

Planejamento e controle orçamentário e seus efeitos no resultado econômico: um modelo de simulação em uma indústria

Graciela Dias Coelho Jones (UFU) - gracieladias@click21.com.br

Ana Alice Vilas Boas (UFLA) - analice@ufla.br

Karem Cristina de Sousa Ribeiro (UFU) - kribeiro@ufu.br

Resumo:

O presente estudo visa apresentar um modelo de simulação de resultado econômico a partir da utilização do planejamento e do controle orçamentário. A simulação contempla a conjugação da melhor performance de variáveis determinantes dos resultados. A questão que norteou o estudo foi: Qual é a contribuição dos elementos da gestão econômica na identificação da melhor performance das variáveis determinantes do resultado econômico e na determinação do próprio resultado? O trabalho apresenta a utilização das ferramentas do processo de gestão econômica, com ênfase nas fases do planejamento e a sua expressão monetária; o orçamento, da execução e do controle. Adicionalmente, enfatiza-se a contribuição da Contabilidade como instrumento de informação. A metodologia utilizada foi o estudo de caso, realizado em uma empresa industrial do ramo alimentício, localizada no estado de Minas Gerais, que opera com as atividades de produção e distribuição de seus produtos. O modelo proposto teve a sua aplicabilidade testada na empresa, e tem a comprovação dos seus resultados apresentados no decorrer do desenvolvimento do presente estudo. Analisando a aplicação do modelo pode-se concluir que o papel desempenhado pelo planejamento e controle de resultados é determinante para o alcance do êxito econômico esperado nos períodos considerados pelo estudo.

Palavras-chave: Planejamento e Controle Orçamentário. Simulação de Resultados. Resultado Econômico.

Área temática: Controladoria

Planejamento e controle orçamentário e seus efeitos no resultado econômico: um modelo de simulação em uma indústria

Resumo

O presente estudo visa apresentar um modelo de simulação de resultado econômico a partir da utilização do planejamento e do controle orçamentário. A simulação contempla a conjugação da melhor performance de variáveis determinantes dos resultados. A questão que norteou o estudo foi: Qual é a contribuição dos elementos da gestão econômica na identificação da melhor performance das variáveis determinantes do resultado econômico e na determinação do próprio resultado? O trabalho apresenta a utilização das ferramentas do processo de gestão econômica, com ênfase nas fases do planejamento e a sua expressão monetária; o orçamento, da execução e do controle. Adicionalmente, enfatiza-se a contribuição da Contabilidade como instrumento de informação. A metodologia utilizada foi o estudo de caso, realizado em uma empresa industrial do ramo alimentício, localizada no estado de Minas Gerais, que opera com as atividades de produção e distribuição de seus produtos. O modelo proposto teve a sua aplicabilidade testada na empresa, e tem a comprovação dos seus resultados apresentados no decorrer do desenvolvimento do presente estudo. Analisando a aplicação do modelo pode-se concluir que o papel desempenhado pelo planejamento e controle de resultados é determinante para o alcance do êxito econômico esperado nos períodos considerados pelo estudo.

Palavras-chave: Planejamento e Controle Orçamentário. Simulação de Resultados. Resultado Econômico.

Área Temática: Controladoria

1 Introdução

As empresas têm buscado ampliação da sua participação no mercado, e conseqüente aumento do seu resultado econômico; o lucro. De acordo Lemes (1996), o lucro ou resultado econômico é completo como indicador da eficácia empresarial, pois consegue absorver e refletir as variações entre os componentes: produtividade, eficiência, satisfação, adaptabilidade e desenvolvimento, inclusive a própria sinergia existente entre eles. O resultado econômico reflete todos os fatores determinantes do sucesso de qualquer organização. Catelli (2001) caracteriza o resultado econômico como o melhor indicador do grau de eficiência da empresa.

Neste contexto, o objetivo do presente trabalho é propor um modelo de simulação de resultado econômico. Ressalta-se que a simulação contempla conjugação da melhor performance de duas importantes variáveis determinantes do resultado: as despesas operacionais e os custos.

A questão de pesquisa que norteou o presente trabalho foi: Qual é a contribuição dos elementos da gestão econômica na identificação da melhor performance das variáveis determinantes do resultado econômico e na determinação do próprio resultado?

O trabalho apresenta a utilização das ferramentas do processo de gestão econômica, com ênfase nas fases do planejamento e a sua expressão monetária; o orçamento, da execução e do controle.

A importância em se estudar o assunto reside tanto na possibilidade em se identificar oportunidades de melhorar os resultados econômicos, quanto na possibilidade em subsidiar o processo de tomada de decisão para a preservação dos resultados.

Em termos metodológicos, a proposta do modelo simulação do resultado econômico foi aplicado em uma empresa industrial do ramo alimentício, localizada no estado de Minas Gerais, operando com as atividades de produção e distribuição de seus produtos.

Este estudo está estruturado como segue: A próxima parte descreve um breve referencial teórico sobre as ferramentas do processo de gestão econômica e sobre contabilidade como instrumento de informação. Na terceira parte, é descrita a metodologia da pesquisa. Na quarta parte, são apresentados os resultados do estudo. A quinta parte termina com algumas considerações a título de conclusão.

2 Referencial teórico

2.1 Principais elementos do processo de gestão

Sabendo-se que o objetivo dos proprietários das empresas é a maximização da sua riqueza, grande é a responsabilidade dos gestores quanto ao planejamento e ao acompanhamento orçamentário, por meio de um rígido controle da sua execução, com o objetivo de possibilitar o alcance dos resultados esperados, o apontamento de ações corretivas e a continuidade das atividades da empresa. Leite *et al.* (2007) ressaltam que com o crescimento das atividades da empresa os planejamentos informais deixam de ser suficientes, quando então se torna necessário um plano formal, um orçamento, que obriga a consideração das metas e objetivos, assim como as maneiras de atingi-los. Felisbino (2003, p.32) amplia a abordagem, mencionando que:

“No mundo globalizado, e cada vez mais competitivo, as empresas precisam se armar de ferramentas de controle para melhor decidir suas ações; necessitam ter informações projetadas, como um orçamento programado de, no mínimo, seis meses, de seus custos totais de operação como: despesas com salários, honorários de contador, impostos a serem recolhidos.”

Entretanto, Catelli (2001, p.155) discute que “o planejamento é feito não apenas por causa da globalização, (...). Planeja-se porque existem tarefas a cumprir, atividades a desempenhar, enfim, produtos a fabricar, serviços a prestar.”

Para que os objetivos de obtenção de melhores resultados sejam alcançados, torna-se necessário o empenho dos gestores da empresa no que se refere à utilização adequada de todos os recursos. Groppelli e Nikbakht (2006, p.20) afirmam que “um administrador deve determinar quais investimentos fornecerão os lucros mais elevados e os menores riscos.” Em um processo decisório, para escolha entre diversas alternativas, é fundamental a avaliação e opção por aquelas que envolvam melhores resultados econômicos, priorizando o objetivo dos proprietários.

É possível constatar o papel primordial das funções de planejamento e controle na gestão das empresas. E, considerando-se que o sucesso das empresas será reflexo da qualidade das decisões tomadas e das escolhas das melhores alternativas em todas as áreas, o planejamento e o controle fazem parte integrante do processo de gestão. Para Catelli (2001), as decisões são demandadas nas etapas do planejamento (estratégico e operacional), execução e controle. Nesse contexto, decisões são tomadas para solucionar problemas ou aproveitar oportunidades.

Figueiredo e Caggiano (1997) distinguem três espécies de atividade de planejamento, dentre eles o Planejamento Orçamentário, que é aquele que converte o plano de longo prazo da firma às necessidades do futuro imediato. É usualmente descrito como Orçamento e é

desenvolvido numa base anual. Perez Júnior *et al.* (1997, p. 82) define-o como a “expressão quantitativa de um plano de ações que serve para a coordenação e implementação do plano.”

Sanvicente e Santos (2000) têm a concepção de que o produto final do planejamento orçamentário é a projeção da Demonstração de Resultados. Reforçando a concepção do autor, Perez Júnior *et al.* (1997, p. 88), expõem os principais objetivos do orçamento, como sendo: “projetar de forma integrada e estruturada o resultado econômico-financeiro de um processo de planejamento (...).”

Concluída a elaboração do orçamento, Moreira (2002, p. 187) menciona que “os valores apresentados pela Demonstração de Resultados e pelo Balanço Projetado devem ser objeto de análise que vise detectar eventuais erros, otimizar os resultados planejados.” Ressalta-se que o planejamento deve ser uma atividade contínua, pois à medida que os resultados vão sendo conhecidos, o plano deve ser revisto para adequar os objetivos e estratégias à realidade verificada.

O controle assegura que os resultados do que foi planejado possam ser ajustados aos objetivos previamente estabelecidos. Welsch (1996) define o controle como sendo simplesmente a ação necessária para verificar se os objetivos, planos, políticas e padrões estão sendo obedecidos. Frezatti (2000, p. 145) menciona que “o processo de controle é parte integrante do planejamento, já que permite aprender, incorporar conhecimentos, distinguir desempenhos e mesmo alterar proposições.” Ele reforça “(...) quem não planeja não pode afirmar que controla, já que não consegue indicar onde quer chegar.”

Para Catelli (2001, p. 146), “a fase do controle corresponde à implementação de ações corretivas, quando os resultados realizados são diferentes dos planejados, no sentido de assegurar que os objetivos planejados sejam atingidos.” Frezatti (2000, p. 33) expressa a importância do acompanhamento do planejamento ao expressar que “o planejamento só se consoma se for monitorado, acompanhado e controlado.” Para Gomes e Sallas (1997), o controle, seja muito ou pouco formalizado, é fundamental para assegurar que as atividades de uma empresa se realizem da forma desejada pelos membros da organização e contribuam para a manutenção e melhoria da posição competitiva e a consecução das estratégias, planos, programas e operações, de acordo com as necessidades dos clientes.

Welsch (1996) expõe as exigências do controle, que contemplam medidas de desempenho e ações corretivas destinadas a assegurar o alcance dos objetivos. Quanto ao controle específico das despesas administrativas, Figueiredo e Caggiano (1997, p. 252) mencionam que, “estas despesas são relativamente fixas, no curto prazo, a menos que alterações no nível de atividade se processem.” Ressaltam que, os orçamentos podem exercer, com certa profundidade, controle sobre as despesas administrativas. Por outro lado, as despesas de marketing tornaram-se elemento significativos nas despesas totais devido ao aumento da carga de gastos, tais como propaganda e desenvolvimento de mercado. (FIGUEIREDO e CAGGIANO, 1997).

Frezatti (2000) expressa que um dos elementos que deram impulso ao desenvolvimento de sua obra *Orçamento Empresarial: Planejamento e Controle Gerencial* foi a percepção de que, embora importantes, planejar e controlar o negócio, em muitas empresas, se constituem em ações que ainda não foram entendidas, adequadamente, pelos executivos.

2.2 A Contabilidade como instrumento de informação

Catelli e Santos (2003, p.3) mencionam que “mudanças contínuas nos hábitos, valores e parâmetros de gestão das empresas diante do ambiente hipercompetitivo vêm há décadas despertando demandas por sistemas de informações gerenciais aptos a superar os

limites da contabilidade tradicional de custos que predominou na primeira metade do Séc. XX.”

De acordo com Iudícibus (1998), a contabilidade é uma ciência aplicada concebida para captar, registrar e interpretar os fenômenos que afetam as situações patrimoniais, financeiras e econômicas. Embora as finalidades do uso da informação contábil podem ser catalogadas de várias formas, ele apresenta o agrupamento em duas básicas: finalidade de controle e finalidade de planejamento.

Importante considerar que o sistema de informações permite a integração entre padrões, orçamento e contabilidade, dando suporte aos gestores, e também operacionalizam a adequação entre os três sistemas, considerando-os um único banco de dados, capaz de fornecer as informações necessárias ao processo de tomada de decisão e avaliação de desempenho. Para Perez Júnior *et al.* (1997), o sistema de informações, através de seu sistema contábil e com base nas informações geradas pela execução do orçamento, fornece a situação real da empresa decorrente das operações realizadas.

O’ Brien (2002, p. 187) menciona:

“Os sistemas de livros contábeis consolidam dados recebidos (...). Ao final de cada período contábil, eles fecham os registros de uma empresa e produzem o balancete contábil, o demonstrativo de resultados e o balanço geral da empresa, além de vários relatórios de receita e despesa para a administração.”

A Demonstração de Resultados para Iudícibus (1998) constitui-se no relatório sucinto das operações realizadas pela empresa durante determinado período de tempo. Ao final de cada exercício social, a empresa apurará o resultado de sua atividade e apresentará a Demonstração do Resultado do Exercício (MARION, 2003). Para Hoji (2003, p. 259), a demonstração do resultado do Exercício “é uma demonstração contábil que apresenta o fluxo de receitas e despesas, que resulta em aumento ou redução do patrimônio líquido entre duas datas.” Por meio do estudo dos demonstrativos, os administradores podem localizar pontos fracos nas operações financeiras e adotar medidas corretivas adequadas (GROPPELLI E NIKBAKHT, 2006).

De acordo com Matarazzo (2003, p. 45), “(...) todas as receitas e despesas se acham compreendidas na Demonstração do Resultado, segundo uma forma de apresentação que as ordena de acordo com a sua natureza; fornecendo informações significativas sobre a empresa.” Para Figueiredo e Caggiano (1997), as despesas operacionais estão vinculadas à geração de receitas e são definidas como gastos realizados para manutenção e financiamento das atividades da empresa, comercialização de seus produtos e serviços, e também para manter a estrutura empresarial.

Quanto aos custos, “a Lei da S.A. determinou a apresentação somente do montante de ‘custo das mercadorias e serviços vendidos’, razão por que apenas esse total é publicado (...)” (MATARAZZO, 2003, p. 70). Figueiredo e Caggiano (1997, p.56) definem custos como “medidas monetárias dos sacrifícios com os quais uma organização tem que arcar a fim de atingir seus objetivos.”

Marion (2003) apresenta as técnicas de análises das Demonstrações Financeiras que são os indicadores financeiros e econômicos, a Análise Horizontal e Vertical, a Análise da Taxa de Retorno sobre Investimentos e a Análise da Demonstração de Origens e Aplicação de Recursos. De acordo com Assaf Neto (2003, p. 99), “uma das técnicas mais simples de aplicação e, ao mesmo tempo, mais importante no que se refere à riqueza das informações geradas para a avaliação do desempenho empresarial refere-se à análise horizontal e vertical.” Ainda complementa que a análise horizontal permite que se avalie a evolução dos vários itens de cada demonstração financeira em intervalos sequenciais de tempo. Para a análise vertical ele menciona que ela permite, mais efetivamente, que se conheçam todas as alterações ocorridas na estrutura dos relatórios analisados. Hoji (2003) menciona que: a análise vertical

facilita a avaliação da estrutura do Ativo e do Passivo, bem como a participação de cada item da Demonstração de Resultado na formação do lucro ou prejuízo.

Segundo Groppelli e Nikbakht (2006), o propósito final da análise financeira dos demonstrativos contábeis é auxiliar os administradores a realizarem um planejamento consistente. O que serve de base para a avaliação dos resultados e do desempenho.

2.3 Avaliação de resultado e de desempenho

Avaliar um desempenho “constitui um processo complexo que incorpora, além de características informativas necessárias para se julgar adequadamente um desempenho, requisitos essenciais para se integrar ao processo de gestão, em suas fases de planejamento, execução e controle.” (CATELLI, 1999, p. 197)

Figueiredo e Caggiano (1997, p. 259) apresentam objetivos da avaliação de desempenho, sendo alguns, dentre eles: “(...) Identificar as áreas onde ações corretivas devem ser implementadas (...). Possibilitar uma comparação entre o desempenho dos diferentes setores da organização e descobrir as áreas onde melhorias devem ser objetivadas.” Catelli (2001, p. 247) complementa que “a avaliação de desempenho requer bases informativas relativas ao desempenho realizado e o planejado, de modo que seja garantida a comparabilidade entre ambos.” Complementando, Assaf Neto (2003) menciona que os dados básicos para a análise do desempenho econômico-financeiro baseiam-se nos diversos valores e rubricas constantes nas demonstrações financeiras normalmente levantadas pelas empresas. A utilização dos demonstrativos financeiros para a análise do desempenho econômico-financeiro conta com vantagens e desvantagens que podem ser identificados pelas considerações de Gitman (2002, p. 104), quando menciona que: “O ponto fundamental é que a análise baseada em índices simplesmente dirige o analista às principais potenciais áreas de preocupação, ela não fornece evidências conclusivas sobre a existência de um problema.”

“Os analistas financeiros normalmente utilizam planilhas eletrônicas e outros softwares de planejamento financeiro para avaliar o desempenho financeiro presente e projetado para uma empresa.” (O’ BRIEN, 2002, p. 189). Catelli (2001) complementa, afirmando que os orçamentos refletem níveis de resultados e eficiência desejados nas atividades empresariais, constituindo bases de comparação do desempenho realizado. Gitman (2002, p. 106) menciona que “os dados financeiros que estão sendo comparados devem ter sido elaborados com os mesmos critérios. O uso de tratamentos contábeis diferentes (...) pode distorcer os resultados da análise por índice (...)”

“Já a avaliação dos níveis de rentabilidade é mais representativa se feita internamente pelos empreendedores. Assim a cada parâmetro de desempenho empresarial deve ser associada a entidade mais significativa para avaliá-lo.” (ARANTES, 1998, p. 34). “A excelência empresarial é o grau máximo do desempenho empresarial”, diz Arantes (1998, p. 37) e ela é conseguida quando os resultados atendem simultaneamente às finalidades externas e internas da empresa.

Tão importante quanto o planejamento e o controle, é a avaliação de resultados e de desempenho econômico, considerando-se que eles possibilitam a identificação das áreas onde devem ser implementadas ações corretivas e a realização de comparativos entre o desempenho de diversos setores. Conseqüentemente, permitem a descoberta das áreas e segmentos que podem ser melhor trabalhados. De acordo com Catelli (2001, p. 31), “a eficácia da empresa é função da eficácia das áreas. O resultado da empresa é igual á soma do resultado das áreas; (...)”

É importante que a empresa estabeleça condições de avaliação de seu desempenho e performance, buscando superar as posições por ela alcançadas em outros períodos, ou seja, ela

sempre será capaz de obter resultados melhores do que ela tem obtido, através da utilização de mecanismos de controles rígidos e ajustado acompanhamento.

3 Metodologia

O estudo de caso foi a metodologia adotada para a realização do trabalho, desenvolvido no período de março a junho de 2007. Para Yin (2001, p. 19), “os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo como e por que (...).” O autor afirma que “o estudo de caso é apenas uma das muitas maneiras de se fazer pesquisa em ciências sociais,” como é a situação apresentada. Yin (2001, p. 154) menciona que independente da estratégia analítica específica escolhida para o estudo de caso, deve-se fazer de tudo para ter a certeza de que a análise é de alta qualidade.

De acordo com Yin (2001, p. 79), “realizar um estudo de caso começa com a definição dos problemas ou temas a serem estudados e o desenvolvimento de um projeto de estudo de caso.” O objeto de estudo deste trabalho constitui-se de uma empresa industrial do ramo de alimentício, localizada no estado de Minas Gerais, que opera com as atividades de produção e distribuição de seus produtos. A empresa é uma franquia composta por uma fábrica e três depósitos de distribuição, que atende uma população de mais de dois milhões de habitantes nas cidades da região do Triângulo Mineiro, Alto Paranaíba e Noroeste de Minas. Situa-se entre as grandes empresas em recolhimento de ICMS da região. Nela foi analisada a contribuição dos elementos da gestão econômica na identificação da melhor performance das principais variáveis controláveis, determinantes do resultado: as despesas e os custos e também realizada a simulação do resultado econômico. Para não revelar a razão social da empresa estudada, no sentido de manter o sigilo quanto às estratégias da empresa, atribuiu-se a ela a denominação de Empresa Excelência.

Yin (2001, p.105) menciona que “as evidências para um estudo de caso podem vir de seis fontes distintas: documentos, registros em arquivo, entrevista, observação direta, observação participante e artefatos físicos.”

As fontes de evidências, do presente trabalho, foram provenientes de documentação, registros em arquivo e observação direta. O levantamento da documentação para a realização do trabalho foi originário de pesquisa documental (fonte primárias) e pesquisa bibliográfica (fontes secundárias). O trabalho teve tanto o levantamento de dados primários, como o levantamento de dados secundários, tais como relatórios internos e dados históricos realizado nos arquivos privados da empresa estudada. A fonte de documentos utilizada foi de arquivos particulares e com o tipo de documentos escritos.

Para Lakatos e Marconi (1991, p. 183), a finalidade da pesquisa bibliográfica “é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto (...).” Inicialmente, o desenvolvimento do presente trabalho procedeu-se através, da técnica de pesquisa bibliográfica ou de fontes secundárias, por meio de revisão bibliográfica da literatura nos assuntos relacionados ao tema do trabalho, bem como de pesquisa científica.

Yin (2001, p. 115), menciona que “as provas observacionais são, em geral, úteis para fornecer informações adicionais sobre o tópico que está sendo estudado.” Uma segunda fonte de evidência adotada nesta pesquisa foi a observação direta, citada por este mesmo autor. Onde o pesquisador observa o evento durante seu acontecimento.

Uma terceira fonte de evidência foi a observação participante que de acordo com a definição de Yin (2001, p. 116) “é uma modalidade especial de observação na qual (...) você pode assumir uma variedade de funções dentro de um estudo de caso e pode, de fato, participar dos eventos que estão sendo estudados.”

4 Análise dos resultados

A demonstração de resultado do exercício pode ser destacada como um dos importantes relatórios para a avaliação de resultados e de desempenho. Ela apresenta um resumo de todas as variáveis que compõem o resultado da empresa, e mais especificamente, retrata o resultado econômico (lucro ou prejuízo), em um período.

O Sistema de Informação é um elemento fundamental no processo de gestão orçamentária, ao permitir que um grande volume de dados sejam processados, organizados e agrupados, de forma a atingir o objetivo de ser um importante veículo de informação e um poderoso instrumento para o processo decisório.

A integridade das informações é um fator decisivo para garantir segurança ao processo de tomada de decisão, uma vez que todas as decisões empresariais são tomadas considerando-se os aspectos apresentados por essas informações.

Deve-se considerar que, em muitos casos torna-se mais favorável a empresa manter-se como está, ao invés de tomar decisões com base em informações errôneas, inadequadas, desatualizadas e fora da realidade do negócio.

A empresa possui um sistema corporativo, para auxiliar a integração das informações de todas as áreas. Este sistema garante uma grande agilidade para o fechamento contábil dos períodos e assegura uma maior segurança quanto à integridade das informações, uma vez que é possível a identificação das raízes de cada problema apresentado e do responsável pela sua ocorrência, e principalmente, permite discernir a sua causa; falha humana ou falha sistêmica.

Através do Sistema de Informação da empresa atrelado à Contabilidade, foi possível o processamento, organização e agrupamento dos dados, para a elaboração dos relatórios apresentados no presente estudo. A simulação do resultado econômico foi aplicada em conformidade com a estrutura contábil e com o plano de contas adotado pela contabilidade da empresa, usado para a realização dos seus registros.

Primeiramente, foram analisadas as demonstrações do resultado do exercício de três meses consecutivos do ano de 2006. Posteriormente, foi aplicada a metodologia da Análise Vertical, para identificar a participação percentual de cada uma das variáveis que compõem a demonstração do resultado do exercício, em relação ao faturamento bruto. Este índice (percentual), representa a medida da performance de cada variável em relação ao faturamento bruto. Ressalta-se que a realização da Análise Vertical, com base no faturamento bruto, deveu-se ao fato dele ser o ponto de partida para a elaboração do planejamento orçamentário.

O passo seguinte foi a identificação das melhores performances das variáveis despesas operacionais e custos no período compreendido pelo estudo, que foram os meses de maio, junho e julho, levando-se em conta o fator sazonalidade. O próximo passo foi a estruturação da simulação do resultado econômico.

O estudo apresenta um cenário otimista de resultado para a empresa, por meio da simulação da demonstração do resultado do exercício, contemplando as melhores performances alcançadas pelas variáveis despesas operacionais e custos, identificadas no decorrer dos três meses, conjugadas em um único mês; no mês de maio.

A Tabela 1 apresenta a demonstração do resultado do exercício referente ao mês de maio realizado e a participação percentual de cada uma das variáveis que compuseram o resultado dos meses de maio, junho e julho, calculadas através da metodologia da Análise Vertical. Conforme mencionado anteriormente, as participações percentuais foram calculadas em relação ao faturamento bruto. Adicionalmente, apresenta a Demonstração do Resultado do Exercício simulado para o mês de maio, considerando-se a conjugação da melhor performance das variáveis despesa operacional e custo, nos meses considerados pelo estudo.

Tabela 1 – Simulação do Resultado do Exercício

	MAIO REAL	% sobre Faturamento			MAIO SIMULADO	
		MAIO	JUNHO	JULHO	%	Simulação
(=) Faturamento Bruto	5.477.449,40					5.477.449,40
Matriz	2.541.654,65	46,40	44,93	43,97		2.541.654,65
Unidade 2	1.423.344,36	25,99	26,34	27,58		1.423.344,36
Unidade 3	1.007.565,49	18,39	20,15	19,74		1.007.565,49
Unidade 4	504.884,90	9,22	8,58	8,71		504.884,90
(-) Deduções Faturamento Bruto	(495.709,17)	9,05	9,41	8,86		(495.709,17)
(=) Receita Bruta	4.981.740,23	90,95	90,59	91,14		4.981.740,23
(-) Deduções Receita Bruta	(1.117.399,68)	20,40	20,60	20,37		(1.117.399,68)
(=) Receita Líquida	3.864.340,55	70,55	69,99	70,77		3.864.340,55
(-) Custos (CPV / CMV)	(2.871.278,98)	52,42	51,22	50,53	50,53	(2.767.755,18)
(=) Resultado Bruto	993.061,57	18,13	18,77	20,24		1.096.585,37
(-) Despesas Operacionais	(1.489.866,24)	27,20	22,54	22,79	22,54	(1.234.617,10)
(=) Resultado Operacional	(496.804,66)	9,07	3,77	2,55		(138.031,73)
(+) Outras Receitas	280.000,00	5,11	5,97	4,13		280.000,00
(=) Resultado antes do IR e CS	(216.804,66)	3,96	2,20	1,59		141.968,27

Fonte: Elaboração própria

Pode-se verificar que a simulação do resultado do mês de maio, apresentada na Tabela 1, contou com performances reais das variáveis despesas operacionais e custos já alcançadas pela empresa, ou seja, o presente estudo trabalha apenas previsões de despesas operacionais e de custos atingíveis.

O estudo considera os efeitos da sazonalidade do negócio da empresa, ou seja, os meses analisados referem-se ao período de inverno; meses de maio, junho e julho, o que ressalta a validade da simulação proposta. Foi adotado como mês base para esta proposta o mês de maio, considerando-se o fato de ter sido um mês que apresentou resultado de prejuízo de R\$216.804,66.

Analisando a Tabela 1, verifica-se que os custos da empresa tiveram performances diferentes nos meses de maio, junho e julho, e atingiram a melhor performance no mês de julho, num percentual de 50,53% sobre o faturamento bruto.

Como houve a possibilidade de alcance dessa performance de custos no mês de julho, a proposta da simulação de resultado é baseada na crença de que a empresa é capaz de repetir, e até mesmo superar esta medida de desempenho.

Quanto à performance das despesas operacionais, pôde-se verificar que a melhor performance foi a do mês de junho, num percentual de 22,54 % sobre o faturamento bruto. Portanto, o percentual de 22,54% foi usado para a simulação do resultado do mês de maio.

Pela simulação do resultado, por meio da conjugação das melhores performances das despesas operacionais e dos custos, a empresa parte de um resultado de prejuízo no montante de R\$216.804,66 para uma posição favorável de lucro no valor de R\$141.968,27. Com a utilização da demonstração do resultado do exercício, com o auxílio da metodologia da Análise Vertical, verifica-se a reversão do resultado do exercício do mês de maio. Esta constatação reforça a aplicabilidade do modelo proposto pelo presente estudo.

Ressalta-se que esta proposta não exige que a empresa tenha uma performance além da sua capacidade, ou seja, ela apenas conjuga simultaneamente, em um único mês, as melhores performances possíveis e atingíveis das variáveis despesas operacionais e custos, uma vez que estas já foram atingidas por ela.

A participação da Contabilidade, como instrumento de informação, tem um papel determinante no fornecimento e disposição dos relatórios contábeis, sendo destacado no presente estudo, a demonstração do resultado do exercício. Paralelamente, é importante

considerar a contribuição do planejamento orçamentário, bem como do controle da sua execução, para o acompanhamento e para o alcance de um resultado econômico positivo. Também, a avaliação de desempenho das variáveis componentes do resultado requer bases informativas relativas ao desempenho realizado e o desempenho previsto, de modo que seja garantida a comparabilidade entre ambos.

Com o objetivo de auxiliar no acompanhamento do orçamento e do desempenho das variáveis componentes do resultado do exercício, o presente trabalho propõe a Tabela 2, que apresenta um modelo de relatório gerencial para acompanhamento permanente do orçamento da demonstração do resultado de exercício, em que são comparados os valores reais e os valores previstos de cada uma das variáveis componentes do resultado, com os respectivos desvios, bem como a performance de cada uma em relação ao faturamento bruto.

Tabela 2 – Acompanhamento Orçamentário da DRE

	JUNHO				JULHO			
	Orçado	Realizado	Desvio	% Fat	Orçado	Realizado	Desvio	% Fat
(=) Faturamento Bruto	5.916.921,80	6.046.099,65	2,18		5.435.965,78	6.520.836,45	19,96	
Matriz	2.606.044,34	2.716.280,61	4,23	44,93	2.348.463,60	2.867.419,86	22,10	43,97
Unidade 2	1.623.543,23	1.592.652,37	(1,90)	26,34	1.578.557,21	1.798.700,55	13,95	27,58
Unidade 3	1.101.296,88	1.218.211,51	10,62	20,15	1.001.350,87	1.286.977,55	28,52	19,74
Unidade 4	586.037,35	518.955,16	(11,45)	8,58	507.594,10	567.738,49	11,85	8,71
(-) Deduções Fat. Bruto	(613.946,34)	(568.858,63)	7,34	9,41	(516.232,94)	(577.857,39)	(11,94)	8,86
(=) Receita Bruta	5.302.975,46	5.477.241,02	3,29	90,59	4.919.732,84	5.942.979,06	20,80	91,14
(-) Deduções Rec.Bruta	(1.219.488,73)	(1.245.508,97)	(2,13)	20,60	(1.079.675,60)	(1.328.443,47)	(23,04)	20,37
(=) Receita Líquida	4.083.486,73	4.231.732,05	3,63	69,99	3.840.057,24	4.614.535,59	20,17	70,77
(-) Custos (CPV/CMV)	(2.949.908,62)	(3.096.640,38)	(4,97)	51,22	(2.668.525,99)	(3.294.783,99)	(23,47)	50,53
(=) Resultado Bruto	1.133.578,11	1.135.091,67	0,13	18,77	1.171.531,25	1.319.751,60	12,65	20,24
(-) Despesas Operacionais	(1.296.283,68)	(1.363.041,73)	(5,15)	22,54	(1.294.136,56)	(1.485.858,41)	(14,81)	22,79
(=) Resultado Operacional	(162.705,57)	(227.950,06)	(40,10)	3,77	(122.605,31)	(166.106,81)	35,48	2,55
(+) Outras Receitas	287.092,26	360.775,87	25,67	5,97	214.238,63	269.563,77	25,82	4,13
(=) Resultado antes IR/CS	124.386,69	132.825,81	6,78	2,20	91.633,32	103.456,96	12,90	1,59

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 2 apresenta o acompanhamento orçamentário, para os meses de junho e julho, por meio de um comparativo entre os valores orçados e os valores realizados e o percentual de desvio orçamentário, no período considerado. Adicionalmente, apresenta os percentuais de participação de cada uma das variáveis em relação ao faturamento bruto, por meio da análise vertical. Pode-se verificar, por meio da Tabela 2, quais variáveis não conseguiram atingir o resultado previsto pelo orçamento, ou as que superaram a previsão.

Observa-se que não apenas as variáveis despesas operacionais e custos podem ser acompanhadas pela Tabela 2, mas também todas as demais variáveis determinantes do resultado da empresa, não contempladas pelo presente estudo. Ressalta-se que a Tabela 2 pode, e deve ser um instrumento para subsidiar o processo de tomada de decisão e para analisar os resultados e o desempenho econômico.

Para fins de acompanhamento e avaliação de desempenho, aconselha-se a adoção da elaboração do acompanhamento da demonstração do resultado do exercício, em periodicidade mensal. Tal procedimento possibilita o controle sobre o comportamento das variáveis componentes do resultado do exercício, tanto em termos do alcance das previsões orçamentárias, quanto do alcance das performances desejadas.

Quando a empresa trabalha com uma periodicidade mensal de acompanhamento orçamentário, ela automaticamente cria mecanismos de controle que garantem o alcance dos

resultados anteriormente previstos, ou seja, os resultados da projeção dos resultados. O acompanhamento permite que desvios ocorridos em determinadas contas sejam conhecidos e, em caso de irregularidades, que estas sejam reparadas evitando novas incidências nos próximos períodos. Importante mencionar a função do planejamento orçamentário e do controle na gestão do resultado econômico, para a identificação das variáveis componentes do resultado que apresentaram variações e em quais proporções. Tão importante quanto a identificação dessas variáveis é o desenvolvimento de ferramentas de acompanhamento que assegurem o controle e que garantam que não haja reincidência dos desvios.

É fundamental ressaltar que o conhecimento e a clareza das informações fornecidas pela contabilidade, com o suporte de um sistema de informação eficiente possibilita, não só um controle adequado da execução orçamentária, como também permite que as distorções identificadas sejam corrigidas e quando possível eliminadas.

O planejamento orçamentário possibilita à empresa a identificação de todos os pontos que podem e precisam ser melhor trabalhados, e principalmente permite a antecipação dos resultados esperados, para um determinado período.

5 Considerações finais

Importante ressaltar a contribuição dos elementos da gestão econômica: o planejamento, a execução e o controle, tanto na identificação da melhor performance das variáveis determinantes do resultado econômico, quanto na determinação do próprio resultado do exercício.

O planejamento e controle devem caminhar juntos, pois existe grande interdependência entre eles. Tão importante quanto o planejamento orçamentário, para a empresa, é o controle da sua execução. Deve-se considerar que o controle assegura o alcance dos resultados previstos e possibilita que distorções sejam reparadas, para evitar reincidências, e também para o aproveitamento das oportunidades identificadas.

A elaboração da simulação do resultado econômico, com o auxílio da metodologia da Análise Vertical, apresentou por meio da conjugação das melhores performances das despesas operacionais e dos custos, a reversão do resultado do exercício do mês de maio. Esta constatação reforça a aplicabilidade da proposta apresentada pelo estudo.

Deve-se considerar que essa proposta não exige que a empresa tenha uma performance além da sua capacidade, ou seja, ela apenas conjuga simultaneamente as melhores performances possíveis e atingíveis das variáveis despesas operacionais e custos, uma vez que essas já foram atingidas por ela. O trabalho identificou a possibilidade da empresa repetir, e até mesmo superar a performance de desempenho outrora alcançada, e ainda otimizá-la, com o uso das ferramentas de planejamento e controle, por meio do acompanhamento orçamentário e identificação das suas variações.

A partir da planilha de acompanhamento orçamentário torna-se possível um controle sobre o comportamento das variáveis componentes do resultado do exercício, tanto em termos do alcance das previsões orçamentárias, quanto do alcance das performances desejadas. Adicionalmente, considera-se viável a fixação de metas de performances desejáveis para as despesas operacionais e para os custos.

O modelo de simulação do resultado econômico proposto teve a sua aplicabilidade testada, e teve os seus resultados comprovados no decorrer do desenvolvimento do presente estudo demonstrando que as ferramentas testadas são eficazes. Sugere-se que novos estudos sejam realizados em outras indústrias para validar o resultado ora apresentado, e que outros setores sejam estudados, para verificar a possibilidade de aplicação do referido modelo.

Referências

- ARANTES, N. **Sistemas de gestão empresarial**: conceitos permanentes na administração de empresas válidas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 439 p.
- ASSAF NETO, A. **Finanças corporativas e valor**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 609 p.
- CATELLI, A. **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica – GECON. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 596 p.
- CATELLI, A.; SANTOS, E. S. Competitividade, criação de valor e gestão econômica. In: 8º Congresso Internacional de Custos, 2003, Punta Del Este – Uruguai. Disponível em: <<http://www.gecon.com.br>> Acesso em: Fevereiro de 2008.
- FELISBINO, S. C. Orçamento como ferramenta de controle para micro e pequenas empresas. **Revista Brasileira de Contabilidade**. Brasília, n. 141, p. 31-37, maio/jun. 2003.
- FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. C. **Controladoria**: teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. 276 p.
- FREZATTI, F. **Orçamento empresarial**: planejamento e controle gerencial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 180 p.
- GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 7. ed., São Paulo: Harbra, 2002. 841 p.
- GOMES, J. S.; SALLAS, J. M. A. **Controle de gestão**: uma abordagem contextual e organizacional. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. 192 p.
- GROPPELLI, A.A. e NIKBAKHT, E. **Administração financeira**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006. 496 p.
- HOJI, M. **Administração financeira**: uma abordagem prática. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 497 p.
- IUDÍCIBUS, S. **Contabilidade introdutória**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1998. 293 p.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991. 270 p.
- LEITE, R. M.; CLEMENTE, A.; GARCIA R. Análise de Regressão: uma ferramenta para a previsão de vendas. In: 7º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, 2007, São Paulo. **Anais...**, 2007 (CD-ROM)
- LEMES, Sirlei. **Aspectos da gestão econômica na atividade de bovinocultura**. São Paulo, 1996. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade e Atuária, FEA, USP.
- MARION, J. C. **Contabilidade empresarial**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2001. 502 p.

MATARAZZO, D. **Análise financeira de balanços:** abordagem básica e gerencial. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 459 p.

MOREIRA, J. C. **Orçamento empresarial:** manual de elaboração. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 205p.

O'BRIEN, J. A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet.** 9. ed. São Paulo: Saraiva, 2002. 436 p.

PEREZ JÚNIOR, J. H.; PESTANA, A. O.; FRANCO, S. P. C. **Controladoria de gestão:** teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. 190 p.

SANVICENTE, A. Z.; SANTOS, C. C. **Orçamento na administração de empresas:** planejamento e controle. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 219 p.

WELSCH, G. A. **Orçamento empresarial.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996. 397 p.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p.