quality of the federal net debt in Brazil”. Texto para Discussão, n. 385. Rio de Janeiro: PUC, 1998.

GIAMBIAGI, Fabio. Os inativos da União e o gasto público. **Revista Conjuntura Econômica**, v. 53, n. 12, dez. 1999.

GIAMBIAGI, Fabio. Uma estratégia para reduzir o déficit fiscal. **Revista Conjuntura Econômica**, v. 52, n. 8, ago. 1998.

Ministério da Fazenda. Programa de estabilidade fiscal. out. 1998.

OHANA, Felipe. “The Brazilian 1994 stabilization plan: an analytical view”; texto apresentado no seminário da Fundação Colosio, México, “Economic strategies for the new millenium - Globalization with social justice”; publicado no Brasil como EPGE- Ensaio Econômicos, n. 307. 1997.

PREMCHAND, A. Temas e questões sobre a gestão da despesa pública. **Revista do Serviço Público**, a. 49, n. 2, abr./jun. 1998.

PREMCHAND, A. e ANTONAYA, A. Aspectos del Presupuesto Público. **Fundo Monetário Internacional-FMI**. Washington DC. 1988.

PYHRR, Peter. **Orçamento base zero**. Rio de Janeiro: Editora Interciência, 1981.

TANZI, Vito. **Fiscal policy and economic reconstruction in Latin America**. IMF Working Paper, 89/94.

**AUTORA: ANDREIA DE ÁVILA BATISTA**  
Andreiaavila@hotmail.com

**ORIENTADORA: ILVILI ANDRÉA WERNER**  
lviliw@netscape.net