

**FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO -**

**FECAP**

**MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**ALÉCIA BUARQUE BERNARDINELLI**

**A UTILIZAÇÃO DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS  
PROJETADAS E SIMULADAS E SUAS CONTRIBUIÇÕES AO  
PROCESSO DECISÓRIO – UM ESTUDO DE CASO EM UMA  
INDÚSTRIA QUÍMICA**

Dissertação de Mestrado apresentada à Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

**Orientador: Prof. Dr. Anísio Candido Pereira**

**São Paulo**

**2006**

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO - FECAP

Reitor: Prof. Dr. Sergio de Gouveia Franco

Pró-reitor de Graduação: Prof. Jaime de Souza Oliveira

Pró-reitor de Pós-graduação: Prof. Dr. Sergio de Gouveia Franco

Coordenador do Mestrado em Ciências Contábeis: Prof. Dr. Anisio Candido Pereira

## FICHA CATALOGRÁFICA

B523u Bernardinelli, Alécia Buarque  
A utilização das demonstrações financeiras projetadas e simuladas e suas contribuições ao processo decisório: um estudo de caso em uma indústria química / Alécia Buarque Bernardinelli. -- São Paulo, 2006.  
233 f.

Orientador: Prof. Dr. Anisio Candido Pereira.

Dissertação (mestrado) – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP - Mestrado em Ciências Contábeis.

1. Balanço (Contabilidade) 2. Orçamento – Processo decisório.

**CDD 657.3**

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

**ALÉCIA BUARQUE BERNARDINELLI**

### **A UTILIZAÇÃO DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS PROJETADAS E SIMULADAS E SUAS CONTRIBUIÇÕES AO PROCESSO DECISÓRIO – UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA QUÍMICA**

Dissertação apresentada ao Centro Universitário Álvares Penteado, como requisito para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

#### **COMISSÃO JULGADORA:**

---

**Professor Dr. Antonio Robles Junior  
Universidade de São Paulo – FEA/USP**

---

**Professor Dr. Claudio Parisi  
Centro Universitário Álvares Penteado**

---

**Professor Dr. Anísio Candido Pereira  
Centro Universitário Álvares Penteado  
Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora**

**São Paulo, 21 de agosto de 2006.**

**Este trabalho é dedicado a todos que souberam entender a minha ausência para a realização deste estudo, principalmente, o meu marido Armando, nossos filhos Caroline e Rafael e meus pais.**

## **Agradeço**

**a Deus, em primeiro lugar, por estar sempre ao meu lado e me trazer até aqui;**

**a todos os meus professores do curso de mestrado que de uma forma ou de outra contribuíram para a execução deste trabalho e, em especial:**

**ao Professor Dr. Anísio Candido Pereira por ter aceito ser o meu guia, orientando-me em todos os aspectos através de críticas, cobranças, colaboração e, principalmente, muita paciência;**

**ao Professor Dr. Antonio de Loureiro Gil pelas preciosas contribuições no processo inicial de orientação desta dissertação;**

**aos Professores Dr. Antonio Robles Junior e Cláudio Parisi pelas críticas construtivas que foram fundamentais na parte técnica deste estudo;**

**à Professora Dra. Maria Mercedes Hackerott por ter revisado com tanto carinho o meu trabalho e ter feito contribuições totalmente cabíveis para o ajuste do mesmo;**

**em especial, aos Srs. Akira Fukuzawa e Helio Miyakava, pelo apoio à pesquisa de campo fornecendo todas as condições necessárias ao sucesso desta pesquisa;**

**aos meus colaboradores que entenderam a prioridade deste trabalho, contribuindo em todos os sentidos para a execução do mesmo; e,**

**ao meu pai por ter contribuído muito com os meus estudos acreditando no meu potencial;**

**à minha mãe por sempre ter me dado forças e incentivo para seguir sempre em frente;**

**ao meu marido por sempre me ajudar na continuação dos meus projetos e no alcance dos meus objetivos, incentivando os meus estudos e a minha vida profissional.**

**“There is nothing that you and God can’t do together...”**

**Philippians 4:13**

## RESUMO

O presente trabalho trata das contribuições da projeção e da simulação das principais demonstrações financeiras ao processo decisório. Para tanto, apresenta-se a conceituação das principais demonstrações financeiras elaboradas pela contabilidade – o Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado do Exercício. Em seguida, explicam-se as principais variáveis endógenas e exógenas e como elas afetam a elaboração das demonstrações, propõe-se um processo de gestão através da ferramenta do orçamento. Por fim, é apresentada a simulação das principais demonstrações financeiras. A fim de corroborar com o trabalho bibliográfico, foi elaborado um estudo de caso com o propósito de ratificar as conclusões encontradas na bibliografia, comprovando, assim, a hipótese formulada. A empresa pesquisada é do ramo químico e está estabelecida no Brasil há quase cinquenta anos. As respostas às pesquisas foram tabuladas e demonstradas, na sua maioria, em gráficos para melhor exemplificar a incidência das conclusões apontadas. As conclusões apontam para a comprovação de que a projeção contribui ao processo decisório gerando estabelecimento de resultados futuros, comunicação de metas e objetivos num determinado período de tempo, decisão estratégica e elaboração de planos de ação, medição e controle de desempenho, alocação de recursos operacionais e decisões de investimento de capital. Com relação à simulação pode-se dizer que esta gera o conhecimento das ameaças e oportunidades da empresa através de uma mensuração, avaliando os possíveis impactos das decisões tomadas e a antecipação dos impactos das modificações das variáveis endógenas e exógenas no seu resultado.

**PALAVRAS-CHAVE:** Balanço (Contabilidade). Orçamento. Processo decisório.

## **ABSTRACT**

The present aims at the contribution of the forecast and simulation of the main financial statements and its contribution to the decision process. The research is initiated with the conceptualization of the main financial statements made by accounting department – Balance Sheet and Profit and Loss. After that, it treats to explain the main inside and outside variables and as they affect the elaboration of these statements. The following step is to know the process of management through the budget. The simulation of the main financial statements is the last topic to be studied. In order to corroborate with the bibliographical survey a study of case with the purpose of ratifying the conclusions found in the bibliography was made, proving, thus, the formulated hypothesis. The company searched is one of the chemical branch and it is established in Brazil for almost fifty years. The answers to this research were tabulated and demonstrated, in its majority, by graphs to better explain the incidence of the pointed conclusions. The conclusions confirm the evidence of the projection contributes to the decision process generating establishment of future results, communication of goals and objectives in one determined period of time, strategically decision and elaboration of plans of action, measurement and control of performance, allocation of operational resources and decisions of capital investment. Can be said about the simulation that this generates the knowledge of the threats and chances of the company through measurement evaluating the possible impacts of the taken decisions and the anticipation of the impacts of the modifications of the variables in its result.

**KEY-WORDS:** Financial statements. Budget. Decision making.



## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Processo de gestão .....	17
FIGURA 2 – Processos e produtos da gestão.....	19
FIGURA 3 – Processo empresarial .....	21
FIGURA 4 – Visão mercado x empresa x tomada de decisão .....	25
FIGURA 5 – Seqüência metodológica de pesquisa .....	30
FIGURA 6 – Método hipotético dedutivo .....	30
FIGURA 7 – Visão estruturada da dissertação.....	33
FIGURA 8 – O balanço patrimonial e suas derivações .....	40
FIGURA 9 – Influência das variáveis endógenas na empresa .....	59
FIGURA 10 – Influência das variáveis exógenas na empresa .....	66
FIGURA 11 – Processo de gestão .....	71
FIGURA 12 – Análise SWOT .....	72
FIGURA 13 – Grupo de quadros orçamentários .....	78
FIGURA 14 – Ligação do departamento de produção com os departamentos de compras e vendas .....	85
FIGURA 15 – Associação da demonstração do resultado do exercício com os orçamentos e a projeção dos demonstrativos financeiros .....	93
FIGURA 16 – Associação do balanço patrimonial com os orçamentos e a projeção dos demonstrativos financeiros .....	94
FIGURA 17 – Orçamento x simulação x decisão .....	100
FIGURA 18 – Influência da variável endógena volume de vendas na simulação das demonstrações financeiras .....	103
FIGURA 19 – Influência da variável endógena preço unitário de venda na simulação das demonstrações financeiras .....	104
FIGURA 20 – Influência da variável endógena prazo médio de pagamento na simulação das demonstrações financeiras .....	105
FIGURA 21 – Influência da variável endógena salários e despesas na simulação das demonstrações financeiras .....	106
FIGURA 22 – Influência da variável endógena taxas e critérios de depreciação e amortização na simulação das demonstrações financeiras.....	107
FIGURA 23 – Influência da variável endógena prazo médio de estocagem na simulação das demonstrações financeiras .....	108
FIGURA 24 – Influência da variável endógena margem de lucro na simulação das demonstrações financeiras .....	109
FIGURA 25 – Influência da variável endógena comissões sobre vendas na simulação das demonstrações financeiras .....	110

FIGURA 26 – Influência da variável exógena impostos e taxas na simulação das demonstrações financeiras.....	111
FIGURA 27 – Influência da variável exógena taxas de câmbio na simulação das demonstrações financeiras.....	112
FIGURA 28 – Influência da variável exógena custo variável de produção na simulação das demonstrações financeiras.....	113
FIGURA 29 – Influência da variável exógena prazo médio de recebimento na simulação das demonstrações financeiras.....	114
FIGURA 30 – Influência da variável exógena taxa de financiamento na simulação das demonstrações financeiras.....	115
FIGURA 31 – Influência da variável exógena fretes na simulação das demonstrações financeiras.....	116
FIGURA 32 – Influência da variável exógena inflação na simulação das demonstrações financeiras.....	117
FIGURA 33 – Influência da variável exógena taxa de aplicação na simulação das demonstrações financeiras.....	118
FIGURA 34 – Mapa mundi com a localização das empresas do grupo.....	122
FIGURA 35 – Mapa do Estado de São Paulo com a localização das empresas do grupo.....	123
FIGURA 36 – Balanço Patrimonial – Modelo resultante da projeção e simulação..	126
FIGURA 37 – Demonstração do Resultado do Exercício.....	127
FIGURA 38 – Fluxo de Caixa.....	127
FIGURA 39 – Índices extraídos das demonstrações financeiras.....	128
FIGURA 40 – Estrutura da pesquisa (questionário aplicado).....	129

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Comparativo sobre os pontos de vista: financeiro, gerencial e econômico .....	37
QUADRO 2 – Conceito de avaliação de ativos e condições nas quais podem ser aplicados.....	44
QUADRO 3 – Variáveis endógenas (internas) e exógenas (externas).....	58
QUADRO 4 – Associação dos passos do orçamento de vendas com as variáveis endógenas e exógenas.....	80
QUADRO 5 – Associação dos passos do orçamento de custos de produção com as variáveis endógenas e exógenas.....	84
QUADRO 6 – Associação dos passos do orçamento de produção, compras e estoques com as variáveis endógenas e exógenas.....	87
QUADRO 7 – Associação dos passos do orçamento de despesas com as variáveis endógenas e exógenas.....	89
QUADRO 8 – Associação dos passos do orçamento do ativo permanente com as variáveis endógenas e exógenas.....	90
QUADRO 9 – Associação dos passos da projeção das demonstrações financeiras com as variáveis endógenas e exógenas .....	91
QUADRO 10 – Análise dos princípios teóricos estabelecidos na bibliografia a as práticas verificadas na empresa (estudo de caso).....	186

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Qualificação dos respondentes do estudo de caso.....	133
GRÁFICO 2 – Questão 1 – Letra A – Respostas obtidas.....	135
GRÁFICO 3 – Questão 1 – Letra A – Medição por concordância .....	136
GRÁFICO 4 – Questão 1 – Letra B – Respostas obtidas.....	137
GRÁFICO 5 – Questão 1 – Letra B – Medição por concordância .....	138
GRÁFICO 6 – Questão 1 – Letra C – Respostas obtidas .....	139
GRÁFICO 7 – Questão 1 – Letra C – Medição por concordância .....	140
GRÁFICO 8 – Questão 1 – Letra D – Respostas obtidas .....	141
GRÁFICO 9 – Questão 1 – Letra D – Medição por concordância .....	142
GRÁFICO 10 – Questão 2 – A utilização do processo orçamentário .....	144
GRÁFICO 11 – Questão 3 - Produtos finais do orçamento da empresa .....	145
GRÁFICO 12 – Questão 4 – Letra A – Respostas obtidas.....	146
GRÁFICO 13 – Questão 4 – Letra A – Medição por Concordância .....	147
GRÁFICO 14 – Questão 4 – Letra B – Respostas obtidas.....	148
GRÁFICO 15 – Questão 4 – Letra B – Medição por concordância .....	149
GRÁFICO 16 – Questão 4 – Letra C – Respostas obtidas .....	150
GRÁFICO 17 – Questão 4 – Letra C – Medição por concordância .....	151
GRÁFICO 18 – Questão 4 – Letra D – Respostas obtidas .....	152
GRÁFICO 19 – Questão 4 – Letra D – Medição por concordância .....	153
GRÁFICO 20 – Questão 4 – Letra E – Respostas obtidas.....	154
GRÁFICO 21 – Questão 4 – Letra E – Medição por concordância .....	155
GRÁFICO 22 – Questão 4 – Letra F – Respostas obtidas .....	156
GRÁFICO 23 – Questão 4 – Letra F – Medição por concordância .....	157
GRÁFICO 24 – Questão 5 – Variáveis exógenas – premissas – utilizadas na elaboração do orçamento .....	159
GRÁFICO 25 – Questão 6 – Variáveis endógenas – políticas – utilizadas na elaboração do orçamento .....	160
GRÁFICO 26 – Questão 7 – A utilização do processo de simulação.....	162
GRÁFICO 27 – Questão 8 – Produtos finais do processo de simulação .....	163
GRÁFICO 28 – Questão 9 – Letra A – Respostas obtidas.....	164
GRÁFICO 29 – Questão 9 – Letra A – Medição por concordância .....	165
GRÁFICO 30 – Questão 9 – Letra B – Respostas obtidas.....	166
GRÁFICO 31 – Questão 9 – Letra B – Medição por concordância .....	167

GRÁFICO 32 – Questão 9 – Letra C – Respostas obtidas .....	168
GRÁFICO 33 – Questão 9 – Letra C – Medição por concordância .....	169
GRÁFICO 34 – Questão 9 – Letra D – Respostas obtidas .....	170
GRÁFICO 35 – Questão 9 – Letra D – Medição por concordância .....	171
GRÁFICO 36 – Questão 9 – Letra E – Respostas obtidas.....	172
GRÁFICO 37 – Questão 9 – Letra E – Medição por concordância .....	173
GRÁFICO 38 – Questão 9 – Letra F – Respostas obtidas .....	174
GRÁFICO 39 – Questão 9 – Letra F – Medição por concordância .....	175
GRÁFICO 40 – Questão 9 – Letra G – Respostas obtidas .....	176
GRÁFICO 41 – Questão 9 – Letra G – Medição por concordância.....	177
GRÁFICO 42 – Questão 10 – Variáveis exógenas – premissas – utilizadas na elaboração da simulação .....	179
GRÁFICO 43 – Questão 11 – Variáveis endógenas – políticas – utilizadas na elaboração da simulação .....	180
GRÁFICO 44 – Aceitação das contribuições geradas pelas demonstrações financeiras projetadas ao processo decisório .....	195
GRÁFICO 45 – Aceitação das contribuições geradas pelas demonstrações financeiras simuladas ao processo decisório.....	195

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Tabulação dos respondentes .....	132
TABELA 2 – Cargos dos respondentes do questionário .....	133
TABELA 3 – Forma de medição das respostas.....	134
TABELA 4 – Alto grau de exigência dos acionistas da empresa no intuito de melhoria de resultado.....	135
TABELA 5 – Questão 1 – Letra A – Medição por concordância.....	136
TABELA 6 – Apuração rápida dos efeitos das ameaças e oportunidades .....	137
TABELA 7 – Questão 1 – Letra B – Medição por concordância.....	138
TABELA 8 – Mercado imprevisível gera um planejamento cada vez mais complexo .....	139
TABELA 9 – Questão 1 – Letra C – Medição por concordância.....	140
TABELA 10 – Pressão de mercado e necessidade de simulações cada vez mais constantes .....	141
TABELA 11 – Questão 1 – Letra D – Medição por concordância.....	142
TABELA 12 – Questão 2 – A utilização do processo orçamentário.....	143
TABELA 13 – Questão 3 – Produtos finais do orçamento da empresa.....	144
TABELA 14 – Comunicação de metas num determinado período de tempo .....	146
TABELA 15 – Questão 4 – Letra A – Medição por concordância.....	147
TABELA 16 – Utilização do orçamento para decisão estratégica e elaboração de planos de ação .....	148
TABELA 17 – Questão 4 – Letra B – Medição por concordância.....	149
TABELA 18 – Alocação de recursos operacionais .....	150
TABELA 19 – Questão 4 – Letra C – Medição por concordância.....	151
TABELA 20 – Decisões de investimento de capital.....	152
TABELA 21 – Questão 4 – Letra D – Medição por concordância.....	153
TABELA 22 – Estabelecimento de resultados futuros.....	154
TABELA 23 – Questão 4 – Letra E – Medição por concordância.....	155
TABELA 24 – Medição e controle de desempenho operacional .....	156
TABELA 25 – Questão 4 – Letra F – Medição por concordância.....	157
TABELA 26 – Variáveis exógenas – premissas – utilizadas para elaboração do orçamento.....	158
TABELA 27 - Variáveis endógenas – políticas – utilizadas para elaboração do orçamento.....	160
TABELA 28 – A utilização do processo de simulação.....	161
TABELA 29 – Produtos finais do processo de simulação .....	162

TABELA 30 – Conhecimento das ameaças e oportunidades através de uma mensuração.....	164
TABELA 31 – Questão 9 – Letra A – Medição por concordância.....	165
TABELA 32 – Decisão estratégica e elaboração de planos de ação na simulação	166
TABELA 33 – Questão 9 – Letra B – Medição por concordância.....	167
TABELA 34 – Alocação de recursos operacionais na simulação.....	168
TABELA 35 – Questão 9 – Letra C – Medição por concordância.....	169
TABELA 36 – Decisões de investimentos de capital na simulação.....	170
TABELA 37 – Questão 9 – Letra D – Medição por concordância.....	171
TABELA 38 – Mudanças de mercado e suas influências no resultado da empresa a curto prazo.....	172
TABELA 39 – Questão 9 – Letra E – Medição por concordância.....	173
TABELA 40 – Medição e controle do desempenho operacional com a simulação..	174
TABELA 41 – Questão 9 – Letra F – Medição por concordância.....	175
TABELA 42 – Agilidade na elaboração de simulações x decisão mais rápida e coerente com as necessidades da empresa .....	176
TABELA 43 – Questão 9 – Letra G – Medição por concordância .....	177
TABELA 44 - Variáveis exógenas – premissas – utilizadas para elaboração da simulação .....	178
TABELA 45 – Questão 11 - Variáveis endógenas – políticas – utilizadas para elaboração da simulação.....	180

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>157</b>
1.1 Contextualização temática .....	17
1.2 Situação problema .....	22
1.3 Hipótese .....	23
1.4 Objetivo de pesquisa .....	24
1.5 Justificativa .....	26
1.6 Delimitação do tema .....	27
1.7 Metodologia .....	28
1.8 Estudo de caso .....	31
1.9 Estrutura da dissertação .....	33
<b>2 A CONTABILIDADE E AS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS .....</b>	<b>35</b>
2.1 Papel da contabilidade .....	35
2.2 Demonstrações financeiras básicas .....	39
2.2.1 <i>Balanço patrimonial</i> .....	42
2.2.2 <i>Demonstração do resultado do exercício</i> .....	49
2.2.3 <i>Demonstração do fluxo de caixa</i> .....	51
2.3 A utilização das demonstrações financeiras básicas no processo decisório .....	52
<b>3 POLÍTICAS E PREMISSAS – AS VARIÁVEIS ENDÓGENAS E EXÓGENAS .....</b>	<b>57</b>
3.1. Variáveis endógenas .....	58
3.2. Variáveis exógenas .....	64
<b>4 O PROCESSO DE GESTÃO E A PROJEÇÃO DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS .....</b>	<b>70</b>
4.1 O processo de gestão .....	70
4.2 Orçamento .....	75
4.2.1 <i>Orçamento de vendas</i> .....	79
4.2.2 <i>Orçamento de custos de produção</i> .....	81
4.2.3 <i>Orçamento de produção, compras e estoques</i> .....	85
4.2.4 <i>Orçamento de despesas</i> .....	87
4.2.5 <i>Orçamento de ativo permanente</i> .....	89
4.2.6 <i>Projeção dos demonstrativos financeiros básicos</i> .....	91
4.3 Contribuições das projeções das demonstrações financeiras ao gestor no processo decisório .....	95
4.3.1 <i>O uso do orçamento para avaliação de desempenho</i> .....	96



<b>5 SIMULAÇÃO – BALANÇO PATRIMONIAL E DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO</b> .....	<b>99</b>
5.1 Impacto das variáveis endógenas e exógenas na elaboração das simulações das demonstrações financeiras .....	102
5.1.1 Variável endógena – volume de vendas.....	102
5.1.2 Variável endógena – preço unitário de venda .....	103
5.1.3 Variável endógena – prazo médio de pagamento.....	104
5.1.4 Variável endógena – salários e despesas.....	106
5.1.5 Variável endógena – taxas e critérios de depreciação e amortização.....	107
5.1.6 Variável endógena – prazo médio de estocagem .....	108
5.1.7 Variável endógena – margem de lucro.....	109
5.1.8 Variável endógena – comissões sobre vendas .....	110
5.1.9 Variável exógena – impostos e taxas.....	110
5.1.10 Variável exógena – taxas de câmbio.....	112
5.1.11 Variável exógena – custo variável de produção .....	113
5.1.12 Variável exógena – prazo médio de recebimento .....	114
5.1.13 Variável exógena – taxa de financiamento.....	115
5.1.14 Variável exógena – fretes.....	116
5.1.15 Variável exógena – inflação .....	117
5.1.16 Variável exógena – taxa de aplicação.....	118
5.2 Contribuições da simulação ao gestor no processo decisório.....	118
<b>6 ESTUDO DE CASO COM A APLICAÇÃO EMPÍRICA DA CONTRIBUIÇÃO DA PROJEÇÃO E SIMULAÇÃO DO BALANÇO PATRIMONIAL E DA DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO AO PROCESSO DECISÓRIO</b> .....	<b>122</b>
6.1 A empresa .....	122
6.2 A missão e os valores da empresa .....	124
6.3 O processo decisório na empresa.....	125
6.4 A abordagem prática do trabalho – o questionário e sua aplicação .....	129
6.5 Observação sobre os resultados do questionário .....	131
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>188</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>197</b>
<b>APÊNDICE A</b> – Explicações ao questionário.....	<b>198</b>
<b>APÊNDICE B</b> – Questionário .....	<b>206</b>
<b>APÊNDICE C</b> – Respostas dos questionários aplicados .....	<b>209</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização temática

As mudanças no ambiente internacional estão acontecendo com muito mais frequência e isto faz com que todos os inseridos neste contexto tenham que se adaptar à nova realidade. Dentre os afetados, a gestão empresarial se depara com novos desafios e, em decorrência disto, surgem necessidades de informações em tempo hábil, ou seja, oportunas para a tomada de decisão.

Uma boa gestão é um dos diferenciais competitivos das empresas e os principais pontos a serem observados são a qualidade, a transparência e a agilidade para a obtenção das informações. Os gestores estão sendo pressionados a tomar decisões cada vez mais rápidas, definindo o caminho que a empresa deve seguir para alcançar suas metas, utilizar melhores estratégias e adaptar-se à nova realidade.

Para tomar uma decisão, os gestores se deparam com diversos métodos e técnicas e antes de utilizá-los, é necessário definir o que é relevante para que a informação seja utilizada em benefício da empresa.

O processo de gestão empresarial pressupõe o cumprimento de etapas – planejamento (estratégico e operacional); execução; controle. Ao planejamento, pode-se adicionar mais uma análise: a simulação, como ilustra a Figura 1.

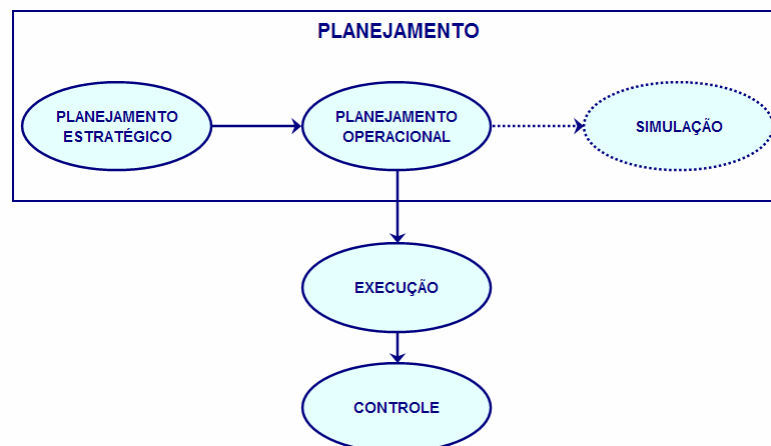


FIGURA 1 – Processo de gestão  
 FONTE: Adaptado de Padoveze (2003, p. 27)

O processo de planejamento começa com o planejamento estratégico que consiste em estabelecer os planos antes das ações efetivas. Nesta etapa, são elaborados cenários que contemplem as políticas e premissas, denominadas neste trabalho de variáveis endógenas e exógenas, nas quais a empresa estará apostando o seu futuro. Quanto mais próximas da realidade estiverem as variáveis utilizadas nos cenários, mais eficaz será o estudo.

O planejamento operacional transforma os cenários elaborados pelo planejamento estratégico em números e modelos que sirvam para o acompanhamento, gerando condições para uma melhor gestão empresarial, ou seja, prevê a ocorrência de um ou mais estados futuros frente à prática de uma ação.

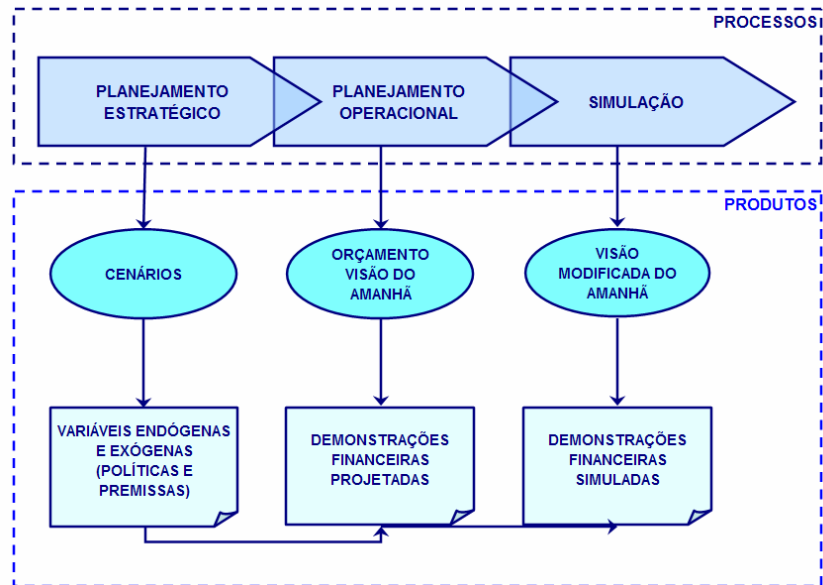
O principal produto deste processo é o orçamento operacional, também denominado projeção, que pode ser definido como a visão do amanhã da empresa de acordo com as ações que estão planejadas para serem tomadas.

Sobre simulação, Fomm (2004, p. 17) menciona que esta tem como objetivo principal possibilitar aos usuários a visualização dos inter-relacionamentos das ações a serem tomadas, bem como permitir o aprimoramento do processo decisório por meio da avaliação e quantificação dos impactos das principais decisões empresariais, antes delas serem efetivadas.

As ações deveriam evitar atitudes inadequadas, reduzir a frequência de insucessos ou aumentar o grau de probabilidade para atingir os objetivos propostos. Por meio do orçamento operacional, executam-se as ações e controla-se o resultado da empresa de acordo com as decisões tomadas e com os cenários pré-estabelecidos.

As simulações, portanto, devem ser elaboradas quando há necessidade de verificar as possíveis variações na visão do amanhã criada pelo planejamento operacional. O primeiro passo é a modificação dos cenários, utilizando as novas políticas e premissas e, em seguida, sua aplicação aos dados do orçamento operacional da empresa, podendo gerar uma ou mais visões modificadas do futuro.

A Figura 2 demonstra este processo de planejamento com a identificação dos resultados de cada um deles na empresa desde a criação da estratégia até as demonstrações financeiras.



**FIGURA 2 – Processos e produtos da gestão**  
**FONTE:** Elaborado pela autora

Explicando melhor a figura acima se tem que para a decisão de quais informações serão utilizadas como parâmetro, a empresa precisa elaborar projeções das demonstrações contábeis utilizando eventos endógenos e exógenos, ou sejam, políticas e premissas, que devem ser estabelecidos pela controladoria em conjunto com as demais áreas e demonstrados em ferramentas que forneçam informações essenciais ao processo decisório.

As projeções podem ser alteradas ao longo do tempo, com revisões semestrais ou de acordo com o tempo definido pelos gestores da empresa. Porém, as variáveis endógenas e exógenas sofrem alterações e, muitas vezes, exigem ações dos gestores para resolver possíveis problemas causados por estas modificações e, neste momento, entram as simulações que procuram levar em consideração as modificações das variáveis envolvidas no processo, o que leva a empresa a conhecer os impactos destas ações e verificar possíveis necessidades de mudanças nos planos de trabalho da empresa para atender ao resultado projetado e esperado pelos acionistas.

As modificações podem ser efetuadas em tempos estabelecidos pela gestão ou de acordo com as necessidades por causa das modificações no mercado, pois, sabendo-se que os eventos podem ser alterados a cada momento, a empresa poderá utilizar as simulações para conseguir visualizar as apostas nos cenários e seus reflexos no resultado da empresa.

A elaboração das demonstrações financeiras simuladas trata, portanto, da alteração das variáveis envolvidas na projeção e tradução das possíveis ações a serem executadas em valores, fazendo com que os gestores tenham como tomar decisões verificando o quanto as suas ações podem impactar no negócio da empresa, podendo os gestores modificar as ações e corrigir rotas, em tempo hábil, para atingir o objetivo principal da empresa, definido inicialmente no orçamento operacional.

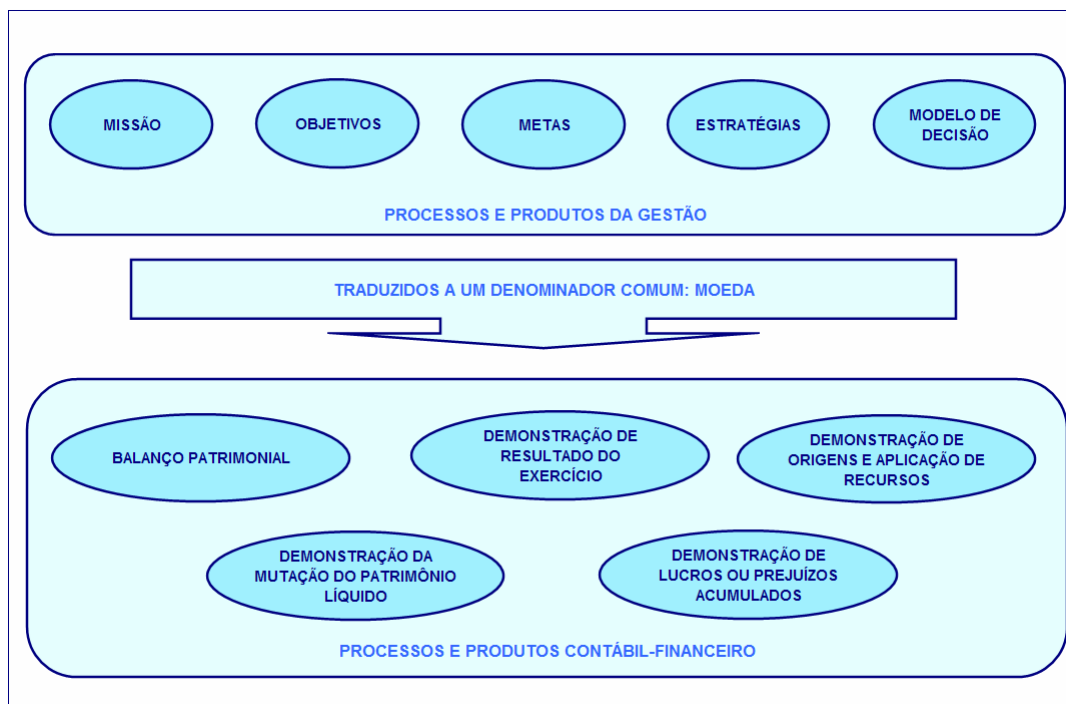
Um dos departamentos da empresa que mais contribui neste processo é a controladoria, pois gera informações necessárias para a elaboração das projeções, efetua a consolidação das projeções de todas as áreas e, quando necessário, efetua as simulações para a visualização dos impactos que serão gerados pelas decisões que estão sendo consideradas pelos gestores.

A controladoria precisa adaptar-se à velocidade das mudanças com as quais as decisões estão sendo tomadas. A consolidação do orçamento pode ser considerada um dos trabalhos mais importantes assim como a elaboração das demonstrações financeiras básicas projetadas. Também é responsabilidade da controladoria o acompanhamento das variâncias entre as informações reais e projetadas.

A controladoria, portanto, deve planejar, controlar e simular os principais acontecimentos externos e internos e seus impactos no resultado da empresa. Os esforços devem ser concentrados na busca da participação da controladoria numa gestão pró-ativa, onde, através de ferramentas inteligentes, esta área participe ativamente da gestão corporativa, fornecendo informações úteis ao processo de tomada de decisão.

Isto posto, as empresas estarão atendendo às suas necessidades de modelos de gestão sustentados por informações fidedignas, em tempo hábil, para seguir o caminho que leve ao seu objetivo principal.

Visando facilitar a gestão, devem ser utilizados tecnologia adequada e o capital intelectual disponível na empresa para que haja uma integração do “processo produto” da gestão com o “contábil-financeiro”. Na Figura 3, estão demonstrados os processos existentes na gestão que, traduzidos a um denominador comum, geram informações para as demonstrações contábeis.



**FIGURA 3 – Processo empresarial**  
**FONTE: Elaborado pela autora**

Cada empresa possui a sua missão e estabelece objetivos e metas a serem alcançados a cada período. Para alcançar estes, a empresa define estratégias e elabora modelos de decisão para a visualização do cumprimento dos objetivos e metas. Traduzindo todos estes pontos em um denominador comum chamado moeda, a empresa tem a oportunidade de projetar as suas demonstrações financeiras com o intuito de verificar o resultado provável caso sejam confirmados os cenários no qual os administradores estão apostando.

As demonstrações financeiras projetadas com base nas modificações previstas nas variáveis endógenas (internas à empresa – políticas) e exógenas (externas à empresa – premissas) trazem ao gestor uma visão antecipada do resultado da empresa, fazendo com que haja possibilidade de avaliar o resultado da empresa e maior facilidade de mudança de foco das áreas para que se alcance o mesmo objetivo de lucro anteriormente traçado.

Por meio das simulações, são geradas as condições para alterar as estratégias, senão antes dos concorrentes, pelo menos em conjunto com eles, e esta agilidade trará maior competitividade à empresa, gerando maior facilidade de adaptação no ambiente de negócios.

Neste contexto, apresenta-se esta pesquisa que visa estudar as contribuições geradas pela projeção e simulação das demonstrações financeiras básicas ao processo decisório, havendo necessidade da conceituação das demonstrações financeiras básicas, da explanação das variáveis endógenas e exógenas inerentes ao processo de gestão e da definição do processo de gestão, e projeção e simulação das demonstrações financeiras.

Entende-se o termo Demonstrações Financeiras Básicas de acordo com a definição de Padoveze (2004, p. 75) onde menciona que estas, devido à sua própria natureza estrutural deverão valer-se das informações fundamentais para a integração com os relatórios futuros.

Espera-se que esta pesquisa sirva como referência para que os gestores possam estar utilizando a projeção e a simulação em prol de melhores decisões, sabendo que estas propiciam contribuições para a empresa.

## **1.2 Situação problema**

Segundo Severino (2000, p. 75), o primeiro passo para a elaboração de uma pesquisa científica é encontrar um problema que necessite de uma solução. De forma que antes de elaborar um trabalho é preciso ter idéia clara do problema a ser resolvido. Este estudo foi desenvolvido no âmbito do conhecimento em controladoria e tem como escopo verificar se a projeção e a simulação das demonstrações financeiras básicas geram contribuições ao processo decisório dentro de um ambiente de modelo de gestão com orçamento tradicional.

A cobrança por decisões mais acertadas em prazos menores é cada vez mais presente e a controladoria deve contribuir para a gestão da empresa elaborando o orçamento, ou seja, as projeções e simulando as principais demonstrações financeiras – balanço patrimonial e demonstração do resultado do exercício – levando em consideração possíveis alternativas entre eventos endógenos e/ou exógenos (políticas e/ou premissas) fazendo com que as informações sejam analisadas de acordo com a realidade caso estas alternativas venham ocorrer.

A eficaz elaboração da projeção e da simulação melhora a qualidade e agilidade da tomada de decisão e traz subsídios para auxiliar uma melhor gestão empresarial.

A pesquisa será efetuada identificando-se os principais autores que contribuem com conhecimento sobre o assunto e estudando este fato no meio empresarial numa indústria química estabelecida no Brasil há quase cinquenta anos. O que pode ser notado de interessante com relação a esta pesquisa é que ela pode gerar diversos outros estudos em função de sua abrangência como, por exemplo, qual é o método utilizado para a elaboração de simulações das demonstrações financeiras.

Dessa forma, pode-se dizer que o problema em estudo neste trabalho é uma indagação com o objetivo de resolver o problema das informações tomadas pelo gestor:

**De que forma a projeção e a simulação do balanço patrimonial e da demonstração do resultado do exercício contribuem ao processo decisório?**

### **1.3 Hipótese**

Hipótese é uma suposição, que pode ser verdadeira ou falsa, mas que é estabelecida para auxiliar na busca de uma solução para um problema estabelecido em um trabalho científico.

Sabendo-se que o problema é gerado pela qualidade da informação prestada ao tomador de decisão e pelo tempo hábil para obtê-las, a questão problema será respondida com a apresentação das contribuições geradas pela projeção e simulação das principais demonstrações financeiras para a tomada de decisão em uma empresa do ramo químico que utiliza a projeção e a simulação como modelo de gestão.

Pode-se, desta forma, lançar a seguinte hipótese:



**A projeção e a simulação do balanço patrimonial e da demonstração do resultado do exercício contribuem para a tomada de decisão criando uma visão do futuro e antecipando as influências das modificações das variáveis endógenas e exógenas no resultado da empresa.**

#### **1.4 Objetivo de pesquisa**

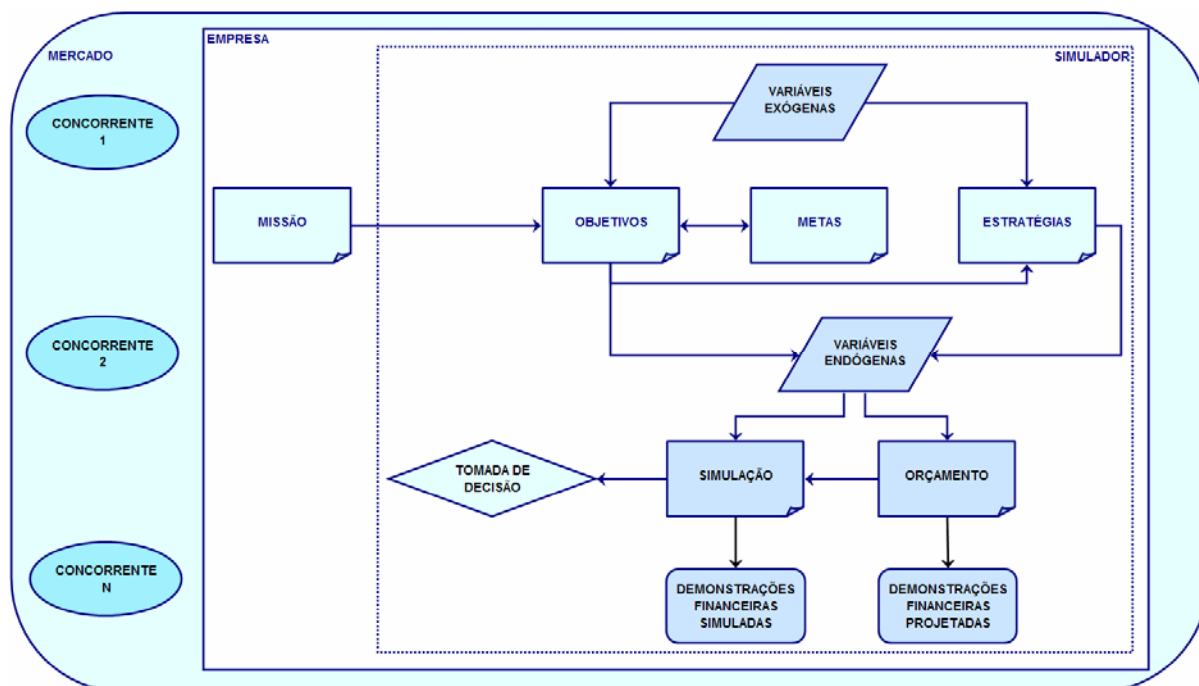
Vasconcelos Filho (1983, p. 37) define objetivos de um trabalho científico como o alvo que o pesquisador quer atingir.

É o objetivo principal desta pesquisa analisar as contribuições das principais demonstrações financeiras projetadas e simuladas ao processo de tomada de decisão.

Para que isto seja alcançado faz-se necessário:

- a) conhecer as demonstrações financeiras e sua utilização no processo decisório;
- b) estudar as variáveis que podem afetar a elaboração das demonstrações financeiras projetadas e simuladas;
- c) definir orçamento e sua contribuição ao processo decisório;
- d) definir simulação e sua contribuição ao processo decisório;
- e) verificar em que medida a projeção e a simulação contribuem ao processo decisório em um ambiente real.

A seguir, a Figura 4 esquematiza a proposta deste estudo e traz uma demonstração de como todos os pontos aqui mencionados se interligam e geram informações ao tomador de decisão.



**FIGURA 4 – Visão mercado x empresa x tomada de decisão**  
**FONTE:** Elaborado pela autora

A missão é estabelecida no início das atividades da empresa, e, na grande maioria das vezes, não é modificada constantemente. Com base na missão e no mercado, a empresa estabelece as estratégias para alcançar os objetivos estabelecidos e designa metas que nada mais são do que a quantificação dos objetivos.

Para o estudo das principais variáveis endógenas e exógenas (políticas e premissas) é fundamental definir as estratégias a serem utilizadas na busca do resultado esperado.

O estudo das variáveis faz com que a empresa elabore cenários futuros esperados para que possa escolher uma entre as várias alternativas, ou seja, aquela que mais condiz com o ambiente de negócio da empresa e que mais se adequa às expectativas dos gestores.

As variáveis endógenas e exógenas, em conjunto com as estratégias, após a valorização em moeda, definem o orçamento que é o plano, em curto prazo, que a empresa possui para a visualização do seu futuro considerando tudo que foi definido até este ponto com os devidos cenários nos quais está apostando. Este processo é dinâmico e, normalmente, é utilizado pelas empresas no intuito de contribuir com o processo decisório e com os estudos dos melhores caminhos a seguir.

Este estudo, portanto, busca a junção da teoria e da prática no que diz respeito à projeção e à simulação das demonstrações financeiras e sua contribuição ao processo decisório.

### **1.5 Justificativa**

Welsch (1983, p. 30) menciona que o conjunto de decisões administrativas é o planejamento como um todo, ou seja, cada decisão reflete um plano para determinado evento e que a soma de todas as decisões é o conjunto de políticas e planos da organização. Comenta, ainda, que as decisões só afetam o futuro, pois, a história da empresa não pode ser modificada. Tendo como base que todas as decisões da empresa tendem a afetar o seu futuro, Welsch (1983, p. 30) adverte que o gestor defronta-se com uma questão básica – a dimensão temporal do planejamento e do processo decisório.

A aplicação do conceito de planejamento e controle de resultados exige o estabelecimento de dimensões e premissas e de dados históricos que deverão ser considerados na tomada de decisão para o futuro.

No plano empresarial, as informações que são utilizadas como base para a medição do andamento da empresa no tempo estão reunidas num protótipo denominado orçamento, elaborado por todas as áreas da empresa e consolidados pela área de controladoria.

Todas as premissas utilizadas para a elaboração deste orçamento (projeção) mais as considerações futuras dos eventos organizacionais devem gerar as demonstrações financeiras simuladas que são o principal objetivo deste trabalho. Pode-se dizer que o cenário passado, ou seja, as demonstrações financeiras passadas – informações reais da empresa, associadas às necessidades de gestão – projeções orçamentárias, devem ser unidas num protótipo com a consideração dos eventos endógenos e exógenos – internos e externos à empresa, para gerar as simulações das demonstrações financeiras em um dado espaço de tempo, buscando trazer alguma contribuição para a gestão da empresa.

Duas são as contribuições desta pesquisa ao ambiente acadêmico: uma é o estudo dos principais conceitos sobre a projeção e a simulação das demonstrações financeiras; a outra é a análise dos resultados destes conceitos no processo decisório.

A contribuição desta pesquisa ao ambiente empresarial é a demonstração de que quando a empresa atinge o cenário futuro, pode ser beneficiada pela consideração de modificações nas variáveis e estudos para decisões mais acertadas, fazendo com que num curto período de tempo, a empresa atinja as metas almejadas.

### **1.6 Delimitação do tema**

Sabe-se que existe gestão baseada em outros pontos que não sejam o orçamento tradicional e, também, que existem simulações de cenários para a elaboração deste orçamento, porém, este trabalho não tem como objetivo verificar a existência de gestão baseada em outros pontos que não sejam o orçamento tradicional, não busca a realização de críticas neste processo de gestão, não procura identificar quais os tipos de sistemas utilizados pela empresa para a elaboração das simulações e muito menos busca estudar a simulação no âmbito dos cenários para a elaboração das projeções.

Apenas limita-se a estudar as contribuições da projeção e simulação tanto do balanço patrimonial quanto da demonstração do resultado do exercício baseado no processo orçamentário tradicional.

A delimitação deste estudo, portanto, está centrada nestes pontos que serão analisados ao longo do trabalho, primeiro definindo quais são as principais demonstrações financeiras, em seguida apresentando como elaborar a projeção e a simulação destas demonstrações e no que elas contribuem para a tomada de decisão e, por último, apresentando o estudo de caso para verificação de como este processo ocorre na empresa.

## 1.7 Metodologia

Para proporcionar um melhor entendimento sobre o assunto em pauta, foi efetuado um levantamento bibliográfico sobre a forma de gestão baseada no orçamento tradicional e na definição das principais demonstrações financeiras – o balanço patrimonial e a demonstração do resultado do exercício e nos estudos de variáveis que podem afetar a elaboração destas demonstrações.

Segundo Martins, G. A. (1994, p. 30), o estudo bibliográfico tem sua validade, pois, analisa a opinião de diversos autores conceituados no assunto estudado.

A partir deste estudo, chega-se a sínteses conceituais, análises e interpretação de contribuições teóricas já existentes. Pode-se afirmar que a seleção das obras que fazem parte da abordagem teórica foi elaborada da seguinte forma:

- a) projeto de pesquisa: FOMM, Marcus Manoel; OLIVEIRA, Silvio Luiz; PADOVEZE, Clóvis Luís; SEVERINO, Antonio Joaquim; VASCONCELOS FILHO, Paulo de; WELSCH, Glenn Albert; YIN, Robert K;
- b) demonstrações financeiras: ASSAF NETO, Alexandre; BREDÁ, Michael F. Van; CATELLI, Armando; COSTA, Érlon Viana; GARRISON, Ray H.; GITMAN, Lawrence J.; HENDRIKSEN, Eldon S.; HORNGREN, Charles T.; IUDÍCIBUS, Sérgio de; LOPES, Alexsandro Broedel; MARTINS, Eliseu; MATARAZZO, Dante; NOREEN, Eric W.; PADOVEZE, Clóvis Luís; STRATOM, William O.; SUNDEM, Gary L. ;
- c) políticas e premissas – as variáveis endógenas e exógenas: ATKINSON, Anthony A.; BANKER, Rajiv D.; BARBOSA FILHO, Francisco; BERTOLDI, João; CARVALHO, Fernando; CATELLI, Armando; COSTA, Erlon Viana; FERNANDES, Djair Roberto; FOMM, Marcus Manoel; GARRISON, Ray H.; HANSEN, Don R.; HORNGREN, Charles T.; HOURNEAUX JUNIOR, Flavio; KAPLAN, Robert S.; MARTINS, Eliseu; MORAES, José Rabello de; MOREIRA, José Carlos; MOWEN, Maryanne M.; NOGUEIRA, Danilo; NOGUEIRA, Vera Maria Conti; NOREEN, Eric W.; PADOVEZE, Clóvis Luís; SÁ, Carlos

Alexandre; SANDRONI, Paulo; SCHUBERT, Pedro; SILVA, José Pereira; SOBANSKI, Jaert J.; STRATOM, William O.; SUNDEM, Gary L., YOUNG, S. Mark;

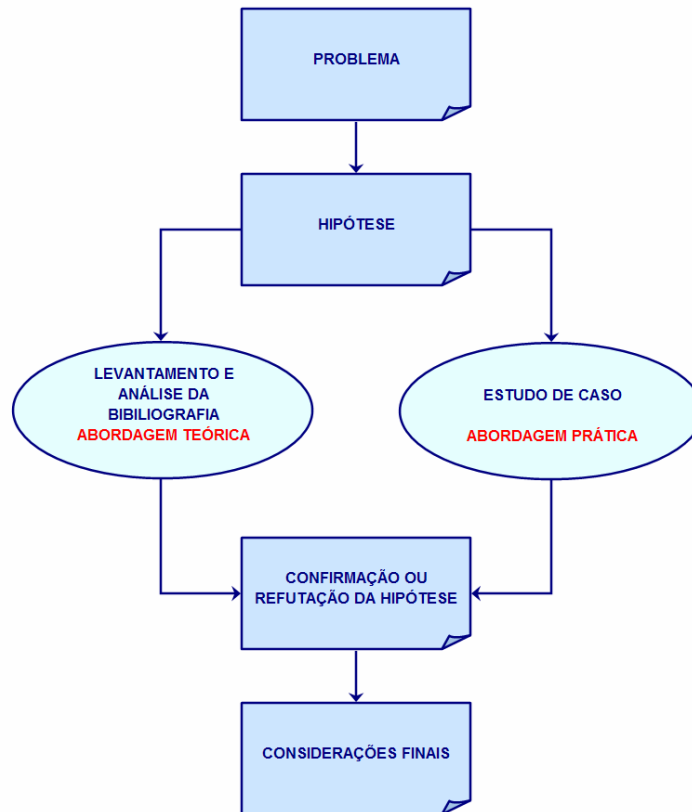
- d) simulação – balanço patrimonial e demonstração do resultado do exercício: BATEMAN, Robert E.; BOWDEN, Royce G.; GOOG, Thomas J.; EVANS, James R.; FOMM, Marcus Manoel; GIL, Antonio de Loureiro; HARRELL, Charles R.; MORAES, José Rabello de; MOTT, Jack R. A.; PADOVEZE, Clóvis Luís; SÁ, Carlos Alexandre; SCHUBERT, Pedro; OLSON, David L.;
- e) aplicação empírica da contribuição da projeção e simulação do balanço patrimonial e da demonstração do resultado do exercício ao processo decisório: [www.transportes.gov.br](http://www.transportes.gov.br); site da empresa pesquisada; questionários aplicados; BARBOSA FILHO, Francisco; BATEMAN, Robert E.; BOWDEN, Royce G.; CATELLI, Armando; EVANS, James R.; FOMM, Marcus Manoel; GARRISON, Ray H.; GOOG, Thomas J.; HARRELL, Charles R.; MOREIRA, José Carlos; MOTT, Jack R. A.; NOREEN, Eric W.; OLSON, David L.; PADOVEZE, Clóvis Luís; SCHUBERT, Pedro;
- f) considerações finais: EVANS, James R.; FOMM, Marcus Manoel; GARRISON, Ray H.; HORNGREN, Charles T.; NOREEN, Eric W.; OLSON, David L.; PADOVEZE, Clóvis Luís; SOBANSKI, Jaert J.; STRATOM, William O.; SUNDEM, Gary L.

Além disso, o estudo de caso, a abordagem prática, foi efetuada no sentido de buscar a resposta num cenário real a uma indagação existente, reforçando os pontos já escritos por autores preocupados em demonstrar a abordagem teórica do assunto pesquisado. Oliveira (1997, p. 124) menciona que o estudo de caso consiste na observação dos fatos da forma como ocorrem, na coleta de dados e no registro de variáveis para posterior análise.

O intuito da pesquisa empírica é verificar se a empresa adota as demonstrações financeiras projetadas e simuladas como parte do processo de gestão e se estas demonstrações contribuem com o processo decisório considerando as ações e seus reflexos no resultado da empresa.

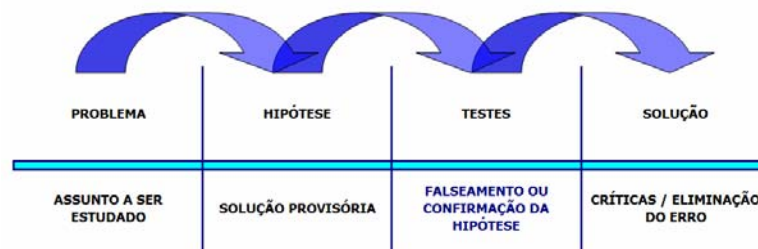
Foram pesquisados dados em uma empresa multinacional do ramo químico, estabelecida no Brasil há quase 50 anos, buscando avaliar a tendência à utilização dos conceitos aqui estabelecidos.

A seqüência da pesquisa está demonstrada na Figura 5.



**FIGURA 5 – Seqüência metodológica de pesquisa**  
**FONTE: Elaborado pela autora**

O estudo de caso está baseado no método hipotético-dedutivo, conforme demonstra a Figura 6, ou seja, lança-se uma hipótese e vai-se em busca de uma pesquisa que comprove ou não a veracidade da afirmação efetuada.



**FIGURA 6 – Método hipotético dedutivo**  
**FONTE: Elaborado pela autora**

Pode-se dizer que este método parte de um problema ao qual se oferece uma hipótese que, nada mais é do que uma solução provisória e, finalmente, chega-se às críticas às soluções provisórias visando à eliminação do erro. Se a hipótese não superar os testes, estará falseada exigindo uma nova reformulação do problema e da hipótese, caso contrário, estará confirmada provisoriamente. Portanto, pode-se dizer que o método utilizado na pesquisa atende às suas necessidades com a identificação do problema, formulação de uma hipótese e após as diversas pesquisas literárias e de um estudo de caso, pode-se observar a confirmação do problema.

### **1.8 Estudo de caso**

O tema deste trabalho demonstra que o mesmo está apoiado em um estudo de caso. Yin (2002, p. 19) define estudo de caso como uma das muitas maneiras de se fazer pesquisa em ciências sociais. Yin (2002, p. 27) comenta, ainda, que o estudo de caso é a estratégia escolhida para examinar acontecimentos contemporâneos, quando não se pode manipular comportamentos relevantes.

A vantagem do estudo de caso é a possibilidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, entrevistas, observações, entre outros. Neste trabalho, pode-se dizer que o estudo de caso foi melhor por ser o assunto a busca de como as demonstrações financeiras projetadas e simuladas contribuem ao processo decisório e, portanto, há necessidade de estudar a existência desta contribuição no ambiente empresarial.

Segundo Yin (2002, p. 19), pode ser corroborado o pensamento acima, pois:

Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo 'como' e 'por que', quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

Schramm (1971 apud YIN, 2002, p. 31) menciona que o estudo de caso como estratégia de pesquisa busca clarificar decisões, os motivos pelos quais foram tomadas, como foram implementadas e quais foram os resultados, amparando o pesquisador sobre a decisão de comprovação das hipóteses formuladas em relação ao problema.



O estudo de caso, portanto, deve servir para a sustentação da hipótese formulada.

Neste estudo consta uma pesquisa entre os executivos de uma indústria multinacional do ramo químico que está estabelecida no Brasil há quase 50 anos, com o intuito de verificar se há alguma contribuição das demonstrações financeiras projetadas e simuladas nas decisões tomadas por esta empresa.

Uma das principais discussões com relação a estudos de caso, segundo Yin (2002, p. 29) é que eles fornecem pouca base para se fazer uma generalização científica, pode ser feita a seguinte pergunta – “Como você pode generalizar a partir de um caso único?”. Porém, segundo Kennedy (1976 apud YIN, 2002, p. 29):

[...] pode-se dizer que os estudos de caso, da mesma forma que os experimentos, são generalizáveis a proposições teóricas, e não a populações ou universos. Nesse sentido, o estudo de caso, como experimento, não representa uma ‘amostragem’, e o objetivo do pesquisador é expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística).

Portanto, o estudo tem validade por ter ido a busca da verificação da contribuição das demonstrações financeiras projetadas e simuladas em um ambiente empresarial, procurando-se aliar a aplicação da teoria à prática com o objetivo pura e simplesmente de generalizar a teoria e não de enumeração de frequências. O instrumento de pesquisa deste estudo é um questionário para preenchimento pelos principais executivos da empresa escolhida com o intuito de validar ou não a hipótese estabelecida.

A respeito de critérios de análise de dados, Yin (2002, p. 30) menciona que a análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas ou, do contrário, recombinar as evidências tendo em vista as proposições iniciais de um estudo. Diz ainda que cada pesquisador deve começar o seu trabalho com uma estratégia analítica geral – estabelecendo prioridades do que deve ser analisado e porquê. Desta forma, este trabalho limita-se a uma análise qualitativa dos resultados da pesquisa para o estudo de caso em uma indústria multinacional do ramo químico, estabelecida há quase 50 anos no Brasil, cujo objetivo é estudar a contribuição das demonstrações financeiras projetadas e simuladas no processo de tomada de decisão.

## 1.9 Estrutura da dissertação

Visando verificar a contribuição da projeção e da simulação do balanço patrimonial e da demonstração de resultado no processo de tomada de decisão, o presente trabalho é estruturado da forma explicada na Figura 7.

<b>INTRODUÇÃO</b>			
CONTEXTUALIZAÇÃO TEMÁTICA	SITUAÇÃO PROBLEMA	HIPÓTESE	OBJETIVO
JUSTIFICATIVA	DELIMITAÇÃO	METODOLOGIA	ESTUDO DE CASO
ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO			
<b>A CONTABILIDADE E AS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS</b>			
PAPEL DA CONTABILIDADE	DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS BÁSICAS	A UTILIZAÇÃO DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS BÁSICAS NO PROCESSO DECISÓRIO	
<b>POLÍTICAS E PREMISSAS - AS VARIÁVEIS ENDÓGENAS E EXÓGENAS</b>			
VARIÁVEIS ENDÓGENAS		VARIÁVEIS EXÓGENAS	
<b>O PROCESSO DE GESTÃO E A PROJEÇÃO DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS</b>			
O PROCESSO DE GESTÃO	ORÇAMENTO	CONTRIBUIÇÕES DAS PROJEÇÕES DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS AO GESTOR NO PROCESSO DECISÓRIO	
<b>SIMULAÇÃO - BALANÇO PATRIMONIAL E DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO</b>			
IMPACTO DAS VARIÁVEIS ENDÓGENAS E EXÓGENAS NA ELABORAÇÃO DAS SIMULAÇÕES DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS		CONTRIBUIÇÕES DA SIMULAÇÃO AO GESTOR NO PROCESSO DECISÓRIO	
<b>APLICAÇÃO EMPÍRICA DAS CONTRIBUIÇÕES DA PROJEÇÃO E SIMULAÇÃO DO BALANÇO PATRIMONIAL E DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO AO PROCESSO DECISÓRIO</b>			
A EMPRESA	A MISSÃO E OS VALORES DA EMPRESA	O PROCESSO DECISÓRIO NA EMPRESA	O QUESTIONÁRIO
OBSERVAÇÃO SOBRE OS RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO			
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>			

FIGURA 7 – Visão estruturada da dissertação  
 FONTE: Elaborado pela autora

O capítulo 1 é uma introdução composta pela: contextualização temática, caracterização do problema, demonstração da hipótese, método de pesquisa, justificativa do trabalho e delimitação do estudo.

O capítulo 2 trata de uma revisão dos conceitos existentes sobre a elaboração do Balanço Patrimonial e Demonstração de Resultado e como estes demonstrativos podem contribuir ao processo decisório.

O capítulo 3 apresenta a exemplificação e conceituação das variáveis internas que podem ser definidas para um melhor resultado da empresa e, também, das variáveis externas à empresa que influenciam diretamente no seu resultado.

O capítulo 4 demonstra o processo de gestão baseado no orçamento tradicional, a definição dos passos para a elaboração do orçamento, a interligação das variáveis endógenas e exógenas com este processo e as contribuições do orçamento ao gestor.

O capítulo 5 descreve a conceituação da simulação, como as variáveis podem afetar o resultado da empresa e sua contribuição ao gestor no processo decisório.

O capítulo 6 trata da descrição da empresa escolhida para o estudo de caso e a constatação empírica das contribuições da projeção e da simulação das demonstrações financeiras básicas ao processo decisório.

Por último, em considerações finais é apresentada a validação da hipótese de que a projeção e a simulação das demonstrações financeiras básicas podem contribuir ao processo decisório.

## 2 A CONTABILIDADE E AS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

### 2.1 Papel da contabilidade

Horngren, Sundem e Stratton (2004, p. 4) explicam da seguinte forma o objetivo contábil:

O objetivo básico da informação contábil é ajudar alguém a tomar decisões. Esse alguém pode ser o presidente de uma empresa, o gestor de produção, o administrador de um hospital ou de uma escola, ou um investidor – a lista poderia estender-se bastante. Independente de quem está tomando a decisão, o entendimento da informação contábil propicia a tomada de uma decisão melhor e mais bem fundamentada.

Atualmente, para atender às necessidades dos gestores de fundamentação para a tomada de decisão e dos demais usuários da informação contábil, a contabilidade pode ser vista sob diversos pontos de vista, tais como: Contábil/Financeiro, Gerencial e Econômico.

Do ponto de vista contábil, Ludícibus (2000, p. 44) afirma:

A contabilidade é uma ciência essencialmente utilitária, no sentido de que responde, por mecanismos próprios, a estímulos de vários setores da economia. Portanto, entender a evolução das sociedades em seus aspectos econômicos, dos usuários da informação contábil em suas necessidades informativas, é a melhor forma de entender e definir os objetivos da contabilidade.

O principal objetivo da contabilidade é espelhar a situação da empresa em um dado momento por meio de demonstrativos financeiros. Os demonstrativos elaborados deverão exprimir com clareza a situação do patrimônio da companhia e as mutações ocorridas no exercício. São eles: balanço patrimonial, demonstração do resultado do exercício, demonstração dos lucros ou prejuízos acumulados, demonstração das origens e aplicações de recursos e demonstração da mutação do patrimônio líquido.

Do ponto de vista gerencial, Horngren, Sundem e Stratton (2004, p. 4) comentam que é o processo de identificar, mensurar, acumular, analisar, preparar, interpretar e comunicar informações que auxiliam os gestores a atingir objetivos organizacionais.

Padoveze (2004, p. 39) escreveu que a contabilidade gerencial é relacionada com o fornecimento de informações para os administradores, responsáveis pela direção e controle de suas operações. A contabilidade gerencial influencia decisões do tipo operacional, de custeio do produto, administrativa e estratégica. Portanto, ela deve ser mais abrangente que a contabilidade financeira, agregando informações úteis aos gestores para que estes possam apoiar as suas decisões que têm conseqüência a curto ou longo prazo para a empresa.

Do ponto de vista econômico, Catelli e Guerreiro (2001, p. 88) menciona algumas críticas ao lucro contábil, em sua forma tradicional:

- a) o conceito de lucro contábil não têm sido ainda claramente formulado;
- b) não existe base teórica de longo alcance para o cálculo e a apresentação do lucro contábil;
- c) as práticas contábeis geralmente aceitas permitem inconsistências na mensuração do lucro periódico de empresas diferentes e mesmo entre diferentes períodos para a mesma empresa;
- d) mudanças nos níveis gerais de preços têm modificado o significado do lucro mensurado em termos de valores históricos;
- e) outra informação pode ser mais útil para investidores e acionistas para a tomada de decisão de investimento como o reconhecimento do *goodwill*<sup>1</sup>.

Catelli e Guerreiro (2001, p. 91) acrescenta que a otimização do resultado econômico da atividade sob sua responsabilidade dá-se em nível de processo de transformação de insumos de produtos e serviços (agregação de valor) e em nível do aproveitamento das oportunidades de ganhos pela valorização de determinados tipos de ativos, proporcionados pelo mercado.

Objetivando uma melhor visualização das principais características dos possíveis pontos de vista da contabilidade, foi elaborado o quadro a seguir com uma síntese das opiniões de Horngren, Sundem & Stratom, Padoveze e autores do livro coordenado por Catelli.

---

<sup>1</sup> Consiste num ativo da empresa e, no caso de venda desta, ele é avaliado e entra como parte do valor, na categoria de bens intangíveis. A reputação que a empresa e seus produtos têm perante os consumidores.

	PONTO DE VISTA		
	CONTÁBIL / FINANCEIRO	GERENCIAL	ECONÔMICO
<b>USUÁRIOS</b>	Usuários externos – bancos, governo, investidores; Usuários internos – gestores da organização	Gestores da organização em diversos níveis	O proprietário do capital – acionista e os gestores da organização em diversos níveis
<b>LIBERDADE DE ESCOLHA</b>	- Utilizam os princípios de contabilidade geralmente aceitos; - Restringem a possibilidade de modificação fora deste escopo	Sem restrições	Atendimento aos modelos de decisões dos gestores
<b>BASES DE MENSURAÇÃO UTILIZADAS PARA QUANTIFICAR OS DADOS</b>	Moeda corrente	Moeda corrente, moeda estrangeira, moeda forte, medidas físicas, índices, etc.	Moeda corrente, moeda estrangeira, moeda forte, medidas físicas, índices, etc.
<b>IMPLICAÇÕES COMPORTAMENTAIS</b>	Preocupação em mensurar e comunicar fatos econômicos. As considerações comportamentais são secundárias, embora a compensação dos executivos baseada em resultados relatados possa ter impacto em seu comportamento	Preocupação com a influência que as mensurações e os relatórios exercerão sobre o comportamento cotidiano dos gestores	Preocupação com a competitividade e eficácia e motivação gerencial
<b>ENFOQUE DE TEMPO</b>	Orientação para o passado – avaliação histórica. Exemplo: desempenho real de 2004 comparado com desempenho real de 2005	Orientação para o futuro – uso formal de orçamentos, bem como de registros históricos. Exemplo: orçamento de 2005 comparado com o desempenho real de 2004	Orientação para o futuro, trazendo a mensuração a valor presente para análise dos resultados que serão obtidos
<b>HORIZONTE DE TEMPO</b>	Menos flexível – normalmente, 1 ano	Quando necessário, ou seja, flexível com uma variação que vai de horas a anos (depende da necessidade do administrador)	Flexível com uma variação que vai de horas a anos
<b>RELATÓRIOS</b>	Mais resumidos e baseiam-se nos dados da entidade como um todo	Mais detalhados, preocupando-se com detalhes de parte da entidade, produtos, departamentos, unidades de negócio	Mais detalhados, preocupando-se com a comparação com padrões pré-estabelecidos
<b>ESCOPO</b>	Muito agregada: reporta toda a empresa	Desagregada: informa as decisões e ações locais	Desagregada: informa as decisões e ações locais
<b>ARCABOUÇO TEÓRICO E TÉCNICO</b>	Campo de ação definido com maior precisão e menor uso de disciplinas afins	Campo de ação definido com menor precisão e uso mais intenso de disciplinas como economia, finanças, estatística, pesquisa operacional e comportamento organizacional	Campo de ação definido com menor precisão e uso mais intenso de disciplinas como economia, finanças, estatística, pesquisa operacional e comportamento organizacional

**QUADRO 1 – Comparativo sobre os pontos de vista: financeiro, gerencial e econômico**

**FONTE:** Adaptado de Horngren, Sundem e Strattom (2004, p. 5), Padoveze (2004, p. 40) e Catelli (2001, diversas páginas)

Costa (2004, p. 1) mostra a importância da contabilidade com as seguintes palavras:

A importância da contabilidade como FONTE de informações e como elemento que agrega valor através de seus relatórios para a gestão das empresas. Uma empresa comunica o seu desempenho aos usuários externos – mediante as demonstrações financeiras – pois, estas são capazes de determinar o sucesso ou o fracasso, colaborando na sua continuidade.

Pode-se dizer que há diversas contribuições geradas pelas demonstrações financeiras podendo ora espelhar visão meramente contábil, ora espelhar o resultado de ações gerenciais ou econômicas trazendo para a empresa uma forma clara de visualizar o impacto de suas ações e os reflexos das modificações de cenários do mercado ou das atitudes internas da empresa.

Costa (2004, p. 4) comenta também que a informação contábil deve ser revestida de qualidade sendo objetiva, clara, concisa, permitindo que o usuário possa avaliar a situação econômica e financeira da entidade, bem como fazer inferências sobre a tendência futura, de forma a atender sempre os próprios objetivos da entidade empresarial.

Verifica-se, portanto, que a contabilidade tem vários papéis com aspectos diferentes quer pela ótica da economia, quer pela ótica gerencial para tomada de decisão, quer pelo próprio papel contábil que, interligados, podem servir para a tomada de decisão visando atingir as metas e objetivos da própria empresa, unindo-se dados meramente contábeis a variáveis de mercado e internas à organização, gerando informações úteis aos administradores e aos gestores das áreas envolvidas.

A responsabilidade destes estudos pode ser atribuída ao departamento de controladoria que deverá unir as variáveis consideradas pelas áreas de negócio da empresa e os cenários possíveis de mercado buscando gerar simulações para a demonstração numérica das influências das mudanças de políticas ou premissas adotadas pela empresa.

Analisando os relatórios gerados pela contabilidade, Padoveze (2005, p. 201) menciona que o Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado do Exercício são os demonstrativos financeiros básicos, pois, eles fornecem, em primeira mão, informações para a integração com os relatórios futuros.

## **2.2 Demonstrações financeiras básicas**

Gitman (1997, p. 70) sugere que as informações fornecidas aos gestores e acionistas devem, no mínimo, conter as quatro principais demonstrações financeiras requeridas pela SEC – *Securities and Exchange Commission*<sup>2</sup>, nos Estados Unidos da América. Essas demonstrações são: o balanço patrimonial, a demonstração do resultado do exercício, a demonstração de lucros retidos e a demonstração dos fluxos de caixa. No Brasil, conforme as exigências da Lei das Sociedades Anônimas (Lei nº 6.404/76), as demonstrações financeiras são: o balanço patrimonial, a demonstração dos lucros ou prejuízos acumulados, a demonstração da mutação do patrimônio líquido, a demonstração do resultado do exercício e a demonstração das origens e aplicações de recursos.

As demonstrações financeiras devem ser acompanhadas por notas explicativas – uma importante FONTE de informação acerca das políticas contábeis, procedimentos, cálculos e transações inerentes aos lançamentos efetuados nas demonstrações financeiras. Resumos históricos das principais estatísticas das operações e índices financeiros dos últimos cinco a dez anos são, também, geralmente inclusos.

Garrison e Noreen (2001, p. 581) comentam que as demonstrações financeiras são documentos essencialmente históricos, que informam o que aconteceu em determinado período. No entanto, a maioria dos usuários de demonstrações financeiras está preocupada com o que acontecerá.

Devido à necessidade das empresas de obter as demonstrações financeiras com dados que representem o futuro, indicando os possíveis acontecimentos e como estará o resultado da empresa, sabe-se que poderiam estar sendo emitidos demonstrações financeiras projetadas que contemplem estas necessidades e relatórios simulados que tragam as conseqüências das possíveis ações a serem tomadas para clarificar as decisões dos gestores.

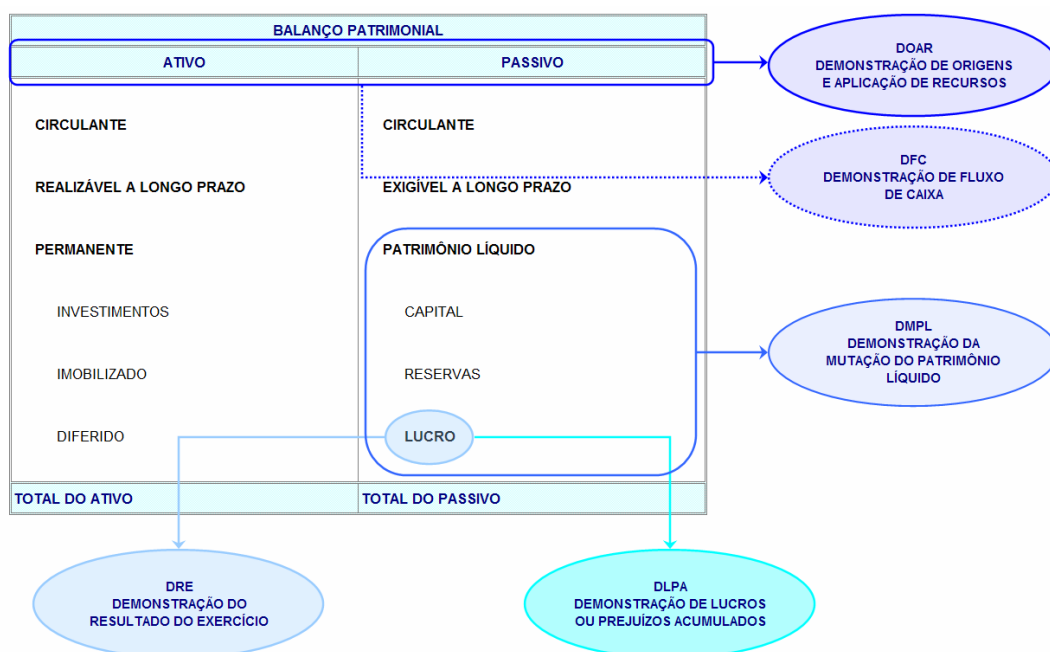
---

<sup>2</sup> Órgão responsável, nos EUA, por proteger os investidores, manter a justiça, a ordem e um mercado eficiente e facilitar a formação de capital.



Embora existam alguns problemas de critérios contábeis, que serão mencionados a seguir, as demonstrações financeiras projetadas e simuladas são necessárias para permitir à alta administração fazer as análises financeiras e de retorno de investimento e, também, para a verificação de como ficará o encerramento fiscal e societário da empresa (apuração dos impostos sobre o lucro), bem como as perspectivas de distribuição de resultados.

Para Padoveze (2005, p. 72), o balanço patrimonial é o instrumento para onde é canalizado todo o resultado das operações da empresa e das transações que terão realização futura. O balanço patrimonial deve ser elaborado segundo os princípios contábeis geralmente aceitos, mas nada impede que, gerencial e internamente, se construam balanços com critérios de avaliação alternativos. A figura a seguir procura demonstrar como as demonstrações financeiras estão interligadas.



**FIGURA 8 – O balanço patrimonial e suas derivações**  
**FONTE:** Elaborado pela autora

Portanto, pode-se dizer que o principal demonstrativo é o balanço patrimonial que tem como objetivo demonstrar a situação patrimonial da empresa em um dado momento e dele derivam todas as outras exigidas pela legislação brasileira e, algumas outras não obrigatórias como, por exemplo, o fluxo de caixa.

As movimentações ocorridas no ativo e passivo geram informações que podem ser classificadas como aplicações ou origens de recursos, sendo o primeiro onde foi investido o recurso e o segundo de onde vem o recurso, trazendo para o usuário da informação mais detalhes sobre a operação da empresa. Esta demonstração é denominada DOAR – demonstração de origens e aplicações de recursos.

As movimentações ocorridas no grupo do patrimônio líquido, ou seja, em todas as contas que o compõem serão detalhadas na DMPL – demonstração da mutação do patrimônio líquido que inicia com o saldo inicial do período, detalha todas as operações ocorridas e conclui com o saldo final do período.

A DRE – demonstração de resultado do exercício traz a demonstração analítica das variações do patrimônio líquido retratadas pela diferença entre receitas e despesas. Na elaboração desta demonstração não importa se existe reflexo financeiro entre receitas e despesas, basta apenas que afete o patrimônio líquido.

Partindo da conta de lucros ou prejuízos acumulados tem-se a DLPA – demonstração de lucros ou prejuízos acumulados que demonstra apenas a movimentação da conta de lucro ou prejuízo acumulados contida no patrimônio líquido.

Os balanços patrimoniais mostram uma variedade de ativos, passivos, de curto e de longo prazo. Os ativos circulantes e os passivos circulantes são ativos e passivos de curto prazo. Isso significa que podem ser convertidos em dinheiro em um ano ou menos. Todos os demais ativos e passivos juntamente com o patrimônio dos acionistas, o qual supõe-se que tenha prazo indefinido, são considerados de longo prazo, ou permanentes, já que se espera que permaneçam nos livros da empresa por mais de um ano.

A demonstração do resultado do exercício, portanto, reflete o resultado das operações da empresa gerando um nível de lucro ou prejuízo.

Ainda existe uma outra demonstração não exigida pela legislação brasileira – o fluxo de caixa – e que segundo Padoveze (2004, p. 82) pode ser elaborada através da re-organização dos dados constantes no balanço patrimonial e na demonstração de resultado.

De acordo com o exposto, pode-se dizer que o balanço patrimonial e a demonstração do resultado do exercício são as duas principais demonstrações financeiras e têm como objetivo responder as seguintes perguntas básicas: O que a empresa tem? Onde ela obteve o recurso? O que ela fez com os recursos?

### **2.2.1 Balanço patrimonial**

A primeira pergunta – O que a empresa tem? – é a primeira questão a ser respondida em finanças. Se alguém pretende abrir uma empresa, necessita aplicar estes recursos em um tipo de ativo: dinheiro ou bens. Normalmente, no início, uma empresa aplica seus recursos somente em um tipo de ativo: dinheiro. Depois cresce e tem que aplicar seus recursos em outros ativos: estoques, equipamentos, etc., independente do tamanho da empresa.

Para Gitman (1997, p. 72), o balanço patrimonial representa a demonstração resumida da posição financeira da empresa em determinada data. A demonstração confronta os ativos da empresa (o que ela possui) com suas FONTES de financiamentos, que podem ser dívidas em obrigações (as dívidas com terceiros) e patrimônio (o que foi fornecido pelos proprietários).

Para Matarazzo (2003, p. 41), o balanço patrimonial é a demonstração que apresenta todos os bens e direitos da empresa – ativo – assim como as obrigações – passivo exigível – em determinada data. A diferença entre ativo e passivo é chamada patrimônio líquido e representa o capital investido pelos proprietários da empresa, quer através de recursos trazidos de fora da empresa, quer gerados por esta em suas operações e retidos internamente.

O balanço patrimonial é composto por três elementos básicos: o ativo, o passivo e o patrimônio líquido.

Segundo Ludícibus, Martins e Gelbcke (2003, p. 29), o ativo compreende as aplicações de recursos, normalmente em bens e direitos. O ativo subdivide-se ainda em circulante, realizável a longo prazo e permanente.

No ativo circulante, são classificadas as disponibilidades, os direitos realizáveis no curso do exercício social subsequente e as aplicações de recursos em despesas do exercício seguinte.

No ativo realizável a longo prazo, devem ser classificados os direitos realizáveis após o término do exercício seguinte, assim como os derivados de vendas, adiantamentos ou empréstimos a sociedades ligadas ou controladas, ou a diretores, acionistas ou participantes no lucro da companhia, que não constituem negócios usuais na exploração do objetivo da companhia.

São lançados como investimentos as participações permanentes em outras sociedades e os direitos de qualquer natureza, não classificáveis no ativo circulante, e que não se destinam à manutenção da atividade da companhia ou da empresa.

No ativo imobilizado, são classificados os direitos que tenham por objeto bens destinados à manutenção das atividades da companhia e da empresa, ou exercícios com essa finalidade, inclusive os de propriedade industrial ou comercial. A definição de ativo diferido que são as aplicações de recursos em despesas que contribuem para a formação do resultado de mais de um exercício social, inclusive os juros pagos ou creditados aos acionistas durante o período que anteceder o início das operações sociais.

Hendriksen e Breda (1999, p. 286) mencionam que os ativos devem ser definidos como potenciais de fluxos de serviço ou direitos a benefícios futuros sob o controle de uma organização. Ou seja, o ativo imobilizado deveria ser avaliado em função do fluxo de serviço futuro gerado por estes itens e não pelo custo histórico.

Os ativos intangíveis são aqueles que carecem de certa substância. Eles são difíceis de medir. Hendriksen e Breda (1999, p. 391) concluem que estes ativos devem passar pelos mesmos testes de reconhecimento aplicados a ativos tangíveis. Se passarem por estes testes, os intangíveis deverão aparecer nas demonstrações financeiras.

Os critérios de avaliação dos ativos podem ser resumidos no quadro apresentado por Hendriksen e Breda (1999, p. 318) que demonstra valores de saída quando há evidência confiável como indicação de recebimento futuro e valores de entrada quando não há evidência confiável de valores de saída ou indicações de exigências futuras de caixa.

AVALIAÇÃO	CONDIÇÕES NA QUAL É APLICÁVEL
Valores de troca de saída	Quando há evidência confiável disponível de valores de saída como indicação de recebimentos futuros.
1. Recebimentos esperados descontados ou capacidade de geração de serviço	Quando os recebimentos esperados ou seu equivalente são conhecidos ou podem ser estimados com grau de segurança elevado e quando o período de espera é relativamente longo.
2. Valores correntes de saída	Quando os preços correntes de venda representam o preço futuro de saída.
3. Equivalentes correntes a caixa	Quando a melhor alternativa é a liquidação organizada.
4. Valores de liquidação	Quando a empresa não tem boas perspectivas de ser capaz de vender seu produto nos canais usuais de comercialização ou de utilizar os seus valores normais de serviços.
Valores de troca de entrada	Quando não há evidência confiável de valores de saída ou indicação de exigências futuras de caixa.
5. Custo histórico	Como medida de valor corrente de entrada quando adquirido recentemente.
6. Custos correntes de entrada	Quando podem ser obtidas evidências verificáveis de valores correntes de entrada.
7. Custos futuros descontados	Quando serviços futuros de custo conhecido ou estimado são adquiridos com antecedência, em lugar de serem adquiridos conforme as necessidades.
8. Custos-padrão	Quando representam custos correntes sob condições normais de eficiência e utilização de capacidade.

**QUADRO 2 – Conceito de avaliação de ativos e condições nas quais podem ser aplicados**  
**FONTE: Hendriksen (1999, p. 318)**

Sob a perspectiva da informação, pode-se, segundo Lopes e Martins (2005, p. 144), verificar alguns critérios de avaliação de ativo:

Atualmente, observamos um debate importante entre o custo histórico e o *fair value*<sup>3</sup> como alternativas de mensuração dos ativos. Sob o ponto de vista informacional, o custo histórico e o *fair value* devem ser comparados com base no conteúdo informativo de suas mensurações. Assim, qual deles fornece informações mais relevantes para o conhecimento dos benefícios futuros da firma?

Pode-se verificar a dificuldade de avaliação de um item como ativo cujo custo histórico é importante quando não há possibilidade de uma mensuração razoável e o *fair value* é a opção mais adequada quando a mensuração for factível.

Resumindo, no Ativo é registrado tudo que a empresa possui em Bens (Dinheiro, Mercadorias, Equipamentos, Veículos, Imóveis, Ações, etc.) ou Direitos (Valores a Receber).

No ativo, as contas são classificadas em ordem de liquidez, ou seja, inicia-se com as contas que podem ser mais facilmente transformadas em dinheiro. Divide-se em Circulante, Realizável a Longo Prazo e Permanente, e este se subdivide em Investimentos, Imobilizado e Diferido.

<sup>3</sup> Valor justo

Normalmente, no Circulante, são classificados os direitos que tendem a se concretizar em, no máximo, 12 meses. No Realizável a Longo Prazo, são classificados os direitos a serem concretizados em mais de 12 meses. A cada mês, deve ser efetuada uma transferência de uma parcela dos valores localizados neste grupo para o Circulante. No Permanente são classificados os bens e direitos que a empresa pretende deixar como fixos, ou seja, que são adquiridos sem intenção de venda. A principal característica para efetuar a classificação em um ou outro grupo é a intenção, isto é, o motivo que levou à empresa a efetuar determinada operação. Este fato é essencial para a definição da classificação contábil do bem.

Pode-se concluir, então, que o ativo da empresa demonstra tudo aquilo que ela possui e onde está aplicando os seus recursos com o intuito de gerar um melhor resultado para a empresa e proporcionar condições de funcionamento por um longo período de tempo.

Para a segunda pergunta – Onde a empresa obteve este recurso? – pode-se dizer que existem quatro origens de recursos: bancos; fornecedores e outros a pagar; capital; e, clientes. Bancos representando a obtenção de recursos bancários por meio de empréstimos. Fornecedores e outros a pagar representando o capital de terceiros empregado na empresa. Capital representando o numerário colocado na empresa pelos proprietários. Clientes representando os lucros obtidos nas negociações efetuadas com a empresa.

Os empréstimos bancários são como um aluguel. Obter dinheiro emprestado dos bancos é o mesmo que alugar recursos que, por serem temporários, devem ser retornados com uma taxa de “aluguel” que é cobrada pelo período no qual a empresa ficou com estes recursos. Esta taxa de “aluguel” é conhecida como Juros sobre Empréstimos. Por exemplo, se a empresa alugar um carro, ela deve retornar o carro e pagar uma taxa – “aluguel”, pelo uso do carro. Se a empresa pedir dinheiro emprestado, ela deve retornar o dinheiro e pagar uma taxa – “juros sobre empréstimos”, pelo uso do dinheiro. Portanto, em essência, juros e aluguel são a mesma coisa.

Os recursos obtidos de fornecedores e de terceiros são aqueles que passam a ser investimentos de terceiros na empresa pelo simples motivo de ter concedido um prazo para pagamento não representando uma saída imediata de caixa.

Os recursos obtidos pela empresa de proprietários e clientes não têm que ser retornados, portanto, estes recursos são considerados permanentes.

Por que os recursos provenientes de proprietários devem ser considerados permanentes? Porque quando o investidor coloca dinheiro diretamente na empresa ele recebe ações tornando-se um proprietário ou um investidor.

O que acontece se o investidor quer seu dinheiro de volta por meio da venda de suas ações? Na maioria das vezes, as empresas não compram de volta suas próprias ações retornando o dinheiro ao investidor. Ao invés disto, o investidor inicial irá vender suas ações a outro investidor no mercado de ações e não para a empresa. O investidor, normalmente, vende suas ações a outro interessado obtendo, assim, seu dinheiro de volta. Portanto, por este motivo, a empresa permanece mantendo os recursos recebidos dos acionistas quando esse é originário de emissão de ações.

Porque os recursos provenientes de clientes são considerados permanentes? A empresa pode escolher em manter os lucros recebidos de operações com clientes ou pagar os lucros para os acionistas. A maioria das empresas paga uma parte do lucro anual aos acionistas como dividendos. A parte dos lucros retidos pela empresa e não paga aos proprietários como dividendos são conhecidas como ganhos retidos. O ganho retido, também conhecido como lucros retidos, representa a parte dos lucros anuais que é mantida na empresa para investimentos em suas atividades operacionais. Portanto, os lucros, por serem passíveis de retenção e investidos na própria empresa, são considerados recursos permanentes.

Algumas origens de recursos são melhores do que outras. A melhor origem de recurso é proveniente de lucros obtidos dos clientes. A empresa que possui uma grande parte de recursos decorrentes de lucros obtidos por meio de clientes está gerando dinheiro e ganhando recurso.

O capital próprio, ou seja, o que a empresa possui, contempla os recursos permanentes que a empresa obtêm dos proprietários e dos clientes, também é conhecido como patrimônio líquido.

A outra FONTE de recurso é o capital de terceiros, ou seja, quanto maior o prazo de pagamento das contas da empresa, maior será o valor do financiamento de terceiros para as atividades da empresa.

Com relação aos passivos, Hendriksen e Breda (1998, p. 287) comentam que podem ser definidos como obrigações ou compromissos de uma empresa no sentido de entregar dinheiro, bens ou serviços a uma pessoa, empresa ou organização externa em alguma data futura.

O passivo, segundo Ludicibus et alii. (2003, p. 29) compreende as exigibilidades e as obrigações. O passivo subdivide-se em passivo exigível – passivo circulante e passivo exigível a longo prazo, resultado de exercícios futuros e patrimônio líquido.

No passivo exigível são registradas as obrigações da companhia, inclusive financiamentos para aquisição do ativo permanente e são classificados no passivo circulante quando tiver vencimento no exercício seguinte e no passivo exigível a longo prazo se tiver vencimento em prazo maior.

Como resultado de exercícios futuros são classificadas as receitas de exercícios futuros, diminuídas dos custos e despesas a elas correspondentes.

Como patrimônio líquido são classificadas a conta capital social que discriminará o montante subscrito e, por dedução, a parcela ainda não realizada. Existem, ainda, as reservas de capital que podem ser decorrentes de contribuições do subscritor de ações que ultrapassar o valor nominal e a parte do preço de emissão das ações sem valor nominal que ultrapassar a importância destinada à formação do capital social, inclusive nos casos de conversão em ações de debêntures ou partes beneficiárias; o produto da alienação de partes beneficiárias e bônus de subscrição; o prêmio recebido na emissão de debêntures; e, as doações e as subvenções para investimentos.

Existem, ainda, as reservas de reavaliação que são definidas como contrapartidas de aumentos de valor atribuídos a elementos do ativo em virtude de novas avaliações com base em laudos.

E, por último, as reservas de lucro que, como tal podem ser classificadas, as contas constituídas pela apropriação de lucros da companhia.



Segundo Lopes e Martins (2005, p. 145), o reconhecimento dos passivos deve ser efetuado na sua capacidade de informar sobre os sacrifícios de recursos futuros da entidade e estes devem ser reconhecidos de acordo com a sua probabilidade de ocorrência e não simplesmente pela sua obrigatoriedade jurídica.

Resumindo, no Passivo são registradas todas as obrigações da Empresa (Contas a Pagar). Neste grupo, as contas são classificadas em ordem de exigibilidade, ou seja, inicia-se com as contas que devem ser priorizadas para pagamento.

Normalmente, no Circulante, são classificadas as obrigações que tendem a ser liquidadas em, no máximo, 12 meses. No Exigível a Longo Prazo, são classificadas as obrigações a serem liquidadas em mais de 12 meses. A cada mês, deve ser efetuada a transferência de uma parcela dos valores localizados neste grupo para o Circulante. No Patrimônio Líquido, são lançados os valores referentes ao capital próprio, ou seja, tudo relacionado ao capital da empresa e lucros ou prejuízos.

As obrigações se dividem em dois grandes grupos: o grupo denominado passivo com terceiros (capital de terceiros) que representam as obrigações para com terceiros, exceto as obrigações com os acionistas ou quotistas que a empresa não tenha a intenção de pagamento e patrimônio líquido (capital próprio) onde são registradas todas as obrigações para com os acionistas sem a intenção de pagamento.

Desta forma, o passivo da empresa demonstra as origens de seus recursos investidos, ou seja, de onde vem os recursos para a manutenção das atividades da empresa com o objetivo de gerar resultados promissores para os acionistas.

O balanço patrimonial, elaborado por meio de uma visão contábil, mostra apenas os fatos registráveis segundo os princípios contábeis, ou seja, os fatos objetivamente mensuráveis em dinheiro, como compras, vendas, pagamentos, recebimentos, depósitos, débitos em conta, despesas incorridas, receitas faturadas, etc., deixando de lado uma série inumerável de fatos, como marcas, participações de mercado, imagem, tecnologia, entre outros.

Se elaborado por meio de uma visão econômica ou gerencial, pode levar em consideração todos os fatos mencionados anteriormente mas não considerados na visão contábil, desde que estabelecidas as regras de mensuração e que estas sejam constantes para proporcionar uma comparação coerente ao longo do tempo.

### **2.2.2 Demonstração do resultado do exercício**

Respondendo à terceira pergunta – O que a empresa fez com os recursos? – pode-se dizer que o que a empresa procura fazer é mover os recursos por meio do ciclo operacional<sup>4</sup> para gerar mais recurso pela criação de lucros.

Analisando a demonstração de resultado, pode-se dizer que a diferença entre o que saiu e o que entrou será o lucro que a empresa ganhou. Este lucro representa o valor que ela agregou para seu recurso. Portanto, valor agregado é igual a lucro. Claro, se a empresa não acrescentar o valor suficiente, ou mesmo reduzir o valor da mercadoria, poderá receber menos do que desembolsou pela mercadoria. Neste caso, a empresa teria um prejuízo e não um lucro.

O valor pago pela empresa na aquisição de mercadorias é o que ela entregará ao seu cliente (no caso de uma empresa meramente comercial). O valor entregue ao cliente é chamado custo das vendas. O que foi obtido dos seus clientes é chamado receita de venda. A diferença entre a receita de venda e o custo de venda é chamado lucro bruto.

Dentro dos negócios da empresa, o ciclo operacional de rentabilidade se repete, os recursos são cumulativos e com isto a companhia cresce. Quanto mais recursos a empresa tiver, mais lucro pode gerar.

Tendo em vista que a empresa é constituída sob o pressuposto da continuidade e que esta depende dos resultados gerados em suas atividades, têm-se que o lucro corretamente mensurado é a melhor e mais consistente medida da eficácia da organização.

---

<sup>4</sup> Período que vai desde a aquisição da matéria-prima (que entra no processo produtivo) até o recebimento das duplicatas, relativo às vendas de produtos em que as matérias-primas estão contidas. O período que uma indústria leva para produzir, vender e receber o produto. O período desde a compra da mercadoria, venda e recebimento no comércio.(IUDÍCIBUS; MARION; PEREIRA, 2003, p. 40)

Para Gitman (1997, p. 71), a demonstração de resultado fornece um resumo financeiro das operações da empresa durante um período específico. Normalmente, cobre o período de um ano encerrado em uma data específica, em geral 31 de dezembro do ano calendário. Algumas empresas multinacionais, porém, possuem necessidade de apresentar as suas demonstrações em dois períodos – o primeiro, período fiscal no qual as empresas obedecem ao período do ano calendário para o Brasil e o segundo, o período societário, que é o período da sua matriz. Por exemplo, uma empresa japonesa tem o seu período fiscal de janeiro a dezembro e o seu período societário de abril a março para atender, respectivamente, às necessidades da legislação brasileira e às necessidades da matriz. Ademais, é comum o preparo de demonstrações mensais para uso gerencial.

A demonstração do resultado do exercício, para Matarazzo (2003, p. 45), é uma demonstração dos aumentos e reduções causadas no patrimônio líquido pelas operações da empresa.

As receitas representam, quase sempre, um aumento do ativo, através de ingressos de novos elementos, como duplicatas a receber ou dinheiro proveniente das transações. Aumentando o ativo, aumenta o patrimônio líquido. As despesas representam redução do patrimônio líquido, através de um entre dois caminhos possíveis: redução do ativo ou aumento do passivo exigível. 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.

A demonstração do resultado do exercício discriminará, portanto, diversos itens que, ao final, irão compor o lucro ou prejuízo da empresa.

Os itens existentes na demonstração de resultado são iniciados pela receita bruta das vendas e serviços, as deduções das vendas, os abatimentos e os impostos e seguidos da receita líquida das vendas e serviços, o custo das mercadorias e serviços vendidos e o lucro bruto.

Após a demonstração do lucro bruto, têm-se as despesas com as vendas, as despesas financeiras, deduzidas das receitas, as despesas gerais e administrativas, e outras despesas operacionais.

O lucro ou o prejuízo operacional e as receitas e despesas não operacionais vêm logo na seqüência para gerar o resultado do exercício antes do imposto de renda e a provisão para o imposto.

Alguns dos últimos itens a serem elencados na demonstração de resultado são as participações de debêntures, empregados, administradores e partes beneficiárias, e as contribuições para instituições ou fundos de assistência ou previdência de empregados e, assim, forma-se o lucro ou o prejuízo líquido do exercício e o seu montante por ação do capital social.

Portanto, na determinação do resultado do exercício são computados as receitas e os rendimentos ganhos no período, independente da sua realização em moeda, e os custos, despesas, encargos e perdas, pagos ou incorridos, correspondentes a essas receitas e rendimentos.

### **2.2.3 Demonstração do fluxo de caixa**

A Demonstração de Fluxo de Caixa, segundo Zdanowicz (1998, p. 33) é o instrumento que permite demonstrar as operações financeiras que são realizadas pela empresa, facilitando a análise e decisão, de comprometer os recursos financeiros, de selecionar o uso das linhas de créditos menos onerosas, de determinar o quanto a organização dispõe de capitais próprios, bem como utilizar as disponibilidades da melhor forma possível. Apesar de ser uma das informações financeiras mais úteis, não é divulgada pelas empresas

O fluxo de caixa pode ser elaborado pelo método direto, considerando as movimentações diárias, semanais, quinzenais, entre outras considerando as entradas e saídas de dinheiro. Desta forma, há que se obter informações sobre todas as possíveis ocorrências da empresa para sua elaboração o mais próximo da realidade.

Já a elaboração pelo método indireto relacionará todos os fatos operacionais e não operacionais da empresa para um período futuro. Utiliza, conforme escrito por Padoveze (2004, p. 82) a re-organização dos dados constantes no balanço patrimonial e na demonstração de resultado.

Estará partindo do lucro líquido projetado da empresa para o período e englobará todas as movimentações das contas do balanço, considerando, assim, a utilização de todos os orçamentos das áreas, ou seja, o orçamento consolidado da empresa.

Gitman (1997, p. 88) menciona que o gestor poderá ter algumas informações essenciais ao bom fluxo financeiro da empresa quando utilizar o fluxo de caixa desenvolvido a partir de demonstrações financeiras projetadas. Essa abordagem pode ser utilizada para determinar se as ações planejadas são desejáveis do ponto de vista dos fluxos de caixa resultantes.

Pode-se dizer, então, que a Demonstração do Fluxo de Caixa é importante para o gestor no momento da tomada de decisão, apesar de não ser considerada como informação obrigatória pela legislação brasileira.

### ***2.3 A utilização das demonstrações financeiras básicas no processo decisório***

Conforme Horngren, Sundem e Stratton (2004, p. 4), o objetivo básico da informação contábil é ajudar na tomada de decisões, discernindo entre a melhor e mais bem fundamentada decisão.

Pode-se dividir os usuários da informação contábil em dois grandes grupos – usuários internos e usuários externos. Os usuários internos podem utilizar a informação contábil para planejamento e controle de operações rotineiras de curto prazo, e, ainda, utilizar estas informações para formular políticas gerais e de longo prazo. Já os usuários externos podem ser investidores ou autoridades governamentais que utilizam as informações para tomar decisões a respeito da empresa.

Horngren, Sundem e Stratton (2004, p. 4) diferenciam a contabilidade gerencial da financeira pelo tipo de informação que veicula.

Os tipos de informação contábil que eles demandam também pode diferir. A contabilidade gerencial refere-se à informação contábil desenvolvida para gestores dentro de uma organização. Em outras palavras, a contabilidade gerencial é o processo de identificar, mensurar, acumular, analisar, preparar, interpretar e comunicar informações que auxiliem os gestores a atingir objetivos organizacionais. Em contrapartida, a contabilidade financeira refere-se à informação contábil desenvolvida para usuários externos [...] apesar destas diferenças, a maioria das organizações prefere um sistema contábil com objetivos comuns, que satisfaçam as necessidades dos usuários.

As demonstrações financeiras básicas – balanço patrimonial e demonstração do resultado do exercício – têm como principal objetivo demonstrar ao gestor como está a empresa num determinado momento, trazendo informações de bens, direitos e obrigações de curto ou longo prazo e qual o resultado que a atividade da empresa está trazendo aos seus acionistas.

É fato que o sistema de contabilidade obedece aos princípios fundamentais de contabilidade para a sua elaboração e que para a tomada de decisão, estas informações, quando elaboradas utilizando critérios estritamente contábeis podem gerar algumas distorções, como por exemplo, a avaliação dos estoques. Pela legislação, a avaliação de estoques é efetuada pelo custo médio e gerencialmente, mas teria mais utilidade para o gestor se valorizada pelo preço de reposição. Nada impede, porém, que existam sistemas alternativos para a consideração das necessidades da gestão interna da empresa gerando demonstrativos financeiros diferenciados para a tomada de decisão, isto é, não baseados em regras estabelecidas por legislação e, sim, por necessidades de gestão.

Quando as informações são registradas contabilmente e não há ajustes para a utilização gerencial, estes demonstrativos podem ser utilizados para integração com relatórios a serem elaborados no futuro, sendo utilizados como base histórica dos fatos ocorridos na empresa. Vale lembrar que o produto final da consolidação orçamentária são os demonstrativos financeiros básicos que trazem uma visão futura das principais ações, definidas no início de um determinado período, que foram tomadas pela empresa. Baseado sempre nos dados históricos da empresa, gerados pelos princípios contábeis geralmente aceitos.

Portanto, os demonstrativos financeiros básicos são uma importante contribuição para a tomada de decisão no sentido de que podem ser utilizados como base histórica comparativa ou, ainda, se elaborados mensalmente e efetuados alguns ajustes gerenciais podem estar servindo como relatórios para acompanhamento da situação atual da empresa.

Segundo Assaf Neto (2003, p. 184), com base nos demonstrativos financeiros, são criados indicadores – medidas de retorno e criação de valor dos acionistas. Estes indicadores são de grande importância para usuários externos e, ainda, para uma avaliação da gestão da empresa, permitindo que os administradores tenham as melhores informações da realidade dos negócios e tomem as decisões financeiras que promovam a maximização da riqueza dos proprietários do capital.

Como exemplo destes podem ser citados o resultado operacional ajustado, o retorno sobre o investimento, o retorno sobre o patrimônio líquido, o fluxo de caixa, entre muitos outros que podem ser estudados e avaliados se são eficientes ou não para os gestores de uma determinada empresa.

Para Assaf Neto (2003, p. 187), o resultado operacional ajustado trata da consideração de todas as despesas determinadas pelas decisões de ativos, sendo excluídas, portanto, as despesas financeiras.

Para o cálculo do retorno sobre o investimento, utiliza-se a multiplicação do giro do investimento (receitas operacionais de vendas ÷ ativo total) pela margem operacional (lucro operacional líquido ÷ receitas operacionais de vendas) para obter a taxa de remuneração do acionistas e esta pode ser comparada com a taxa mínima de custo exigida pelos acionistas e credores para verificar se a empresa está alcançando as necessidades impostas por estes usuários ou não.

O retorno sobre o patrimônio líquido pode ser calculado dividindo-se o lucro líquido do exercício pelo patrimônio líquido da empresa e este, se comparado com a remuneração mínima exigida pelos acionistas pode estar revelando se a empresa está sendo um bom negócio ou não.

Segundo Padoveze (2004, p. 82) o fluxo de caixa pode ser construído por meio dos dados do balanço patrimonial e da demonstração de resultado e este se relaciona com os movimentos mensais das contas da companhia.

O fluxo de caixa, dessa forma, pode ser considerado um elemento fundamental para acompanhamento e controle dos recursos da empresa, junto com o balanço patrimonial e a demonstração de resultado do exercício. As informações contábeis devem ser utilizadas para criar benefícios à tomada de decisão, fundamentado-a e gerando condições para a criação ou revisão das estratégias adotadas pela empresa.

Ao estabelecer a meta da empresa, é necessário definir as medidas que auxiliam a mensurar seu grau de alcance. O estabelecimento das medidas leva à definição dos parâmetros operacionais que orientam as ações dos gestores para o alcance da meta.

A contabilidade é regida por leis, princípios e convenções contábeis e não atende, por completo, os objetivos da administração, economia ou gerencial por não contemplar todos os aspectos que permitam uma avaliação adequada do patrimônio do acionista, como exemplo, pode ser citado que os estoques são registrados a custo médio e não a custo de reposição e que a contabilidade não registra o valor do goodwill, entre outros.

Como já foi mencionado anteriormente, o objetivo principal da contabilidade é espelhar a situação da empresa em um dado momento, por meio de demonstrativos financeiros. Os gestores precisam de informações para verificar as necessidades de expansão da empresa, os ativos mais rentáveis, análise de resultados previstos e realizados para que sejam tomadas medidas corretivas, a estruturação de risco e retorno do investimento e a aquisição de fundos para financiar as atividades da empresa. Observando as demonstrações financeiras projetadas os gestores estão criando uma visão de futuro baseada nos dados históricos da empresa e as demonstrações simuladas servem para o estudo de impactos das ações a serem efetivadas pelos gestores, a fim de atingir o resultado esperado pelos acionistas.



Para que estas simulações possam ser elaboradas, Assaf Neto (2003, p. 39) menciona que os fatores considerados na tomada de decisões procuram retratar a realidade do ambiente econômico, portanto, há necessidade de considerações de variáveis, sejam elas internas ou externas à empresa, para que as simulações das principais demonstrações financeiras da empresa sejam úteis ao tomador de decisão.

### 3 POLÍTICAS E PREMISSAS – AS VARIÁVEIS ENDÓGENAS E EXÓGENAS

As variáveis possuem uma grande participação na elaboração da projeção e da simulação das demonstrações financeiras básicas que, conforme Padoveze (2005, p. 201) são o balanço patrimonial e demonstração do resultado do exercício.

As variáveis podem ser internas ou externas à empresa.

Sá e Moraes (2005, p. 59) mencionam que as variáveis definidas pelos gestores, quando se tratar de definições internas da empresa, podem ser denominadas políticas. Barbosa, F. H. ([2006?]) menciona que as variáveis que têm seus valores determinados pelo modelo, ou seja, são definidas internamente, são chamadas de variáveis endógenas. Portanto, as variáveis endógenas derivam de decisões dos gestores da empresa.

Padoveze (2005, p. 56) observa que a empresa elabora as premissas de acordo com o cenário econômico estudado, ou seja, os dados de ordem geral a serem utilizados que afetam direta ou indiretamente, toda a empresa. Estas premissas são as variáveis externas, também denominadas de variáveis exógenas. Para Barbosa, F. H. ([2006?]) as variáveis exógenas são aquelas determinadas fora do modelo. Consideram-se variáveis exógenas aquelas que se encontram externas à empresa, mas, no seu ambiente de negócio. A cada modificação nestas variáveis, modifica-se o cenário no qual a empresa está inserida.

Destarte, consideram-se variáveis endógenas aquelas definidas internamente pela empresa e que afetam diretamente o alcance de suas metas, podendo ser alteradas dependendo das ações a serem tomadas. Estas variáveis também podem ser denominadas políticas ou variáveis internas.

Por este motivo as variáveis devem ser acompanhadas de perto para que as projeções elaboradas e as possíveis simulações que serão efetuadas procurem evidenciar a melhor realidade possível possibilitando, assim, ações mais coerentes por parte da empresa.

Pode-se classificar as variáveis conforme o Quadro 3 a seguir.

VARIÁVEIS ENDÓGENAS	VARIÁVEIS EXÓGENAS
Volume de Vendas	Inflação
Preço Unitário de Venda	Prazo Médio de Recebimento
Prazo Médio de Pagamento	Taxa de Câmbio
Prazo Médio de Estocagem	Taxa de Financiamento
Taxas e Critérios de Depreciação	Taxa de Aplicação
Salários e Despesas	Impostos e Taxas
Margem de Lucro	Custo Variável de Produção
Comissões sobre Vendas	Frete

**QUADRO 3 – Variáveis endógenas (internas) e exógenas (externas)**  
**FONTE: Elaborado pela autora**

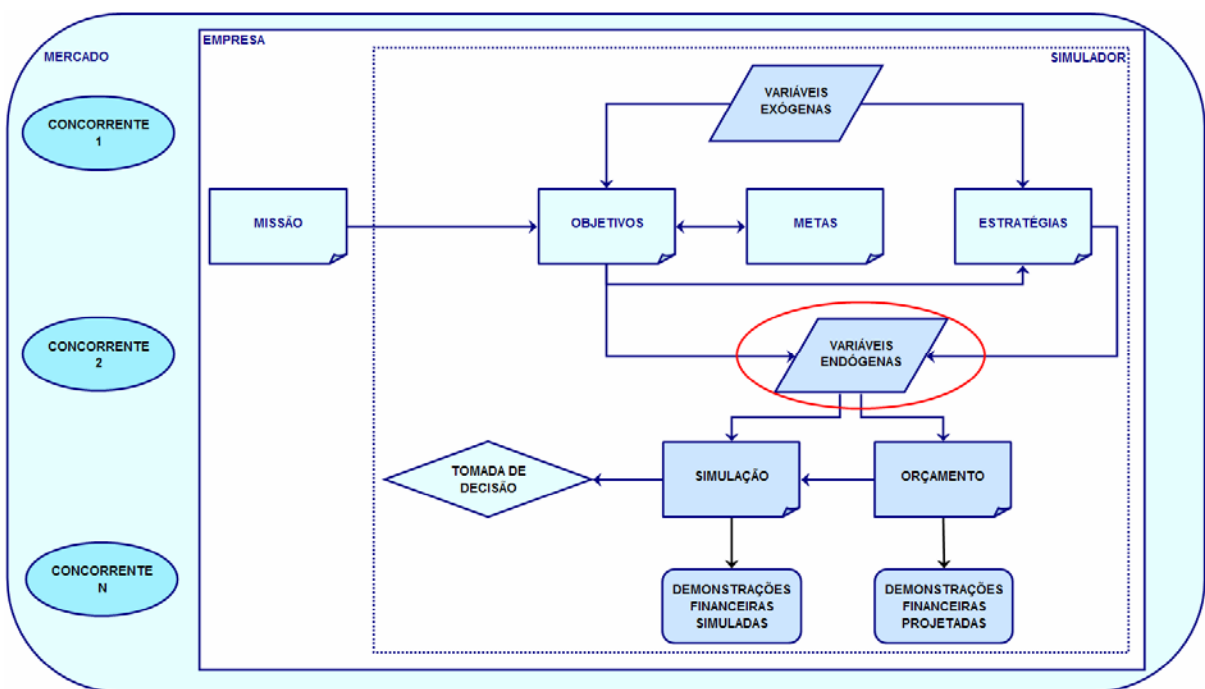
Para um melhor entendimento sobre o assunto em questão neste capítulo, há necessidade de explicações mais profundas sobre as variáveis, iniciando-se com as variáveis endógenas.

### **3.1. Variáveis endógenas**

Sabe-se que entre perceber que o ambiente externo está sendo modificado e ter capacidade para adaptar-se a estas modificações existe uma grande diferença, porém, as organizações devem especializar-se na competência para a adaptação interna às modificações ocorridas externamente visando aproveitar as oportunidades ou serem mais rápidas para enfrentar as ameaças.

As variáveis endógenas são aquelas que afetam diretamente o processo interno da empresa. Estão classificadas como políticas existentes na empresa para o direcionamento das suas atividades principais. Moreira (2002, p. 45) define a variável endógena como controlável pela empresa, em sua maioria decorrente de suas próprias decisões, a qual envolve objetivos, políticas de negócios, padrões, previsões e orçamentos preliminares, e parâmetros de custos em geral. Existem muitas variáveis endógenas, porém, os gestores devem definir quais são as de maior importância para a empresa e trabalhar com suas variações para atender às necessidades de informações explicitando toda modificação que esta variável pode causar de reflexos no resultado da empresa.

Analisando a Figura 9, pode-se perceber onde as variáveis endógenas geram maior influência nas informações que são prestadas pelas áreas para o departamento de controladoria. Elas são utilizadas tanto na elaboração da visão de futuro que a empresa possui, quanto nas simulações que deverão ser efetuadas para saber se a empresa pode efetivar determinada ação ou não, dependendo dos impactos demonstrados neste estudo.



**FIGURA 9 – Influência das variáveis endógenas na empresa**  
**FONTE: Elaborado pela autora**

Estas variáveis decorrem das modificações de estratégias da empresa para alcançar o resultado esperado e podem ser modificadas tantas vezes quanto necessárias.

A primeira variável endógena a ser considerada na projeção e simulação das demonstrações financeiras é o volume de vendas. Variável esta mencionada por Sobanski (1994, p. 25) e por Padoveze (2004, p. 515) como uma das mais importantes, se não a mais importante para o processo de gestão orçamentária.

Ela é a base do orçamento, é o insumo básico para a preparação deste demonstrativo, sem ela não se pode iniciar a preparação dos demais orçamentos que derivam deste. E, também, caso haja necessidade da elaboração de simulações, sem esta variável quase nada pode ser feito.

Para definir esta variável existem algumas considerações a serem feitas no sentido de trazer os números os mais próximos possíveis da realidade. Dentre estas considerações pode-se mencionar a utilização de padrões de vendas passadas; as estimativas feitas pela força de vendas, pois, estão em contato direto com os clientes e possuem informações de seus planos; as ações dos concorrentes que devem ser avaliadas e consideradas uma vez que os mesmos também estão efetuando planos para a sua empresa; os estudos de pesquisa de mercado para definição do *market share* e os planos de propaganda e promoção de vendas que afetam diretamente a definição desta variável.

Diante de todos estes fatos, pode-se afirmar que esta é uma das mais importantes variáveis, pois, é dela que partem todas as outras.

Após a definição da variável volume de vendas, tem-se a necessidade de estudar a política de preço unitário de venda visando a definição das receitas esperadas pela empresa.

A junção das duas variáveis – volume de vendas e preço de venda trará à empresa o seu ponto de partida para a análise de suas informações considerando as estratégias adotadas. A projeção irá conter a visão futura da empresa, porém, devem ser levados em consideração os efeitos das mudanças de preços em relação à demanda dos clientes e em relação aos seus concorrentes que, com certeza, também estarão avaliando este fator e colocando em grande grau de importância o seu estudo.

Estas duas variáveis aliadas à variável exógena prazo de recebimento que será comentada posteriormente, irá determinar em quanto tempo a empresa consegue os recursos necessários à manutenção da sua atividade, visto que esta variável influencia diretamente o controle de caixa da empresa, gerando a entrada de recursos. É uma das principais definições para avaliação das políticas de crédito e cobrança.

Ligada a esta variável, existe uma outra variável endógena denominada prazo médio de pagamento – definido, também, como uma das políticas necessárias à elaboração das demonstrações financeiras básicas simuladas. Silva (2005, p. 388) define esta variável como a quantidade de dias necessários para a empresa pagar os seus fornecedores, ou seja, em quanto tempo a empresa irá liquidar suas dívidas relativas a compras de matéria-prima, mercadorias, entre outras. As duas possuem influência direta no caixa da empresa.

Outra variável muito importante que decorre do volume de vendas é o prazo médio de estocagem. Segundo Padoveze (2005, p. 110), esta é uma variável importante, pois, exige o conhecimento da estrutura dos produtos, dos *lead times*<sup>5</sup> dos processos produtivos, vendas e compras e o conhecimento do tipo de demanda dos materiais. Define qual o mínimo de produtos que devem ficar em estoque e, tendo um prazo médio baixo, a empresa terá uma alta rotação dos estoques, fazendo com que a informação contábil relativa a este item fique mais próxima dos valores de reposição praticados pelo mercado a cada encerramento de balanço.

A definição desta variável, portanto, pode até resolver o problema das considerações dos princípios contábeis geralmente aceitos onde ele diz que o estoque deverá ser registrado pelo seu custo de aquisição e não pelo valor de mercado – quanto menor o estoque, mais próximo do valor de mercado estará o preço.

A variável prazo médio de estocagem está diretamente ligada ao volume de vendas, pois, após a definição de quais as quantidades serão vendidas e quais as quantidades que serão consideradas como estoque mínimo há a definição do orçamento de quantidades a serem produzidas.

Visando solucionar possíveis problemas causados por esta variável, as áreas de vendas e produção devem estar alinhadas, a cada mudança provocada nas vendas, existe a necessidade da elaboração de um estudo para modificação na produção dos itens e no armazenamento de matérias-primas essenciais a este processo.

---

<sup>5</sup> Prazo de entrega

As variáveis endógenas – prazo médio de pagamento e prazo médio de estocagem possuem grande influência no capital de giro da empresa, pois, quanto maior for o prazo da estocagem e menor o prazo médio de pagamento, maior a necessidade da empresa de buscar capital para financiar o seu giro no mercado, podendo ocasionar problemas financeiros.

Uma outra variável endógena, não menos importante que as primeiras, é a variável salários e despesas que também deverá estar pré-definida e que poderá ser modificada durante o intervalo de tempo da simulação. Consideram-se alguns fatores externos à empresa para a sua definição, porém, a decisão final de quanto isto vai influenciar a empresa é definida pela sua gestão.

Fomm (2004, p. 36) comenta que os salários são as despesas inerentes ao pessoal contratado que colaborará na condução do negócio e que as despesas operacionais são aquelas necessárias para que o empreendimento possa funcionar, porém, há necessidade de que os montantes de despesas sejam compatíveis com o montante das receitas esperadas.

Nos salários, devem ser considerados todos os encargos e os possíveis aumentos de quadro funcional em decorrência das projeções trazidas pela elaboração do orçamento da empresa.

As despesas operacionais podem ser divididas em despesas com pessoal, despesas administrativas e despesas comerciais:

- a) as despesas com pessoal dizem respeito ao estudo de quantos funcionários a empresa estará precisando para suportar as suas atividades, valorizando os gastos com pessoal e os encargos existentes – são os salários e as suas derivações;
- b) as despesas administrativas são aquelas necessárias ao funcionamento da empresa no que diz respeito a despesas básicas que podem incluir telefonia, energia elétrica, entre outras;
- c) as despesas comerciais são aquelas que possuem como principal característica a existência de vendas para que possam ser geradas; dois dos principais exemplos deste tipo de despesa são fretes e comissões de vendas, este último considerado como uma importante variável endógena e explicada mais adiante.

Estas são despesas operacionais, ou seja, despesas associadas à geração de receita bruta.

As despesas financeiras são aquelas decorrentes de empréstimos e financiamentos, ou, ainda, decorrentes de variações monetárias ou cambiais. Estas definições deverão ser as últimas a serem elaboradas na projeção dos demonstrativos financeiros.

A variável taxas e critérios de depreciação e amortização são de suma importância para a definição dos gastos com depreciação que fazem parte do resultado da empresa. Padoveze (2005, p. 144) lembra que esta variável possibilita a atribuição de responsabilidade pelo uso dos bens à disposição das atividades departamentais. Normalmente, nas empresas industriais, este valor é bem representativo e afeta diretamente o resultado da empresa.

Fomm (2004, p. 34) comenta que embora exista uma legislação que determine as taxas de depreciação e amortização a serem utilizadas, os gestores deveriam adotar aquelas que melhor representem o desgaste e a perda de valores dos bens do ativo permanente. Porém, este impacto deveria ser considerado na apuração do imposto de renda a pagar. Não se pode deixar de considerar, também, a parcela da depreciação inserida nos novos investimentos que a empresa pretende fazer no período definido para o orçamento, visando a consideração de todos os ativos da empresa nos cálculos envolvidos nesta variável.

A variável margem de lucro deve ser definida de acordo com a necessidade do investidor e a possibilidade de aplicação desta no mercado. Em períodos anteriores podia-se definir o quanto o acionista desejava de lucro, tornando a margem de lucro mais alta, pois, a exigência dos clientes era menor. Atualmente, o lucro do acionista é basicamente definido pelo mercado, ou seja, por quanto o cliente está disposto a pagar pelos produtos em confronto com os gastos da empresa (custos e despesas). Porém, deve-se estabelecer um mínimo a ser atingido para que o acionista não esteja perdendo caso resolva investir o seu recurso na empresa e não no mercado financeiro.



As comissões de vendas são a última variável endógena a ser comentada dentre as elencadas nesta dissertação. Ela faz parte das despesas comerciais comentada anteriormente, porém, merece especial atenção, pois, afeta diretamente a força de vendas, fazendo com que haja maior ou menor interesse na venda dos produtos definidos pelo orçamento de vendas. Qualquer modificação na variável volume de vendas pode afetar as metas da empresa fazendo com que a mesma não alcance o resultado estipulado. A administração da comissão de vendas deve ser feita por alguém que conheça o mercado para que a empresa não esteja aplicando níveis injustos de comissões, mas que também não esteja perdendo com isto.

Todas as variáveis aqui comentadas são utilizadas na elaboração de orçamentos visando como resultado final a projeção de valores que a empresa pretende alcançar num futuro próximo caso as políticas não sejam alteradas e as condições da empresa sejam estáveis. E, também, são base para a preparação das demonstrações financeiras simuladas, fazendo com que as modificações da visão futura da empresa sejam elaboradas com as possíveis considerações de suas mudanças, visando alterações na estratégia gerando, assim, ações mais coerentes com os objetivos a serem alcançados.

### **3.2. Variáveis exógenas**

Vários acontecimentos externos à organização podem afetar o seu desempenho e estes podem representar oportunidades ou ameaças à organização.

Moreira (2002, p. 45) define variável exógena como aquela que independe da ação da empresa, cabendo à mesma apenas tomar decisões para melhorar o impacto das variações positivas e minimizar o impacto das variações negativas, as quais podem ser macroeconômicas e mercadológicas.

Normalmente, as modificações nas variáveis exógenas afetam, positiva ou negativamente, o desempenho de todas as empresas que estão naquele mesmo ambiente concorrencial gerando oportunidades ou ameaças iguais para todas.

Quanto maior for a percepção dos gestores da empresa quanto às modificações ocorridas nestas variáveis, e quanto maior for a agilidade para a adaptação à mudança, menor será o impacto destas variáveis sobre a organização.

As análises destas variáveis devem ser efetuadas através da consideração de ocorrência das mesmas, ou seja, caso a probabilidade de ocorrência da modificação da variável seja quase nula, não há necessidade de medir o seu impacto na organização, porém, é de extrema importância que a análise das possíveis modificações sejam efetuadas quando a probabilidade de ocorrência for alta. De qualquer forma, a análise dos acontecimentos externos que irão gerar as modificações nas variáveis exógenas deve ser feita permanentemente, pois, o ambiente externo é extremamente dinâmico.

As variáveis exógenas, portanto, são variáveis externas à empresa, definidas pelo mercado. São premissas adotadas pela empresa para a elaboração de suas projeções trazendo cenários desde o mais otimista até o mais pessimista e gerando a necessidade de escolha pela empresa do que será adotado e acompanhado durante o período de utilização da estratégia definida.

Analisando a Figura 10, pode-se perceber onde as variáveis exógenas geram maior influência nas informações que são prestadas pelas áreas para o departamento de controladoria – gera modificações nos objetivos e estratégias da empresa, podendo até modificar as variáveis endógenas, trazendo novas medidas monetárias ao negócio da empresa.

Uma das variáveis exógenas utilizadas pela empresa e definida pelo cenário econômico do País é a inflação. Sá e Moraes (2005, p. 64) mencionam que a projeção da taxa da inflação vai determinar as possíveis alterações salariais, reajustes de preços e aumento de preços das matérias-primas ou materiais para revenda. Este índice possui influência direta no orçamento da empresa, pois, os seus valores tanto de recebimento como de pagamento deveriam ser reajustados de acordo com o seu crescimento.

A grande maioria das empresas define, através da escolha dos cenários que devem ser adotados como base para o orçamento, o percentual aceitável da inflação que será refletido nos números estudados. E este será aplicado em todos os pontos onde houver valorização de despesas.

Algumas empresas refletem este índice nas suas receitas, porém, podem estar subestimando o valor das receitas e gerando problemas nas projeções realizadas, trazendo uma informação não digna de ser avaliada.

Outra variável importante neste processo é o prazo médio de recebimento, o qual define em quanto tempo a empresa irá receber os direitos classificados na conta de clientes decorrentes de seus processos de vendas. Associadas a esta, devem existir algumas decisões que trarão maior eficácia da variável, tais como, descontos financeiros caso o cliente antecipe o pagamento, estudos relativos a quantidades de compras dos clientes trazendo alguns benefícios para a liquidação de suas dívidas, entre outros. É extremamente importante considerar esta variável externa para a definição da variável interna prazo médio de pagamento, pois, como já foi comentado anteriormente, as duas possuem influência direta no capital de giro da empresa.

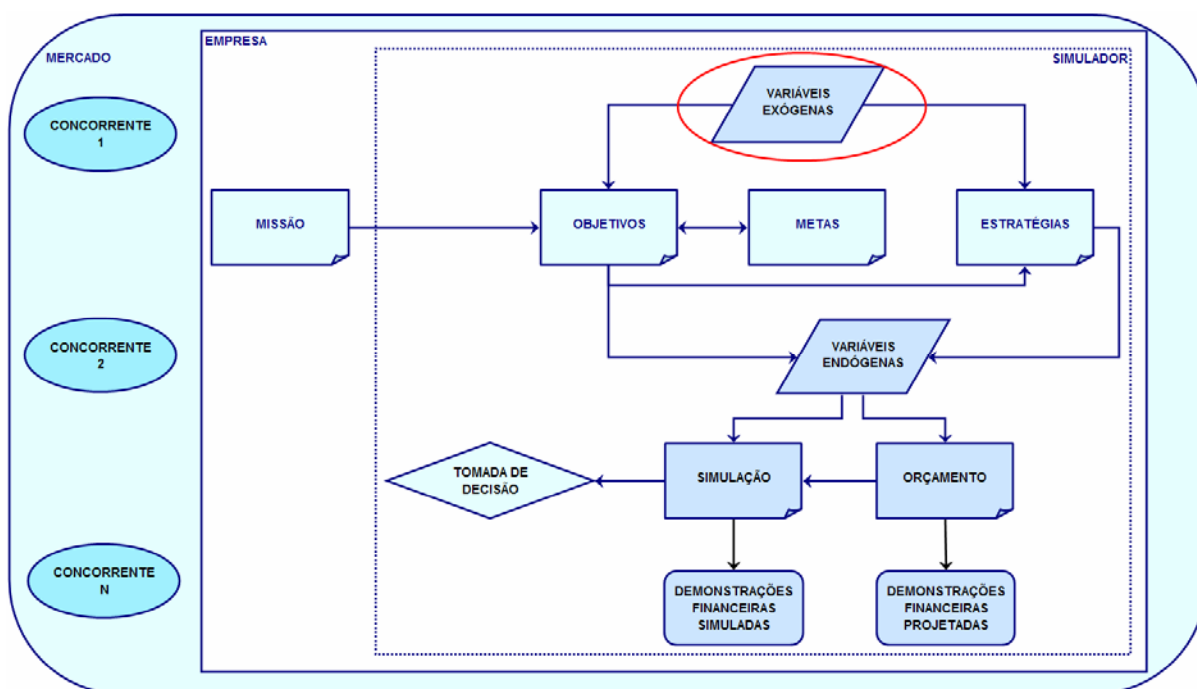


FIGURA 10 – Influência das variáveis exógenas na empresa  
 FONTE: Elaborado pela autora

A taxa de câmbio é uma outra variável essencial para aquelas empresas que possuem negociações internacionais e, ainda que contrataram algum empréstimo ou financiamento no exterior.

Os valores podem ser largamente modificados se houver uma alteração significativa nesta taxa. Sá e Moraes (2005, p. 65) comentam sobre a dificuldade de se projetar a evolução desta taxa após Janeiro/1999 quando o Banco Central parou de intervir deixando-a flutuar livremente. A empresa tem que estar atenta aos acontecimentos que podem estar influenciando a modificação deste valor e como eles vão impactar no negócio da empresa.

A taxa de financiamento é uma das variáveis externas que exercem uma certa influência sobre o resultado da empresa, pois, são despesas geradas pelo dinheiro de terceiros “alugado” pela empresa para financiar as suas atividades. É de grande importância sua análise antes da contratação dos empréstimos e financiamentos e o seu acompanhamento para análise dos reflexos no resultado da empresa. Sabe-se, também, que a análise deve ser efetuada caso a caso, uma vez que cada tipo de financiamento gera uma taxa diferenciada em virtude do prazo ou do tipo de negociação contratada.

Esta variável possui ligação direta com a variável anterior – taxa de câmbio, se a contratação foi efetuada com base nesta taxa, o valor do impacto da variação no resultado e o acréscimo da dívida no passivo poderão gerar uma situação irreversível para a empresa.

A taxa de aplicação é mais uma variável definida pelo mercado que traz receitas para a empresa. É gerada pela sobra de caixa da empresa aplicada em determinados tipos de investimentos e pode gerar maior ou menor rendimento dependendo do tempo da aplicação e do risco envolvido neste negócio.

Muitas vezes, o risco determina a oportunidade da empresa de ganhar mais ou menos com a aplicação efetuada, porém, caso haja algum problema, pode gerar uma perda financeira razoável, afetando diretamente o capital de giro da empresa.

Sá e Moraes (2005, p. 64) comentam que as taxas de financiamento e de aplicação são essenciais para orçar as receitas e as despesas financeiras. Pode-se perceber, portanto, que as taxas de juros, sejam elas resultantes de financiamento ou de aplicação podem causar grandes impactos no resultado financeiro da empresa.

Schubert (2005, p. 127) adverte que os impostos e taxas devem ser considerados e, também, as suas possíveis modificações.

Com relação aos impostos ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços de Transporte Intermunicipal e Interestadual e de Comunicação), IPI (Impostos sobre Produtos Industrializados), PIS (Programa de Integração Social) e COFINS (Contribuição para Financiamento da Seguridade Social) possuem um mecanismo próprio para a sua apuração. Para a grande maioria das atividades empresariais, estes impostos são não-cumulativos.

Impostos não-cumulativos, segundo Nogueira e Nogueira (2006) são aqueles que gravam todos os estágios da cadeia de produção e distribuição e se aplicam ao valor agregado não ao preço total. Cada vez que as mercadorias circulam de um estabelecimento para o outro, o titular tem que recolher o imposto sobre o valor agregado. Basicamente, trata-se da diferença entre o imposto devido sobre a venda e o imposto já pago sobre a compra.

O governo estabelece planos de modificação de alíquotas e de impostos, procurando sempre atender às regras estabelecidas pela Constituição Federal para este fim. Cabe à empresa analisar os cenários para verificar qual o que mais se adequa para o momento da projeção do futuro da empresa e na simulação se este possuirá impacto relevante ou não.

Deve-se, ainda, considerar os impostos que são influenciados pelas vendas externas ou internas, pois, alguns possuem alíquotas diferenciadas para estas operações. É ideal que a empresa verifique todos estes fatores e deixe-os da forma mais próxima possível da realidade.

Esta variável exógena, premissa aceita pela empresa, afeta uma variável endógena, ou seja, uma política da empresa que é o estabelecimento dos preços de venda, uma vez que os impostos devem ser repassados no preço aos clientes.

Outra variável componente das despesas comerciais da empresa são os fretes. Estes são determinados de acordo com o volume e peso dos produtos envolvidos e podem ser modificados de acordo com os eventos ocorridos no mercado.

Um simples exemplo de como um frete pode aumentar é o aumento de um pedágio em uma rodovia que irá ser refletido diretamente na composição do preço do frete.

O custo variável de produção é uma variável exógena afetada diretamente pelas variáveis endógenas volume de vendas e prazo médio de estocagem, pois, a sua aquisição deve ser planejada em função destes dois fatores, porém, é fato que a determinação dos valores envolvidos são definidos pelos cenários de mercado do momento da aquisição e recebem influência direta se o produto é importado ou não, oferta e demanda, entre outros fatores que podem prejudicar o andamento normal das atividades da empresa.

No Brasil, sabe-se que este item é de fundamental importância, pois, muitas empresas multinacionais definem a sua instalação no País em função destes valores. Porém, por existir muita instabilidade na economia, os valores aqui envolvidos podem ser modificados a qualquer momento em função de greves portuárias, modificações na forma de tributação, entre outras alterações que podem trazer problemas na apuração monetária deste número.

Então, percebe-se que, para a consideração de uma variável exógena há a necessidade da consideração de fatores menores que afetarão esta última para poder definir qual o parâmetro monetário que deverá ser utilizado pela empresa com o intuito de possuir uma informação o mais próxima possível da realidade.

Estabelecidas as principais variáveis endógenas e exógenas, pode-se inferir que as empresas, quando da elaboração de seus orçamentos devem estar bastante atentas aos cenários de mercado – premissas estabelecidas e às políticas adotadas para o cumprimento destes cenários e o quanto a modificação destes irá afetar a atividade principal da empresa e, conseqüentemente, o rendimento do acionista.

Os gestores precisam estar atentos às necessidades de modificações da projeção efetuada simulando demonstrações financeiras para a verificação da real situação da empresa, levando-se em consideração as constantes mudanças ocorridas no dia-a-dia e o ajuste de suas estratégias às necessidades de alcance de suas metas e objetivos, uma vez que o orçamento poderá estar sendo revisado apenas periodicamente e, poderá ser tarde aguardar a próxima revisão para verificar estes impactos.

Pode-se mencionar, portanto, a importância de estudo das variáveis, sejam elas endógenas ou exógenas na elaboração das projeções e simulações necessárias ao processo de gestão de uma empresa.

## 4 O PROCESSO DE GESTÃO E A PROJEÇÃO DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

Este capítulo trata das explicações sobre o processo de gestão na empresa e o resultado deste processo no ambiente de tomada de decisão.

### 4.1 O processo de gestão

Segundo Catelli, Pereira e Vasconcelos (2001, p. 135), o ambiente internacional está mudando com muita frequência e as empresas por estarem inseridas neste contexto têm que buscar a adaptação à nova realidade.

[...] num ambiente de turbulências e de grande competição entre as empresas, são fundamentais o planejamento cuidadoso das ações, a implementação adequada dos planos e a avaliação sistemática do desempenho realizado em relação aos planos traçados. Esses aspectos evidenciam a necessidade de as empresas terem um processo de gestão estruturado na forma do ciclo “planejamento, execução e controle”.

Antes de iniciar o processo de gestão, a empresa necessita ter definidas a missão e suas crenças e valores. A missão da empresa, segundo Padoveze (2003, p. 25), é uma declaração do propósito da empresa, ou seja, tem o papel de comunicar a quem quer que seja o propósito da organização e do seu negócio.

As crenças e valores podem ser definidos como um conjunto de princípios que guiam a empresa em suas ações e atividades, definidos pela alta administração, trata, basicamente, de valores éticos e sociais e são pontos valorizados pela empresa.

Após a elaboração da missão, do conhecimento de suas crenças e valores, as fases de planejamento, execução e controle da empresa, envolvendo áreas e atividades são iniciadas. Este processo, conforme demonstra a Figura 11, pode ser dividido em estratégico e operacional. A segurança das decisões operacionais com as decisões estratégicas é um dos principais desafios do processo de gestão, atitudes estas que levarão as empresas a atingir os seus objetivos com eficiência.

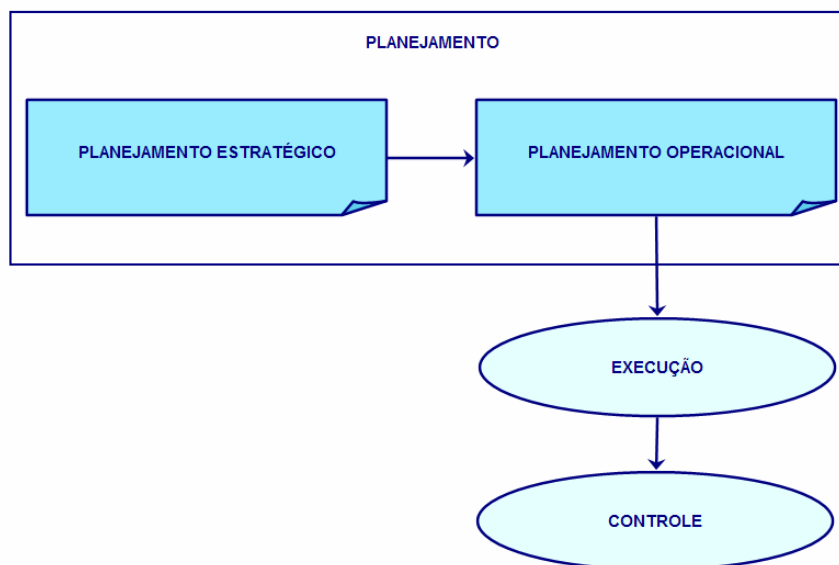


FIGURA 11 – Processo de gestão  
 FONTE: Adaptado de Padoveze (2003, p. 27)

Drucker (1998 apud CARVALHO, 2004, p. 38) ressalta o caráter sistemático ao planejamento estratégico.

O planejamento estratégico é o processo contínuo de, sistematicamente, e com o maior conhecimento possível do futuro, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões; e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas almejadas.

Padoveze (2005, p. 22) menciona que o planejamento estratégico compreende a etapa inicial do processo de gestão, onde a empresa deverá formular ou reformular as estratégias de acordo com a sua visão do futuro. É a etapa onde são definidas as políticas e premissas em busca de atingir os objetivos e procurar unir as ameaças e oportunidades da empresa visando fortalecer os seus pontos fracos e reforçar os seus pontos fortes.

Para a elaboração do planejamento estratégico faz-se necessária uma análise ambiental e, segundo Carvalho (2004, p. 48), existem diversas formas de se efetuar a análise ambiental para este fim, porém, a mais tradicional é a realizada através do *framework*<sup>6</sup> conhecido como *SWOT* (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities and Treats*) – forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

<sup>6</sup> Estrutura, sistema, conjuntura.

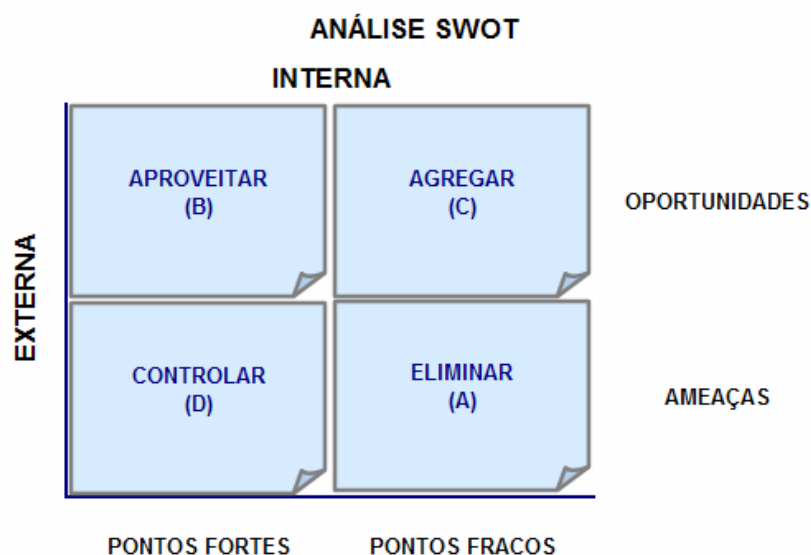


Segundo Costa (2004), a estratégia estará mais fortalecida quando forem verificadas todas as possíveis ocorrências à empresa – tanto no ambiente externo à organização (oportunidades e ameaças) quanto no ambiente interno à organização (pontos fortes e pontos fracos). Esta divisão faz-se necessária por causa das características próprias de cada um.

Carvalho (2004, p. 48) explica que:

- a) Strengths (forças) são competências internas que a organização possui e nas quais excede os seus competidores;
- b) Weaknesses (fraquezas) são atributos da organização que tendem a diminuir sua competência em comparação a seus competidores;
- c) Opportunities (oportunidades) são uma provável combinação de circunstâncias, época e lugar que poderia, se acompanhada de um determinado curso de ação por parte da organização, produzir-lhe benefícios significativos;
- d) Treats (ameaças) são eventos razoavelmente prováveis que, se ocorrer poderia provocar danos significativos à organização.

A análise *SWOT* procura gerar uma orientação estratégica útil. Ela trata das ações tomadas pela empresa procurando, em primeiro lugar, corrigir o que está errado. Em um segundo passo, aproveita ao máximo as oportunidades identificadas no mercado. O restante fica para terceiro plano.



**FIGURA 12 – Análise SWOT**  
**FONTE: Elaborado pela autora**

Segundo a Figura 12, existem alguns passos para a elaboração e acompanhamento da análise *SWOT*.

A primeira ação é procurar eliminar os possíveis pontos fracos da empresa, principalmente, se se tratam de ameaças de concorrentes ou de tendências desfavoráveis no ambiente de negócios. A segunda ação é o aproveitamento das oportunidades nas quais a empresa verifica se possui pontos fortes significativos. A terceira ação é a correção de pontos fracos em áreas que possuem oportunidades de grande valia para a empresa, e, a última ação, é efetuar o monitoramento das áreas nas quais foram identificados os pontos fortes para que a empresa não seja surpreendida por possíveis riscos futuros.

O ambiente interno pode ser controlado pelos dirigentes da organização, uma vez que este é o resultado de estratégias de ações definidas pelos mesmos. Desta forma, quando há a percepção de um ponto forte na análise *SWOT*, o mesmo deverá ser ressaltado e quando há percepção de um ponto fraco, deverão ser tomadas ações para controlá-lo e, caso não seja possível, minimizar o seu efeito.

Considerando a interação entre os quatro quadrantes da análise *SWOT*, pode-se prever o desenvolvimento de suas vantagens competitivas unindo oportunidades e forças. Quando houver, em conjunto, oportunidades e fraquezas, deve-se buscar melhorias no ambiente interno para poder aproveitar melhor as oportunidades. Se houver ameaça e força, deve-se tentar modificar o ambiente para torná-lo favorável à empresa. Havendo ameaças e fraquezas, há necessidade de avaliação da continuidade da empresa no negócio ou o estabelecimento de profundas mudanças.

Quando se trata do ambiente externo, pode-se dizer que não está sob o domínio da organização, o que faz com que seja necessária a verificação dos acontecimentos e de seus reflexos na organização, ou seja, monitorar as mudanças e aproveitar este conhecimento, para utilizar o que a empresa tem de forte ou melhorar os seus pontos fracos. Neste ponto, há a elaboração dos cenários para o futuro para que a gestão defina qual o melhor caminho a seguir e defina o alinhamento de estratégias às necessidades de mercado.

A análise para definição das estratégias deve ser efetuada antes do orçamento. Os acontecimentos externos à empresa, ou seja, as modificações das variáveis externas deverão cada vez mais ser observadas e, se necessário, reformular as estratégias para atingir o objetivo final pré-estabelecido. Portanto, é necessário que não haja rigidez no processo de definição das estratégias, ou seja, que haja revisões periódicas para atualização das principais mudanças ocorridas nos ambientes externos ou internos à empresa.

As estratégias devem estar alinhadas às necessidades da empresa para que estas assegurem a continuidade do negócio. O passo final para a conclusão do planejamento estratégico é a ampla divulgação das estratégias para que os gestores da organização possam utilizá-las nos seus planos operacionais, fazendo com que haja sempre integração entre o planejamento estratégico e o planejamento operacional.

Padoveze (2003, p. 135) define planejamento operacional da seguinte forma:

[...] o conjunto de decisões e ações destinado à elaboração e operacionalização dos planos para estruturar os sistemas físicos-operacionais necessários para o processo de execução das atividades, na viabilização dos produtos e serviços planejados.

Desta maneira, o processo de planejamento operacional está totalmente ligado com a estrutura básica do Balanço Patrimonial nas suas duas grandes áreas: ativo e passivo. Inicialmente, caracteriza-se pela determinação da estrutura do ativo das unidades de negócio e, em seguida, pela determinação da estrutura desejada ou ideal de financiamento dos investimentos de ativo.

O planejamento operacional, segundo Catelli, Pereira e Vasconcelos (2001, p. 143), corresponde ao detalhamento das alternativas selecionadas, dentro de determinada perspectiva temporal considerada pela empresa, quantificando-se analiticamente recursos, volumes, preços, prazos, investimentos e demais variáveis planejadas.

Ele trata da definição de planos, políticas e objetivos operacionais da empresa e tem como um de seus produtos finais o orçamento operacional que é foco deste trabalho. Este é elaborado pelo departamento de controladoria, trazendo todos os orçamentos de cada área à mesma base para juntar-se ao orçamento operacional.

O orçamento operacional, também denominado de projeção, pode ser definido como o processo inicial para a obtenção das demonstrações financeiras projetadas, ou seja, conforme mencionado anteriormente, pode-se dizer que o resultado deste processo está intimamente ligado ao balanço patrimonial e conseqüentemente, à demonstração do resultado do exercício.

Seguem explicações sobre o orçamento operacional e o seu resultado para o entendimento da projeção das demonstrações financeiras.

#### **4.2 Orçamento**

Schubert (2005, p. xix) menciona que a elaboração do orçamento de uma empresa significa uma sondagem sobre o seu futuro; para o próximo exercício social ou períodos maiores. O orçamento empresarial decorre dos planos operacionais, na parte relativa ao(s) próximo(s) exercício(s) contábil(eis), ou seja, a programação operacional. Por este motivo, a subdivisão do orçamento é denominada por alguns autores de planos operacionais de vendas, compras, entre outros. Na dissertação estes estão sendo considerados orçamentos de áreas.

Segundo Padoveze (2004, p. 501), o orçamento pode ser definido como um processamento de todos os dados constantes do sistema de informação contábil atual, com as devidas considerações dos dados previstos para o próximo exercício. Pode-se dizer, então, que o orçamento não deixa de ser uma repetição dos dados do sistema de informação contábil com a consideração de alguns fatos que possam vir a ocorrer no futuro e estes fatos devem ser considerados para cada gestor do menor nível de decisão da empresa, onde há receitas ou custos controláveis por estes gestores.

Sobanski (1994, p. 15) menciona que o orçamento empresarial decorre da estratégia da empresa e elucida, com maior grau de detalhe, os números e valores correspondentes ao planejamento estratégico e à relação de projetos da empresa, em determinados espaços de tempo que integram e combinam os dados de vendas, produção, compras, estoques, custos, despesas, ativos, entre outros.

Segundo Barbosa Filho (2004, p. 17), o orçamento é uma ponte da situação atual para a situação futura, e, para gerar confiança nesta ponte, a única maneira é envolver as pessoas que precisam atravessar a ponte, tanto na sua concepção como na sua construção. Horngren, Sundem e Stratton (2004, p. 9) dizem que orçamento é a expressão quantitativa de um plano de ação.

Após todas estas definições, pode-se concluir que o orçamento é iniciado com a estratégia da empresa e contempla a reunião de todas as informações já existentes sobre a empresa em relação a dados de vendas, compras, produção, estoques, custos, despesas, ativos e a consideração do cenário de mercado o mais próximo possível da realidade para a elaboração de um plano a ser seguido por todos visando alcançar o resultado esperado.

Para Horngren, Sundem e Stratton (2004, p. 280), quando um orçamento é bem elaborado trata da consideração de todos os aspectos da empresa e serve como modelo eficaz para a tomada de decisão. O sentido de modelo eficaz é a predição das decisões e seus efeitos no resultado da empresa.

Schubert (2005, p. xix) menciona que:

Ao serem elaboradas as previsões orçamentárias, a empresa deverá examinar exaustivamente todas as variáveis que poderão ocorrer no exercício sob orçamento. Além das variáveis previsíveis poderão ocorrer os casos fortuitos, ou seja, aqueles casos que estão inteiramente fora de qualquer conhecimento. [...] É preciso não confundir casos fortuitos com falhas de previsão ao serem desconsideradas variáveis ou mesmo considerá-las de forma incorreta.

As variáveis são mensuradas e consideradas neste plano para que os gestores tenham uma visão do que estas podem causar na empresa. Elas existem tanto internamente quanto externamente.

Todas as áreas da empresa devem participar do processo orçamentário e o orçamento de cada área deve ser aprovado por sua diretoria, trazendo assim, maior segurança às decisões tomadas. A empresa também define em qual período serão revisadas as projeções e como estas serão comunicadas à empresa como um todo.

Para a preparação do orçamento algumas etapas devem ser seguidas. A missão da empresa e os objetivos corporativos devem ser conhecidos por todos os envolvidos no processo para que os números gerados estejam contemplando todas as necessidades básicas da empresa.

Aliado a este fato, a Controladoria deve estudar os possíveis cenários da conjuntura econômica visando à definição das premissas e políticas a serem utilizadas pela área. Segundo Padoveze (2005, p. 55), os dados para a construção de cenários encontram-se na mídia, publicações, entre outras bases e devem ser analisados e transformados em informações que permitam indicar os caminhos mais prováveis a seguir.

A partir deste ponto, há necessidade de definição do fator limitante para a elaboração do orçamento – as vendas. Após esta definição iniciam-se as elaborações de todos os outros orçamentos, sempre os deixando ligados com o fator limitante e com os objetivos a serem alcançados pela organização.

Após o preparo dos orçamentos de cada área e sua devida aprovação pela diretoria de cada uma delas, estes são enviados ao departamento de controladoria que irá fazer a síntese de todas as informações e elaborar o orçamento final. Este departamento também se preocupa em verificar se todos os objetivos da corporação foram considerados.

O orçamento final é submetido à aprovação e, caso não esteja de acordo com a decisão dos gestores, deve-se voltar à revisão dos cenários e reelaborar todas as etapas do processo até a aceitação do mesmo.

O processo orçamentário é concluído com os demonstrativos financeiros básicos – demonstração do resultado do exercício e balanço patrimonial (PADOVEZE, 2005, p. 201), e estes são os pontos-chave para o encerramento societário da empresa, momento em que serão apurados os impostos sobre o lucro, bem como as perspectivas de distribuição dos resultados e, também, permitem à alta administração efetuar análises financeiras e de retorno de investimento que irão justificar ou não todo o plano orçamentário.

O balanço patrimonial e a demonstração do resultado do exercício são os demonstrativos básicos a serem elaborados, os outros entram como explicações e aberturas destes primeiros, conforme ilustra Figura 8 na página 31.

Após o processo de aprovação do orçamento final devem ser monitorados os resultados reais contra os resultados orçados e identificadas as possíveis variações, tomando ações corretivas para eliminá-las ou revisar a versão final para acomodá-las.

Cada área é responsável pelo acompanhamento das suas informações e cabe à controladoria, sempre que possível identificar os pontos problemáticos para que estes sejam revistos.

A Figura 13 mostra os diversos orçamentos que devem ser efetuados antes de se obter a versão do orçamento final consolidando todos os orçamentos existentes e aprovados pela diretoria de cada área.

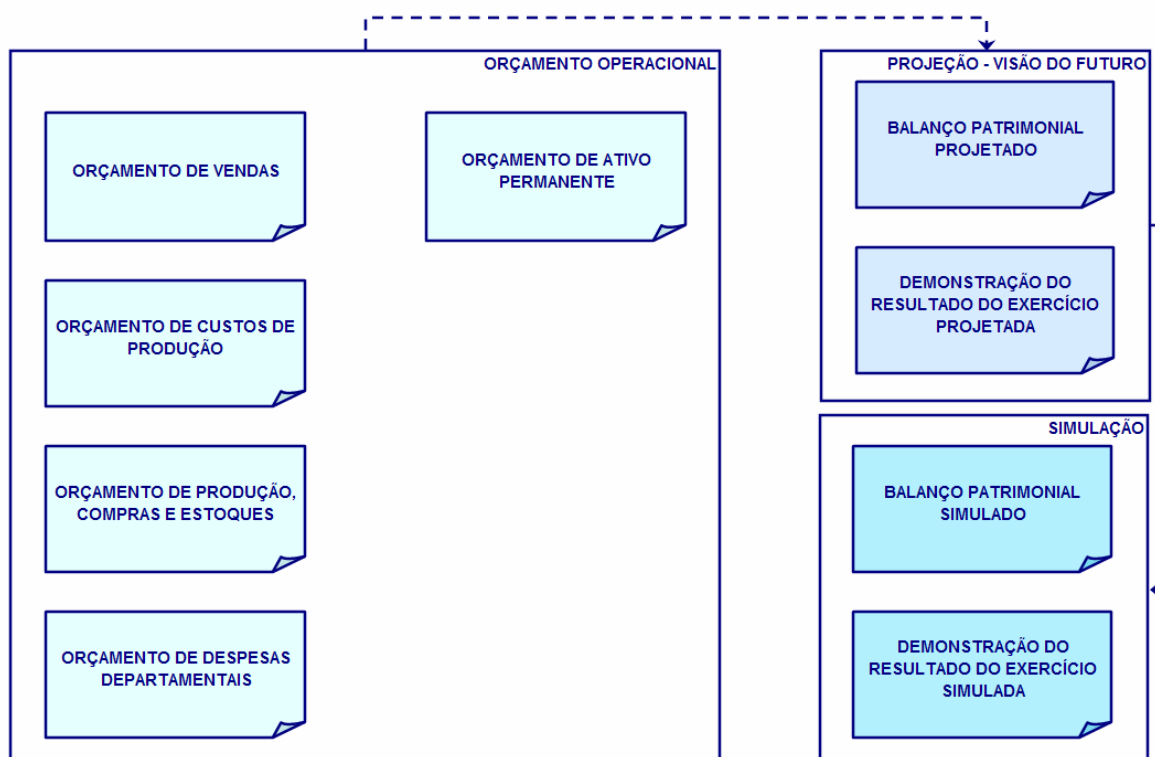


FIGURA 13 – Grupo de quadros orçamentários  
 FONTE: Adaptado de Sobanski (1994, p. 19)

O primeiro passo para a elaboração do orçamento final da empresa é o orçamento operacional que abrange as áreas administrativa, comercial e de produção. Este tem como principal objetivo a junção de todas as receitas e gastos da empresa que vão estar formando o seu lucro, valor este que irá compor a demonstração de resultado até a linha do resultado líquido da empresa.

Pode-se dizer que o orçamento operacional é composto pelo orçamento de vendas, orçamento dos custos de produção, orçamento de produção, compras e estoques, orçamento de despesas departamentais e orçamento de ativo permanente.

Pode-se resumir o orçamento utilizando o parágrafo escrito por Schubert (2005, p. xxii):

“[...] é uma técnica de projeção de valores para o futuro, de **um a n** anos, tomando-se como base, os valores da série histórica e o resultado da análise do **ambiente total** oferecido pelo planejamento estratégico. Ou seja, para a definição dos valores de um orçamento é importante conhecer o comportamento dos dados até a data da previsão (curva histórica) e efetuar uma ampla análise do ambiente onde a empresa irá atuar (planejamento estratégico).**(grifo nosso)**

#### **4.2.1 Orçamento de vendas**

Garrison e Noreen (2001, p. 268) propõem que o orçamento de vendas seja o ponto de partida da preparação do orçamento geral. Todos os demais itens do orçamento, incluindo produção, compras, estoques e despesas, de alguma maneira dependem do orçamento de vendas.

Pode-se dizer que o orçamento de vendas é considerado a chave do orçamento operacional, pois, ele é o ponto de partida para a elaboração de todos os demais orçamentos na maioria das empresas.

Segundo Padoveze (2005, p. 67), os passos utilizados para a sua elaboração são a previsão de vendas em quantidade para cada produto, a previsão dos preços para os produtos e seus mercados, a identificação dos impostos sobre as vendas, o orçamento de vendas em moeda corrente do País e a projeção do saldo final das contas a receber. Acrescentando-se o conceito de precificação, Hansen e Mowen (2001, p. 658) mencionam que:

Uma vez que a receita deve cobrir os custos para a empresa realizar um lucro, muitas empresas iniciam com o custo para determinar o preço. Isto é, elas calculam o custo do produto e acrescentam o lucro desejado. Os mecanismos para essa abordagem são diretos. Geralmente, existe um custo base e uma margem. A margem (*markup*) é uma porcentagem aplicada ao custo base; inclui o lucro desejado e quaisquer custos não incluídos no custo base.

Verificando-se os passos mencionados anteriormente e transformando-os em variáveis que terão que ser definidas no início do processo orçamentário, têm-se as variáveis apresentadas no Quadro 4. Estas, quando alteradas durante o período projetado pelo orçamento, podem causar modificações no resultado esperado pelos acionistas.



PASSOS	VARIÁVEIS ENDÓGENAS	VARIÁVEIS EXÓGENAS
A previsão de vendas em quantidade para cada produto	Volume de vendas	
A previsão dos preços para os produtos e seus mercados	Preço unitário de vendas	
A identificação dos impostos sobre as vendas		Impostos e taxas
O orçamento de vendas em moeda corrente do País		Taxa de câmbio
A margem de lucro a ser embutida no preço		Margem de lucro
A projeção do saldo final do contas a receber		Prazo médio de recebimento

**QUADRO 4 – Associação dos passos do orçamento de vendas com as variáveis endógenas e exógenas**  
**FONTE: Elaborado pela autora**

Padoveze (2005, p. 67) destaca que cada empresa possui um determinado grau de dificuldade para estimar as quantidades a serem vendidas para os próximos períodos que pode ser causado por situações conjunturais da economia e sazonalidades existentes. Algumas considerações devem ser feitas para que se consiga projetar um número mais próximo da realidade da empresa.

Sobanski (1994, p. 25) pondera que as metas de vendas não são estabelecidas ao acaso e sim que resultam de uma análise criteriosa e utilização de alguns métodos para previsão de vendas, tais como: apuração da tendência de vendas, métodos das opiniões da equipe de vendas, métodos das opiniões dos executivos e análise correlacional.

A apuração da tendência de vendas pode ser efetuada por produto, linha de produto ou até mesmo de acordo com os tipos de produtos existentes. Deve-se considerar, também, o ciclo de vida de cada um, procurando reconhecer as tendências de queda, aumento, estabilidade, expansão ou contratação dos negócios e a sazonalidade que, muitas vezes é um grande problema (dependendo da atividade da empresa).

Um outro ponto importante é a opinião das pessoas que estão envolvidas diretamente com este processo, ou seja, as equipes de vendas, pois, existe um contato direto com o cliente e um acesso a informações de prováveis necessidades no período desejado, tais como, criação de uma nova filial, fechamento de uma unidade, entre outros.

As considerações das opiniões dos executivos sobre as condições econômicas gerais e sobre fatores que afetam a indústria também é um ponto importante sobre este item, pois, muito antes deste processo, para a elaboração da estratégia da empresa, foram construídos cenários de mercado e discutidos com estes gestores, gerando condições para que eles possam estar opinando na participação futura da empresa no mercado.

Também se deve fazer uma análise correlacional, isto é, analisar os possíveis fatores que condicionam a procura e o que isto afetaria a procura dos produtos da empresa, como exemplo, pode-se citar uma papelaria que já está instalada ao lado de uma escola que está sendo concluída a construção. A probabilidade de aumento das vendas é quase real.

Independente de uma análise ou várias análises escolhidas, Sobanski (1994, p. 27) menciona que seria muito importante efetuar algumas considerações adicionais tais como, campanhas promocionais de vendas, alterações no mix dos produtos, expectativa do comportamento dos concorrentes, entre outros que podem afetar consideravelmente este orçamento.

Dentro das demonstrações financeiras básicas, este processo estará gerando as linhas receita de vendas e de impostos sobre vendas da demonstração do resultado do exercício e a linha de contas a receber do balanço patrimonial. O final desta etapa desencadeará o início das demais para a elaboração do orçamento operacional.

#### **4.2.2 Orçamento de custos de produção**

Os custos de produção dividem-se em fixos e variáveis.

São considerados custos fixos todos os custos que não variam de acordo com a quantidade produzida, desde que mantida a capacidade produtiva. Sandroni (1999, p.153) mostra que eles permanecem inalterados, independentemente do grau de ocupação da capacidade.

Os custos fixos são originados pela própria existência da empresa, sem levar em conta se ela está produzindo ou não.

Martins, E. (1998, p. 54) considera custo fixo os gastos que existem, independentemente de aumentos ou diminuições no mês do volume elaborado de produtos, por exemplo, os aluguéis.

Com relação aos custos variáveis pode-se dizer que são todos aqueles que variam na proporção das quantidades produzidas e, para Sandroni (1999, p. 153), representam parte do custo total que varia conforme o grau de ocupação da capacidade produtiva da empresa.

Martins, E. (1998, p. 54) considera custos variáveis os gastos que variam na proporção das unidades fabricadas, ou seja, quanto maior a quantidade fabricada, maior o seu consumo em uma unidade de tempo, normalmente, mês.

Considera-se como orçamento de custos de produção a mão-de-obra direta e os custos fixos de fabricação.

Pela ótica da elaboração da projeção dos custos fixos, há de se observar a relação custo x benefício para que não se agreguem valores que não vão trazer retorno para a empresa. Martins (2003, p. 50) considera custos fixos a mão-de-obra indireta, a depreciação, as FONTES de energia da empresa e os materiais indiretos.

Com relação à mão-de-obra indireta, os pontos a serem observados são os mesmos que a mão-de-obra direta.

Os materiais indiretos devem ser orçados de acordo com as necessidades envolvidas, como exemplo pode-se citar o óleo de lubrificação das máquinas. Ele é totalmente necessário ao funcionamento da máquina mas, não pode ser identificado por item produzido.

Schubert (2005, p. 64) ressalta a importância do dimensionamento, por linha de produção, das FONTES de energia da empresa que podem ser energia elétrica, gás, vapor, água, entre outras. Estes, normalmente, são valores relevantes e que devem ser analisados com cautela, pois, existem diversas formas de contratar estes serviços, como por exemplo, leilão de energia elétrica ou captação das FONTES de fornecimento comuns.

Para Schubert (2005, p. 168), a depreciação é um custo econômico que tem como objetivo repor ao empresário o valor dos bens do ativo imobilizado resultante do desgaste pelo uso em cada exercício social da empresa. A depreciação está diretamente associada ao orçamento de ativo imobilizado da empresa. A depreciação torna-se um valor relevante quando analisada em empresas industriais e esta deve ser considerada nos custos fixos de fabricação.

A empresa deve fazer um orçamento de custos de produção considerando as possíveis paradas para manutenção das instalações para que se possa obter certos desempenhos necessários ao bom processo produtivo. Neste caso há de se considerar os gastos com peças de reposição que, provavelmente, estarão armazenadas nos estoques.

Os custos variáveis estão divididos em materiais e mão-de-obra direta. Segundo Schubert (2005, p. 79), o orçamento de mão-de-obra direta é uma das peças mais importantes no sistema orçamentário pelo volume de desembolso que ele exige e, segundo Garrison e Noreen (2001, p. 270), a necessidade de mão-de-obra direta deve ser calculada de tal modo que a empresa saiba se dispõe de mão-de-obra suficiente para atender à produção necessária.

Percebe-se que há necessidade de definição de quantos funcionários a empresa necessita para atender às suas exigências de produção e a tradução dessas necessidades em expectativas de custos de mão-de-obra direta para a valorização dos estoques produzidos. Pode-se dizer, então, que a definição dos valores envolvidos na mão-de-obra direta está inteiramente ligada à necessidade de aumento de quadro de pessoal, salários aplicados, percentual de aumento salarial estabelecido no acordo sindical e impostos envolvidos nos pagamentos da folha.

Schubert (2005, p. 79) ressalta a necessidade da empresa de controlar o quadro de pessoal considerando os cargos, planos de salários, entre outros que gerem para a empresa o controle físico e quantitativo. Também, há que se estudar os possíveis acordos que serão efetuados com o sindicato sobre o percentual que será repassado no aumento salarial no mês do dissídio e os impostos incidentes sobre os salários e há que se acompanhar a legislação no sentido de verificar se existem considerações futuras a serem feitas quando da valorização dos dados enviados pelo departamento produtivo.

Os custos variáveis com materiais são tratados no orçamento de produção, compras e estoques.

Schubert (2005, p. 120) comenta, ainda, sobre a necessidade da conversão, em moeda nacional, das compras por meio de importações, ou seja, a taxa de câmbio também influencia diretamente este orçamento quando são efetuadas importações de materiais e/ou serviços para utilização na produção. As áreas produtivas, portanto, além de ter outras atividades para a preparação do orçamento, que serão comentadas no próximo tópico, têm que informar ao departamento de recursos humanos as possíveis necessidades de aumento ou diminuição de quadro a fim de que estes sejam considerados no processo orçamentário para a devida valorização da folha de pagamento projetada.

O Quadro 5 demonstra as variáveis internas e externas que são utilizadas nas projeções dos custos de produção.

PASSOS	VARIÁVEIS ENDÓGENAS	VARIÁVEIS EXÓGENAS
Aumento salarial do período	Salários e despesas	
O orçamento de compras em moeda corrente do País		Taxa de câmbio
Ativo imobilizado - áreas produtivas e áreas de apoio	Taxas e critérios de depreciação	
A projeção do saldo final de encargos a pagar		Impostos e taxas
A projeção do saldo final de contas a pagar	Prazo médio de pagamento	

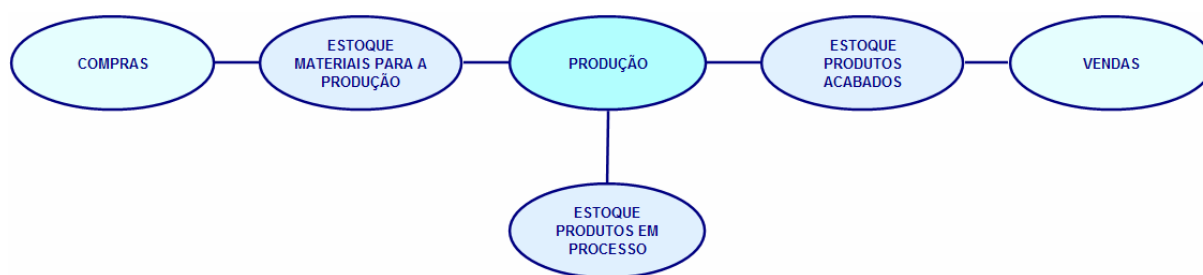
**QUADRO 5 – Associação dos passos do orçamento de custos de produção com as variáveis endógenas e exógenas**

**FONTE:** Elaborado pela autora

Esses gastos irão compor as linhas de estoques, depreciação, encargos sobre a folha, salários a pagar e fornecedores do balanço patrimonial e, associados com os demais custos variáveis mencionados no tópico a seguir e o volume de vendas definidos no orçamento de vendas irão compor a linha custo dos produtos vendidos na demonstração do resultado do exercício.

### 4.2.3 Orçamento de produção, compras e estoques

Outro passo que se segue à elaboração do orçamento de vendas é a elaboração do orçamento de produção, compras e estoques. Para melhor entender a ligação destes, pode-se observar a Figura 14.



**FIGURA 14 – Ligação do departamento de produção com os departamentos de compras e vendas**  
**FONTE: Elaborado pela autora**

Segundo Padoveze (2005, p. 76), o orçamento de produção é totalmente decorrente do orçamento de vendas, e é fundamental para a programação operacional da empresa porque dele deriva o orçamento de compras e, em conjunto com ele é elaborado o orçamento de estoques.

O orçamento de produção é sempre baseado em quantidades e não é necessária a sua valorização, uma vez que apenas serão definidas as quantidades de material a serem utilizados na produção e a sua valorização irá ser efetuada no orçamento de estoques.

A utilização de uma boa gestão neste orçamento pode definir a capacidade máxima de produção, duração e etapas do processo industrial, lotes econômicos de produção e ajustes da linha de produção de acordo com a sazonalidade dos diferentes produtos. Existe necessidade de dispensar uma atenção especial para a política de estocagem de materiais e produtos, pois, deve ser conciliada a capacidade de armazenamento com as necessidades da empresa e, além disso, existe uma preocupação maior quando os produtos com os quais se trabalha são perecíveis, pois, existe uma outra variável para o planejamento de produção e estoques que é a data de vencimento dos itens em estoque.

Atkinson et alli. (2000, p. 476) salientam a importância dos estoques.

Os planejadores utilizam a política de estoques junto com o plano de vendas para desenvolverem o plano de produção. Portanto, o estoque é crítico e tem um papel sem igual para amoldar o plano de produção.

A produção liga-se com a área de compras porque é com base nas quantidades produzidas orçadas que é calculada a quantidade necessária de compras uma vez que no processo produtivo há uma denominada lista técnica onde se pode projetar quais as quantidades de matéria-prima, material secundário e material de embalagem que deverá ser utilizada em cada item produzido.

Schubert (2005, p. 64) escreve algo que pode complementar a explanação sobre a importância dos estoques de produtos acabados a serem produzidos pela empresa e sua ligação com a área de compras:

Para dar melhor visão do conjunto, deverá ser preparado um mapa com o movimento de estoques de produtos acabados, discriminando por linha de produção e por produto, os estoques mínimos do início do mês, as quantidades produzidas, as quantidades vendidas e o saldo no fim de cada mês – estoque mínimo. Depois de definidas todas as quantidades de produtos acabados, estes serão transformados em matéria-prima, materiais secundários, embalagens mediante uma “tabela de conversão” que é baseada na fórmula de cada produto.

Uma consideração importante que deve ser analisada na elaboração do orçamento de produção, compras e estoques é a observação dos créditos decorrentes dos impostos incidentes sobre esta operação, pois, é das compras que derivam os valores de impostos que podem ser recuperados e utilizados para abatimento no pagamento dos impostos sobre vendas.

Além de todos estes pontos, a ligação entre produção, estocagem e compras gera uma análise financeira, pois, segundo Silva (2005, p. 374), os índices de rotatividade<sup>7</sup> têm grande contribuição na interpretação da liquidez e de rentabilidade da empresa, ou seja, o prazo de pagamento das compras e o tempo em estoque dos materiais e produtos associados com o prazo de recebimento das vendas podem gerar uma folga ou uma falta financeira podendo causar sérios riscos à gestão do caixa da empresa.

---

<sup>7</sup> Índices de rotatividade, segundo Silva (2005, p. 374) são os prazos médios de recebimento das vendas, os prazos médios de pagamento das compras e o prazo de rotação dos estoques.

Para que todo este processo seja projetado coerente e corretamente, há necessidade do envolvimento de todos os colaboradores da empresa que possuem conhecimento destes processos, pois, quanto mais alinhados estiverem com a estratégia e com os processos das outras áreas, mais próximos da realidade estarão os números gerados por esta projeção.

Verificando o processo de elaboração deste orçamento por meio dos passos mencionados anteriormente, pode-se perceber a utilização de diversas variáveis internas e externas demonstradas no quadro a seguir.

PASSOS	VARIÁVEIS ENDÓGENAS	VARIÁVEIS EXÓGENAS
A previsão de vendas em quantidade para cada produto	Volume de vendas	
Valores a serem armazenados em estoques	Custo de produção	
A identificação dos impostos sobre as compras		Impostos e taxas
O orçamento de compras em moeda corrente do País		Taxa de câmbio
A projeção do saldo final do contas a pagar e estoques	Prazo médio de pagamento	Fretes
A política de estocagem de produtos acabados	Prazo médio de estoques	

**QUADRO 6 – Associação dos passos do orçamento de produção, compras e estoques com as variáveis endógenas e exógenas**

**FONTE:** Elaborado pela autora

O orçamento de produção, compras e estoques, associado aos orçamentos de vendas e de custos de produção anteriormente mencionados, complementará os valores a serem apresentados nas contas de estoques, impostos e taxas a recolher e/ou a recuperar e fornecedores do balanço patrimonial e a linha custo dos produtos vendidos da demonstração do resultado do exercício.

Após a elaboração dos orçamentos anteriormente citados, pode-se concluir o orçamento de despesas.

#### **4.2.4 Orçamento de despesas**

O orçamento de despesas pode ser dividido em despesas administrativas e despesas variáveis de vendas e o início deste processo pode acontecer em conjunto com os demais.



Padoveze (2005, p. 133) destaca que esta é a peça orçamentária mais trabalhosa do orçamento, pois, consiste na elaboração de pelo menos um orçamento de despesa para cada setor da empresa. Este deve ser elaborado da maneira mais detalhada possível, muitas vezes, seguindo o plano de contas da empresa. Seguindo a mesma orientação, Garrison e Noreen (2001, p. 274) completam:

O orçamento das despesas de vendas e administrativas relaciona as despesas orçadas das outras áreas que não a de fabricação. Nas grandes organizações, esse orçamento seria a compilação de muitos orçamentos individuais menores, apresentados pelos chefes de departamento e por outras pessoas responsáveis pelas despesas de venda e administrativas.

Percebe-se, portanto, que as despesas administrativas contemplam os valores referentes aos gastos existentes que não estão relacionados diretamente com o processo produtivo, ou seja, os gastos com as áreas de apoio e com a área comercial. Os gastos relacionados diretamente com a área comercial ainda podem ser classificados como despesas variáveis de vendas. Por exemplo, a empresa vendeu um determinado produto e terá que pagar alguns fornecedores para entregar os produtos aos clientes tais como, fretes e seguros – estará registrando despesas variáveis com fretes e despesas variáveis com seguros. As despesas com comissões sobre vendas e *royalties*<sup>8</sup>, que podem ser pagas por uso de marca e/ou fornecimento de tecnologia também são consideradas como despesas variáveis de vendas.

Schubert (2005, p. 231) propõe que neste grupo sejam listadas todas as despesas diretamente relacionadas com vendas, exceto pessoal e os impostos sobre vendas que são destacados a parte, ou seja, as despesas variáveis de vendas existem em função dos produtos vendidos.

Ainda relacionados à geração de vendas mas não diretamente associada a ela, existem as despesas de *marketing*, tais como propaganda, degustação, entre outras que auxiliam na divulgação do produto e podem contribuir para um aumento no volume de vendas. Estes investimentos são planejados no momento da elaboração das estratégias, pois, se há uma projeção de aumento de *market share*<sup>9</sup>, haverá necessidade de projetar gastos que auxiliarão neste processo.

---

<sup>8</sup> Direitos, pagamento de direitos de exploração

<sup>9</sup> Participação no mercado.

As outras despesas são relacionadas aos gastos das áreas que servem como apoio às demais tais como, contabilidade, financeiro, jurídico, entre outras. Estas despesas devem ser projetadas e, em seguida, informadas às áreas relacionadas com o produto, pois, quem paga estas despesas são os produtos vendidos.

Ainda dentro das despesas, há que se considerar o gasto registrado como depreciação que devem levar em consideração o ativo permanente já existente e o projetado no orçamento de ativo permanente.

Analisando-se todo este processo pode-se verificar no Quadro 7 as variáveis endógenas e exógenas que deverão ser utilizadas.

PASSOS	VARIÁVEIS ENDÓGENAS	VARIÁVEIS EXÓGENAS
Aumento salarial do período	Salários e despesas	
Despesas variáveis de comissões		Comissões sobre vendas
Despesas variáveis de fretes		Fretes
O orçamento de compras em moeda corrente do País		Taxa de câmbio
Ativo imobilizado - áreas de apoio	Taxas e critérios de depreciação e amortização	
A projeção do saldo final de encargos a pagar		Impostos e taxas
A projeção do saldo final de contas a pagar	Prazo médio de pagamento	Fretes
A política de estocagem de produtos acabados	Prazo médio de estoques	

**QUADRO 7 – Associação dos passos do orçamento de despesas com as variáveis endógenas e exógenas**  
**FONTE: Elaborado pela autora**

#### **4.2.5 Orçamento de ativo permanente**

Após a definição das estratégias da empresa pode ser iniciada a elaboração do orçamento de ativo permanente ou investimentos de capital.

Schubert (2005, p. 132) menciona que:

Esta peça orçamentária define a posição de todos os direitos que tenham por objetivo bens destinados à manutenção das atividades da empresa, inclusive os de propriedade industrial ou comercial e será a peça básica para o fornecimento dos valores para o balanço patrimonial projetado.

Este orçamento trata da definição dos demais pontos não tratados nos orçamentos anteriores, ou seja, os investimentos em ativo permanente, e financiamentos necessários à sua aquisição.

Os gastos em investimentos com participações acionárias que a empresa possui em caráter permanente, a aplicação em ativo imobilizado e os gastos efetuados a fim de gerar um resultado futuro – ativo diferido possuem influência direta no resultado da empresa considerando que irão gerar equivalência patrimonial<sup>10</sup>, depreciação e amortização e segundo Padoveze (2005, p. 161), o orçamento de financiamentos geram receitas e despesas que influenciam o resultado financeiro da empresa, ou seja, os financiamentos irão gerar juros e/ou variação cambial.

Sobanski (1994, p. 57) distingue o orçamento de investimento em grande porte e pequeno porte:

O orçamento de investimentos pode ser considerado de pequeno porte ou de grande porte. O orçamento de investimentos de pequeno porte trata da inclusão da aquisição dos mesmos através de verba departamental, ou seja, não necessitam de estudos mais aprofundados. Para os investimentos de grande porte, há necessidade de estudos de viabilidade e procedimentos formais de aprovação pelos gestores. Estes possuem a característica de comprometimento de longo prazo e, depois de iniciados, são praticamente irreversíveis.

Um ponto importante deste orçamento, que não foi encontrado na bibliografia consultada, é a análise dos impostos incidentes sobre estas aquisições que, atualmente, geram direito a créditos tributários que são aproveitados num prazo longo. As variáveis endógenas e exógenas envolvidas neste ponto do orçamento podem ser vistas no Quadro 8.

PASSOS	VARIÁVEIS ENDÓGENAS	VARIÁVEIS EXÓGENAS
Financiamento para aquisição dos ativos		Taxas de financiamento
Impostos incidentes sobre compras de ativo		Impostos e taxas
Ativo permanente adquirido fora do país		Taxa de Câmbio
A projeção do saldo final de contas a pagar	Prazo médio de pagamento	Fretes
Depreciação/amortização de cada mês calculada com base no ativo	Taxas e critérios de depreciação e amortização	

**QUADRO 8 – Associação dos passos do orçamento do ativo permanente com as variáveis endógenas e exógenas**

**FONTE:** Elaborado pela autora

<sup>10</sup> Rendimentos derivados dos investimentos decorrentes de participações acionárias (SCHUBERT, 2005, p. 141)

#### 4.2.6 *Projeção dos demonstrativos financeiros básicos*

Segundo Padoveze (2004, p. 552), pode-se dizer que a projeção é a conclusão do processo orçamentário, onde todas as peças orçamentárias são reunidas dentro do formato dos demonstrativos contábeis básicos (Demonstração do Resultado do Exercício e Balanço Patrimonial).

Antes de concluir a projeção dos demonstrativos financeiros básicos, que consiste em reunir todas as informações apresentadas nos orçamentos anteriores, tem-se que acrescentar as informações que estão faltando. Os dados faltantes são, basicamente, receitas financeiras das aplicações efetuadas, despesas financeiras, impostos sobre o lucro, distribuição dos resultados, saldo de caixa, bancos, aplicações, impostos a recuperar, outras contas a receber, outras contas a pagar, dividendos e reservas. Os impostos sobre o lucro são baseados na escolha do tipo de tributação da empresa, podendo haver diferença entre taxas aplicadas e prazo de recolhimento dos impostos.

As receitas financeiras deverão ser projetadas de acordo com o saldo definido para futuras aplicações financeiras, sempre considerando as taxas de aplicação definidas no cenário inicial no qual a empresa está apostando para acontecimentos futuros.

O saldo de caixa é determinado de acordo com as entradas e saídas de dinheiro na empresa ou com a diferença entre o ativo e passivo quando já tiver sido elaborada toda a demonstração de resultado e balanço patrimonial restando apenas esta linha a ser preenchida. Este processo utiliza, além da junção de todos os orçamentos elaborados anteriormente, as variáveis internas e externas demonstradas no Quadro 9.

PASSOS	VARIÁVEIS EXÓGENAS
Receita decorrente de aplicações financeiras	Taxas de aplicação
Conversão de aplicações em outra moeda	Taxa de câmbio
Impostos incidentes sobre o lucro	Impostos e taxas

**QUADRO 9 – Associação dos passos da projeção das demonstrações financeiras com as variáveis endógenas e exógenas**

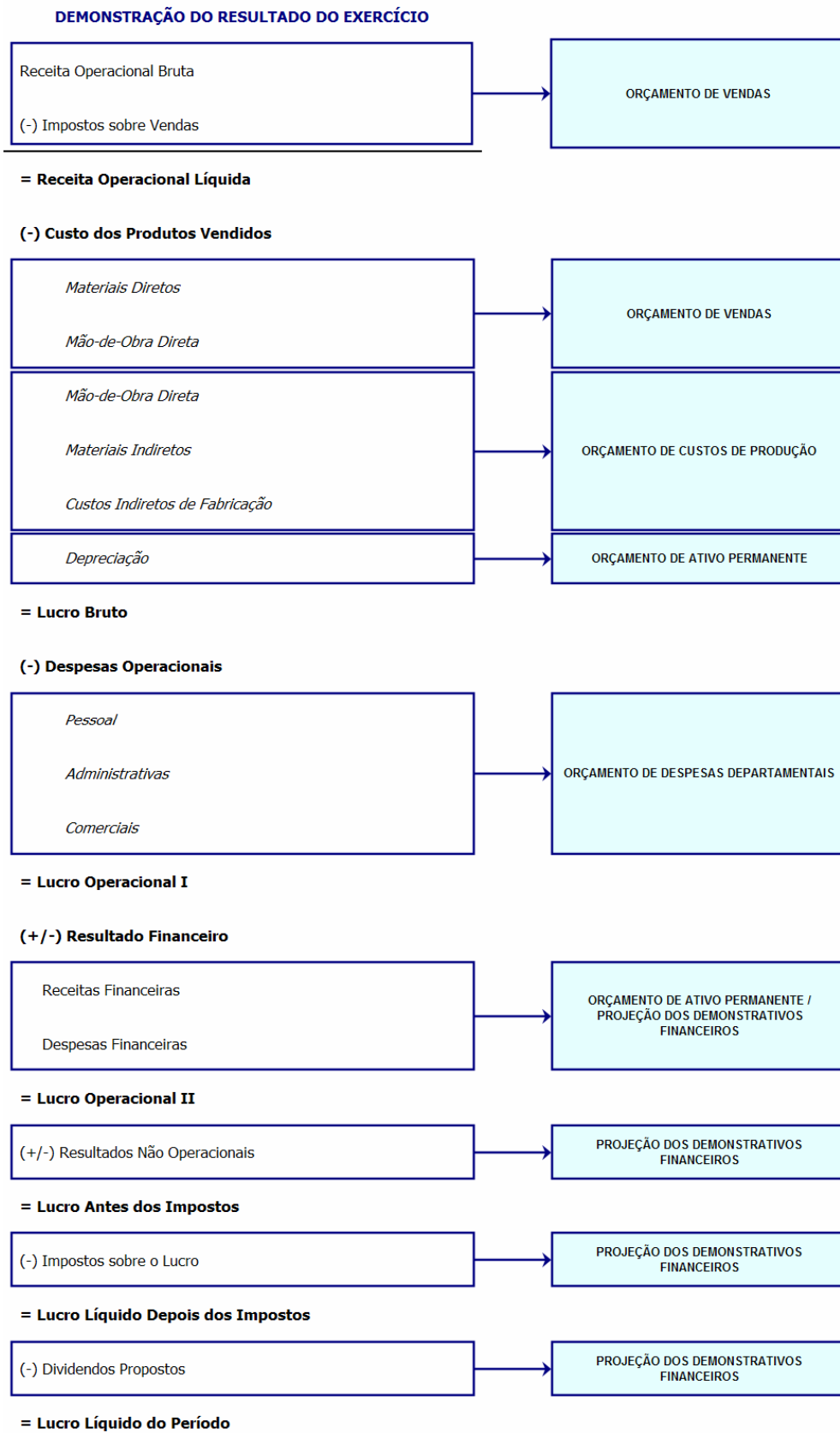
**FONTE:** Elaborado pela autora

Segundo Padoveze (2005, p. 203), as projeções devem ser baseadas no inter-relacionamento entre os demonstrativos contábeis básicos, ou seja, o balanço patrimonial e a demonstração de resultado e estes são os principais produtos gerados pelo processo orçamentário.

Padoveze (2005, p. 208) menciona que a primeira projeção gerada pelo orçamento é a demonstração de resultado que contém a maioria das informações que são geradas pelas áreas. A segunda projeção é o balanço patrimonial que determina a situação da empresa no momento subsequente aos eventos previstos no cenário elaborado anteriormente pela empresa e demonstra se as estratégias que serão utilizadas atenderão, ou não, às expectativas da gestão.

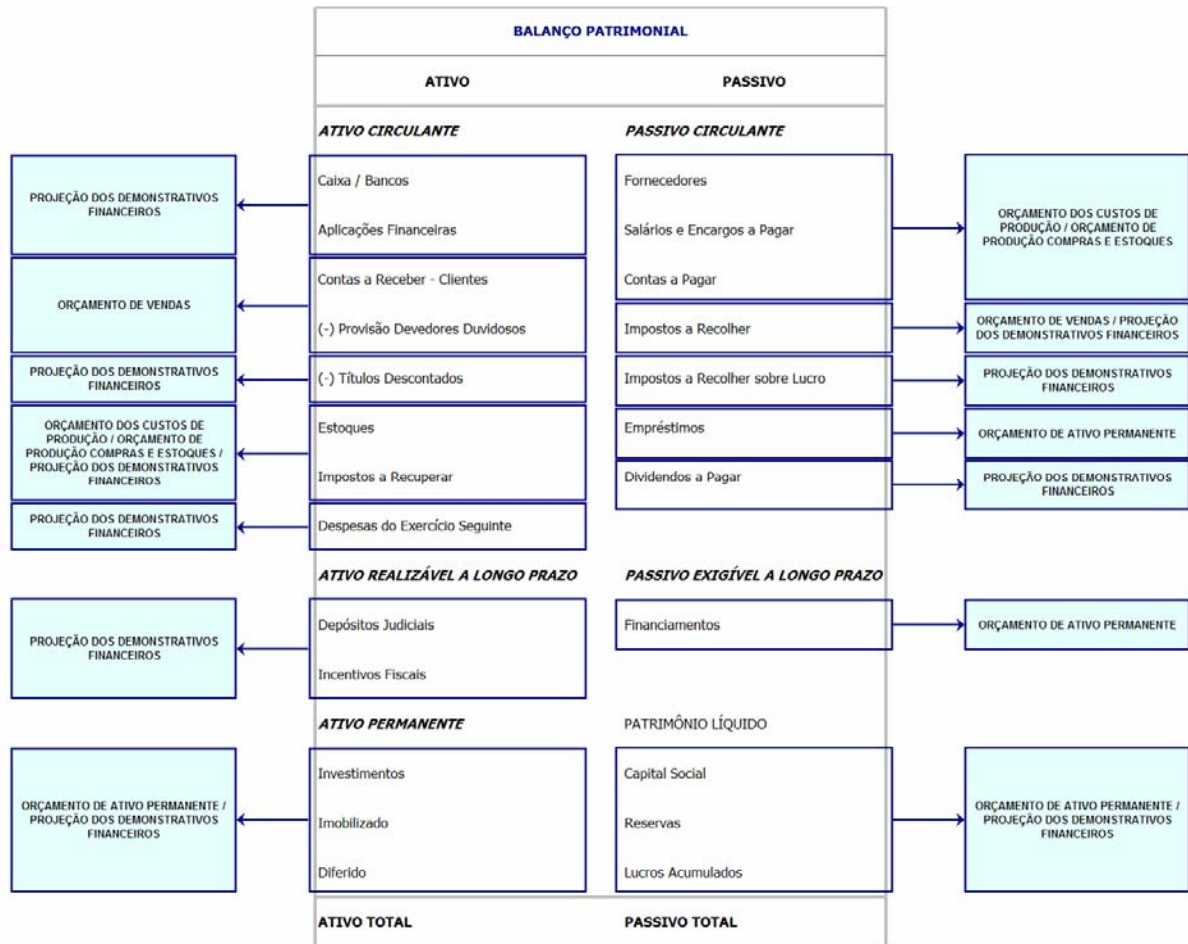
As demais demonstrações financeiras são geradas das informações existentes nas duas demonstrações básicas.

A Figura 15 ilustra os orçamentos que deram origem a todas as linhas da demonstração do resultado do exercício.



**FIGURA 15 – Associação da demonstração do resultado do exercício com os orçamentos e a projeção dos demonstrativos financeiros**  
**FONTE: Elaborado pela autora**

A Figura 16 ilustra a ligação do balanço patrimonial com os orçamentos elaborados pela empresa durante o processo de planejamento operacional.



**FIGURA 16 – Associação do balanço patrimonial com os orçamentos e a projeção dos demonstrativos financeiros**  
 FONTE: Elaborado pela autora

Conhecendo todas as ligações existentes entre as demonstrações financeiras básicas, o orçamento e as projeções dos demonstrativos financeiros, faz-se necessário o conhecimento das contribuições que este processo pode trazer para empresa, pontos estes, comentados no tópico a seguir.

### **4.3 Contribuições das projeções das demonstrações financeiras ao gestor no processo decisório**

Buscando justificar os benefícios do orçamento para uma determinada empresa, Garrison e Noreen (2001, p. 262) mencionam que as empresas se beneficiam muito com um programa orçamentário e listam os seguintes benefícios:

- a) Fornecem um meio de “transmitir” os planos da administração a toda a organização;
- b) Forçam os gerentes a “pensar” no futuro e planejá-lo. Na falta da necessidade de fazer orçamento, vários administradores gastarão o seu tempo cuidando das situações do dia-a-dia;
- c) Proporciona um meio de “alocação dos recursos” às partes da organização em que eles podem ser empregados de maneira mais eficaz;
- d) Pode revelar potenciais “gargalos” antes que eles ocorram;
- e) “Coordenam” as atividades de toda a organização por meio da “integração” dos planos das diversas partes. A elaboração do orçamento ajuda a assegurar que todos na organização estão trabalhando na mesma direção;
- f) Definem metas e objetivos que podem servir de níveis de referência para a subseqüente avaliação de desempenho.

Para que seja elaborado o orçamento, a empresa necessita de uma comunicação muito coerente que consiga fazer com que sejam conhecidas as metas e os objetivos da organização num determinado espaço de tempo que, normalmente, possui o prazo de um ano.

Quanto melhor informado estiverem os gestores, mais fácil fica a conclusão deste processo e o convencimento de que a empresa está no caminho adequado para atingir o seu resultado.

A projeção também traz uma perspectiva de utilização mais adequada dos recursos operacionais da empresa, uma vez que precisa unir as áreas envolvidas em busca de objetivos comuns.

Todos os envolvidos juntos podem conseguir uma definição mais adequada do que fazer com os recursos disponíveis visando alcançar o resultado traçado.

Um outro ponto de contribuição para a empresa na elaboração das projeções é a elaboração dos planos de ações que serão tomadas visando atingir o resultado desejado.



A empresa procura estudar melhor as estratégias a serem utilizadas no mercado visando tomar decisões mais coerentes com o ambiente de negócio e que tragam retorno à empresa como um todo no que diz respeito ao cumprimento de metas e objetivos. Os gestores conseguem antecipar a existência de possíveis gargalos<sup>11</sup> na sua operação e trabalhar antecipadamente para que este seja eliminado.

Outra contribuição é o estabelecimento de resultados futuros a serem alcançados. A controladoria estará efetuando comparativos das metas estabelecidas e do que foi projetado, deixando os gestores cientes do que foi alcançado e do que precisaria de ações diferenciadas para corrigir a rota da empresa e trazê-la ao resultado esperado.

Projetar as decisões de investimentos de capital também pode ser uma solução para estabelecer uma meta futura, sabendo que quando a empresa entra num processo de investimento, é quase um caminho sem volta e a organização tem que estar preparada para iniciar e concluir o processo com êxito. Com o orçamento, a empresa consegue imaginar como será o seu futuro, de onde virão as fontes de financiamento e o quanto de retorno este investimento irá trazer para a empresa.

A medição e o controle operacional, são elaborados para contribuir com o gestor e não para destruí-lo por não ter conseguido alcançar um objetivo. Ambos propiciam estudos para a verificação do resultado de uma possível ação corretiva e seu impacto no resultado da empresa. Por este motivo, é necessária a elaboração das simulações no intuito de gerar melhores ferramentas para uma tomada de decisão mais coerente e melhor para o resultado da empresa.

#### **4.3.1 O uso do orçamento para avaliação de desempenho**

Pereira (2001, p. 197, 201) considera o termo avaliação o ato ou o efeito de se atribuir valor, sendo que valor pode ser entendido no sentido qualitativo (mérito, importância) ou no sentido quantitativo (avaliação numérica). O termo desempenho, é utilizado para a realização de uma atividade ou de um conjunto de atividades.

---

<sup>11</sup> Marques e Cia (1998, p. 37) definem gargalos como as restrições físicas que podem ser associados ao fornecimento de materiais, à capacidade produtiva, à logística e ao mercado.

Bond et al. (2001 apud BERTOLDI, 2003, p. 20) apresentam a seguinte definição de desempenho:

O desempenho das organizações depende de todas as atividades de uma empresa, desde a formulação das estratégias, passando pelas ações e resultados alcançados. Nessa situação, o gerenciamento do desempenho pode mudar comportamentos, melhorar atividades, bem como mostrar onde se encontram os problemas. O seu principal objetivo é apontar se as empresas estão no caminho correto para atingir as metas estrategicamente estabelecidas.

Rummler e Brache (1994 apud HOURNEAUX JUNIOR, 2005, p. 10) advertem que sem uma mensuração e avaliação de desempenho adequada, os administradores podem encontrar dificuldades para comunicar as expectativas desse desempenho aos subordinados; saber o que de fato se passa na organização; identificar as falhas, analisá-las e eliminá-las; fornecer *feedbacks*, identificar o desempenho que deve ser recompensado; e ter um processo decisório baseado em informações efetivas.

Com base nestes conceitos, pode-se dizer que a avaliação de desempenho é um requisito para o exercício do controle, que estará interagindo com a fase de planejamento e execução das atividades e tornando-se, assim, um meio para se tomar decisões adequadas (PEREIRA, 2001, p. 197).

A empresa procura definir suas estratégias, elabora um orçamento, gera demonstrações financeiras projetadas, escolhe um método para controle de seus resultados (avaliação de desempenho) e acompanha-no com o intuito de gerar informações de como as ações estabelecidas tiveram impacto nos negócios da empresa.

Sá e Moraes (2005, p. 225) comentam que o controle orçamentário é feito através da avaliação da eficiência das diversas atividades da empresa, ou seja, avaliando o desempenho das mesmas, a empresa consegue assegurar que os resultados projetados pelo orçamento de cada área e a projeção dos demonstrativos financeiros estão de acordo com o esperado ou se há necessidade de se atribuir uma ação corretiva ao caminho que está sendo trilhado pela empresa.

Horn gren, Sundem e Stratton (2004, p. 207) comentam que quando os executivos usam as demonstrações de resultado para avaliar o desempenho, os gestores precisam saber de que maneira suas decisões afetarão o resultado da empresa.

Para que haja um acompanhamento, por parte dos gestores, do desempenho da organização, há necessidade da criação de indicadores que possam estar medindo estas ações e seus reflexos na organização.

Fernandes (2004, p. 2) mostra que os indicadores financeiros eram suficientes quando as empresas estavam na era industrial. Na atual era da informação ou do conhecimento, há necessidade de se abrir espaço para outros indicadores que retratem a situação das diversas atividades, traduzindo-as em informações importantes para a decisão gerencial.

Nakagawa (1987 apud PEREIRA, 2001, p. 247, 248), alerta que o orçamento é a grande arma global de controle de uma empresa, pois, assegura a comparabilidade dos dados e informações orçadas com as reais, propiciando, assim, melhores condições para as decisões dos gerentes.

Unindo esta comparabilidade com a elaboração de indicadores para gerir o processo da empresa tem-se que o orçamento – projeções efetuadas pela empresa – gera uma ferramenta de controle útil ao processo decisório, facilitando o acompanhamento dos acontecimentos no processo da empresa como um todo e gerando condições de avaliação das ações tomadas e seus reflexos na expectativa da empresa com relação aos resultados.

## 5 SIMULAÇÃO – BALANÇO PATRIMONIAL E DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO

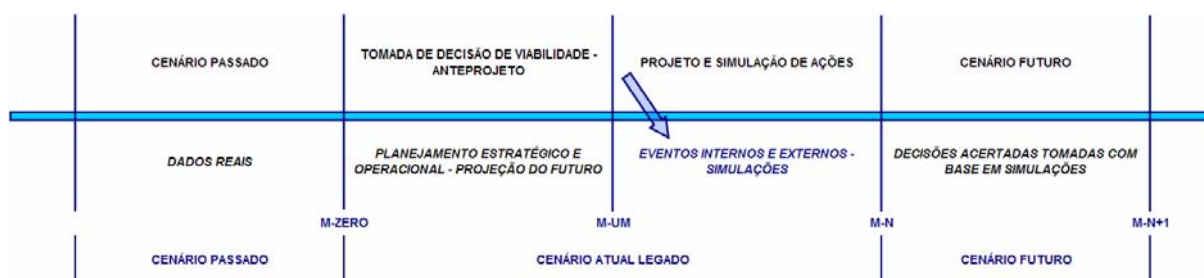
As decisões tomadas pelos gestores com base nas recomendações dos seus colaboradores e em conjunto com os cenários de mercado tornam-se uma contingência, pois, existem diversos fatores que, por acontecerem no amanhã dos negócios, trazem uma insegurança para estas decisões e devem ser avaliados constantemente para verificar qual a posição da empresa com relação a estas mudanças.

Shannon (1975) apud Padoveze (2005, p. 255) comenta que a simulação é um processo de planejamento de um sistema real e uma condução de experimentos com esse modelo, com o objetivo tanto de entender o comportamento do sistema quanto de avaliar as várias estratégias (dentro dos limites impostos por um critério ou de um conjunto de critérios) para a operação do sistema.

A simulação empresarial, quando aplicada em relação aos demonstrativos financeiros, tem como objetivo principal possibilitar aos usuários a visualização dos inter-relacionamentos das ações passíveis de serem tomadas, bem como permitir o aprimoramento do processo decisório por meio da avaliação e quantificação dos impactos das principais decisões empresariais. (FOMM, 2004, p. 19)

Dessa forma, a simulação fornece ao gestor uma visualização de como será o futuro de acordo com a ação que será tomada e este poderá modificá-la, antes de efetivá-la, de acordo com o resultado demonstrado por este processo. Este processo pode implicar decisões com justificativas viáveis que demonstrem a possibilidade de alcançar um melhor futuro organizacional.

A Figura 17 demonstra o processo de tomada de decisão baseada em um orçamento operacional. Observa-se que o cenário passado coincide com o cenário atual da época até que os gestores iniciem o momento da tomada de decisão com o estabelecimento do anteprojeto. O anteprojeto pode ser denominado orçamento pois nele estão estabelecidos os orçamentos por área e as projeções dos demonstrativos financeiros da empresa. Neste momento, o cenário deixa de ser passado e passa a ser cenário atual legado, ou seja, é a continuação do cenário passado que está ocorrendo em conjunto com a elaboração do anteprojeto.



**FIGURA 17 – Orçamento x simulação x decisão**  
**FONTE: Adaptado de Gil (2004, p. 231)**

O cenário futuro passa a existir quando o projeto existe e passam a ser consideradas as apostas nos eventos endógenos e exógenos que podem trazer modificações no rumo da empresa gerando um cenário simulado, ou seja, orçamentos e demonstrações financeiras simulados antes da tomada da decisão, fazendo com que sejam verificados os impactos das ações a serem tomadas no futuro da empresa, tornando-as, assim, passíveis de execução ou não.

A simulação busca estabelecer um conjunto de processos para maximizar desempenho e minimizar falhas no cenário futuro.

Para que a empresa possa simular o seu resultado faz-se necessário um ponto de partida que, no caso aqui estudado, inicia-se com a elaboração dos cenários possíveis dentro da realidade no qual a empresa está inserida.

Em seguida, a elaboração das estratégias a serem adotadas e a construção de um modelo denominado orçamento. Portanto, o processo de elaboração das simulações existe a partir do momento em que a empresa já possui uma visão do seu futuro projetada.

Castro (2004 apud FOMM, 2004, p. 17) menciona que:

A prática da simulação como parte do processo de ensino-aprendizado em negócios pode se mostrar bastante eficaz quando baseada na utilização de ferramentas informatizadas bem estruturadas. [...] as simulações permitem aos usuários tomarem decisões complexas, integrando diferentes variáveis associadas a áreas distintas da gestão de empresas, e medir os seus impactos sobre os resultados em termos financeiros.

Várias são as ações que, quando tomadas afetam mais de uma área da empresa, como exemplo pode ser citado o aumento do prazo de recebimento para obter um incremento nas receitas. Se esta ação for estabelecida pela área de vendas sem o devido conhecimento da área financeira, pode causar um problema de fluxo de caixa, num primeiro momento, reduzindo as entradas de recursos e, caso a empresa não esteja preparada para este fim, pode gerar necessidades de empréstimos e financiamentos afetando o resultado esperado pelo acionista. Outro exemplo que pode ser citado é a aquisição de uma quantidade maior de matéria-prima ocasionada por um desconto dado pelo fornecedor. Esta ação pode ocasionar mais gastos com armazenamento, aumento de prêmio de seguro, aumento do risco de deterioração da mercadoria e uma maior necessidade de recursos para capital de giro.

Percebe-se, portanto, que a necessidade de simular ações antes que elas ocorram é um ponto importante para o processo decisório no intuito de verificar se todos os impactos foram analisados para que não ocorram surpresas futuras na expectativa de resultado que foi criada anteriormente com a elaboração das projeções.

A simulação é criada com a adoção das principais modificações efetuadas nas variáveis internas e/ou externas, fazendo com que a visão antes estabelecida do futuro seja alterada para refletir as próximas ações que serão tomadas ou, até mesmo modificar as estratégias que serão utilizadas.

O resultado da simulação é o mesmo da projeção – as demonstrações financeiras, porém, com as considerações das ações futuras que serão tomadas visam a identificação da situação da empresa após este fato.

Para dar início à elaboração da simulação, há necessidade, em primeiro lugar, da definição de quais ações serão tomadas na empresa e quais variáveis que vão estar sendo alteradas. Tendo isso, a empresa conseguirá efetuar alterações nas projeções em pontos estratégicos visando a elaboração das demonstrações financeiras simuladas.

A seguir serão comentados os reflexos das ações dentro das projeções e como elas devem ser alteradas para a elaboração das simulações.

## **5.1 Impacto das variáveis endógenas e exógenas na elaboração das simulações das demonstrações financeiras**

Na elaboração das simulações há de se considerar quais vão ser as variáveis simuladas e o quanto elas vão impactar na elaboração das demonstrações financeiras simuladas da empresa.

### **5.1.1 Variável endógena – volume de vendas**

Caso a empresa defina que a variável que deverá ser alterada é o volume de vendas, há de se verificar onde serão afetadas as projeções para que se possam identificar as alterações necessárias na simulação a ser elaborada.

Fomm (2004, p. 26) comenta que a decisão de incrementar as vendas implica uma série de conseqüências e também a adoção de várias decisões por parte de áreas distintas da empresa. Por exemplo, uma decisão pode ter como conseqüências: o aumento do volume de compras e pagamento aos fornecedores, contratação de empréstimos para suportar o aumento da necessidade de capital de giro, aumento do montante de custos fixos e variáveis, necessidade de contratação de mão-de-obra adicional, elevação do valor do prêmio de seguro das mercadorias estocadas, aumento das verbas destinadas à publicidade e *marketing*, entre outras.

Visualizando o impacto nas demonstrações financeiras, sabe-se que, alterando o volume de vendas, a empresa terá a sua demonstração do resultado do exercício alterada, levando em consideração os novos volumes, haverá impacto nos números alocados em receita de vendas, custo de venda, impostos sobre vendas, despesas departamentais e impostos sobre o lucro. No balanço patrimonial, o impacto será percebido em contas a receber, estoques, impostos a pagar sobre vendas e impostos a pagar sobre lucro.

A Figura 18 identifica onde esta variável afeta as projeções existentes e, provavelmente, onde deverá estar sendo modificada esta variável para que a simulação possa refletir a ação que a empresa pretende tomar no futuro para verificar os possíveis impactos dentro da organização.

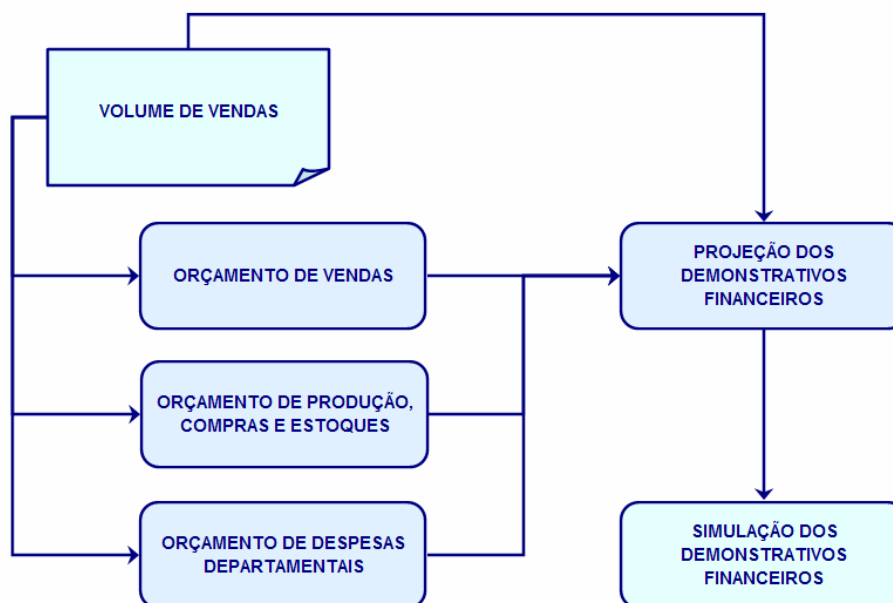


FIGURA 18 – Influência da variável endógena volume de vendas na simulação das demonstrações financeiras  
 FONTE: Elaborado pela autora

A variável volume de vendas afeta os orçamentos de vendas, de produção, compras e estoques, a projeção dos demonstrativos financeiros e, possivelmente, o orçamento de despesas departamentais. O departamento de controladoria deve informar estes pontos de mudanças para as áreas envolvidas e, em seguida, consolidar as informações para que estas sejam refletidas na simulação que está sendo efetuada.

### 5.1.2 Variável endógena – preço unitário de venda

Caso a modificação seja no preço unitário de venda, apenas o orçamento de vendas será afetado, porém, há necessidade da definição de quais segmentos terão seus preços modificados e quais os clientes que sofrerão esta alteração, pois, na maioria das vezes, o orçamento de vendas é efetuado por linha de produto e por cliente.

Sá e Moraes (2005, p. 86) mencionam que na medida em que o tempo passa, os custos e despesas da empresa vão aumentando. Se os preços continuam constantes, a margem continua reduzida e, em consequência, o lucro vai se afastando da meta de remuneração dos acionistas.



Além disso, as variáveis que afetam custos e despesas podem estar sofrendo variações significativas e há necessidade de efetivar alguma ação para reverter o quadro e a alteração da variável preço de venda é uma delas.

A Figura 19 demonstra graficamente a influência do preço de venda para o ajuste de valores para a simulação.

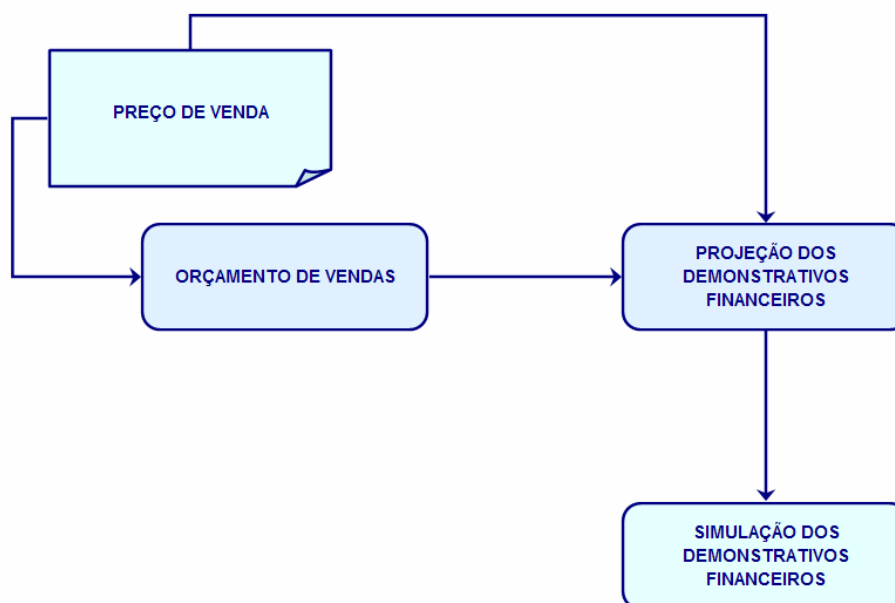


FIGURA 19 – Influência da variável endógena preço unitário de venda na simulação das demonstrações financeiras

FONTE: Elaborado pela autora

Na simulação, devem estar sendo alteradas as linhas receita de vendas, impostos sobre vendas e impostos sobre lucro da demonstração do resultado do exercício e as linhas contas a receber e impostos a pagar (sobre vendas e sobre lucro) do balanço patrimonial.

### 5.1.3 Variável endógena – prazo médio de pagamento

A variável endógena prazo médio de pagamento é importante para a projeção dos demonstrativos financeiros da empresa e sua possível simulação, pois, a cada alteração efetuada pelos fornecedores, pode gerar um problema de aumento de custo ou estoques para a empresa.

Quando se decide comprar um volume maior à vista ou diminuir o prazo de pagamento, a empresa poderá perceber um ganho, pois, sobre os pagamentos à vista não há incidência de juros e se houver redução no prazo de pagamento, haverá redução na taxa de juros e isto pode diminuir o custo das mercadorias. Por outro lado, é preciso analisar o capital de giro, pois, comprando à vista, a saída de caixa é mais constante e pode gerar necessidade de financiamento.

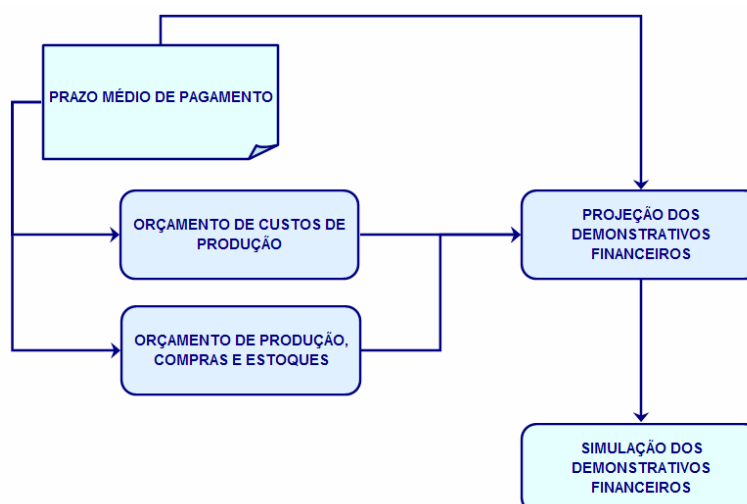
Quando se decide comprar com prazos maiores para pagamento, sabe-se que o custo pode aumentar, pois, os fornecedores irão embutir juros nos pagamentos, porém, provavelmente, não haverá necessidade de financiar o capital de giro da empresa uma vez que as saídas de caixa serão mais espaçadas.

No balanço patrimonial, pode gerar um aumento ou diminuição do contas a pagar influenciando, assim, a necessidade de caixa.

A variável endógena prazo médio de pagamento deve ser analisada em conjunto com o prazo médio de recebimento para que se possa planejar o futuro financeiro da empresa.

Na demonstração do resultado do exercício, o maior impacto será percebido no custo de venda e/ou nas linhas de despesas, o que influenciará, também, os impostos devidos sobre o lucro.

A Figura 20 mostra onde esta variável pode estar impactando nas simulações das demonstrações financeiras da empresa.



**FIGURA 20** – Influência da variável endógena prazo médio de pagamento na simulação das demonstrações financeiras  
**FONTE:** Elaborado pela autora

#### 5.1.4 Variável endógena – salários e despesas

A variável endógena salários e despesas possui impacto direto no orçamento dos custos de produção e no orçamento de despesas. Qualquer alteração efetuada neste item irá alterar a simulação da demonstração do resultado do exercício, o custo de vendas e as despesas administrativas e comerciais e, na simulação do balanço patrimonial, as linhas do estoque, salários a pagar e contas a pagar.

Fomm (2004, p. 36) lembra que os gestores devem tomar a decisão de estabelecer quanto será dispendido com as despesas operacionais, seguindo padrões conhecidos e praticados por concorrentes e pelo mercado. Com relação aos salários, os gestores devem se preocupar em ter salários compatíveis com o mercado e buscar maior engajamento dos funcionários no negócio da empresa.

A Figura 21 mostra o impacto desta mudança quando da necessidade de alteração das projeções já efetuadas.

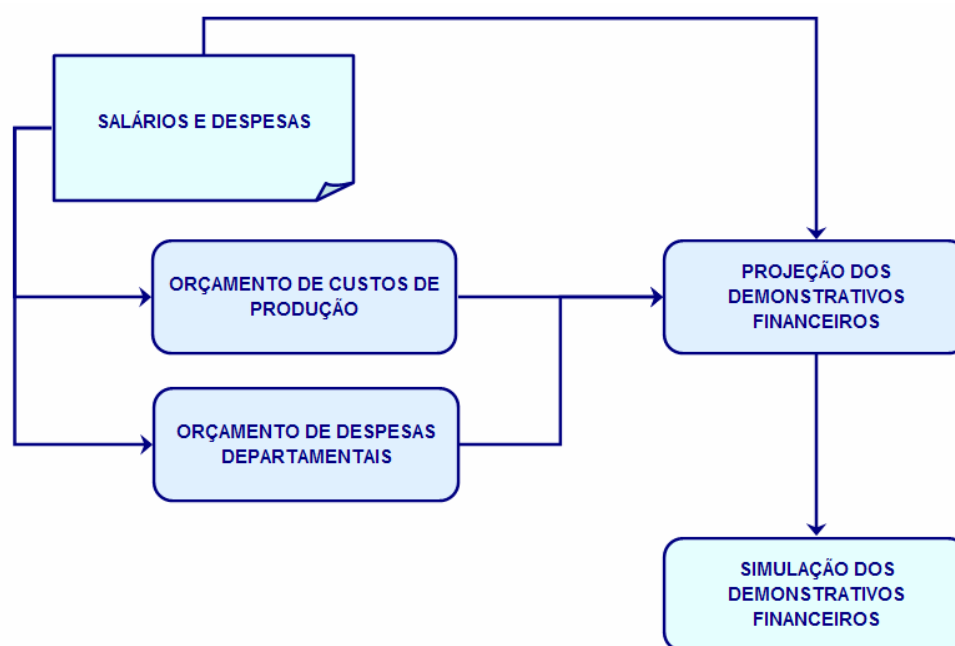


FIGURA 21 – Influência da variável endógena salários e despesas na simulação das demonstrações financeiras  
FONTE: Elaborado pela autora

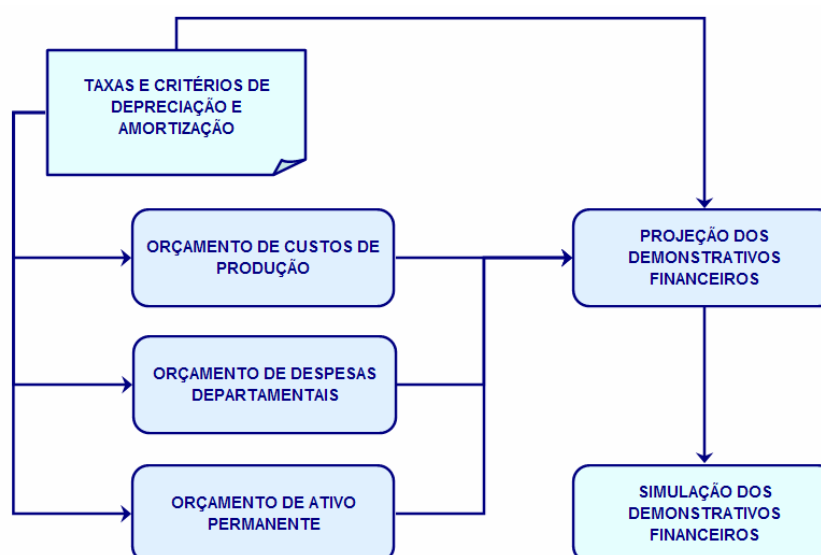
### 5.1.5 Variável endógena – taxas e critérios de depreciação e amortização

As taxas e critérios de depreciação, quando alterados, devem influenciar, o balanço patrimonial nas linhas do ativo imobilizado e sua depreciação acumulada e no valor dos estoques. A demonstração de resultado recebe influência no custo de venda, nas despesas com depreciação, e, possivelmente, nos impostos sobre o lucro.

Schubert (2005, p. 357) recomenda que esta variável seja analisada em detalhe, pois, uma modificação nos futuros investimentos da empresa podem gerar uma depreciação maior, aumentando, assim, o custo do estoque produzido.

As taxas não são modificadas constantemente, por existirem leis que controlam os percentuais a serem utilizados. O que pode acontecer é algum estudo tributário visando aumentar a depreciação, o que na contabilidade é chamado de depreciação acelerada, fazendo com que haja modificações nos valores envolvidos nas linhas da demonstração do resultado do exercício e do balanço patrimonial já mencionadas.

A Figura 22 mostra o impacto desta modificação na projeção já efetuada visando a elaboração da simulação dos demonstrativos financeiros.



**FIGURA 22 – Influência da variável endógena taxas e critérios de depreciação e amortização na simulação das demonstrações financeiras**  
**FONTE: Elaborado pela autora**

### 5.1.6 Variável endógena – prazo médio de estocagem

A variável endógena prazo médio de estocagem afeta diretamente o orçamento de produção, compras e estoques, gerando modificações nas linhas do balanço patrimonial no estoque, contas a pagar e impostos a pagar sobre lucro e na demonstração do resultado do exercício nas linhas custo de vendas e impostos sobre o lucro.

Fomm (2004, p. 35) menciona que as principais modificações que podem estar ocorrendo na decisão de aumentar o prazo médio de estocagem podem ser resumidas em imobilização desnecessária de recursos, aumento da necessidade líquida de capital de giro podendo gerar necessidade de contratação de empréstimos bancários de curto prazo, por outro lado, menores custos de reposição e possibilidade de obtenção de descontos na compra de grandes quantidades de produtos.

Por outro lado, a decisão de diminuir o prazo médio de estocagem pode aumentar os custos de reposição, dificuldade de obtenção de descontos devido à compra de volumes menores e, dessa forma, diminui a necessidade líquida de capital de giro.

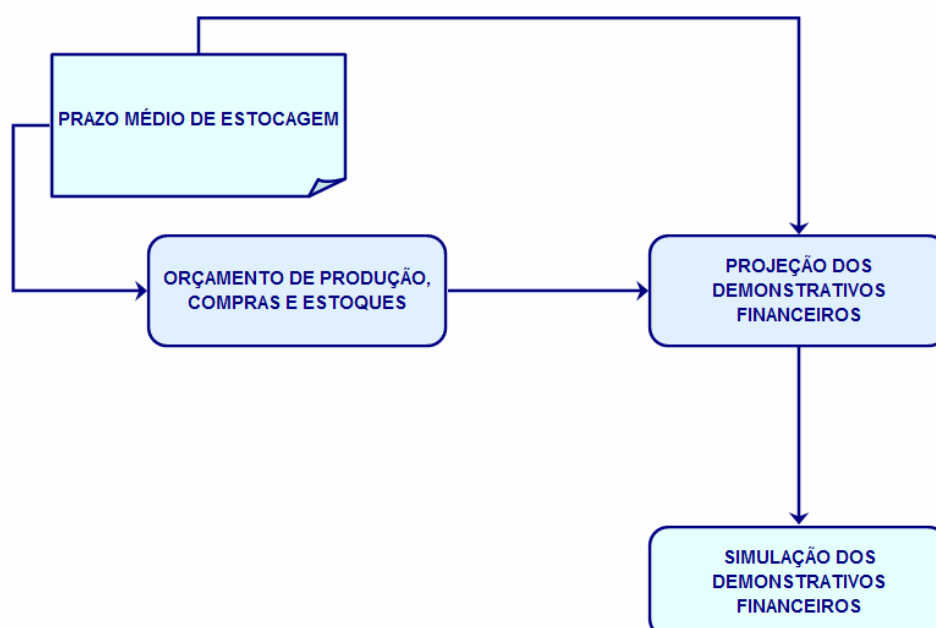


FIGURA 23 – Influência da variável endógena prazo médio de estocagem na simulação das demonstrações financeiras  
FONTE: Elaborado pela autora

A preocupação com as possíveis modificações deste item, portanto, pode ser resumida na eficiência com que os estoques são administrados e a influência que exercem sobre o retorno da empresa, pois, o aumento desta variável pode desencadear uma necessidade de maiores investimentos no ativo.

### 5.1.7 Variável endógena – margem de lucro

A margem de lucro está diretamente ligada ao preço de venda praticado e com o custo de venda aplicado pela empresa. A cada modificação no preço de venda e/ou no custo de venda, caso o acionista deseje continuar com a mesma margem de lucro, há de ser feita uma análise para verificar se o resultado projetado para o acionista continua sendo alcançado com as ações a serem tomadas.

No balanço patrimonial, as linhas referentes a impostos sobre lucro a recolher e dividendos serão afetadas. Já na demonstração do resultado do exercício, o impacto será sobre as linhas do preço de venda e dos impostos sobre lucro.

A Figura 24 mostra a influência desta variável no orçamento, ou seja, na projeção já efetuada pela empresa.

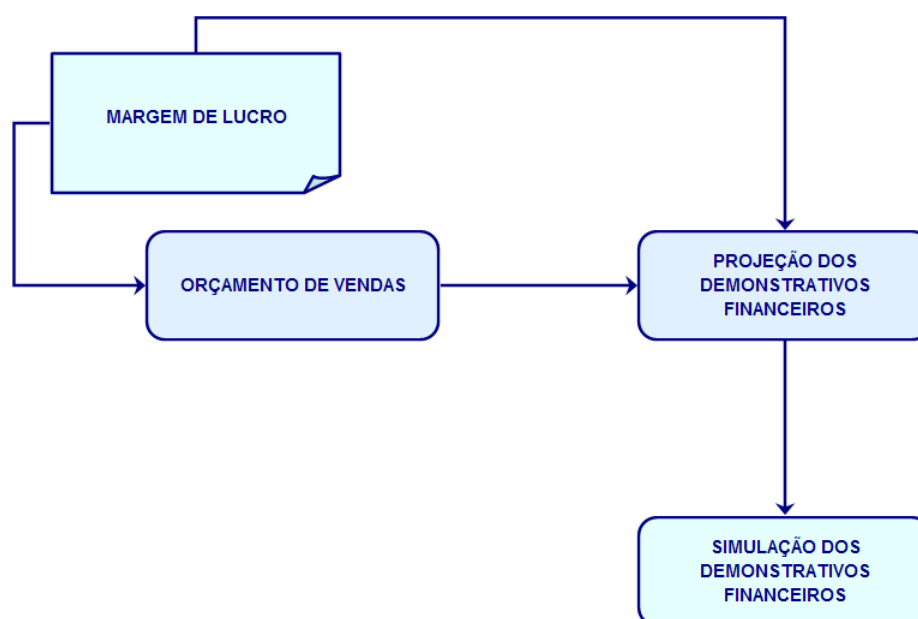


FIGURA 24 – Influência da variável endógena margem de lucro na simulação das demonstrações financeiras  
FONTE: Elaborado pela autora

### 5.1.8 Variável endógena – comissões sobre vendas

A comissão sobre vendas, assim como a margem de lucro, também está diretamente ligada ao preço de venda praticado pela empresa. A cada modificação no preço de venda, há de se refazer os cálculos para embutir os devidos valores no preço.

No balanço patrimonial, as linhas referentes a comissões a pagar e impostos sobre lucro a recolher serão afetadas. Já na demonstração do resultado do exercício, o impacto será sobre a linha preço de venda, despesas com comissões e impostos sobre lucro.

A Figura 25 mostra a influência desta variável no orçamento, ou seja, na projeção já efetuada pela empresa.

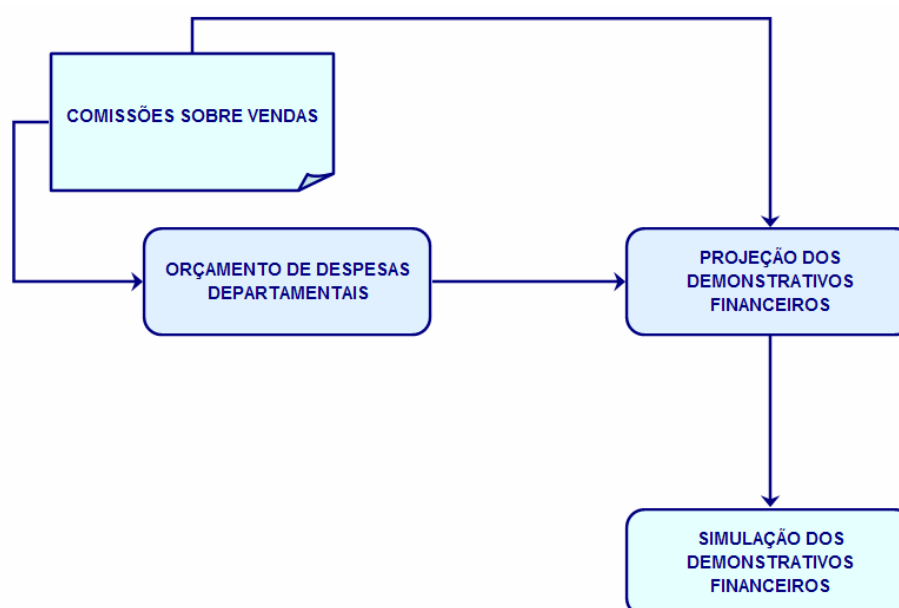


FIGURA 25 – Influência da variável endógena comissões sobre vendas na simulação das demonstrações financeiras  
FONTE: Elaborado pela autora

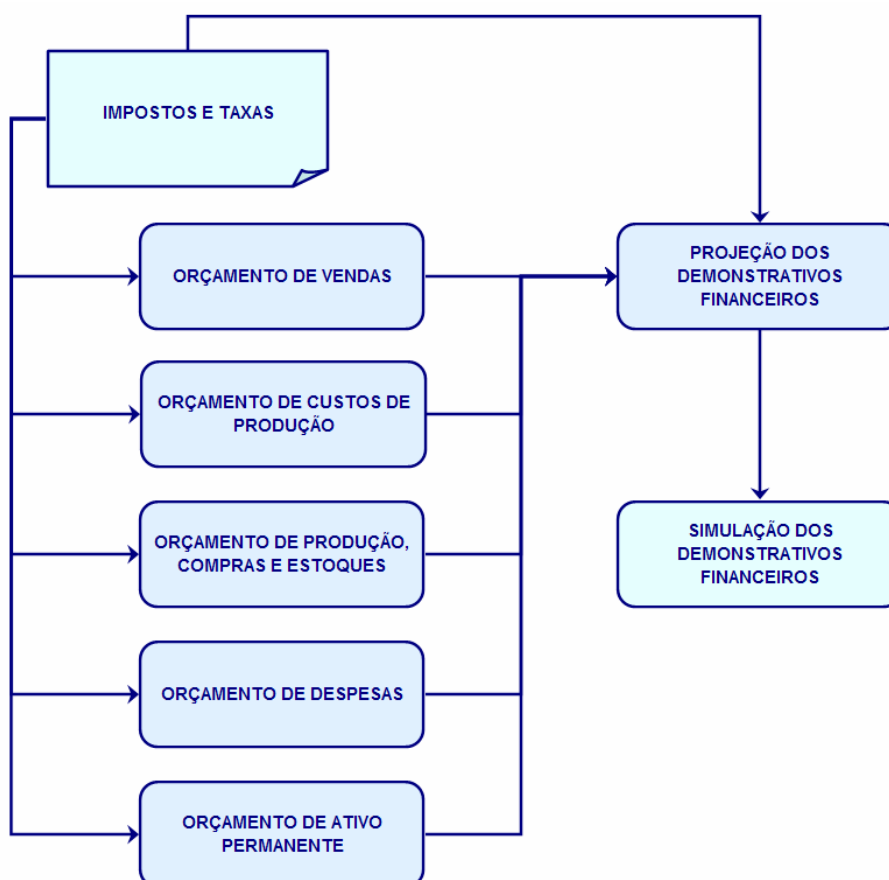
### 5.1.9 Variável exógena – impostos e taxas

Esta variável, pela sua abrangência, afeta quase todos os processos de projeção e sua conseqüente simulação.

Os impostos incidem sobre os mais diversos itens – preço de venda, folha de pagamento, custos de produção, despesas, ativo permanente, ou seja, é um item que deve ser observado com muita cautela, pois, altera quase todas as linhas do passivo relativas a contas a pagar em geral e linhas do ativo como impostos a recuperar, estoques e até o ativo permanente.

Esta é uma variável muito difícil de ser considerada nos diversos orçamentos efetuados, pois, a maioria das áreas que elaboram estes orçamentos não tem o conhecimento necessário para direcionar maior acuidade aos valores que estão sendo projetados.

A responsabilidade desta verificação fica por conta da controladoria que deve estar atenta aos fatos e conhecer todo o cenário no qual estão sendo projetadas as demonstrações financeiras da empresa. A Figura 26 mostra a grande influência desta variável em todo o processo de projeção da empresa.



**FIGURA 26 – Influência da variável exógena impostos e taxas na simulação das demonstrações financeiras**  
FONTE: Elaborado pela autora



Nos últimos anos, o Brasil passou por algumas modificações de impostos e taxas. Em Dezembro/2002, o PIS passou a ser um imposto não-cumulativo; em Fevereiro/2004 a COFINS passou a ser um imposto não cumulativo; em Maio/2004 o PIS e a COFINS passaram a ser exigidos nas importações efetuadas pelas empresas. Estas foram as principais alterações efetuadas nos impostos federais. Além disso, o ICMS, que é um imposto estadual, também teve várias alterações. Portanto, as empresas devem se preocupar com as análises das possíveis modificações destas variáveis, pois, os seus impactos são significativos.

### 5.1.10 Variável exógena – taxas de câmbio

A variável exógena taxa de câmbio é uma variável que possui grande aplicabilidade na projeção e na simulação das demonstrações financeiras. O estudo desta variável deve ser muito detalhado, pois, depende de acontecimentos externos à empresa e, muitas vezes, ao cenário mundial.

A flutuação desta taxa torna mais difícil a sua definição e suas alterações, quando bruscas, geram necessidade imediata de simulação para a definição de possíveis ações para não prejudicar o resultado da empresa. Uma modificação neste número pode afetar desde o preço de venda até o resultado financeiro da empresa. A Figura 27 mostra a influência das taxas de câmbio no momento da simulação dos demonstrativos financeiros da empresa.

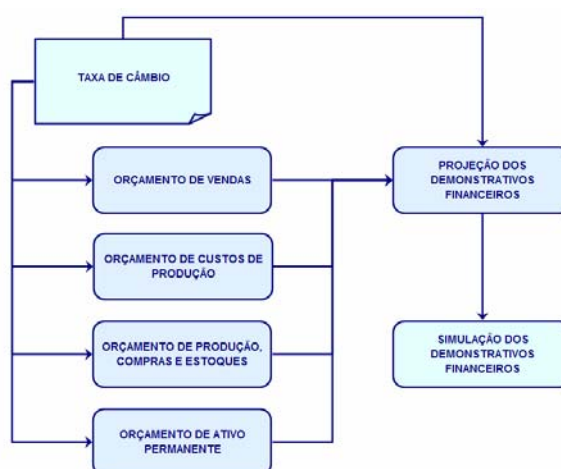


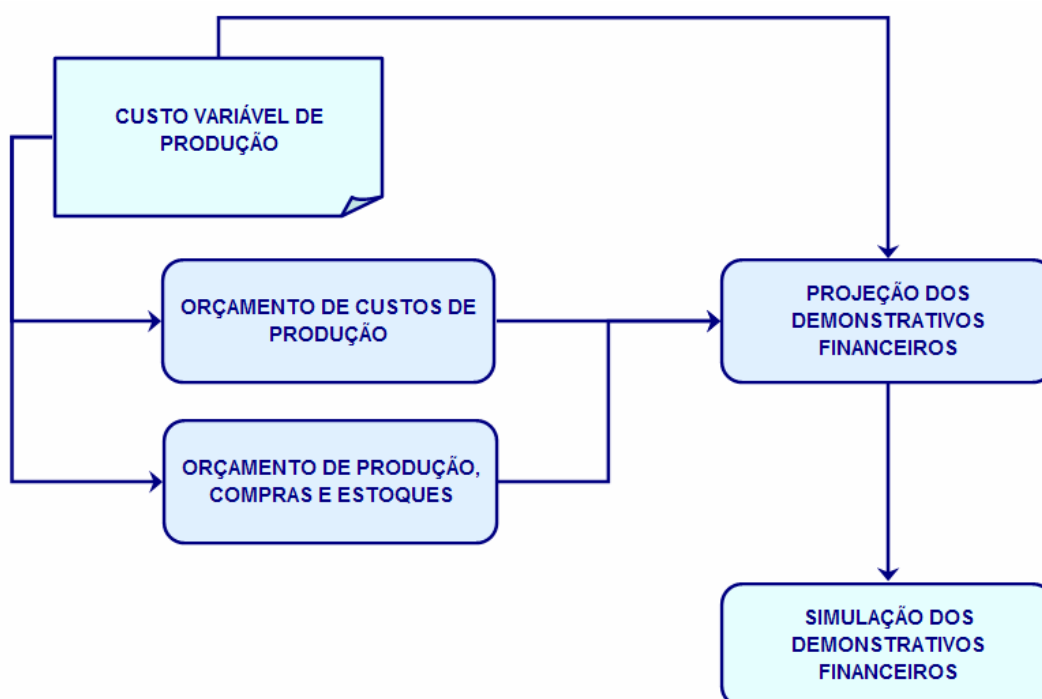
FIGURA 27 – Influência da variável exógena taxas de câmbio na simulação das demonstrações financeiras  
 FONTE: Elaborado pela autora

Esta variável pode estar afetando diversas linhas, se não quase todas das demonstrações financeiras simuladas da empresa.

### 5.1.11 Variável exógena – custo variável de produção

A variável exógena custo variável de produção é uma das mais importantes na definição dos custos de produção, pois, boa parte dos custos de produção são variáveis e, podem estar sendo controladas pela área de compras da empresa (no que diz respeito às aquisições de materiais para utilização na produção) e pela própria área produtiva (no que diz respeito à mão-de-obra) para que estes não interfiram nos valores em estoque e conseqüentemente nos custos de produção.

A Figura 28 mostra onde o custo variável de produção pode estar afetando a projeção e futura simulação dos demonstrativos financeiros da empresa.



**FIGURA 28** – Influência da variável exógena custo variável de produção na simulação das demonstrações financeiras

**FONTE:** Elaborado pela autora

### 5.1.12 Variável exógena – prazo médio de recebimento

A variável exógena prazo médio de recebimento possui impacto apenas na elaboração do orçamento de vendas, gerando para o balanço patrimonial a alteração que deverá ser assumida na linha contas a receber do balanço patrimonial e para a demonstração de resultado uma possível alteração na linha de receita de vendas.

Fomm (2004, p. 30) afirma que o aumento deste prazo pode impactar de forma negativa ou positiva para a empresa. Os principais impactos positivos podem ser definidos como: aumento das receitas se a empresa estabelecer juros nas vendas a prazo e maior entrada de recursos no caixa, porém de forma mais espaçada. O impacto que pode ser considerado negativo é a possibilidade da empresa recorrer a financiamentos para suportar o giro dos negócios. Já a diminuição deste prazo pode ocasionar menor entrada de recursos no caixa, porém, mais rapidamente, possibilidade da empresa não necessitar de empréstimos para reforço do capital de giro e diminuição das receitas pela redução dos juros embutidos no preço de venda.

A Figura 29 mostra o impacto desta variável na simulação das demonstrações financeiras.

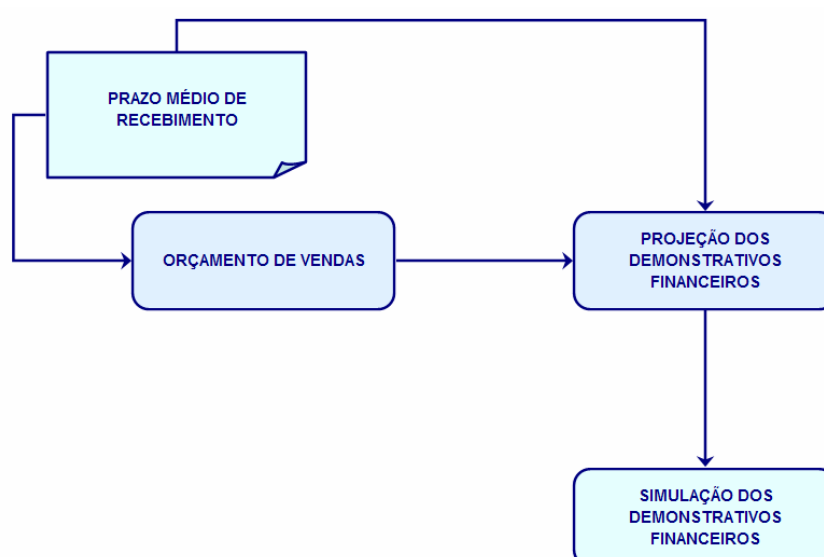


FIGURA 29 – Influência da variável exógena prazo médio de recebimento na simulação das demonstrações financeiras  
FONTE: Elaborado pela autora

### 5.1.13 Variável exógena – taxa de financiamento

A taxa de financiamento é uma variável normalmente muito utilizada na aquisição de ativo permanente, por ser este um dos principais causadores da necessidade de financiamento da empresa.

Fomm (2004, p. 37) lembra que é raro encontrar um empreendimento que não utilize empréstimos para financiar as suas atividades. A decisão de contratação de financiamento pode ser uma decisão benéfica à empresa, desde que os mesmos possuam taxas de juros razoáveis, compatíveis com a rentabilidade do negócio, prazos adequados, e também que a capacidade de pagamento indique que os compromissos poderão ser saldados.

O departamento responsável por esta análise é a controladoria que deve estar analisando não só a melhor taxa, mas, também, a necessidade de efetuar o financiamento. Depois de verificada a necessidade não projetada anteriormente ou a modificação da taxa projetada no orçamento, a controladoria terá que efetuar as possíveis simulações para verificar qual a melhor decisão para que a empresa não gere resultados tão diferentes daqueles projetados anteriormente.

A Figura 30 mostra a influência desta variável no processo orçamentário da empresa.

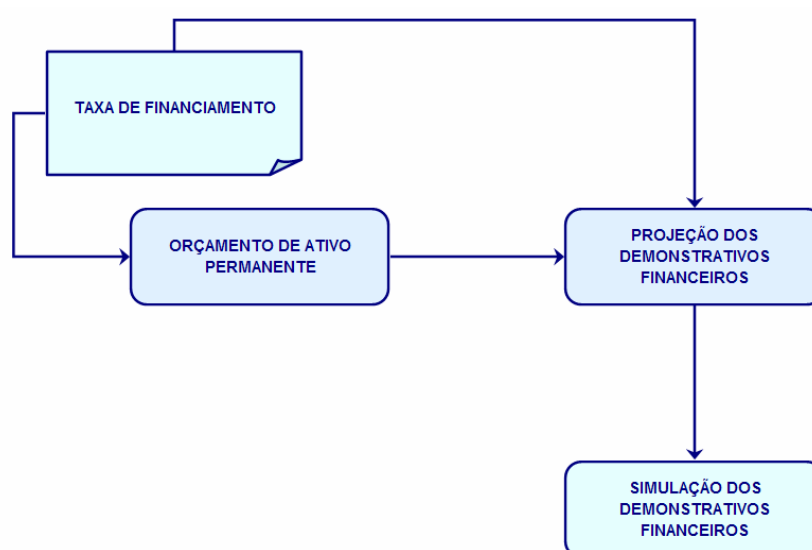


FIGURA 30 – Influência da variável exógena taxa de financiamento na simulação das demonstrações financeiras

FONTE: Elaborado pela autora

### 5.1.14 Variável exógena – fretes

A variável exógena fretes é comum na negociação com fornecedores. Quando a empresa opta por pagar este valor na compra ele faz parte do custo de aquisição do bem, seja ele estoque ou ativo permanente. E, na venda, normalmente é considerado uma despesa variável e afeta o resultado da empresa.

Levando em consideração as prováveis alterações nas demonstrações financeiras básicas, no balanço patrimonial serão alteradas, provavelmente, as linhas estoques, ativo permanente e contas a pagar. Na demonstração do resultado do exercício as linhas alteradas poderão ser custo das vendas, despesas variáveis de fretes sobre vendas e impostos sobre lucro.

Atualmente, este é um dos valores que possui grande importância no cálculo do custo de aquisição e preço de venda, pois, os gastos com fretes estão aumentando cada vez mais no Brasil e isto faz com que a empresa tenha que considerar esta uma importante variável no seu processo decisório.

A Figura 31 mostra a influência desta variável no processo de simulação da empresa.

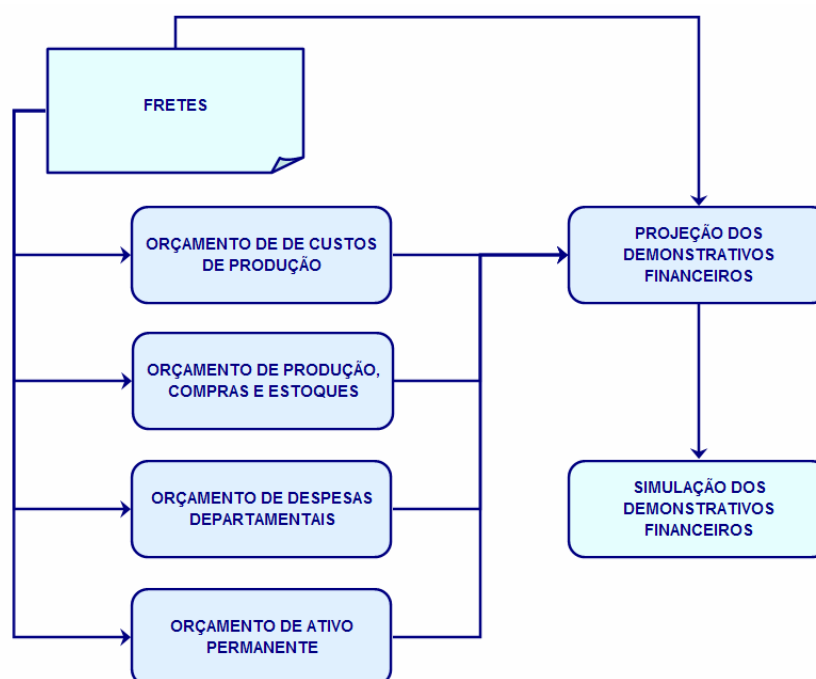


FIGURA 31 – Influência da variável exógena fretes na simulação das demonstrações financeiras  
 FONTE: Elaborado pela autora

### 5.1.15 Variável exógena – inflação

A inflação é uma variável exógena que, quando considerada, pode alterar todo o balanço patrimonial e toda a demonstração do resultado do exercício, pois, influencia diretamente o cálculo de todos os preços sejam de compra ou de venda.

Sá e Moraes (2005, p. 64) comentam que a modificação desta taxa pode refletir nas políticas de reposição salarial, de reajustes de preços e projeções de aumento de matéria-prima e material de revenda.

Portanto, pode-se dizer que, se for alterada a taxa de inflação a maioria dos números do resultado da empresa estarão sendo afetados, gerando novos relatórios para acompanhamento e tomada de decisão.

A Figura 32 mostra a influência desta variável no processo de simulação da empresa.

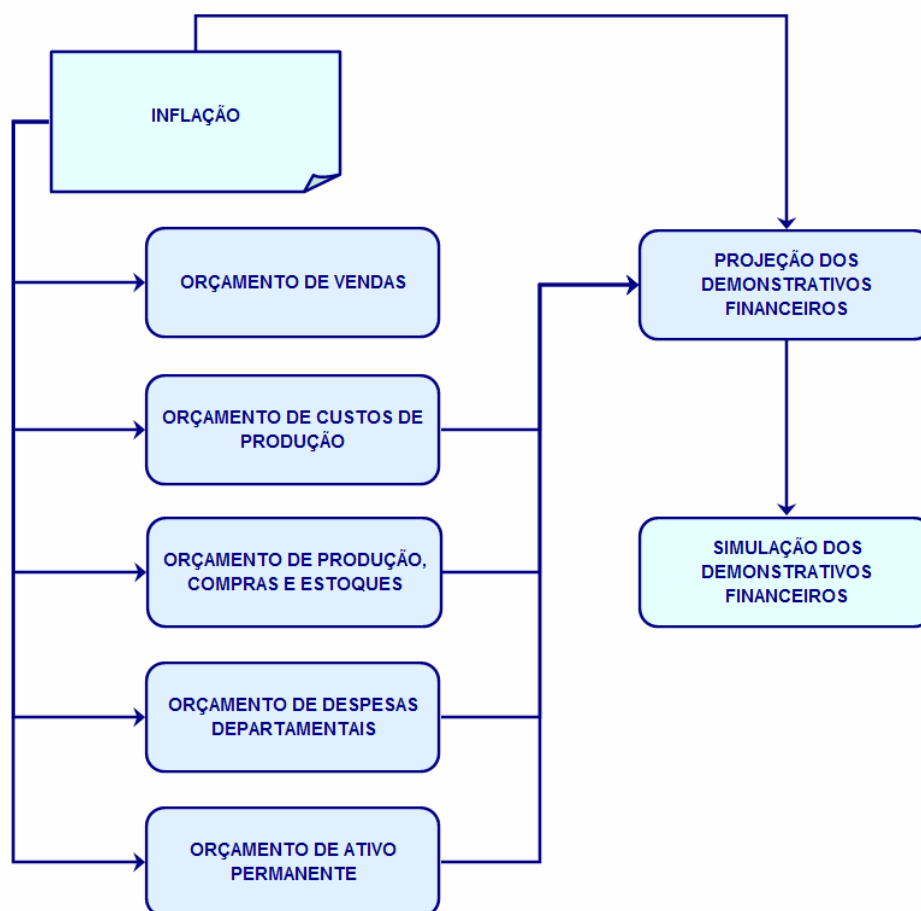


FIGURA 32 – Influência da variável exógena inflação na simulação das demonstrações financeiras  
 FONTE: Elaborado pela autora

### 5.1.16 Variável exógena – taxa de aplicação

Uma alteração nesta variável afeta o processo final de fechamento das simulações das demonstrações financeiras na alocação do saldo de caixa e aplicações. Padoveze (2005, p. 206) comenta que em empreendimentos comerciais, de serviços e industriais, nos quais a maior FONTE de renda são as receitas de vendas, as receitas financeiras tendem a ser marginais ou complementares, pode-se adotar um procedimento mais simplificado para a simulação desta variável.

A Figura 33 mostra a influência desta variável no processo de simulação da empresa.

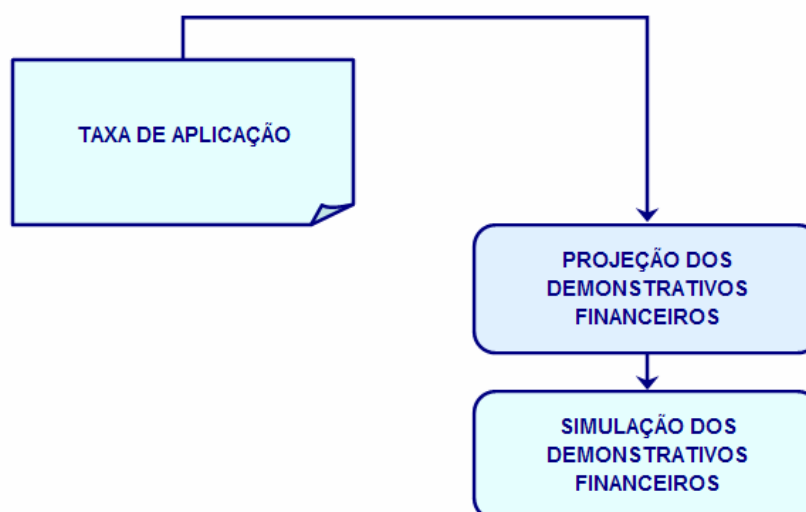


FIGURA 33 – Influência da variável exógena taxa de aplicação na simulação das demonstrações financeiras  
FONTE: Elaborado pela autora

## 5.2 Contribuições da simulação ao gestor no processo decisório

Após a verificação de como as variáveis podem influenciar a elaboração das simulações por meio de uma comparação de como elas foram utilizadas nas projeções e onde elas estarão afetando na elaboração das demonstrações financeiras simuladas, pode-se dizer que, por meio das simulações, a empresa consegue ter um melhor conhecimento das ameaças e oportunidades, pois, irá determinar uma mensuração para este fim, fazendo com que seja mais clara a identificação de sua possível posição no mercado.

Evans e Olson (1998, p. 12) comentam que a simulação possui diversos benefícios. Em primeiro lugar, permitem que os gerentes avaliem possíveis decisões sem implementá-las, ou seja, testá-las antes de efetivá-las. Eles chamam este teste de *WHAT-IF?*, ou seja, qual é o impacto para a empresa se algo acontecer, e comentam que esta é uma vantagem significativa para o processo de decisão. O segundo benefício comentado por estes autores é que os modelos de simulação são normalmente mais fáceis de entender do que detalhamentos de cálculo, pois, as simulações possuem uma análise menos analítica do que a realidade. E, um último benefício mencionado por eles é que, caso não haja análise analítica dos processos na empresa, é mais fácil implementar uma simulação do que o detalhamento propriamente dito.

Portanto, pode-se dizer que a decisão estratégica e a elaboração de ações ficam mais coerentes quando estuda o futuro do mercado e se criam cenários para que se possa simular o resultado da empresa após a efetivação destas ações, fazendo com que, se houver necessidade, haja alterações na estratégia, mudando as ações que seriam tomadas para aquelas que trarão maior segurança à empresa no alcance dos objetivos pré-estabelecidos.

A simulação ajuda, também, na alocação de recursos operacionais. Harrel et al. (2002, p. 79) comentam que adicionar funcionários em uma agência bancária pode aumentar a satisfação dos clientes, porém, pode aumentar também os seus custos. Ou seja, quanto mais a empresa mover ações para uma melhor utilização dos recursos disponíveis na empresa, fazendo com que haja um retorno devido dos recursos já existentes, melhor será a geração do recurso financeiro aos acionistas.

Outro aspecto no qual a simulação pode ser utilizada são as decisões de investimento de capital. Fomm (2004, p. 17) menciona que a simulação pode ser empregada, também, na elaboração de projetos de viabilidade econômica e financeira para investimentos de capital. O resultado desta simulação pode trazer o impacto de financiamentos no resultado e, também, o quanto este investimento pode trazer de retorno. Dessa forma, facilita a decisão de investir ou não, pois, estuda-se matematicamente o retorno desta operação para a empresa.



Atenção especial deve ser dada aos investimentos que possuem financiamento em moeda estrangeira, pois, sabe-se que a taxa de câmbio é uma variável flutuante e que pode afetar largamente o resultado financeiro de uma empresa e, por conseqüência, o seu resultado total.

Com a simulação, outro aspecto que pode ser alcançado é a verificação das principais modificações de mercado e suas influências no resultado da empresa a curto prazo. Padoveze (2005, p. 255) lembra que algumas vezes é necessário modificar as premissas existentes ou incorporar novas premissas. Utilizando a simulação para este fim, pode-se contemplar o mercado atual no qual a empresa está inserida e verificar as modificações necessárias para que a empresa continue a atingir o resultado projetado na etapa anterior.

Para a medição e controle empresarial a simulação pode contribuir com as informações visando o acompanhamento da avaliação de desempenho da empresa antes mesmo que a situação seja concretizada, ou seja, de acordo com os critérios de avaliação estabelecidos pela empresa, consegue-se simular como serão estes índices no futuro, visando atribuir uma ação corretiva ao caminho que está sendo trilhado pela empresa. Os indicadores definidos pela empresa como parâmetro para medição de suas atividades serão analisados antes que os mesmos ocorram.

Harrel et al. (2002, p. 79) comentam que por meio da simulação várias alternativas podem ser verificadas até se chegar a melhor escolha. Obviamente, a escolha da melhor alternativa será determinada por condições que contemplam aspectos técnicos, operacionais e físicos. Ainda em muitas organizações, as condições serão efetivadas por limitações de recursos financeiros disponíveis.

Por fim, conforme menciona Fomm (2004, p. 21) a simulação diminui o espaço para decisões tomadas a partir da intuição e *feeling*, mesmo que o empreendedor possua pleno conhecimento do seu negócio e do mercado e que são inúmeros os empreendedores que ainda não atentaram para a importância do processo de tomada de decisão baseado em números representativos dos impactos das ações a serem implementadas.

Fomm (2004, p. 22) adverte para que as ações sejam efetivadas da melhor forma para a empresa, os gestores devem ter acesso a informações simuladas em tempo hábil, pois, adotar decisões não é uma tarefa fácil, principalmente, quando não se consegue enxergar e avaliar os seus impactos.

Como o resultado do processo orçamentário a empresa tem os demonstrativos financeiros projetados. Quando a empresa utiliza a simulação, ela consegue gerar os demonstrativos financeiros simulados recompondo as premissas e políticas, só que desta vez considerando as ações que serão tomadas e as possíveis ocorrências no mercado.

## 6 ESTUDO DE CASO COM A APLICAÇÃO EMPÍRICA DA CONTRIBUIÇÃO DA PROJEÇÃO E SIMULAÇÃO DO BALANÇO PATRIMONIAL E DA DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO AO PROCESSO DECISÓRIO

### 6.1 A empresa

A empresa<sup>12</sup> escolhida para o estudo de caso foi uma indústria química, estabelecida no Brasil desde 1956, há quase 50 anos, e seguindo a política mundial de diversificação, a empresa atua nos segmentos alimentício, de nutrição animal, cosmético, farmacêutico e de fertilizantes.

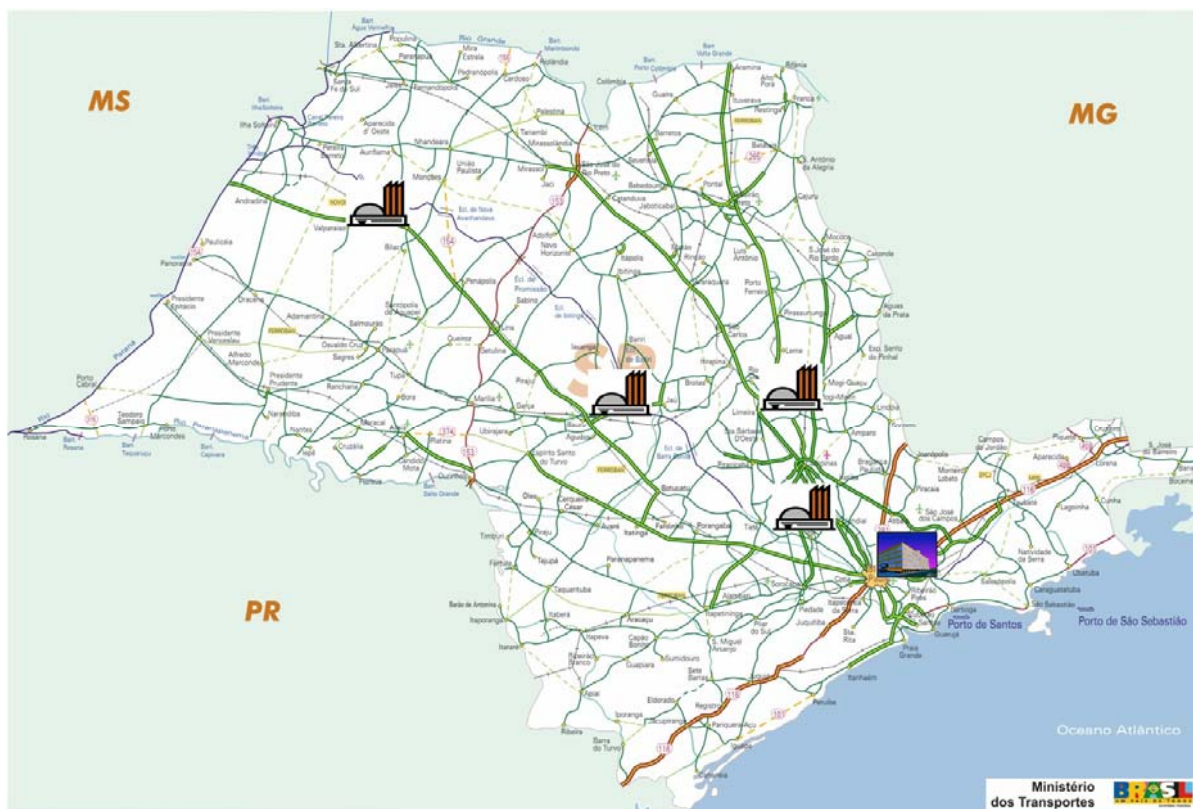
Está presente em 23 países, sendo 110 fábricas em 16 países: 55 no Japão e 55 nos demais países. Atualmente possui 30 mil funcionários e o seu faturamento anual mundial está em torno de US\$ 10.8 bilhões.



FIGURA 34 – Mapa mundi com a localização das empresas do grupo  
FONTE: Apresentação Interna da Empresa

<sup>12</sup> O nome não foi divulgado devido ao sigilo solicitado pela empresa em questão.

No Brasil, está instalada no Estado de São Paulo onde possui o escritório na cidade de São Paulo e instalações industriais em 4 localidades no interior do Estado.



**FIGURA 35 – Mapa do Estado de São Paulo com a localização das empresas do grupo**  
**FONTE:** Adaptado de <http://www.transportes.gov.br/bit/estados/port/sp.htm>

As instalações industriais fornecem produtos para o mercado nacional e atendem à demanda do mercado internacional. A empresa exporta para mais de 60 países e as principais matérias-primas utilizadas são derivadas da cana-de-açúcar. Entre elas o melaço, o xarope e o próprio açúcar.

Atualmente gera 1.200 empregos no Brasil e contribui para promover as exportações brasileiras, com alto valor agregado, buscando o equilíbrio da balança comercial do país.

Estes dados mostram a importância da empresa no Brasil. Por ser fornecedor mundial de grandes empresas como Nestlé, Coca-cola, Unilever, entre outras, tem o seu papel consolidado no mercado brasileiro e no mercado mundial.

Atualmente, o Brasil é o foco de investimentos da empresa. Até o final de 2006, pretende-se trazer um total de investimentos de, aproximadamente, US\$ 700 milhões, incluindo a construção de duas novas fábricas iniciadas em 2003, fazendo, portanto, da parte brasileira, uma importante colocada no ranking mundial do grupo.

## **6.2 A missão e os valores da empresa**

A filosofia mundial da empresa é a de contribuir globalmente com avanços significativos nas áreas de saúde e alimentos e, principalmente, criar melhores condições de vida para todos.

Possui algumas políticas administrativas para a gestão do seu negócio. Estas políticas estão divididas em objetivos comerciais, princípios comerciais, princípios administrativos, responsabilidade social e cultura da empresa.

Quanto aos objetivos comerciais vislumbra ser uma empresa internacional que possa contribuir para o bem estar geral de todas as pessoas do mundo, através de negócios na área de alimentos, bem como de produtos químicos e farmacêuticos de alta qualidade à base de aminoácidos.

Quanto ao princípio comercial, coloca os clientes sempre em primeiro lugar, sinergizando a vasta FONTE de recursos criativos e empregando somente tecnologias de última geração, oferecendo produtos e serviços inovadores do mais alto padrão e qualidade.

Quanto ao princípio administrativo, respeita continuamente todas as partes interessadas, incluindo os acionistas, clientes, comunidades locais, parceiros comerciais e funcionários, e administram as operações com base em decisões rápidas e precisas, tomadas de uma forma justa e aberta, obtendo desse modo, um retorno de lucro adequado para os acionistas e aumentando cada vez mais o nosso valor comercial.

Quanto à responsabilidade social, como cidadãos socialmente conscientes e respeitáveis da empresa, a empresa se esforça ao máximo no sentido de colaborar para a harmonia e progresso da sociedade.

Quanto à cultura da empresa, procura, de todas as formas, manter um ambiente criativo, participativo, dinâmico e seguro, no qual os funcionários possam lutar para obter promoções e realização profissional.

### **6.3 O processo decisório na empresa**

A empresa possui, em seu processo de gestão, decisões baseadas em orçamentos de curto e longo prazos (10 anos) e, quando possui necessidade de tomar alguma ação que envolva grandes montantes, a empresa efetua simulações para mensurar os impactos das ações que serão tomadas em seu negócio.

O orçamento envolve todas as áreas e todas as unidades fabris sendo consolidado na Unidade de São Paulo na Controladoria. Como resultado deste processo tem-se o Balanço Patrimonial e a Demonstração de Resultado do Exercício e os indicadores que a empresa utiliza por divisão de negócio.

A aprovação do orçamento é feita pela Unidade Matriz no Japão e após a sua aprovação é transmitida no Brasil pela diretoria aos gerentes, coordenadores e supervisores.

Baseado nos dados obtidos do Balanço Patrimonial e da Demonstração do Resultado projetados, os gestores entendem como adequado a utilização dos indicadores “EBITDA<sup>13</sup>”, Retorno sobre o Patrimônio Líquido e Retorno sobre o Ativo para a mensuração do desempenho empresarial e utiliza estes indicadores por divisão de negócio como, por exemplo, “Retail<sup>14</sup>”, “Bulk<sup>15</sup>” e “Aminoacids<sup>16</sup>”.

---

<sup>13</sup> Earning Before Taxes, Depreciation and Amortization.

<sup>14</sup> Na divisão de negócios Retail consideram-se os produtos alimentícios com embalagem para varejo.

<sup>15</sup> Na divisão de negócios Bulk consideram-se os produtos alimentícios e de ração animal com embalagem para indústria.

<sup>16</sup> Na divisão de negócios Aminoacids consideram-se os aminoácidos desenvolvidos para as áreas de cosméticos, farmacêutico e alimentício.

As simulações, por sua vez, são elaboradas pela Unidade São Paulo no departamento de controladoria e atendem às solicitações dos gestores de toda a empresa. São elaborados o Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado do Exercício e os indicadores escolhidos pelos gestores para acompanhamento dos impactos de suas ações nos negócios da empresa.

Estas estão sendo cada vez mais utilizadas, pois, como o tempo de orçamento a curto prazo resume-se num trabalho efetuado a cada seis meses – projetado por um ano com uma revisão semestral – os gestores possuem a alternativa de verificar as possíveis distorções antes de decidir sobre as práticas e/ou ações a serem tomadas.

Os principais relatórios gerados pela projeção e simulação estão demonstrados nas Figuras 36, 37, 38 e 39.

BALANCE SHEET - TOTAL														(Unit: K.R\$)	
ACCOUNT TITLES	Mar/06	Apr/06	May/06	Jun/06	Jul/06	Aug/06	Sep/06	Oct/06	Nov/06	Dec/06	Jan/07	Feb/07	Mar/07	Budget Apr/06 to Sep/06	Budget Oct/06 to Mar/07
<b>CURRENT ASSETS</b>															
Cash															
Time Deposits															
Acc. Receivable Domestic															
Acc. Receivable Export															
<b>Inventories</b>															
- Finished Goods															
- Raw Materials															
Tax Credit															
Others															
<b>LONG TERM ASSETS</b>															
<b>FIXED ASSETS</b>															
Property, Plants and Equipms															
(-) Depreciations / Amortizations															
Deferred Investments															
<b>ASSETS / LIABILITIES</b>															
<b>CURRENT LIABILITIES</b>															
Trade Acc. Payable - Imports															
Trade Acc. Payable - Domestic															
Trade Acc. Payable - Others															
Short term borrowings															
Provisions															
<b>LONG TERM LIABILITIES</b>															
Long term borrowings															
Provisions															
<b>SHAREHOLDER'S EQUITY</b>															
Capital Stock															
Earned Surplus															
Profit for Period															

28/5/06 2:57 PM

**FIGURA 36 – Balanço Patrimonial – Modelo resultante da projeção e simulação**  
**FONTE: Relatórios internos da empresa pesquisada**

**INCOME STATEMENT - TOTAL** (Unit: K.RS)

ACCOUNT TITLES	Total Apr/04 to Mar/05	Total Apr/05 to Mar/06	Apr/06	May/06	Jun/06	Jul/06	Aug/06	Sep/06	Oct/06	Nov/06	Dec/06	Jan/07	Feb/07	Mar/07	Total Apr/06 to Sep/06	Budget Apr/06 to Sep/06	Total Oct/06 to Mar/07	Budget Oct/06 to Mar/07	Total Apr/06 to Mar/07	Budget Apr/06 to Mar/07
<b>NET SALES</b>																				
Others Income																				
<b>COST OF SALES</b>																				
Cost of Sales																				
Ajifol Promotion																				
<b>GROSS PROFIT</b>																				
Variable Sales Expenses																				
Royalties																				
CFD																				
Fixed Expenses																				
Administrative Expenses																				
<b>OPERATING INCOME</b>																				
<b>NON-OPERATING INC/EXP</b>																				
Financial Income																				
Financial Expense																				
Exchange Income / loss																				
Others / Provision Result																				
<b>PROFIT BEFORE TAXES</b>																				
Income Tax Provision																				
Deferred Income Tax Provision																				
<b>PROFIT AFTER TAXES</b>																				
<b>PROFIT AFTER TAXES YTD</b>																				

28/5/06 2:50 PM

**FIGURA 37 – Demonstração do Resultado do Exercício**  
**FONTE: Relatórios internos da empresa pesquisada**

**CASH FLOW STATEMENT - TOTAL** (Unit: K.RS)

ACCOUNT TITLES	Total Apr/05 to Mar/06	Apr/06	May/06	Jun/06	Jul/06	Aug/06	Sep/06	Oct/06	Nov/06	Dec/06	Jan/07	Feb/07	Mar/07	Total Apr/06 to Sep/06	Budget Apr/06 to Sep/06	Total Oct/06 to Mar/07	Budget Oct/06 to Mar/07	Total Apr/06 to Mar/07	Budget Apr/06 to Mar/07
<b>Net Profit</b>																			
Depreciation / Amortization																			
Capital Expenditure																			
Deferred Investments																			
Long Term Assets																			
Provisions (Long Term Liabilities)																			
<b>Working Capital</b>																			
Accounts Receivable Domestic																			
Accounts Receivable Export																			
Inventories																			
Tax Credit																			
Others																			
Provisions																			
Trade Accounts Payable Imports																			
Trade Accounts Payable Domestic																			
Trade Accounts Payable Others																			
<b>Free Cash Flow</b>																			
Dividends																			
Capital Increase																			
AJITOKYO																			
JIRC																			
BNDES																			
Inter Division																			
Intercompany (ARL-AIA)																			
Others																			
Increase of Borrowings																			
<b>Net Cash Flow</b>																			
<b>Cash</b>																			
AJITOKYO																			
JIRC																			
BNDES																			
Inter Division																			
Intercompany (ARL-AIA)																			
Others																			
<b>Borrowings</b>																			
Shareholder's Equity																			
<b>Net Worth</b>																			

28/5/06 2:55 PM

**FIGURA 38 – Fluxo de Caixa**  
**FONTE: Relatórios internos da empresa pesquisada**



R\$1000

	<i>Total</i>							
	<i>REAL 04</i>		<i>BUDGET REVISION 05</i>		<i>ESTIMATE 2005</i>		<i>BUDGET 2006</i>	
	<i>R\$</i>	<i>%</i>	<i>R\$</i>	<i>%</i>	<i>R\$</i>	<i>%</i>	<i>R\$</i>	<i>%</i>
Vendas								
Lucro Operacional								
Lucro Líquido								
EBITDA								
Patrimônio Líquido								
Ativo Total								
L.L. : Patr. Líquido (ROE)								
L.L. : Ativo Total (ROA)								
EBITDA : Ativo Total								

**FIGURA 39 – Índices extraídos das demonstrações financeiras**  
**FONTE: Relatórios internos da empresa pesquisada**

Os gestores são avaliados pelo desempenho e possuem participação nos resultados por meio de alcances de metas pré-determinadas no início de cada ano societário e pelos índices mencionados na Figura 39. Possuem uma avaliação de desempenho revisada semestralmente que torna possível o estabelecimento destas metas e o acompanhamento do alcance ou não das mesmas, visando à possibilidade de modificar as ações a serem tomadas para gerar o lucro estabelecido para o acionista.

Com base nas figuras apresentadas – Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado do Exercício projetados, Fluxo de Caixa e indicadores pré-estabelecidos – a empresa, antes de tomar algumas ações, utiliza os mesmos relatórios como resultado de simulações de modificações nas variáveis para mensurar as ações que serão tomadas.

Foi efetuada uma pesquisa junto aos gestores da empresa estudo de caso com o objetivo de questionar quais as possíveis contribuições da projeção e simulação do Balanço Patrimonial e Demonstração do Resultado do Exercício para a tomada de decisão dentro da empresa.

#### 6.4 A abordagem prática do trabalho – o questionário e sua aplicação

A fim de investigar as possíveis contribuições da projeção e da simulação do Balanço Patrimonial e da Demonstração do Resultado do Exercício no processo decisório da empresa em questão, foi elaborado um questionário para os gestores da empresa no Brasil responderem.

A Figura 40 mostra a estrutura do questionário que os colaboradores receberam para preencher e os componentes que foram analisados dentro do ambiente no qual a empresa encontra-se inserida conforme demonstrado na Figura 4 – Visão mercado x empresa x tomada de decisão na página 16.

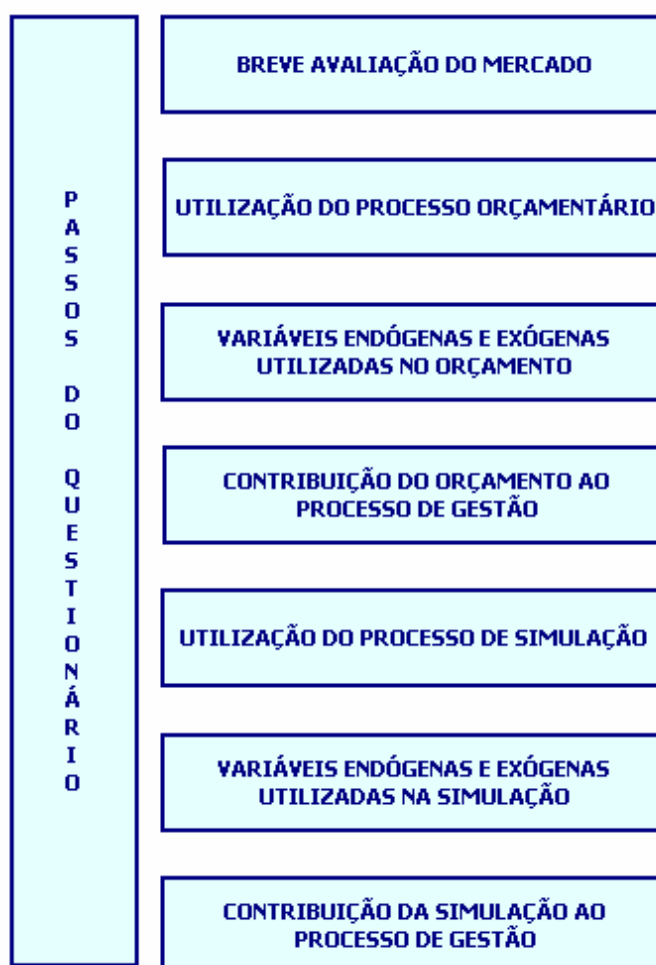


FIGURA 40 – Estrutura da pesquisa (questionário aplicado)  
 FONTE: Elaborado pela autora

Detalhando ainda mais o objeto de coleta de dados, o questionário que se encontra no Apêndice A é composto por 11 perguntas sendo distribuídas da seguinte forma:

- a) 1 pergunta com 4 subdivisões para uma breve avaliação do mercado no qual a empresa encontra-se inserida;
- b) 1 pergunta com alternativas SIM, NÃO, NÃO TENHO CONHECIMENTO para a verificação da utilização ou não do orçamento;
- c) 1 pergunta com alternativas para a escolha dos produtos finais do orçamento;
- d) 1 pergunta com alternativas para a escolha da visão do respondente com relação à contribuição do orçamento para o processo de gestão da empresa;
- e) 1 pergunta com alternativas das variáveis exógenas utilizadas na elaboração do orçamento;
- f) 1 pergunta com alternativas das variáveis endógenas utilizadas na elaboração do orçamento;
- g) 1 pergunta com alternativas das variáveis exógenas utilizadas na elaboração do orçamento;
- h) 1 pergunta com alternativas SIM, NÃO, NÃO TENHO CONHECIMENTO para a verificação da utilização do processo de simulação;
- i) 1 pergunta com alternativas para a escolha dos produtos finais da simulação;
- j) 1 pergunta com alternativas para a escolha da visão do respondente com relação à contribuição da simulação para o processo de gestão da empresa;
- k) 1 pergunta com alternativas das variáveis exógenas utilizadas na elaboração da simulação;
- l) 1 pergunta com alternativas das variáveis endógenas utilizadas na elaboração da simulação;

Estão resumidas a seguir, as perguntas efetuadas e a tabulação das respostas obtidas por meio de tabelas, gráficos e comentários interpretativos.

### **6.5 Observação sobre os resultados do questionário**

A coleta de dados, conforme comentado anteriormente, foi elaborada por meio de um questionário encaminhado por e-mail para 35 gestores de diversos níveis – Conselheiros, Diretores, Gerentes, Coordenadores e Supervisores, que são os considerados cargos de confiança das diversas áreas da empresa estudo de caso, incluindo os envolvidos na área de controladoria.

A autorização para a realização da pesquisa foi concedida pelo Diretor Superintendente e o questionário foi enviado no dia 07/11/2005, para que os vários gestores, de diversos níveis, o respondessem.

No dia 29/11/2005 houve o término do prazo estabelecido para retorno dos questionários aplicados nesta pesquisa e de um total de 35, 33 executivos o responderam. Apenas 5,71% dos questionários não foram respondidos o que não invalida o resultado do estudo de caso, pois, os que não responderam possuem funções idênticas a alguns respondentes. O percentual de respondentes foi excluído das pesquisas para que pudesse ser obtido o total de 100% em todas as respostas.

Os respondentes dos questionários desempenham as seguintes funções na empresa: Conselheiro Administrativo, Diretor Industrial, Diretor Superintendente, Gerente Administrativo, Gerente Comercial, Gerente Contábil, Gerente Engenharia e Controle de Qualidade, Gerente Finanças, Gerente Industrial, Gerente Manutenção, Gerente Tecnologia Informação, Coordenador Administrativo, Coordenador Auditoria Interna, Coordenador Comercial, Coordenador Compras / Importação, Coordenador Contábil, Coordenador Financeiro, Coordenador Marketing, Supervisor Compras, Supervisor Contábil, Supervisor Financeiro, Supervisor Fiscal, Supervisor Planejamento, Supervisor Produção, Supervisor Projetos e Supervisor Tesouraria.

Logo, o risco de alteração do resultado do estudo de caso é quase nulo, uma vez que os 33 respondentes compõem um grupo diversificado com poder de decisão na empresa estudada. Os resultados foram tabulados por respondente e a análise da relevância do resultado será, portanto, de forma qualitativa.

Por não haver autorização da companhia para citar o nome dos respondentes, utilizou-se o critério de numerá-los de 1 até 33 (demonstrados no Apêndice C com os seus respectivos resultados) pela ordem de registro de seus questionário na planilha.

A Tabela 1 demonstra os respondentes através do codinome criado para eles e o cargo no qual estão alocados e traz, também, as informações relativas à data de entrega dos questionários.

**TABELA 1 – Tabulação dos respondentes**

FUNÇÃO	FUNÇÃO ABREVIADA	CODINOME	RESPOSTA EM
Diretor Superintendente	Diretor	1	07/11/05
Gerente Financeiro	Gerente	2	08/11/05
Gerente Industrial	Gerente	3	09/11/05
Supervisor Compras	Supervisor	4	11/11/05
Supervisor Planejamento	Supervisor	5	11/11/05
Supervisor Fiscal	Supervisor	6	11/11/05
Supervisor Contábil	Supervisor	7	11/11/05
Diretor Industrial	Diretor	8	11/11/05
Gerente Engenharia e Controle de Qualidade	Gerente	9	11/11/05
Supervisor Tesouraria	Supervisor	10	11/11/05
Supervisor Produção	Supervisor	11	16/11/05
Supervisor Financeiro	Supervisor	12	16/11/05
Coordenador Compras / Importação	Coordenador	13	16/11/05
Coordenador Marketing	Coordenador	14	16/11/05
Conselheiro Administrativo	Conselheiro	15	16/11/05
Gerente Comercial	Gerente	16	17/11/05
Coordenador Auditoria Interna	Coordenador	17	17/11/05
Gerente Manutenção	Gerente	18	18/11/05
Coordenador Financeiro	Coordenador	19	18/11/05
Coordenador Comercial	Coordenador	20	18/11/05
Gerente Administrativo	Gerente	21	18/11/05
Coordenador Contábil	Coordenador	22	18/11/05
Coordenador Marketing	Coordenador	23	18/11/05
Coordenador Compras	Coordenador	24	18/11/05
Coordenador Administrativo	Coordenador	25	18/11/05
Diretor Industrial	Diretor	26	18/11/05
Coordenador Marketing	Coordenador	27	18/11/05
Supervisor Projetos	Supervisor	28	19/11/05
Gerente Contábil	Gerente	29	19/11/05
Coordenador Financeiro	Coordenador	30	20/11/05
Gerente Contabilidade	Gerente	31	21/11/05
Coordenador Comercial	Coordenador	32	16/11/05
Gerente Tecnologia Informação	Gerente	33	29/11/05
<b>TOTAL DE RESPONDENTES</b>		<b>33</b>	

**FONTE:** Elaborado pela autora

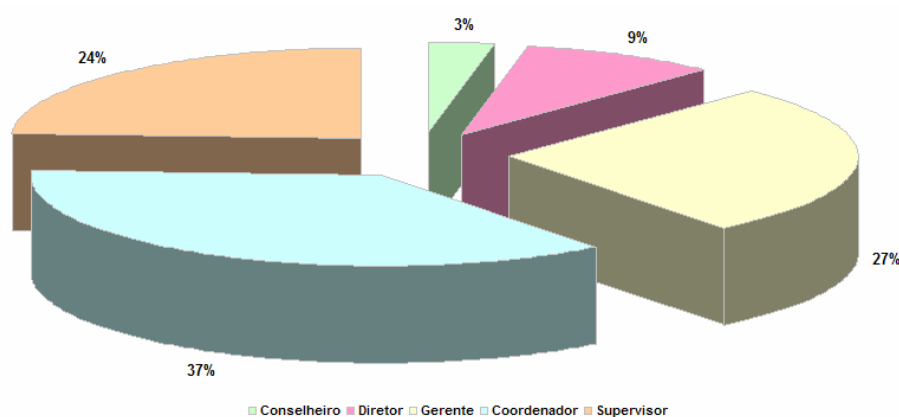
Para melhor visualizar a importância dos respondentes, pode-se fazer a classificação por cargos, da seguinte maneira: 1 conselheiro, 3 diretores, 9 gerentes, 12 coordenadores e 8 supervisores. A Tabela 2 demonstra, resumidamente, os cargos que responderam ao questionário da pesquisa.

**TABELA 2 – Cargos dos respondentes do questionário**

OS RESPONDENTES POSSUEM O CARGO DE _____	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
Conselheiro	1	3%
Diretor	3	9%
Gerente	9	27%
Coordenador	12	36%
Supervisor	8	24%
<b>TOTAL DE RESPONDENTES</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

**FONTE:** Elaborado pela autora

O Gráfico 1 ilustra a distribuição das funções dos respondentes com seu percentual de participação em relação ao todo. Lembrando sempre que os cargos mencionados são cargos de confiança na empresa e todos possuem algum poder de decisão nas suas atividades, ou seja, eles podem opinar na gestão da empresa.



**GRÁFICO 1 – Qualificação dos respondentes do estudo de caso**

**FONTE:** Elaborado pela autora

A medição utilizada para as questões que possuem perguntas com respostas do tipo Discordo Plenamente ou Concordo Plenamente foi a de que para cada resposta houve uma classificação de Não Concordância, Média Concordância e Forte Concordância.

Esta classificação servirá como medição para a frequência das respostas, dados estes utilizados para a elaboração dos gráficos e tabelas com os devidos percentuais de aceitação. Vide na tabela a seguir como serão medidas as respostas obtidas.

**TABELA 3 – Forma de medição das respostas**

Nº	ACEITAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
1	NÃO APLICÁVEL	NÃO CONCORDÂNCIA
2	DISCORDO PLENAMENTE	NÃO CONCORDÂNCIA
3	DISCORDO	NÃO CONCORDÂNCIA
4	DISCORDO LEVEMENTE	MÉDIA CONCORDÂNCIA
5	NEUTRO	MÉDIA CONCORDÂNCIA
6	CONCORDO LEVEMENTE	MÉDIA CONCORDÂNCIA
7	CONCORDO	FORTE CONCORDÂNCIA
8	CONCORDO PLENAMENTE	FORTE CONCORDÂNCIA

**FONTE:** Elaborado pela autora

Deve ser lembrado que este trabalho se limita à análise qualitativa da relevância do resultado de forma a corroborar parcialmente a hipótese, ou seja, confirmar que a projeção e a simulação do balanço patrimonial e da demonstração do resultado do exercício contribuem no processo de gestão da empresa.

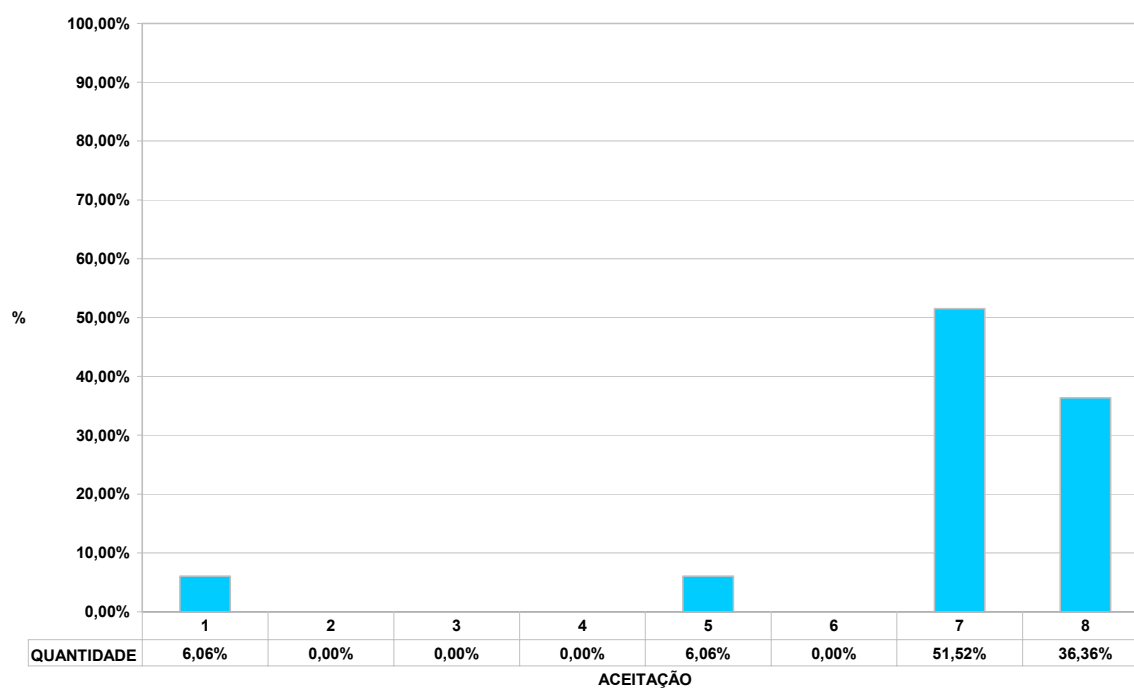
**Questão Número 1:** Como pode ser avaliado o mercado no qual a sua empresa encontra-se inserida?

**Letra A** - Há um alto grau de exigência dos acionistas da empresa no intuito de melhoria dos resultados.

**TABELA 4 – Alto grau de exigência dos acionistas da empresa no intuito de melhoria de resultado**

	AS RESPOSTAS OBTIDAS FORAM	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
1	NÃO APLICÁVEL	2	6,06%
2	DISCORDO PLENAMENTE	0	0,00%
3	DISCORDO	0	0,00%
4	DISCORDO LEVEMENTE	0	0,00%
5	NEUTRO	2	6,06%
6	CONCORDO LEVEMENTE	0	0,00%
7	CONCORDO	17	51,52%
8	CONCORDO PLENAMENTE	12	36,36%
	<b>TOTAL DE RESPONDENTES</b>	<b>33</b>	<b>100,00%</b>

FONTE: Elaborado pela autora



**GRÁFICO 2 – Questão 1 – Letra A – Respostas obtidas**

FONTE: Elaborado pela autora



TABELA 5 – Questão 1 – Letra A – Medição por concordância

QUESTÃO 4 - LETRA A - MEDIÇÃO POR CONCORDÂNCIA	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
NÃO CONCORDÂNCIA	2	6,06%
MÉDIA CONCORDÂNCIA	2	6,06%
FORTE CONCORDÂNCIA	29	87,88%
<b>TOTAL DE RESPONDENTES</b>	<b>33</b>	<b>100,00%</b>

FONTE: Elaborado pela autora

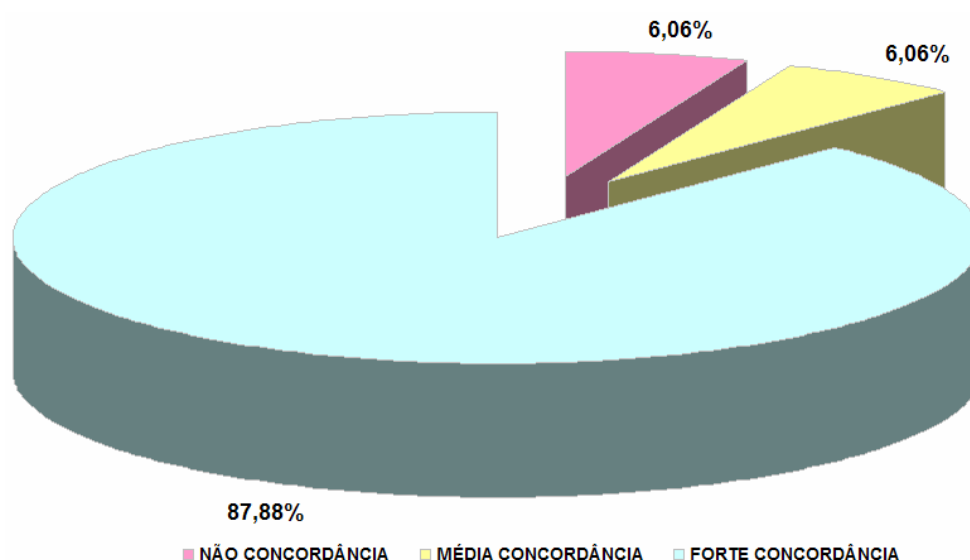


GRÁFICO 3 – Questão 1 – Letra A – Medição por concordância

FONTE: Elaborado pela autora

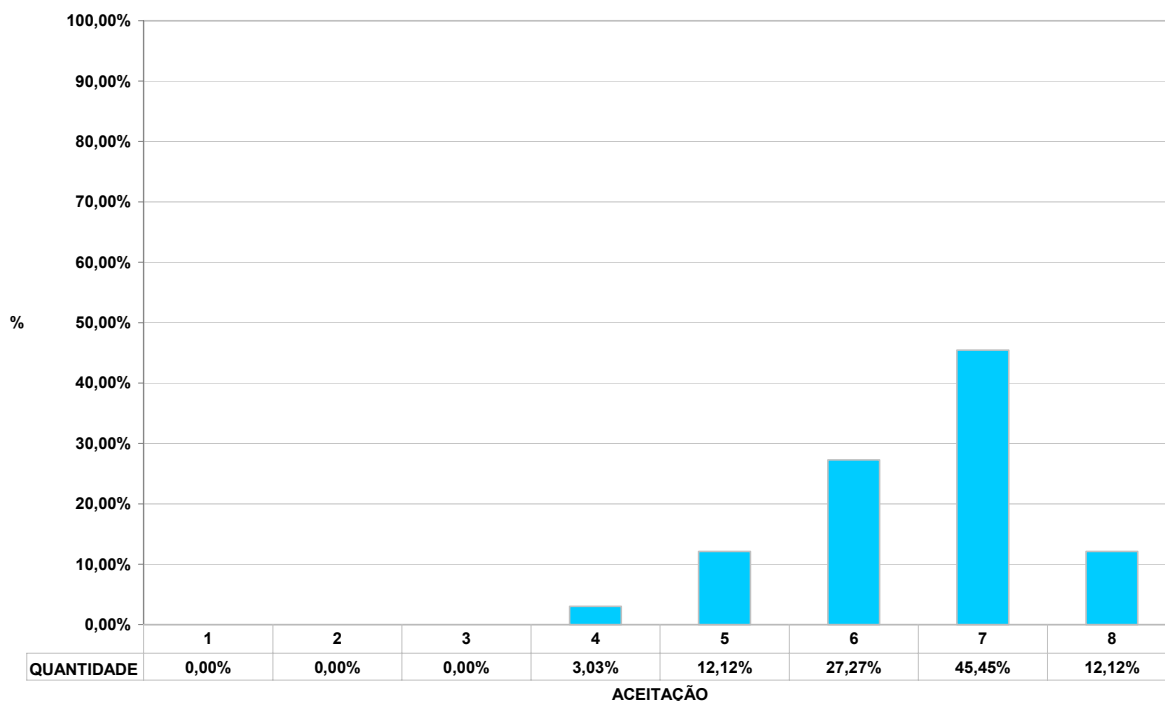
**Comentário:** Percebe-se, pelos gráficos apresentados, que a grande maioria dos gestores, ou seja, 87,88%, avaliam que os acionistas da empresa pesquisada possuem um alto grau de exigência no intuito de melhoria dos resultados. 6,06% consideram este item não aplicável à empresa e 6,06% consideram medianamente esta exigência. Pode-se dizer, portanto, que grande parte dos respondentes levam em consideração o alto grau de exigência dos acionistas no intuito de melhoria de resultado. Esse fato se deve, também, ao alto investimento efetuado pela matriz nos últimos anos na sua filial brasileira.

**Letra B** – A empresa tem capacidade de apurar rapidamente os efeitos das ameaças e oportunidades mensurando-os e gerando as demonstrações financeiras.

**TABELA 6 – Apuração rápida dos efeitos das ameaças e oportunidades**

	AS RESPOSTAS OBTIDAS FORAM	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
1	NÃO APLICÁVEL	0	0,00%
2	DISCORDO PLENAMENTE	0	0,00%
3	DISCORDO	0	0,00%
4	DISCORDO LEVEMENTE	1	3,03%
5	NEUTRO	4	12,12%
6	CONCORDO LEVEMENTE	9	27,27%
7	CONCORDO	15	45,45%
8	CONCORDO PLENAMENTE	4	12,12%
	<b>TOTAL DE RESPONDENTES</b>	<b>33</b>	<b>100,00%</b>

**FONTE:** Elaborado pela autora



**GRÁFICO 4 – Questão 1 – Letra B – Respostas obtidas**

**FONTE:** Elaborado pela autora

TABELA 7 – Questão 1 – Letra B – Medição por concordância

QUESTÃO 1 - LETRA B - MEDIÇÃO POR CONCORDÂNCIA	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
NÃO CONCORDÂNCIA	0	0,00%
MÉDIA CONCORDÂNCIA	14	42,42%
FORTE CONCORDÂNCIA	19	57,58%
<b>TOTAL DE RESPONDENTES</b>	<b>33</b>	<b>100,00%</b>

FONTE: Elaborado pela autora

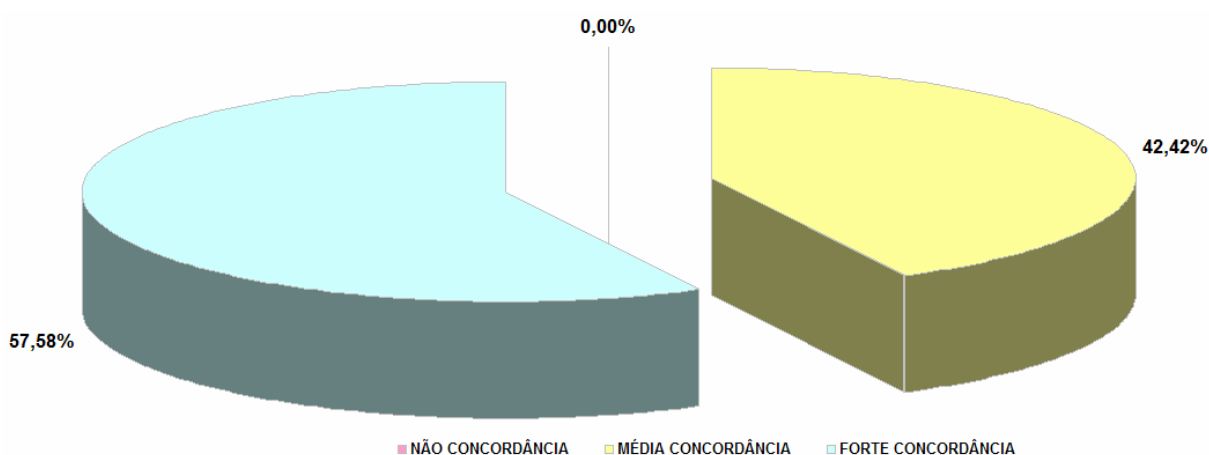


GRÁFICO 5 – Questão 1 – Letra B – Medição por concordância

FONTE: Elaborado pela autora

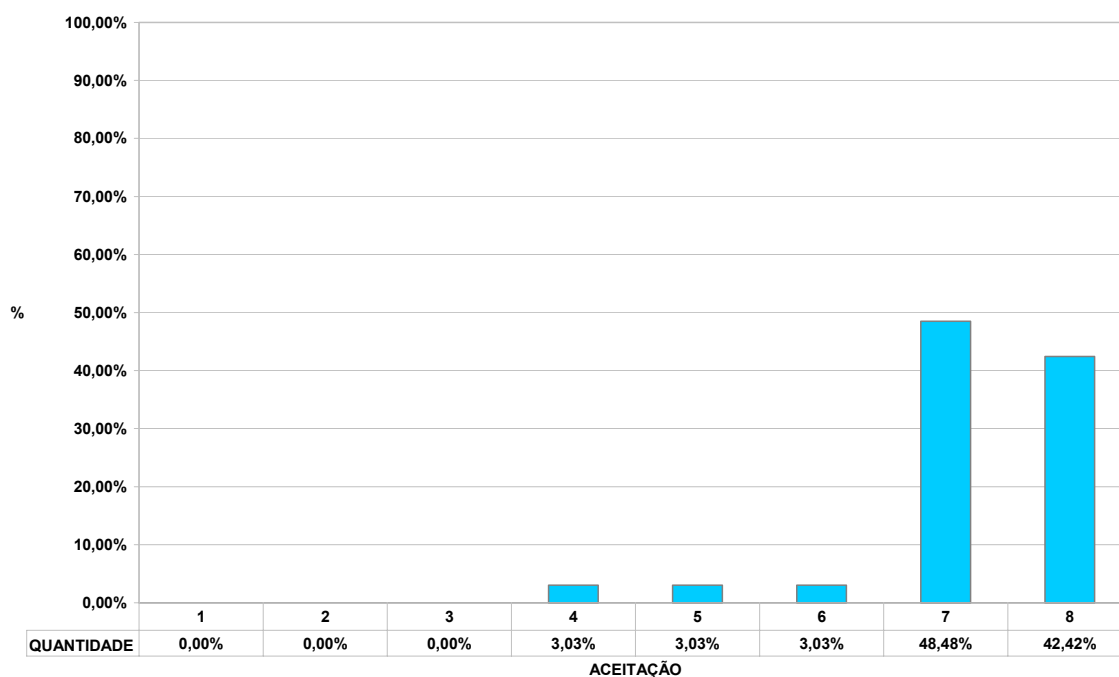
**Comentário:** Mais da metade da empresa, ou seja, 57,58%, acredita que a empresa está preparada para apurar rapidamente os efeitos das ameaças e oportunidades mensurando-os e, em seguida, gerar as demonstrações financeiras simuladas. 42,42% oferecem algum tipo de resistência à rápida apuração, pois, consideram haver algum problema para que esta apuração seja processada. De acordo com as respostas, pode-se dizer que todos os gestores acreditam que a empresa tenha capacidade de apurar os efeitos das ameaças e oportunidades através da mensuração gerando as demonstrações financeiras, a única discordância que existe é com relação ao tempo de processamento para gerar as informações.

**Letra C** – A imprevisibilidade do mercado gera um planejamento cada vez mais complexo.

**TABELA 8 – Mercado imprevisível gera um planejamento cada vez mais complexo**

	AS RESPOSTAS OBTIDAS FORAM	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
1	NÃO APLICÁVEL	0	0,00%
2	DISCORDO PLENAMENTE	0	0,00%
3	DISCORDO	0	0,00%
4	DISCORDO LEVEMENTE	1	3,03%
5	NEUTRO	1	3,03%
6	CONCORDO LEVEMENTE	1	3,03%
7	CONCORDO	16	48,48%
8	CONCORDO PLENAMENTE	14	42,42%
	<b>TOTAL DE RESPONDENTES</b>	<b>33</b>	<b>100,00%</b>

**FONTE:** Elaborado pela autora



**GRÁFICO 6 – Questão 1 – Letra C – Respostas obtidas**

**FONTE:** Elaborado pela autora

TABELA 9 – Questão 1 – Letra C – Medição por concordância

QUESTÃO 1 - LETRA C - MEDIÇÃO POR CONCORDÂNCIA	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
NÃO CONCORDÂNCIA	0	0,00%
MÉDIA CONCORDÂNCIA	3	9,09%
FORTE CONCORDÂNCIA	30	90,91%
<b>TOTAL DE RESPONDENTES</b>	<b>33</b>	<b>100,00%</b>

FONTE: Elaborado pela autora

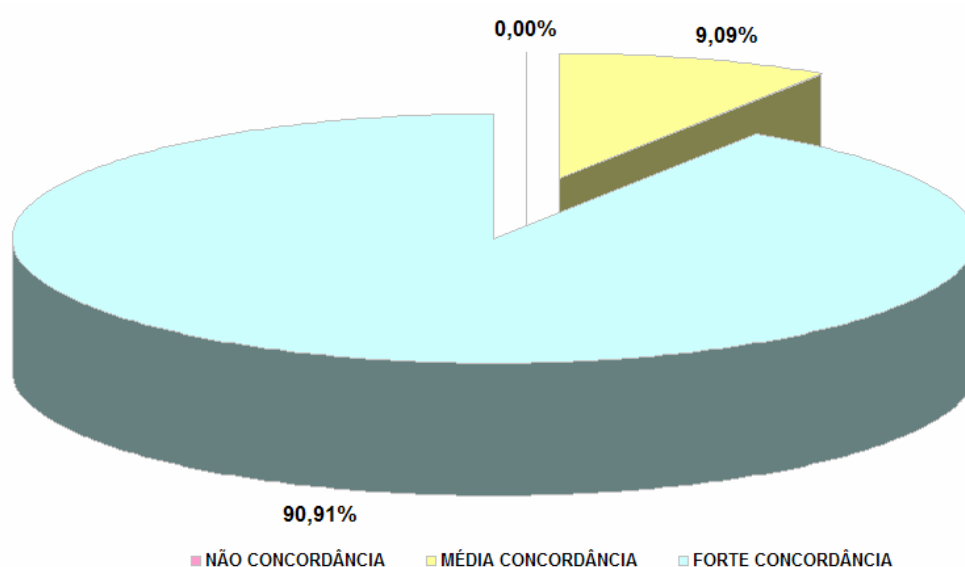


GRÁFICO 7 – Questão 1 – Letra C – Medição por concordância

FONTE: Elaborado pela autora

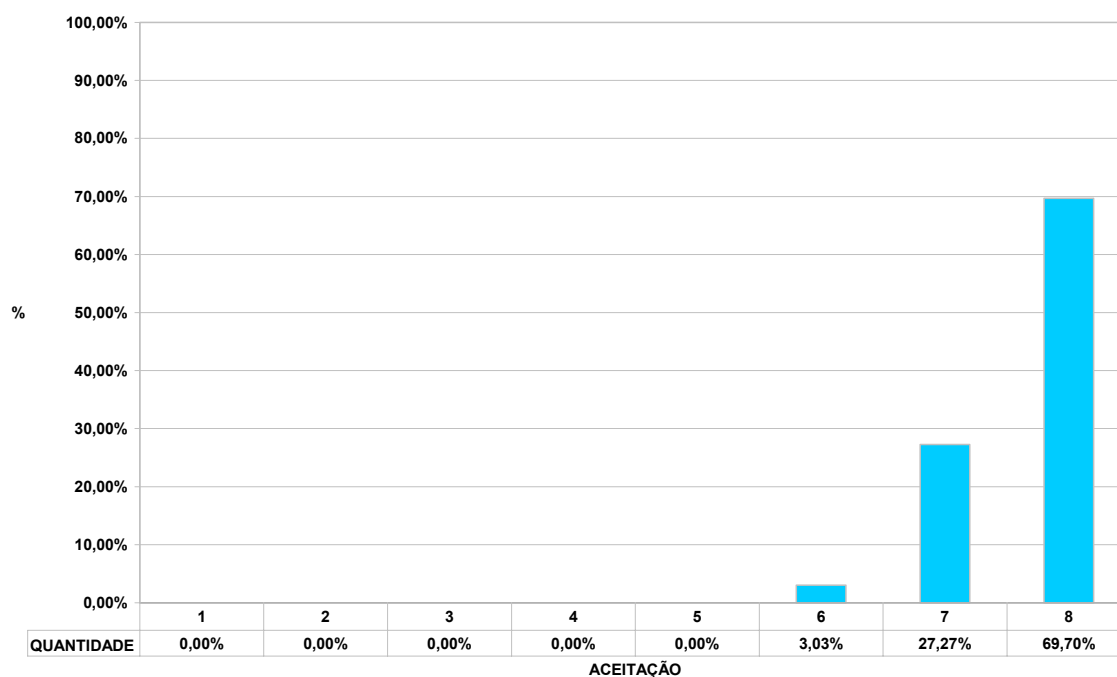
**Comentário:** É quase unânime a consideração de que a imprevisibilidade do mercado gera um planejamento mais complexo para a empresa pesquisada. Todos os gestores, independente da posição que ocupam e da área a que pertencem, possuem praticamente a mesma visão com relação a este ponto. A empresa em questão por ser uma exportadora está cada vez mais vulnerável às modificações das taxas de câmbio e por ser uma empresa que atua em diversos segmentos, está sempre sendo afetada pelas ocorrências de mercado em cada segmento.

**Letra D** – A pressão exercida pelo mercado gera a necessidade de simulações cada vez mais constantes dos possíveis resultados da empresa.

**TABELA 10 – Pressão de mercado e necessidade de simulações cada vez mais constantes**

	AS RESPOSTAS OBTIDAS FORAM	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
1	NÃO APLICÁVEL	0	0,00%
2	DISCORDO PLENAMENTE	0	0,00%
3	DISCORDO	0	0,00%
4	DISCORDO LEVEMENTE	0	0,00%
5	NEUTRO	0	0,00%
6	CONCORDO LEVEMENTE	1	3,03%
7	CONCORDO	9	27,27%
8	CONCORDO PLENAMENTE	23	69,70%
	<b>TOTAL DE RESPONDENTES</b>	<b>33</b>	<b>100,00%</b>

**FONTE:** Elaborado pela autora



**GRÁFICO 8 – Questão 1 – Letra D – Respostas obtidas**

**FONTE:** Elaborado pela autora

TABELA 11 – Questão 1 – Letra D – Medição por concordância

QUESTÃO 1 - LETRA D - MEDIÇÃO POR CONCORDÂNCIA	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
NÃO CONCORDÂNCIA	0	0,00%
MÉDIA CONCORDÂNCIA	1	3,03%
FORTE CONCORDÂNCIA	32	96,97%
<b>TOTAL DE RESPONDENTES</b>	<b>33</b>	<b>100,00%</b>

FONTE: Elaborado pela autora

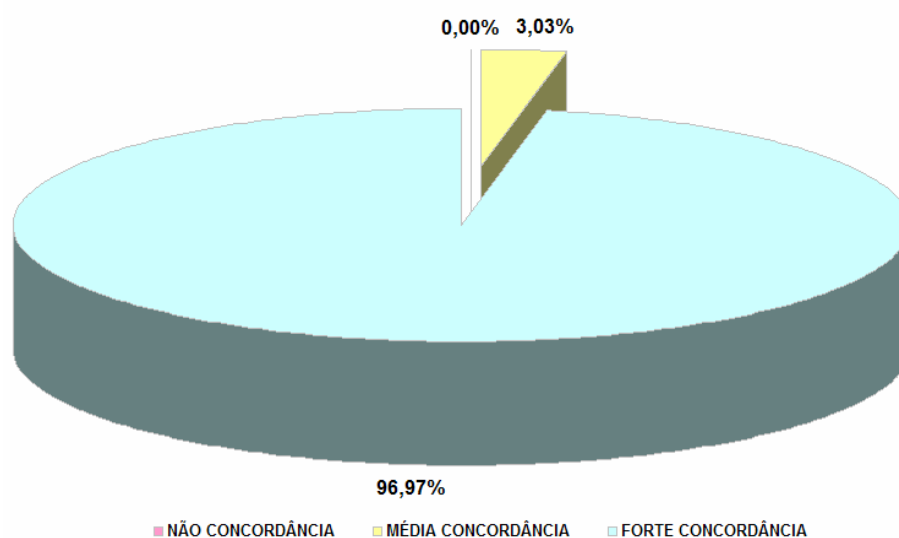


GRÁFICO 9 – Questão 1 – Letra D – Medição por concordância

FONTE: Elaborado pela autora

**Comentário:** A pressão de o mercado gerar a necessidade de simulações constantes dos possíveis resultados da empresa é mais um ponto bastante considerado pelos gestores da empresa pesquisada, com quase 100% de forte concordância. Isto quer dizer que, quando os gestores têm que tomar uma ação que pode afetar consideravelmente o resultado da empresa, eles procuram efetuar possíveis simulações para verificar o resultado de suas ações antes das mesmas serem tomadas evitando, dessa forma, erros grotescos nas decisões estabelecidas que distorçam o resultado esperado pelos acionistas.

Após esta primeira questão pode-se dizer que a empresa encontra-se em um ambiente imprevisível gerando um planejamento cada vez mais complexo. Além disso, os acionistas estão cada vez mais exigentes buscando a melhoria de resultados.

Por este motivo, os gestores procuram, antes de efetivarem suas decisões, verificar através de simulações a mensuração de suas atitudes evitando grandes impactos no resultado da empresa e a capacidade da empresa de efetuar rapidamente estas simulações contribui para o processo de gestão não precipitando o processo decisório sem que antes seja analisado o impacto de sua ação na empresa.

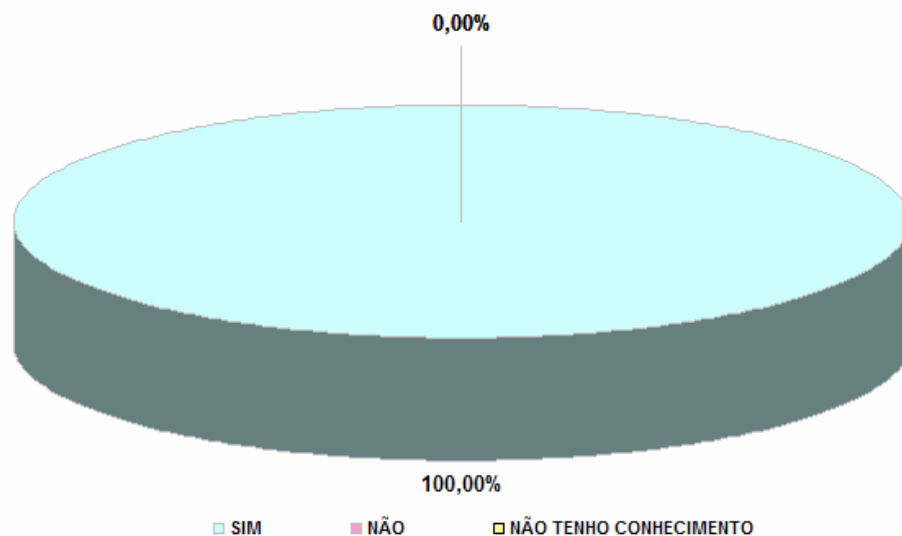
**Questão Número 2:** A empresa utiliza o processo orçamentário para o controle de suas metas?

**TABELA 12 – Questão 2 – A utilização do processo orçamentário**

A EMPRESA UTILIZA O PROCESSO ORÇAMENTÁRIO?	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
SIM	33	100,00%
NÃO	0	0,00%
NÃO TENHO CONHECIMENTO	0	0,00%
<b>TOTAL DE RESPONDENTES</b>	<b>33</b>	<b>100,00%</b>

**FONTE:** Elaborado pela autora





**GRÁFICO 10 – Questão 2 – A utilização do processo orçamentário**  
**FONTE:** Elaborado pela autora

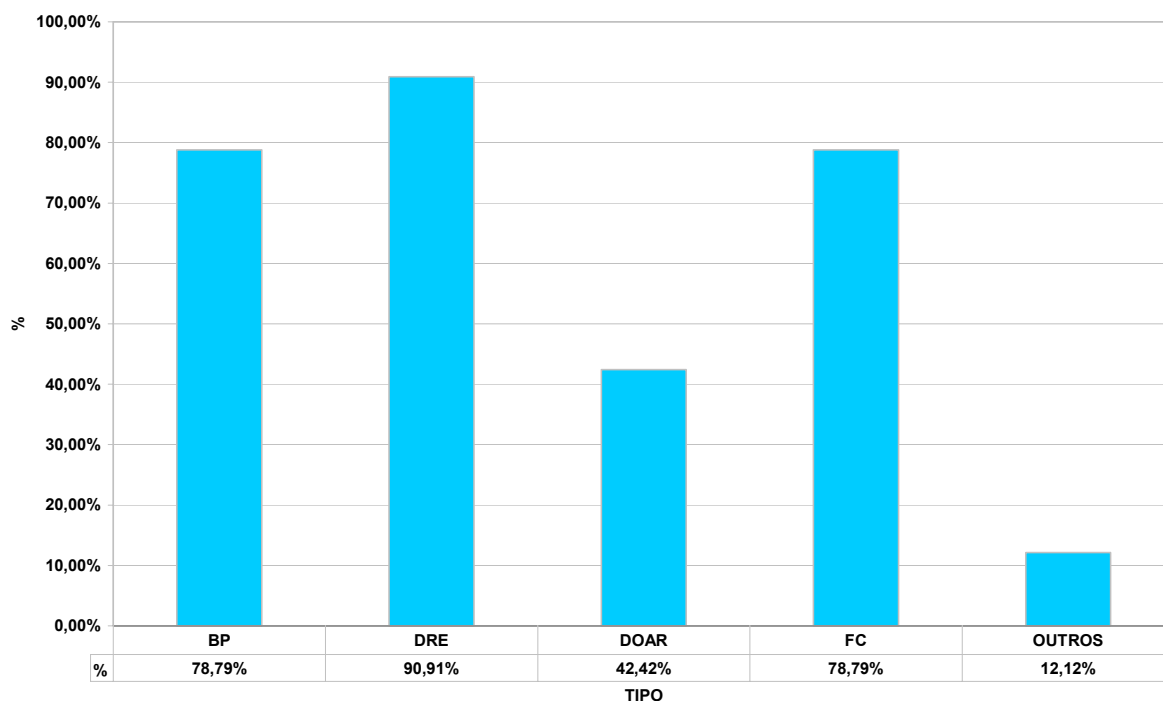
**Comentário:** Esta pergunta trata da confirmação se a empresa utiliza o processo orçamentário para a elaboração de suas projeções. Por meio do Gráfico 10, 100%, ou seja, todos os respondentes têm plena ciência de que a empresa utiliza o orçamento tradicional para o controle de suas metas. Aparentemente, todos os gestores estão alinhados quanto à ciência da ferramenta utilizada atualmente pela empresa para a definição de suas metas.

**Questão Número 3:** Qual(is) o(s) produto(s) final(is) do orçamento da sua empresa?

**TABELA 13 – Questão 3 – Produtos finais do orçamento da empresa**

QUAL(IS) O(S) PRODUTO(S) FINAL(IS) DO ORÇAMENTO DA SUA EMPRESA?	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
BALANÇO PATRIMONIAL (BP)	26	78,79%
DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO (DRE)	30	90,91%
DEMONSTRAÇÃO DE ORIGENS E APLICAÇÕES DE RECURSOS (DOAR)	14	42,42%
FLUXO DE CAIXA (FC)	26	78,79%
OUTROS - RELATÓRIOS GERENCIAIS	4	12,12%
<b>TOTAL DE RESPONDENTES</b>	<b>33</b>	<b>100,00%</b>

**FONTE:** Elaborado pela autora



**GRÁFICO 11 – Questão 3 - Produtos finais do orçamento da empresa**  
**FONTE:** Elaborado pela autora

**Comentário:** Esta pergunta trata da definição do produto ou produtos finais do processo orçamentário, ou seja, o que a empresa tem de resultado após a consolidação do orçamento. Pode-se dizer, mediante a observação das respostas que após o término das projeções, 90,91% dos gestores esperam receber a demonstração do resultado do exercício e 78,79% esperam receber o balanço patrimonial e o fluxo de caixa. Alguns gestores esperam receber outro tipo de informação que não as demonstrações financeiras.

**Questão Número 4:** Qual a sua visão com relação à contribuição do orçamento para o processo de gestão da empresa?

## Letra A – Comunicação de metas num determinado período de tempo.

TABELA 14 – Comunicação de metas num determinado período de tempo

	AS RESPOSTAS OBTIDAS FORAM	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
1	NÃO APLICÁVEL	0	0,00%
2	DISCORDO PLENAMENTE	0	0,00%
3	DISCORDO	0	0,00%
4	DISCORDO LEVEMENTE	0	0,00%
5	NEUTRO	1	3,03%
6	CONCORDO LEVEMENTE	0	0,00%
7	CONCORDO	20	60,61%
8	CONCORDO PLENAMENTE	12	36,36%
	<b>TOTAL DE RESPONDENTES</b>	<b>33</b>	<b>100,00%</b>

FONTE: Elaborado pela autora

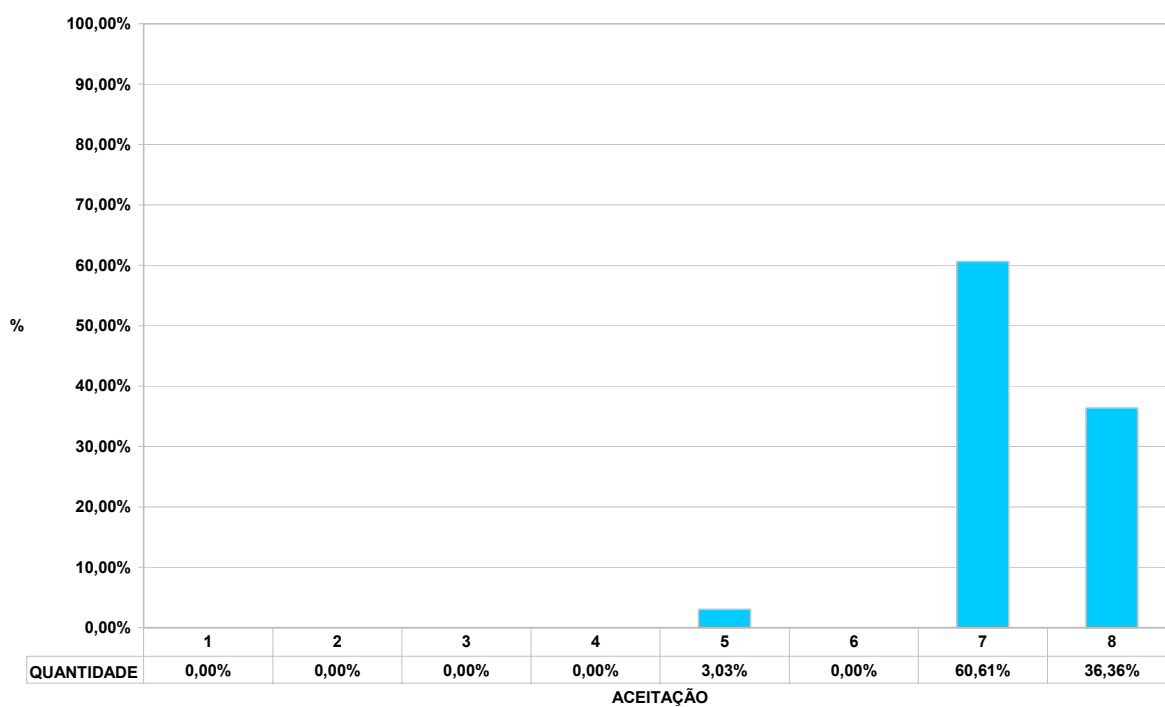


GRÁFICO 12 – Questão 4 – Letra A – Respostas obtidas

FONTE: Elaborado pela autora

TABELA 15 – Questão 4 – Letra A – Medição por concordância

QUESTÃO 4 - LETRA A - MEDIÇÃO POR CONCORDÂNCIA	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
NÃO CONCORDÂNCIA	0	0,00%
MÉDIA CONCORDÂNCIA	1	3,03%
FORTE CONCORDÂNCIA	32	96,97%
<b>TOTAL DE RESPONDENTES</b>	<b>33</b>	<b>100,00%</b>

FONTE: Elaborado pela autora

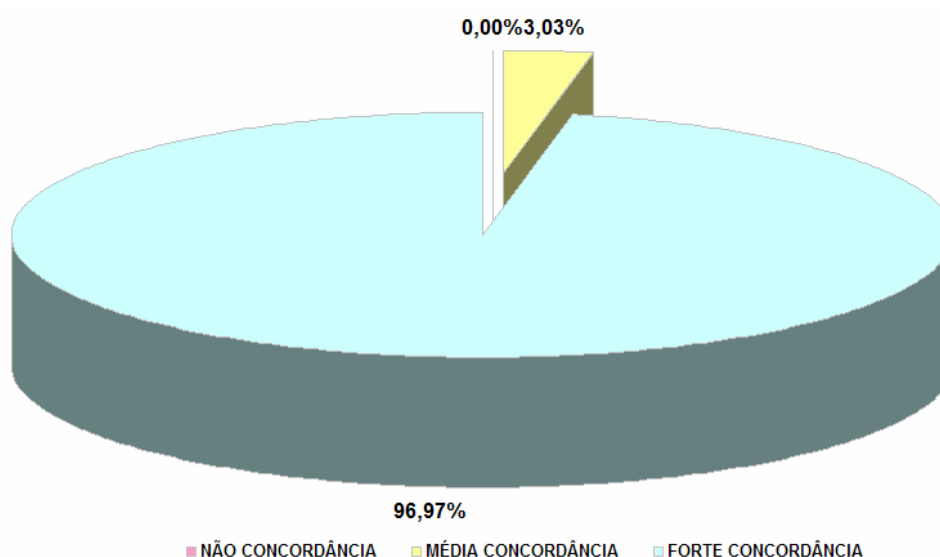


GRÁFICO 13 – Questão 4 – Letra A – Medição por Concordância

FONTE: Elaborado pela autora

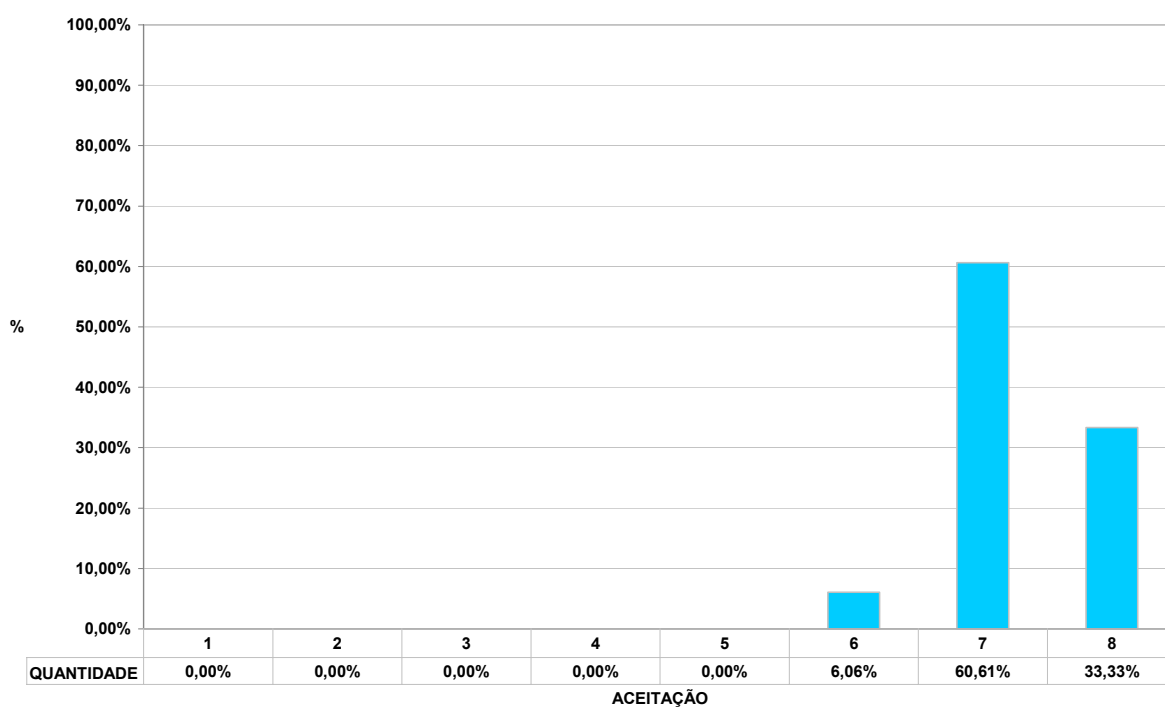
**Comentário:** De acordo com a questão 2 onde ficou claro que todos os gestores conhecem que a ferramenta para controlar as suas metas é o orçamento, esta questão foi criada para complementar se os gestores estão utilizando a ferramenta para a comunicação de metas para seus subordinados. Percebe-se que 1 gestor concorda medianamente com este tipo de utilização do orçamento, portanto, a quase totalidade dos gestores utilizam o orçamento para comunicação de metas estabelecidas para um determinado período de tempo.

## Letra B – Decisão estratégica e elaboração de planos de ação.

**TABELA 16 – Utilização do orçamento para decisão estratégica e elaboração de planos de ação**

	AS RESPOSTAS OBTIDAS FORAM	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
1	NÃO APLICÁVEL	0	0,00%
2	DISCORDO PLENAMENTE	0	0,00%
3	DISCORDO	0	0,00%
4	DISCORDO LEVEMENTE	0	0,00%
5	NEUTRO	0	0,00%
6	CONCORDO LEVEMENTE	2	6,06%
7	CONCORDO	20	60,61%
8	CONCORDO PLENAMENTE	11	33,33%
	<b>TOTAL DE RESPONDENTES</b>	<b>33</b>	<b>100,00%</b>

FONTE: Elaborado pela autora



**GRÁFICO 14 – Questão 4 – Letra B – Respostas obtidas**

FONTE: Elaborado pela autora

TABELA 17 – Questão 4 – Letra B – Medição por concordância

QUESTÃO 4 - LETRA B - MEDIÇÃO POR CONCORDÂNCIA	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
NÃO CONCORDÂNCIA	0	0,00%
MÉDIA CONCORDÂNCIA	2	6,06%
FORTE CONCORDÂNCIA	31	93,94%
<b>TOTAL DE RESPONDENTES</b>	<b>33</b>	<b>100,00%</b>

FONTE: Elaborado pela autora

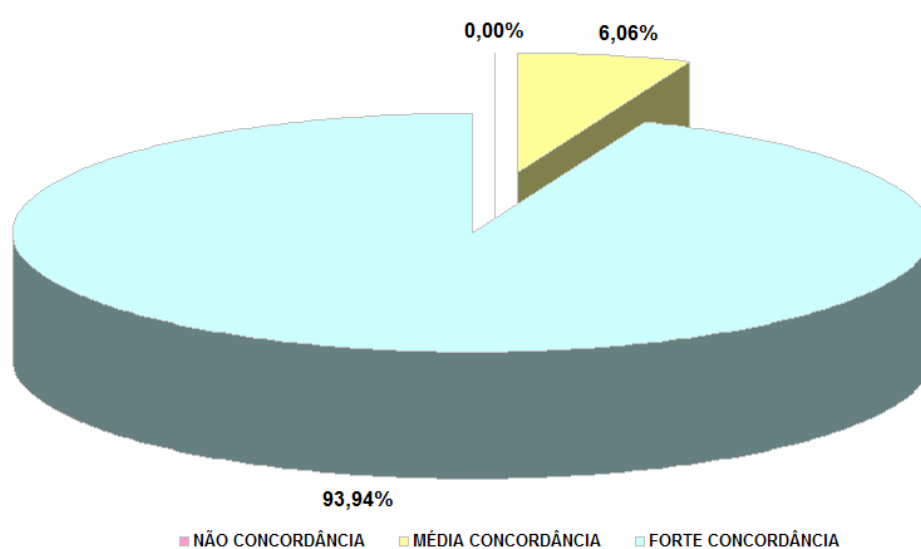


GRÁFICO 15 – Questão 4 – Letra B – Medição por concordância

FONTE: Elaborado pela autora

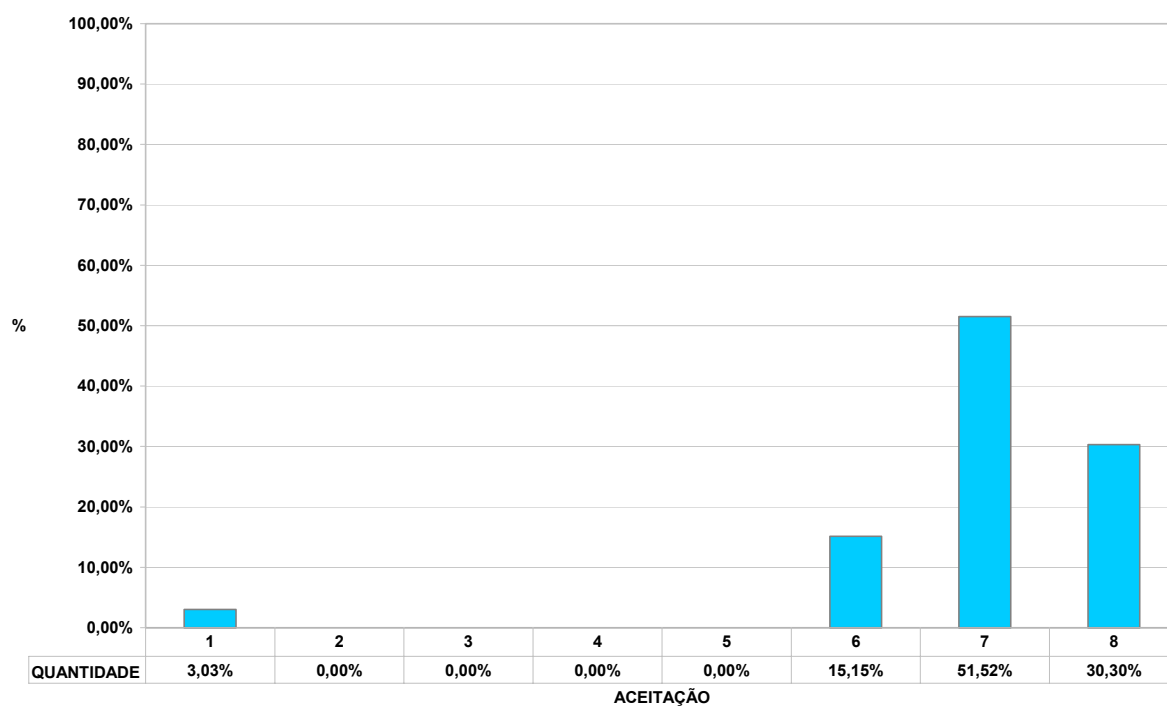
**Comentário:** Os gestores da empresa pesquisada utilizam o orçamento, a projeção da empresa, para a elaboração de decisões e planos de ações. No momento da elaboração do orçamento, ou seja, na projeção, os gestores verificam quais as possíveis ações que serão tomadas no exercício e incluem-nas na elaboração do mesmo.

### Letra C – Alocação de recursos operacionais.

**TABELA 18 – Alocação de recursos operacionais**

	AS RESPOSTAS OBTIDAS FORAM	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
1	NÃO APLICÁVEL	1	3,03%
2	DISCORDO PLENAMENTE	0	0,00%
3	DISCORDO	0	0,00%
4	DISCORDO LEVEMENTE	0	0,00%
5	NEUTRO	0	0,00%
6	CONCORDO LEVEMENTE	5	15,15%
7	CONCORDO	17	51,52%
8	CONCORDO PLENAMENTE	10	30,30%
	<b>TOTAL DE RESPONDENTES</b>	<b>33</b>	<b>100,00%</b>

FONTE: Elaborado pela autora



**GRÁFICO 16 – Questão 4 – Letra C – Respostas obtidas**

FONTE: Elaborado pela autora

TABELA 19 – Questão 4 – Letra C – Medição por concordância

QUESTÃO 4 - LETRA C - MEDIÇÃO POR CONCORDÂNCIA	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
NÃO CONCORDÂNCIA	1	3,03%
MÉDIA CONCORDÂNCIA	5	15,15%
FORTE CONCORDÂNCIA	27	81,82%
<b>TOTAL DE RESPONDENTES</b>	<b>33</b>	<b>100,00%</b>

FONTE: Elaborado pela autora

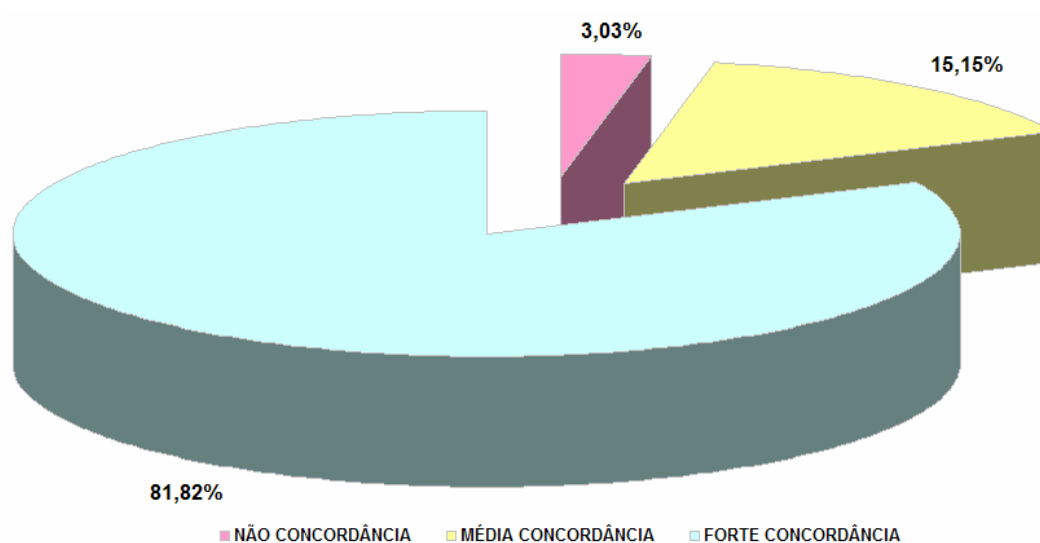


GRÁFICO 17 – Questão 4 – Letra C – Medição por concordância

FONTE: Elaborado pela autora

**Comentário:** Observa-se que a maioria dos gestores consideram o orçamento uma oportunidade para o estudo da alocação de recursos operacionais e que uma minoria não concorda com este tipo de contribuição. Porém, na empresa pesquisada, a maioria utiliza a projeção como um meio de alocar recursos operacionais em busca de um resultado melhor para a empresa. Se a empresa buscar projetar a utilização de seus recursos operacionais poderá ter um ganho futuro por ter aproveitado o máximo do seu recurso para gerar o resultado esperado pelos acionistas.

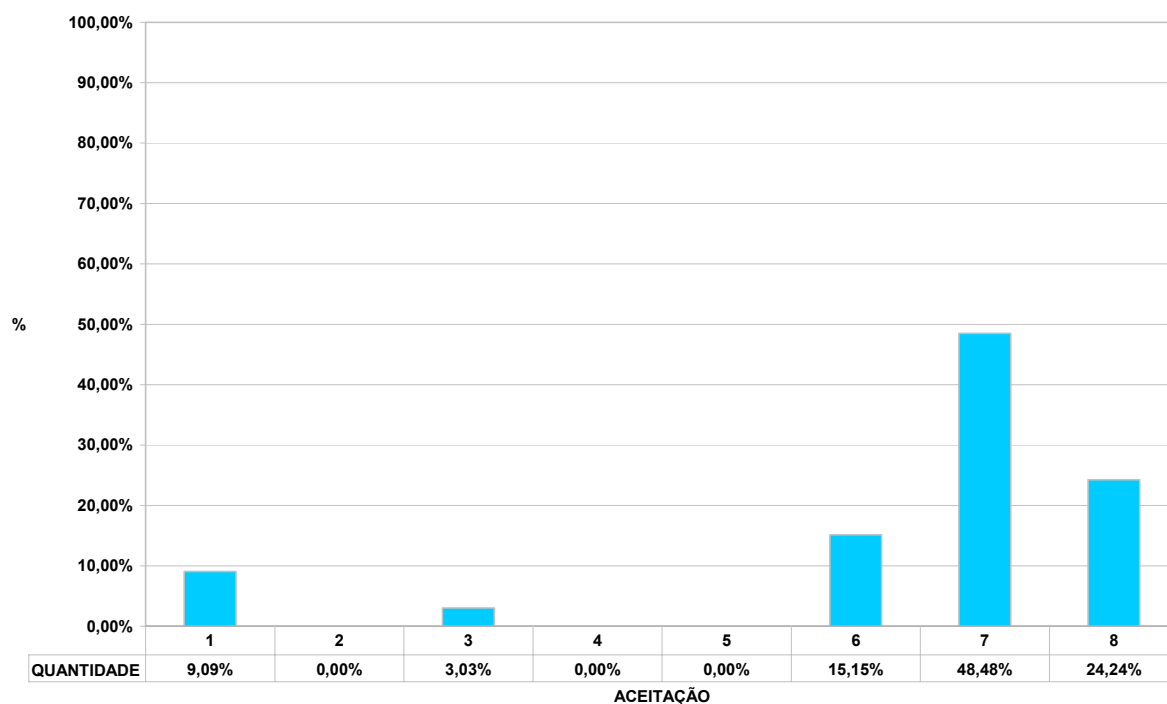


## Letra D – Decisões de investimento de capital.

**TABELA 20 – Decisões de investimento de capital**

	AS RESPOSTAS OBTIDAS FORAM	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
1	NÃO APLICÁVEL	3	9,09%
2	DISCORDO PLENAMENTE	0	0,00%
3	DISCORDO	1	3,03%
4	DISCORDO LEVEMENTE	0	0,00%
5	NEUTRO	0	0,00%
6	CONCORDO LEVEMENTE	5	15,15%
7	CONCORDO	16	48,48%
8	CONCORDO PLENAMENTE	8	24,24%
	<b>TOTAL DE RESPONDENTES</b>	<b>33</b>	<b>100,00%</b>

FONTE: Elaborado pela autora



**GRÁFICO 18 – Questão 4 – Letra D – Respostas obtidas**

FONTE: Elaborado pela autora

TABELA 21 – Questão 4 – Letra D – Medição por concordância

QUESTÃO 4 - LETRA D - MEDIÇÃO POR CONCORDÂNCIA	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
NÃO CONCORDÂNCIA	4	12,12%
MÉDIA CONCORDÂNCIA	5	15,15%
FORTE CONCORDÂNCIA	24	72,73%
<b>TOTAL DE RESPONDENTES</b>	<b>33</b>	<b>100,00%</b>

FONTE: Elaborado pela autora

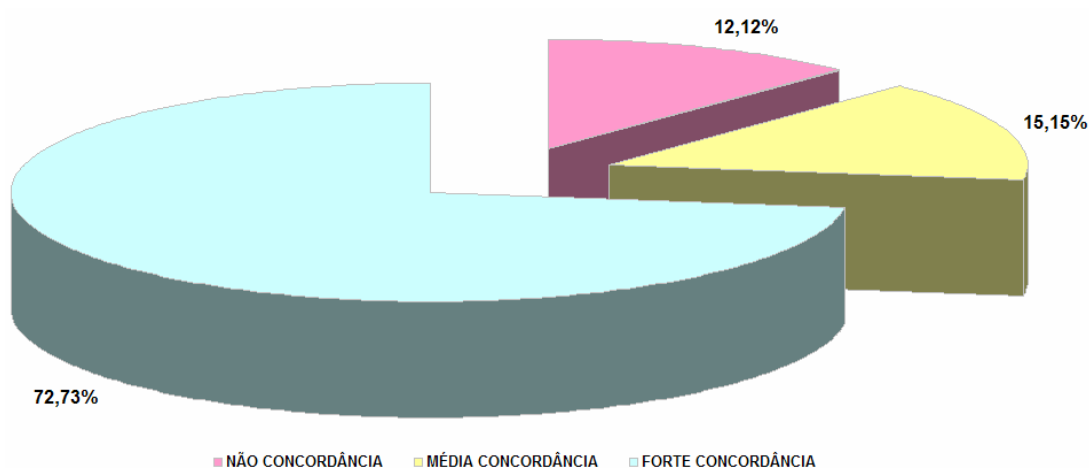


GRÁFICO 19 – Questão 4 – Letra D – Medição por concordância

FONTE: Elaborado pela autora

**Comentário:** Percebe-se que 72,73% dos gestores consideram o orçamento uma oportunidade para decisões de investimento de capital e que existem restrições de utilização do mesmo para 27,27% dos gestores que responderam ao questionário. Pode-se dizer que existe este percentual de não concordantes por causa de suas funções, ou seja, eles não são os responsáveis por decisões de investimento de capital e desconhecem a contribuição que pode ser gerada pelo mesmo.

## Letra E – Estabelecimento de resultados futuros.

TABELA 22 – Estabelecimento de resultados futuros

	AS RESPOSTAS OBTIDAS FORAM	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
1	NÃO APLICÁVEL	0	0,00%
2	DISCORDO PLENAMENTE	0	0,00%
3	DISCORDO	0	0,00%
4	DISCORDO LEVEMENTE	0	0,00%
5	NEUTRO	0	0,00%
6	CONCORDO LEVEMENTE	1	3,03%
7	CONCORDO	20	60,61%
8	CONCORDO PLENAMENTE	12	36,36%
	<b>TOTAL DE RESPONDENTES</b>	<b>33</b>	<b>100,00%</b>

FONTE: Elaborado pela autora

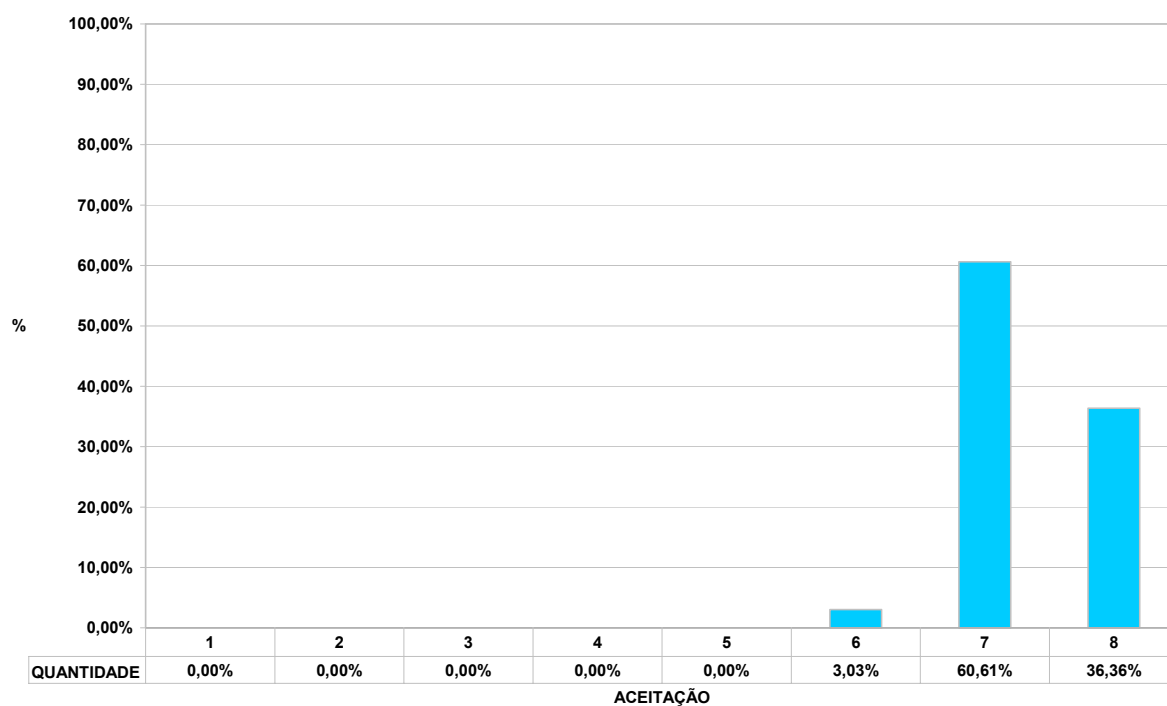


GRÁFICO 20 – Questão 4 – Letra E – Respostas obtidas

FONTE: Elaborado pela autora

TABELA 23 – Questão 4 – Letra E – Medição por concordância

QUESTÃO 4 - LETRA E - MEDIÇÃO POR CONCORDÂNCIA	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
NÃO CONCORDÂNCIA	0	0,00%
MÉDIA CONCORDÂNCIA	1	3,03%
FORTE CONCORDÂNCIA	32	96,97%
<b>TOTAL DE RESPONDENTES</b>	<b>33</b>	<b>100,00%</b>

FONTE: Elaborado pela autora

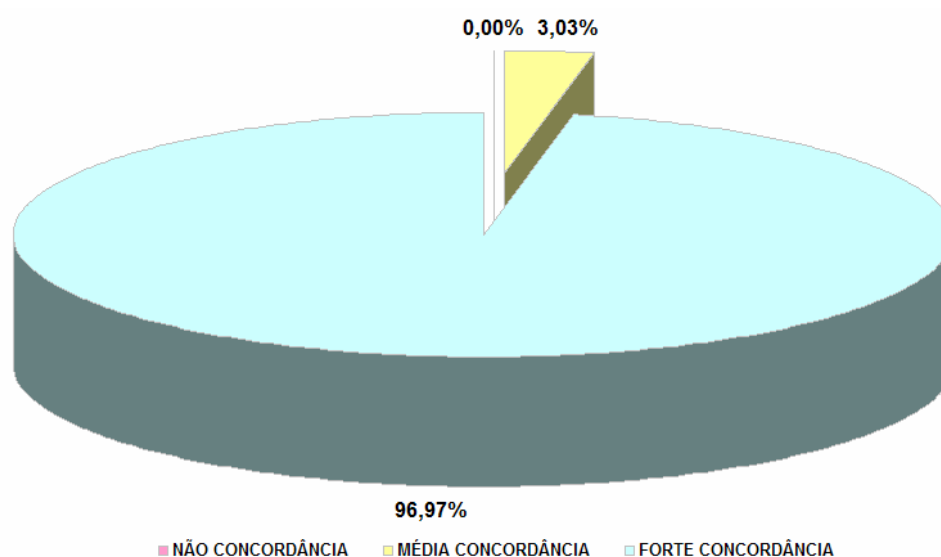


GRÁFICO 21 – Questão 4 – Letra E – Medição por concordância

FONTE: Elaborado pela autora

**Comentário:** Verifica-se que, aproximadamente, 100% dos gestores consideram o orçamento uma forma de estabelecer resultados futuros, ou seja, por meio do orçamento são estabelecidas metas e os gestores buscam conferir o resultado que será gerado futuramente desde que suas ações sejam as projetadas no momento da elaboração do orçamento da empresa. Serve para guiar os gestores sobre o que os acionistas esperam da empresa num prazo determinado.

## Letra F – Medição e controle de desempenho operacional.

TABELA 24 – Medição e controle de desempenho operacional

	AS RESPOSTAS OBTIDAS FORAM	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
1	NÃO APLICÁVEL	0	0,00%
2	DISCORDO PLENAMENTE	0	0,00%
3	DISCORDO	0	0,00%
4	DISCORDO LEVEMENTE	1	3,03%
5	NEUTRO	1	3,03%
6	CONCORDO LEVEMENTE	3	9,09%
7	CONCORDO	17	51,52%
8	CONCORDO PLENAMENTE	11	33,33%
	<b>TOTAL DE RESPONDENTES</b>	<b>33</b>	<b>100,00%</b>

FONTE: Elaborado pela autora

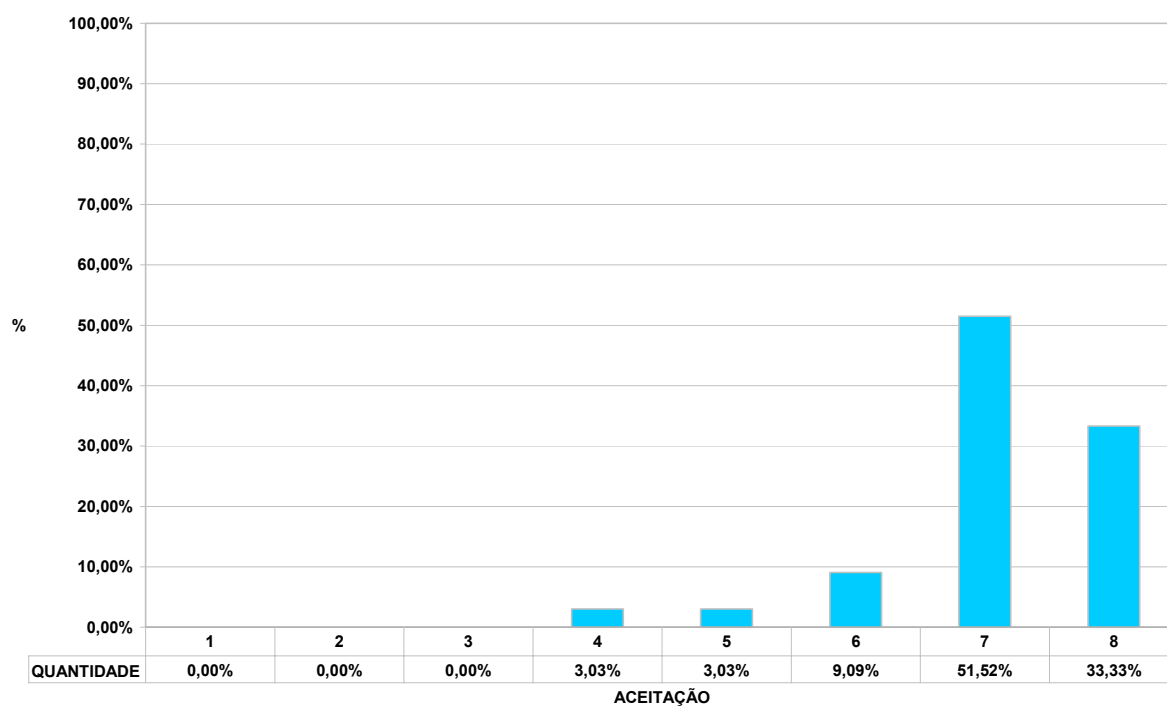


GRÁFICO 22 – Questão 4 – Letra F – Respostas obtidas

FONTE: Elaborado pela autora

TABELA 25 – Questão 4 – Letra F – Medição por concordância

QUESTÃO 4 - LETRA E - MEDIÇÃO POR CONCORDÂNCIA	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
NÃO CONCORDÂNCIA	0	0,00%
MÉDIA CONCORDÂNCIA	5	15,15%
FORTE CONCORDÂNCIA	28	84,85%
<b>TOTAL DE RESPONDENTES</b>	<b>33</b>	<b>100,00%</b>

FONTE: Elaborado pela autora

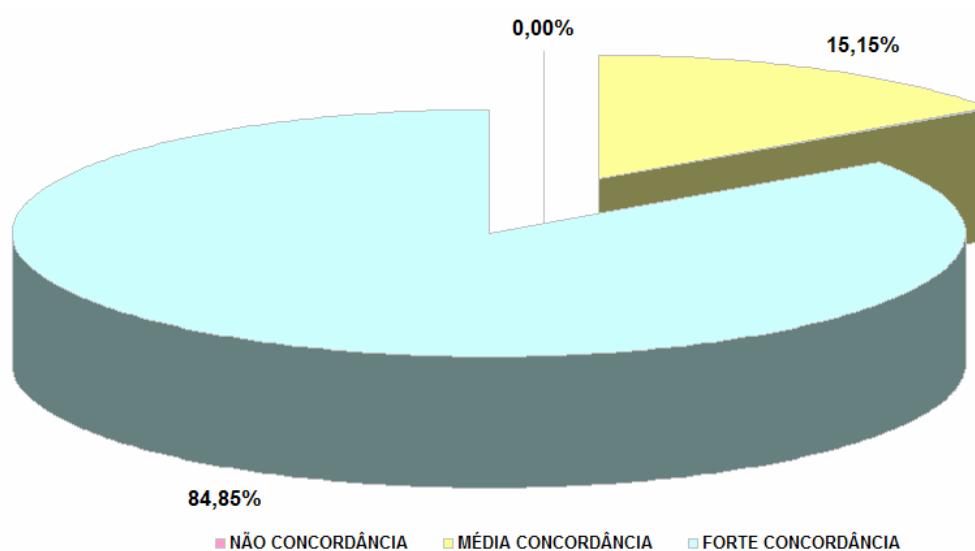


GRÁFICO 23 – Questão 4 – Letra F – Medição por concordância

FONTE: Elaborado pela autora

**Comentário:** O resultado demonstra que alguns gestores possuem dificuldade em utilizar o orçamento para a medição e controle do desempenho operacional. Isto pode se dar em função de que alguns deles não estão familiarizados o suficiente com o resultado que o orçamento pode gerar quando comparado com os dados reais fazendo com que haja uma utilização coerente do resultado dos fatos ocorridos com os projetados.

As respostas obtidas nos vários itens da questão 4 trataram de verificar quais as principais contribuições que o orçamento, ou seja, a projeção dos demonstrativos financeiros trazem aos gestores das diversas áreas da empresa.

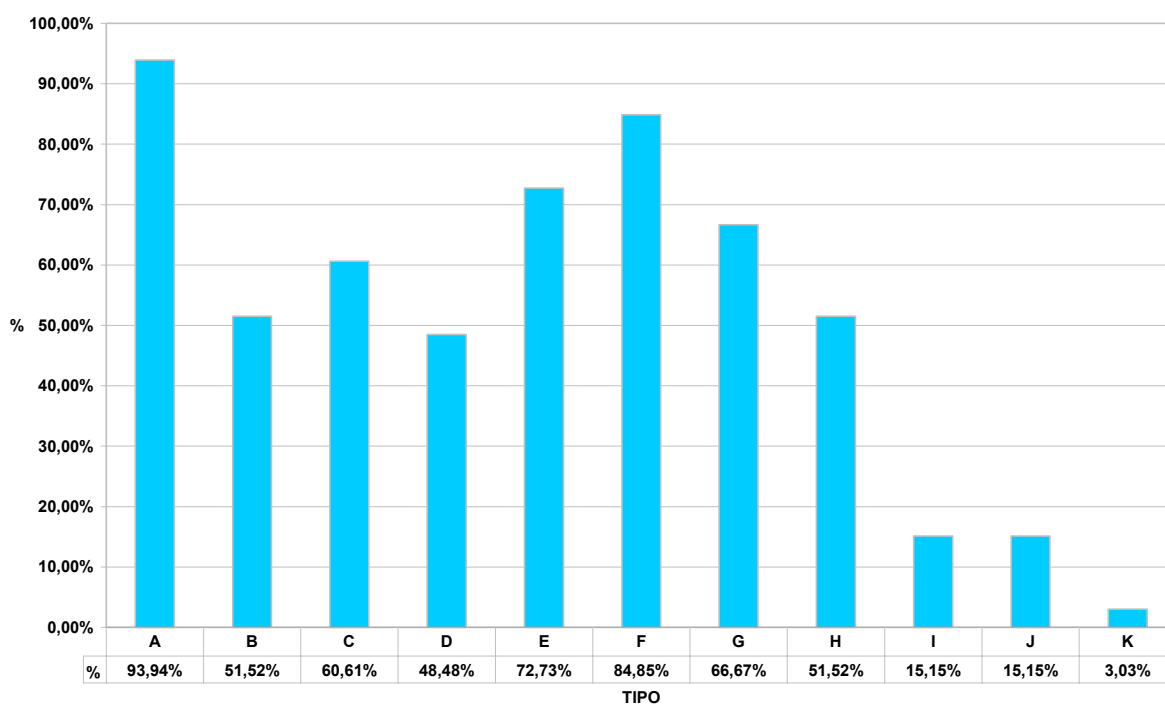
Percebe-se que a comunicação de metas, decisão estratégica, elaboração dos planos de ação e estabelecimento de resultados futuros fazem parte da concordância de mais de 90% dos gestores. As demais utilizações também são bem aceitas. Pode-se concluir que a maioria dos gestores possuem alinhamento com o tipo de gestão da empresa e utilizam a ferramenta determinada para controle de suas metas.

**Questão Número 5:** Quais as variáveis exógenas, ou seja, as premissas, que são importantes para a sua empresa no momento da elaboração do orçamento?

**TABELA 26 – Variáveis exógenas – premissas – utilizadas para elaboração do orçamento**

AS VARIÁVEIS EXÓGENAS UTILIZADAS PARA ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO SÃO		FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
A	Inflação	31	93,94%
B	Prazo Médio de Recebimento	17	51,52%
C	Taxa de Financiamento	20	60,61%
D	Taxa de Aplicação	16	48,48%
E	Impostos e Taxas	24	72,73%
F	Custo Variável de Produção	28	84,85%
G	Fretes	22	66,67%
H	Outras - Taxa de Câmbio	17	51,52%
I	Outras - Preço de Commodities	5	15,15%
J	Outras - Custo Fixo	5	15,15%
K	Outras - Comportamento do Mercado em Relação aos Produtos da Empresa	1	3,03%
<b>TOTAL DE RESPONDENTES</b>		<b>33</b>	<b>100,00%</b>

**FONTE:** Elaborado pela autora



**GRÁFICO 24 – Questão 5 – Variáveis exógenas – premissas – utilizadas na elaboração do orçamento**  
**FONTE:** Elaborado pela autora

**Comentário:** Neste gráfico as referências A, B, C, etc. devem ser comparadas com a Tabela 26 para a identificação de seu significado. Dentre as variáveis pesquisadas, as que foram consideradas mais importantes são: inflação, com 93,94% dos respondentes; custo variável de produção, com 84,85% dos respondentes; a seguir, uma outra variável considerada importante, com 72,73% dos respondentes são os impostos e taxas; com 66,67% dos respondentes encontra-se a variável fretes; a taxa de financiamento que a empresa utiliza, com 60,61% dos respondentes; e, a taxa de câmbio e o prazo médio de recebimento são considerados importantes por 51,52% dos respondentes. As demais variáveis possuem consideração menor que 50% dos respondentes, não devendo por este motivo serem consideradas menos importante e, sim, analisado pelo lado de que alguns utilizariam estes dados para as considerações em suas áreas e outros não.

**Questão Número 6:** Quais as variáveis endógenas, ou seja, as políticas, que são importantes para a sua empresa no momento da elaboração do orçamento?



TABELA 27 - Variáveis endógenas – políticas – utilizadas para elaboração do orçamento

AS VARIÁVEIS ENDÓGENAS UTILIZADAS PARA ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO SÃO		FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
A	Volume de Vendas	33	100,00%
B	Preço Unitário de Venda	25	75,76%
C	Prazo Médio de Pagamento	22	66,67%
D	Prazo Médio de Estocagem	22	66,67%
E	Taxas e Critérios de Depreciação	23	69,70%
F	Salários e Despesas	30	90,91%
G	Margem de Lucro	28	84,85%
H	Comissões sobre Vendas	19	57,58%
I	Outras - Market Share	4	12,12%
J	Outras - Financiamentos	2	6,06%
<b>TOTAL DE RESPONDENTES</b>		<b>33</b>	<b>100,00%</b>

FONTE: Elaborado pela autora

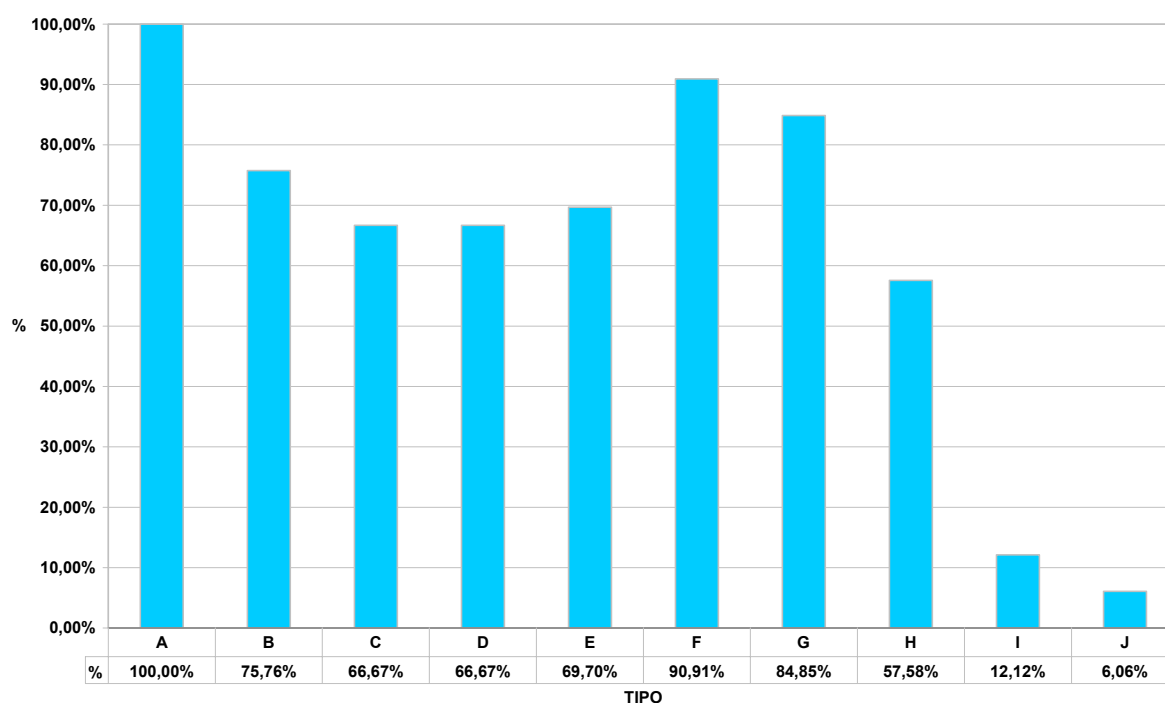


GRÁFICO 25 – Questão 6 – Variáveis endógenas – políticas – utilizadas na elaboração do orçamento

FONTE: Elaborado pela autora

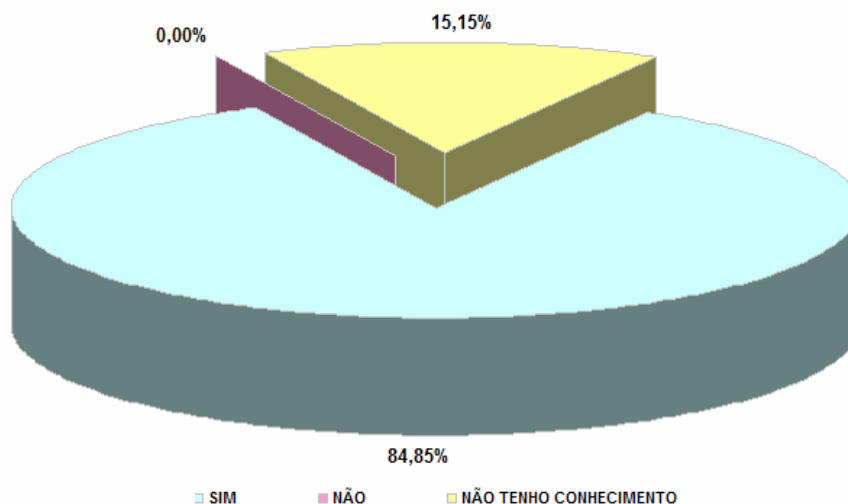
**Comentário:** Neste gráfico as referências A, B, C, etc. devem ser comparadas com a Tabela 27 para a identificação de seu significado. Dentre as variáveis pesquisadas, todos os respondentes (100%) concordam que o volume de vendas é uma das informações essenciais para a elaboração das demonstrações financeiras projetadas para que elas possam contribuir para o processo decisório. Os salários e as despesas também foram considerados importantes por boa parte dos respondentes (90,91%). A margem de lucro é considerada por 84,85% dos respondentes como informação essencial às projeções das demonstrações financeiras. O preço unitário de venda também está entre as variáveis mais consideradas para a projeção elaborada pela empresa correspondendo a 75,76% dos respondentes. As taxas e critérios de depreciação são consideradas como importantes por 69,70% dos gestores e o prazo médio de estocagem e prazo médio de pagamento também possui grande aceitação – 66,67% dos gestores. As comissões sobre vendas são levadas em consideração na elaboração das projeções por 57,58% dos gestores. Os demais itens são importantes para uma minoria, porém, possuem os seus impactos nas projeções das demonstrações financeiras básicas, afinal de contas, todas as variáveis mencionadas e aquelas que foram adicionadas por alguns gestores, de uma forma ou de outra estão presentes neste processo.

**Questão Número 7:** A empresa utiliza o processo de simulação de demonstrações financeiras?

**TABELA 28 – A utilização do processo de simulação**

A EMPRESA UTILIZA O PROCESSO DE SIMULAÇÃO?	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
SIM	28	84,85%
NÃO	0	0,00%
NÃO TENHO CONHECIMENTO	5	15,15%
<b>TOTAL DE RESPONDENTES</b>	<b>33</b>	<b>100,00%</b>

**FONTE:** Elaborado pela autora



**GRÁFICO 26 – Questão 7 – A utilização do processo de simulação**  
**FONTE:** Elaborado pela autora

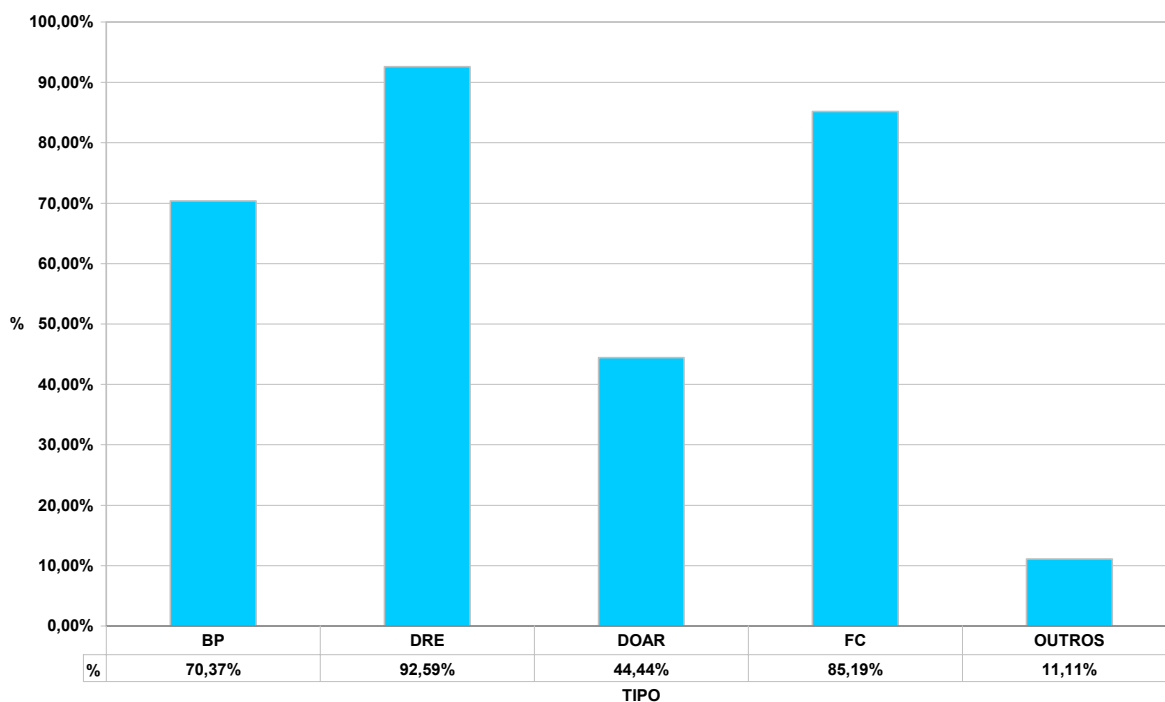
Esta pergunta trata da confirmação de que a empresa utiliza o processo de simulação nas decisões tomadas pelos gestores. Verifica-se que 84,85% dos respondentes têm plena ciência de que a simulação das demonstrações financeiras são utilizadas pela empresa e 15,15% não tem conhecimento desta prática na organização. Este desconhecimento existe pelo envolvimento do gestor na elaboração destas simulações ou não. Um fato que pode ser mencionado é que em algumas áreas a empresa definiu que não há necessidade de mensurar o impacto das ações que serão tomadas no resultado da empresa.

**Questão Número 8:** Qual(is) o(s) produto(s) final(is) da simulação de sua empresa?

**TABELA 29 – Produtos finais do processo de simulação**

QUAL(IS) O(S) PRODUTO(S) FINAL(IS) DO PROCESSO DE SIMULAÇÃO DA SUA EMPRESA?	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
BALANÇO PATRIMONIAL (BP)	19	70,37%
DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO (DRE)	25	92,59%
DEMONSTRAÇÃO DE ORIGENS E APLICAÇÕES DE RECURSOS (DOAR)	12	44,44%
FLUXO DE CAIXA (FC)	23	85,19%
OUTROS - RELATÓRIOS GERENCIAIS	3	11,11%
<b>TOTAL DE RESPONDENTES</b>	<b>27</b>	<b>100,00%</b>

**FONTE:** Elaborado pela autora



**GRÁFICO 27 – Questão 8 – Produtos finais do processo de simulação**  
**FONTE:** Elaborado pela autora

**Comentário:** Esta pergunta trata da definição do produto ou produtos finais do processo de simulação. De acordo com a tabela e o gráfico apresentado a seguir, após o término das simulações, 92,59% dos gestores esperam receber a demonstração do resultado do exercício. 85,19% esperam receber o fluxo de caixa e 70,37% esperam receber o balanço patrimonial, porém, o fluxo de caixa só poderá ser elaborado se o balanço patrimonial estiver sido concluído. A demonstração de origens e aplicações de recursos e outros tipos de informações ficaram com 44,44% e 11,11% dos respondentes, respectivamente.

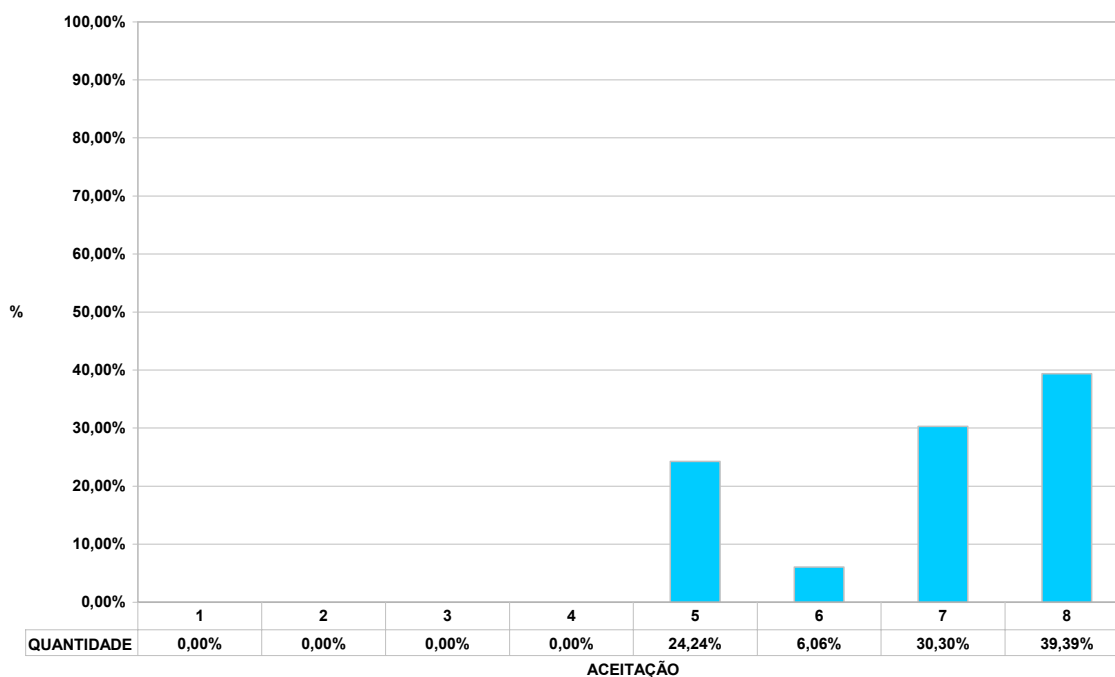
**Questão Número 9:** Qual a sua visão com relação à contribuição das simulações para o processo de gestão da empresa?

**Letra A** – Conhecimento das ameaças e oportunidades através de uma mensuração.

**TABELA 30 – Conhecimento das ameaças e oportunidades através de uma mensuração**

	AS RESPOSTAS OBTIDAS FORAM	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
1	NÃO APLICÁVEL	0	0,00%
2	DISCORDO PLENAMENTE	0	0,00%
3	DISCORDO	0	0,00%
4	DISCORDO LEVEMENTE	0	0,00%
5	NEUTRO	8	24,24%
6	CONCORDO LEVEMENTE	2	6,06%
7	CONCORDO	10	30,30%
8	CONCORDO PLENAMENTE	13	39,39%
	<b>TOTAL DE RESPONDENTES</b>	<b>33</b>	<b>100,00%</b>

FONTE: Elaborado pela autora



**GRÁFICO 28 – Questão 9 – Letra A – Respostas obtidas**

FONTE: Elaborado pela autora

TABELA 31 – Questão 9 – Letra A – Medição por concordância

QUESTÃO 9 - LETRA B - MEDIÇÃO POR CONCORDÂNCIA	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
NÃO CONCORDÂNCIA	0	0,00%
MÉDIA CONCORDÂNCIA	10	30,30%
FORTE CONCORDÂNCIA	23	69,70%
<b>TOTAL DE RESPONDENTES</b>	<b>33</b>	<b>100,00%</b>

FONTE: Elaborado pela autora

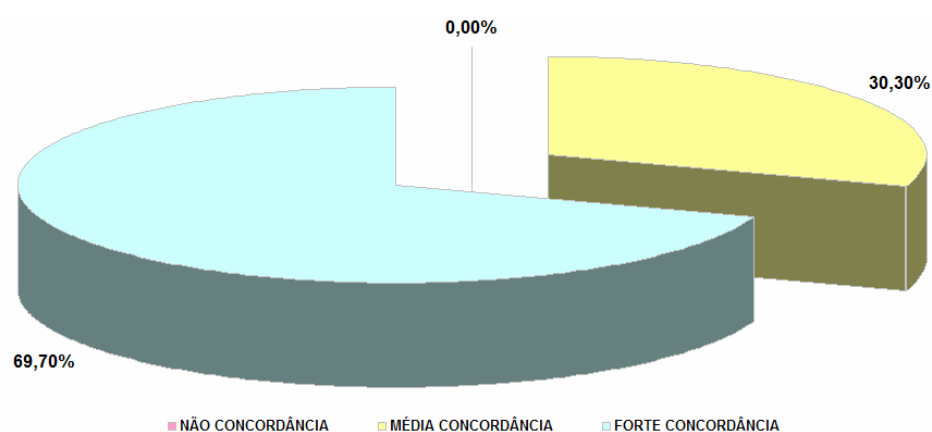


GRÁFICO 29 – Questão 9 – Letra A – Medição por concordância

FONTE: Elaborado pela autora

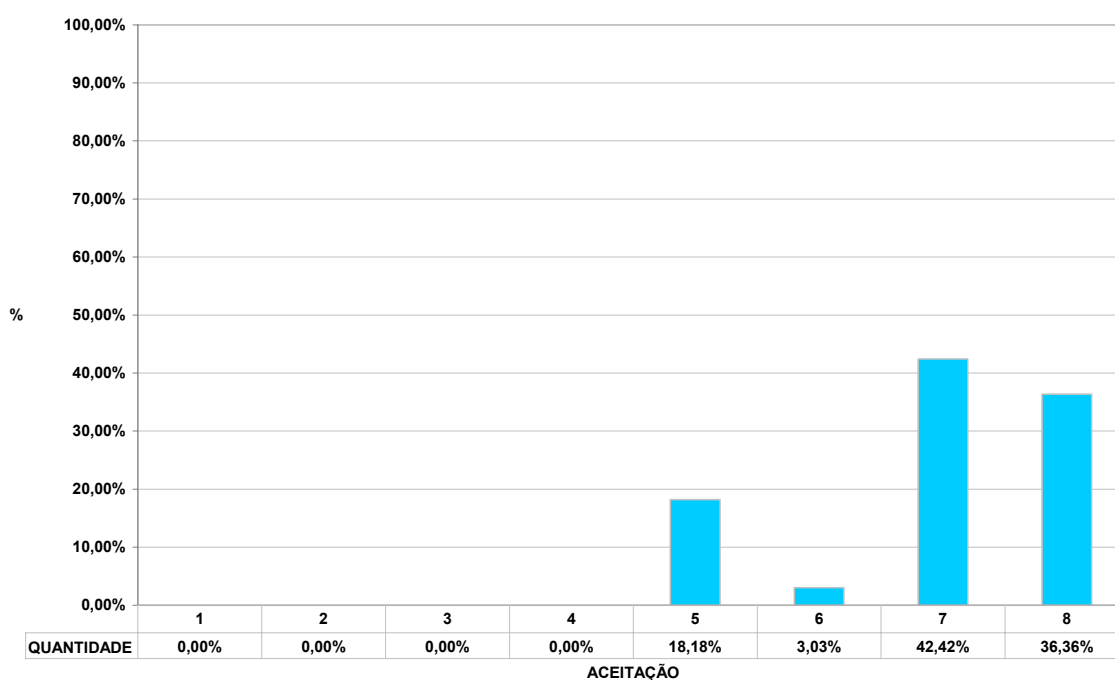
**Comentário:** O resultado demonstra que alguns gestores não acreditam que a simulação forneça conhecimento das ameaças e oportunidades por meio de uma mensuração. Isto pode se dar em função de alguns deles não estarem participando do processo de simulação, pois, como já foi mencionado anteriormente não são todas as áreas da empresa que tem oportunidade de efetuar a mensuração de suas ações antes que elas ocorram para verificar os impactos no resultado esperado pelos acionistas.

## Letra B – Decisão estratégica e elaboração de planos de ação.

**TABELA 32 – Decisão estratégica e elaboração de planos de ação na simulação**

	AS RESPOSTAS OBTIDAS FORAM	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
1	NÃO APLICÁVEL	0	0,00%
2	DISCORDO PLENAMENTE	0	0,00%
3	DISCORDO	0	0,00%
4	DISCORDO LEVEMENTE	0	0,00%
5	NEUTRO	6	18,18%
6	CONCORDO LEVEMENTE	1	3,03%
7	CONCORDO	14	42,42%
8	CONCORDO PLENAMENTE	12	36,36%
	<b>TOTAL DE RESPONDENTES</b>	<b>33</b>	<b>100,00%</b>

FONTE: Elaborado pela autora



**GRÁFICO 30 – Questão 9 – Letra B – Respostas obtidas**  
 FONTE: Elaborado pela autora

TABELA 33 – Questão 9 – Letra B – Medição por concordância

QUESTÃO 9 - LETRA B - MEDIÇÃO POR CONCORDÂNCIA	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
NÃO CONCORDÂNCIA	0	0,00%
MÉDIA CONCORDÂNCIA	7	21,21%
FORTE CONCORDÂNCIA	26	78,79%
<b>TOTAL DE RESPONDENTES</b>	<b>33</b>	<b>100,00%</b>

FONTE: Elaborado pela autora

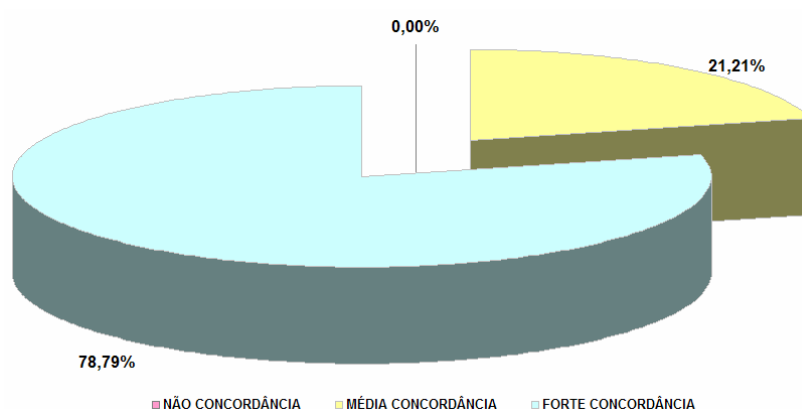


GRÁFICO 31 – Questão 9 – Letra B – Medição por concordância

FONTE: Elaborado pela autora

**Comentário:** Os gestores da empresa pesquisada utilizam a simulação para a elaboração de decisões e planos de ações e em conjunto com sua mensuração conseguem tomar decisões mais coerentes. No momento da elaboração da simulação, os gestores verificam quais as possíveis ações que estarão sendo tomadas e quais as variáveis que estarão sendo alteradas e repassam para a controladoria para que este departamento elabore o balanço patrimonial e a demonstração do resultado do exercício simulados e verifique qual o impacto no resultado esperado pelo acionista.

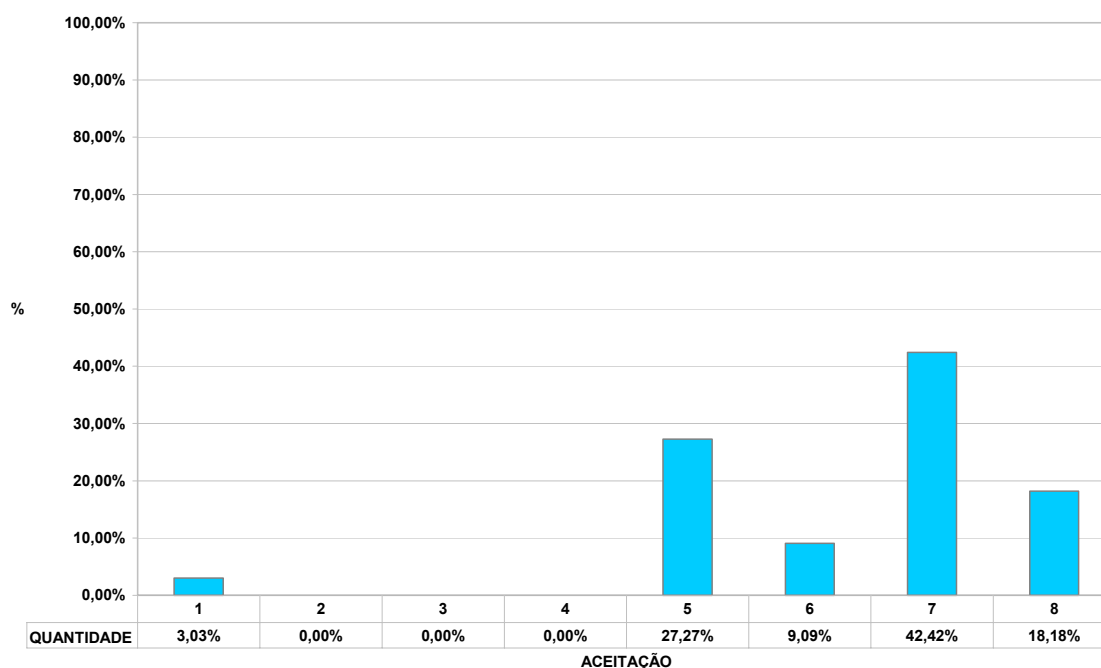


### Letra C – Alocação de recursos operacionais.

**TABELA 34 – Alocação de recursos operacionais na simulação**

	AS RESPOSTAS OBTIDAS FORAM	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
1	NÃO APLICÁVEL	1	3,03%
2	DISCORDO PLENAMENTE	0	0,00%
3	DISCORDO	0	0,00%
4	DISCORDO LEVEMENTE	0	0,00%
5	NEUTRO	9	27,27%
6	CONCORDO LEVEMENTE	3	9,09%
7	CONCORDO	14	42,42%
8	CONCORDO PLENAMENTE	6	18,18%
	<b>TOTAL DE RESPONDENTES</b>	<b>33</b>	<b>100,00%</b>

FONTE: Elaborado pela autora



**GRÁFICO 32 – Questão 9 – Letra C – Respostas obtidas**

FONTE: Elaborado pela autora

TABELA 35 – Questão 9 – Letra C – Medição por concordância

QUESTÃO 9 - LETRA C - MEDIÇÃO POR CONCORDÂNCIA	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
NÃO CONCORDÂNCIA	1	3,03%
MÉDIA CONCORDÂNCIA	12	36,36%
FORTE CONCORDÂNCIA	20	60,61%
<b>TOTAL DE RESPONDENTES</b>	<b>33</b>	<b>100,00%</b>

FONTE: Elaborado pela autora

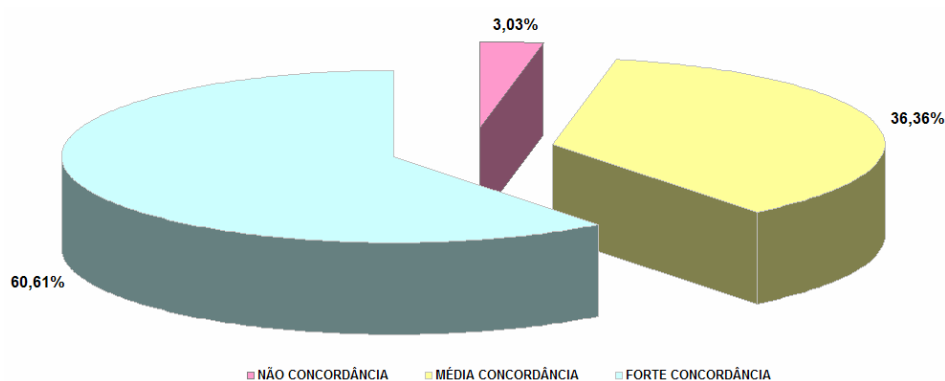


GRÁFICO 33 – Questão 9 – Letra C – Medição por concordância

FONTE: Elaborado pela autora

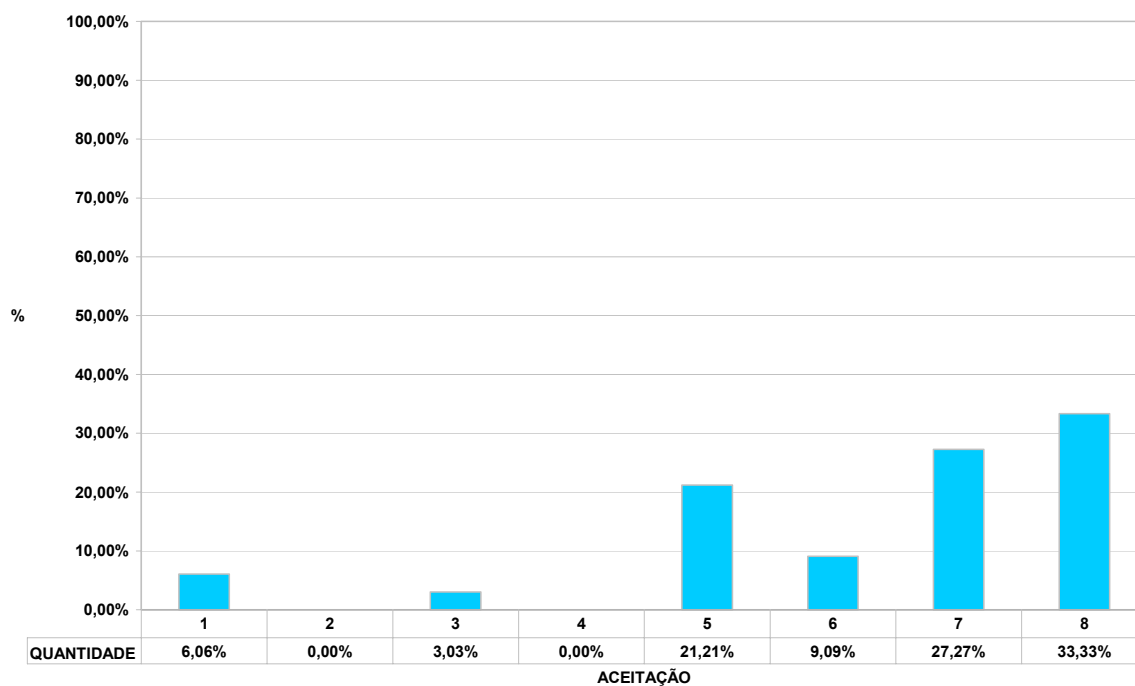
**Comentário:** Observa-se que a maioria dos gestores consideram a simulação uma oportunidade para o estudo do resultado da alocação de recursos operacionais antes da decisão tomada para não prejudicar o resultado esperado pelo acionista. Ou seja, a simulação serve para verificar qual o melhor caminho para a alocação destes recursos.

## Letra D – Decisão de investimentos de capital.

**TABELA 36 – Decisões de investimentos de capital na simulação**

	AS RESPOSTAS OBTIDAS FORAM	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
1	NÃO APLICÁVEL	2	6,06%
2	DISCORDO PLENAMENTE	0	0,00%
3	DISCORDO	1	3,03%
4	DISCORDO LEVEMENTE	0	0,00%
5	NEUTRO	7	21,21%
6	CONCORDO LEVEMENTE	3	9,09%
7	CONCORDO	9	27,27%
8	CONCORDO PLENAMENTE	11	33,33%
	<b>TOTAL DE RESPONDENTES</b>	<b>33</b>	<b>100,00%</b>

FONTE: Elaborado pela autora

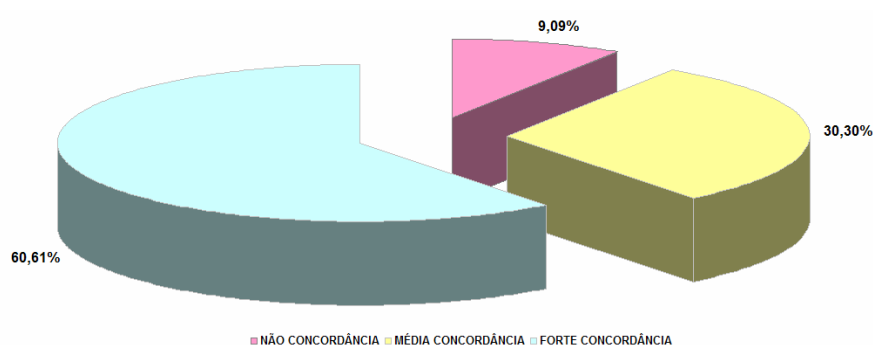


**GRÁFICO 34 – Questão 9 – Letra D – Respostas obtidas**

FONTE: Elaborado pela autora

**TABELA 37 – Questão 9 – Letra D – Medição por concordância**  
**FONTE: Elaborado pela autora**

QUESTÃO 9 - LETRA D - MEDIÇÃO POR CONCORDÂNCIA	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
NÃO CONCORDÂNCIA	3	9,09%
MÉDIA CONCORDÂNCIA	10	30,30%
FORTE CONCORDÂNCIA	20	60,61%
<b>TOTAL DE RESPONDENTES</b>	<b>33</b>	<b>100,00%</b>



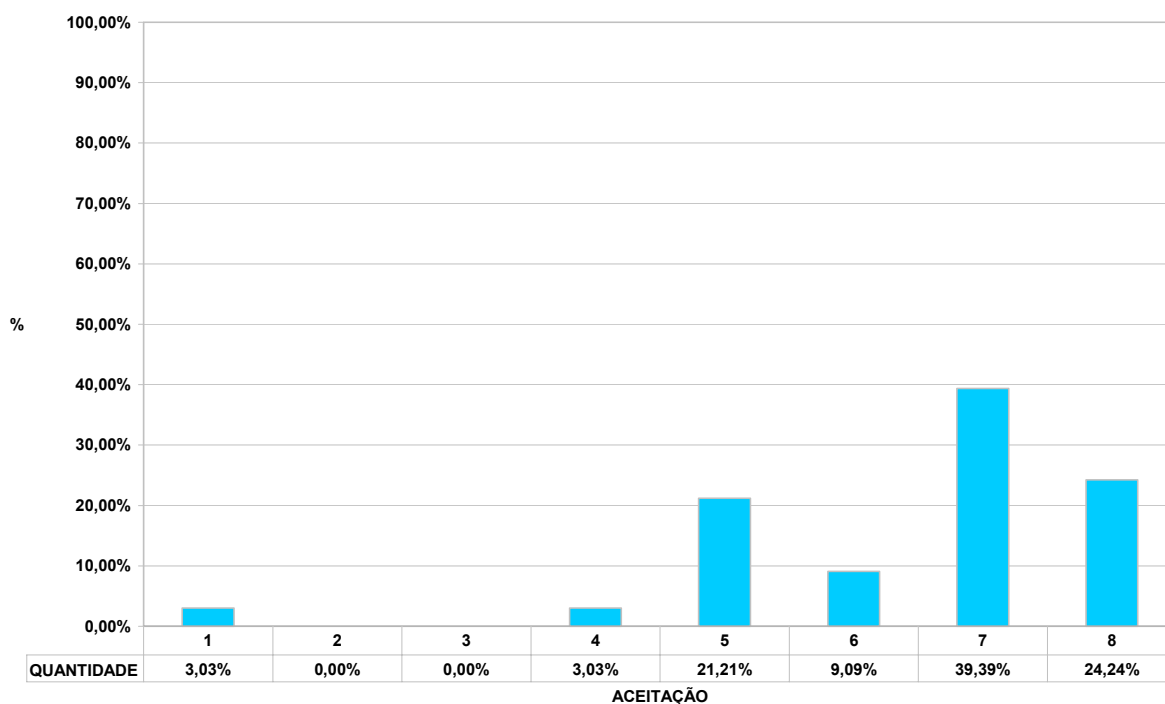
**GRÁFICO 35 – Questão 9 – Letra D – Medição por concordância**  
**FONTE: Elaborado pela autora**

**Comentário:** Observa-se que 60,61% dos gestores consideram a simulação uma oportunidade para verificar o impacto das decisões de investimento de capital no resultado esperado pelos acionistas. 30,30% concordam em parte que a simulação traz contribuições para a empresa com relação a este tópico. Existem restrições à utilização do mesmo para 9,09% dos gestores que responderam ao questionário. Pode-se dizer que existe este percentual de não concordantes por causa de suas funções, ou seja, eles não são os responsáveis por decisões de investimento de capital e desconhecem a contribuição que pode ser gerada pelo mesmo.

**Letra E** – Verificação das principais mudanças de mercado e suas influências no resultado da empresa a curto prazo.

**TABELA 38 – Mudanças de mercado e suas influências no resultado da empresa a curto prazo**  
**FONTE: Elaborado pela autora**

	AS RESPOSTAS OBTIDAS FORAM	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
1	NÃO APLICÁVEL	1	3,03%
2	DISCORDO PLENAMENTE	0	0,00%
3	DISCORDO	0	0,00%
4	DISCORDO LEVEMENTE	1	3,03%
5	NEUTRO	7	21,21%
6	CONCORDO LEVEMENTE	3	9,09%
7	CONCORDO	13	39,39%
8	CONCORDO PLENAMENTE	8	24,24%
	<b>TOTAL DE RESPONDENTES</b>	<b>33</b>	<b>100,00%</b>



**GRÁFICO 36 – Questão 9 – Letra E – Respostas obtidas**  
**FONTE: Elaborado pela autora**

TABELA 39 – Questão 9 – Letra E – Medição por concordância

FONTE: Elaborado pela autora

QUESTÃO 9 - LETRA E - MEDIÇÃO POR CONCORDÂNCIA	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
NÃO CONCORDÂNCIA	1	3,03%
MÉDIA CONCORDÂNCIA	11	33,33%
FORTE CONCORDÂNCIA	21	63,64%
<b>TOTAL DE RESPONDENTES</b>	<b>33</b>	<b>100,00%</b>

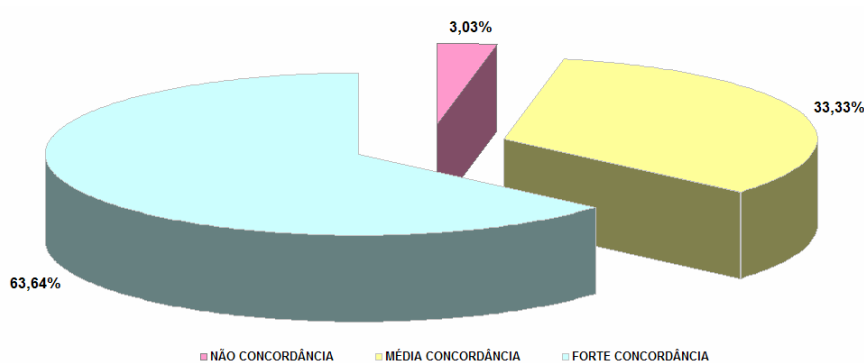


GRÁFICO 37 – Questão 9 – Letra E – Medição por concordância

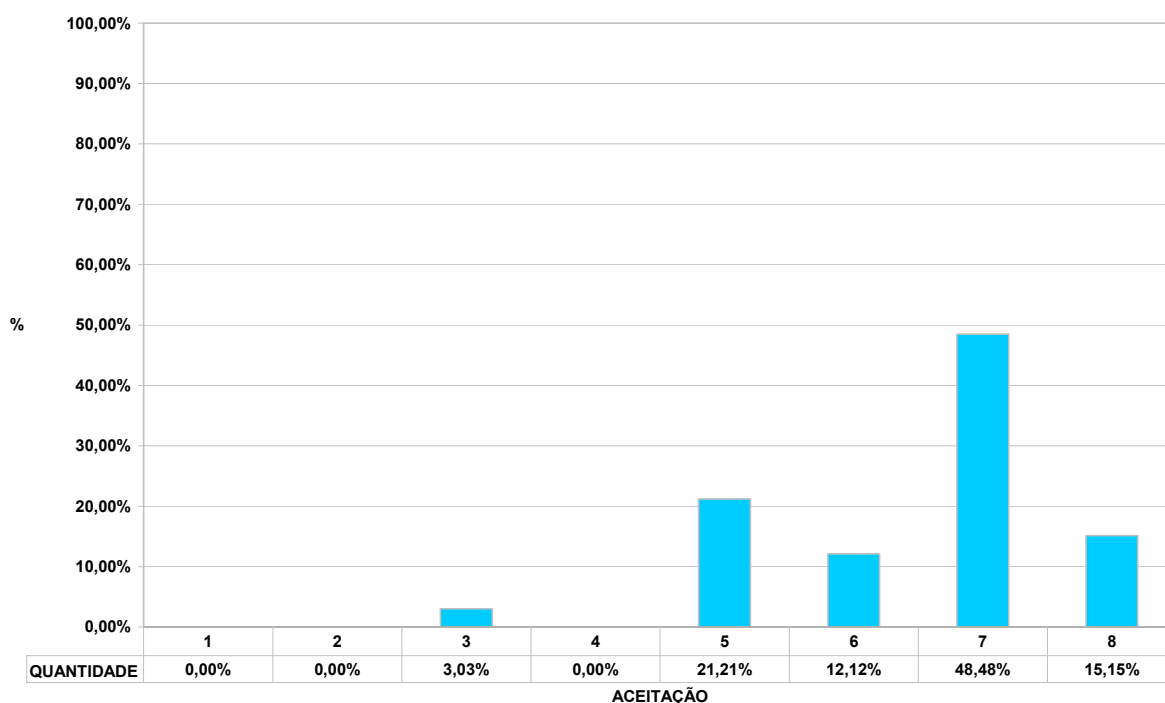
FONTE: Elaborado pela autora

**Comentário:** A verificação das principais mudanças no mercado e suas influências no resultado da empresa a curto prazo é um aspecto importante para a empresa no momento de tomar alguma decisão para não alterar o resultado esperado pelo acionista. Após a elaboração da projeção sabe-se que existe um período de 6 meses para efetuar a revisão da mesma, portanto, boa parte dos gestores concordam com esta contribuição que é gerada pela simulação, pois, a mesma antecipa o resultado das mudanças no mercado e propicia tempo hábil para a correção dos principais problemas sem perder o alcance das metas pré-estabelecidas.

## Letra F – Medição e controle do desempenho operacional.

**TABELA 40 – Medição e controle do desempenho operacional com a simulação**  
**FONTE: Elaborado pela autora**

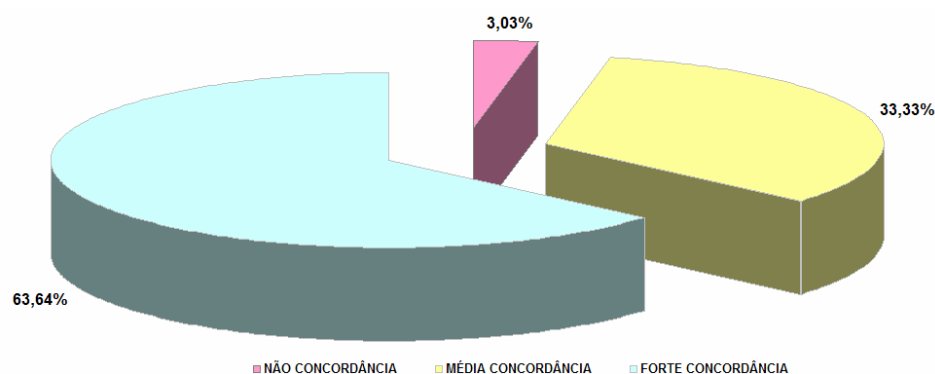
	AS RESPOSTAS OBTIDAS FORAM	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
1	NÃO APLICÁVEL	0	0,00%
2	DISCORDO PLENAMENTE	0	0,00%
3	DISCORDO	1	3,03%
4	DISCORDO LEVEMENTE	0	0,00%
5	NEUTRO	7	21,21%
6	CONCORDO LEVEMENTE	4	12,12%
7	CONCORDO	16	48,48%
8	CONCORDO PLENAMENTE	5	15,15%
	<b>TOTAL DE RESPONDENTES</b>	<b>33</b>	<b>100,00%</b>



**GRÁFICO 38 – Questão 9 – Letra F – Respostas obtidas**  
**FONTE: Elaborado pela autora**

**TABELA 41 – Questão 9 – Letra F – Medição por concordância**  
**FONTE: Elaborado pela autora**

QUESTÃO 9 - LETRA F - MEDIÇÃO POR CONCORDÂNCIA	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
NÃO CONCORDÂNCIA	1	3,03%
MÉDIA CONCORDÂNCIA	11	33,33%
FORTE CONCORDÂNCIA	21	63,64%
<b>TOTAL DE RESPONDENTES</b>	<b>33</b>	<b>100,00%</b>



**GRÁFICO 39 – Questão 9 – Letra F – Medição por concordância**  
**FONTE: Elaborado pela autora**

**Comentário:** O resultado demonstra que alguns gestores possuem dificuldade em utilizar a simulação para acompanhar a medição e controle do desempenho operacional. Isto pode se dar em função de alguns deles não estarem familiarizados o suficiente com o resultado que a simulação pode gerar demonstrando que sua meta será ou não alcançada de acordo com os acontecimentos no mercado. Normalmente, utiliza-se este para comparação com as metas estabelecidas pela projeção ou orçamento.

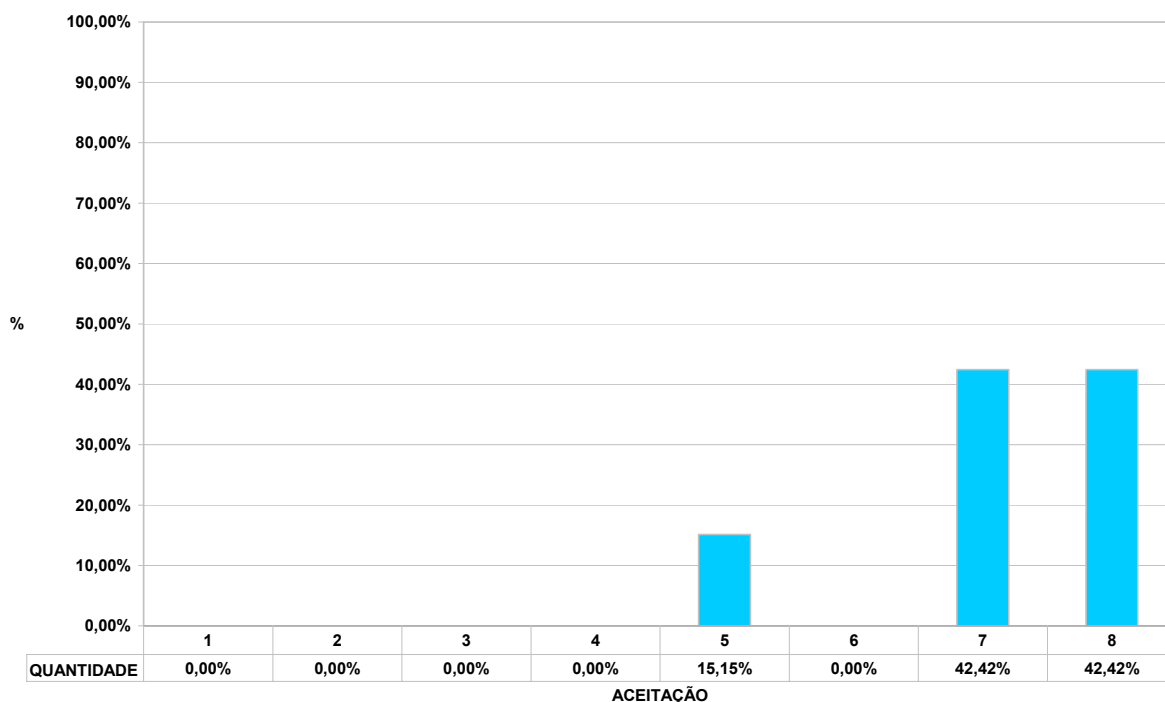


**Letra G** – A agilidade de elaboração das simulações contribuiria muito para uma decisão mais rápida e coerente com as necessidades da empresa.

**TABELA 42** – Agilidade na elaboração de simulações x decisão mais rápida e coerente com as necessidades da empresa

FONTE: Elaborado pela autora

	AS RESPOSTAS OBTIDAS FORAM	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
1	NÃO APLICÁVEL	0	0,00%
2	DISCORDO PLENAMENTE	0	0,00%
3	DISCORDO	0	0,00%
4	DISCORDO LEVEMENTE	0	0,00%
5	NEUTRO	5	15,15%
6	CONCORDO LEVEMENTE	0	0,00%
7	CONCORDO	14	42,42%
8	CONCORDO PLENAMENTE	14	42,42%
	<b>TOTAL DE RESPONDENTES</b>	<b>33</b>	<b>100,00%</b>



**GRÁFICO 40** – Questão 9 – Letra G – Respostas obtidas

FONTE: Elaborado pela autora

TABELA 43 – Questão 9 – Letra G – Medição por concordância

FONTE: Elaborado pela autora

QUESTÃO 9 - LETRA G - MEDIÇÃO POR CONCORDÂNCIA	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
NÃO CONCORDÂNCIA	0	0,00%
MÉDIA CONCORDÂNCIA	5	15,15%
FORTE CONCORDÂNCIA	28	84,85%
<b>TOTAL DE RESPONDENTES</b>	<b>33</b>	<b>100,00%</b>

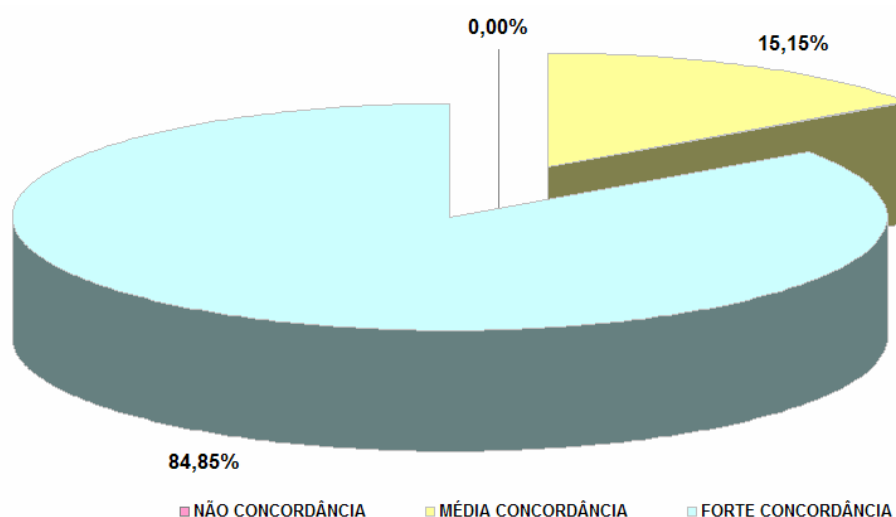


GRÁFICO 41 – Questão 9 – Letra G – Medição por concordância

FONTE: Elaborado pela autora

**Comentário:** O gráfico demonstra que grande parte dos gestores acreditam que quanto mais ágil for a simulação mais benefícios ela trará para a tomada de decisão, pois, as respostas aos acontecimentos de mercado ou às ações que deverão ser tomadas serão conhecidas mais rapidamente facilitando, dessa forma, o alcance do resultado esperado pelo acionista.

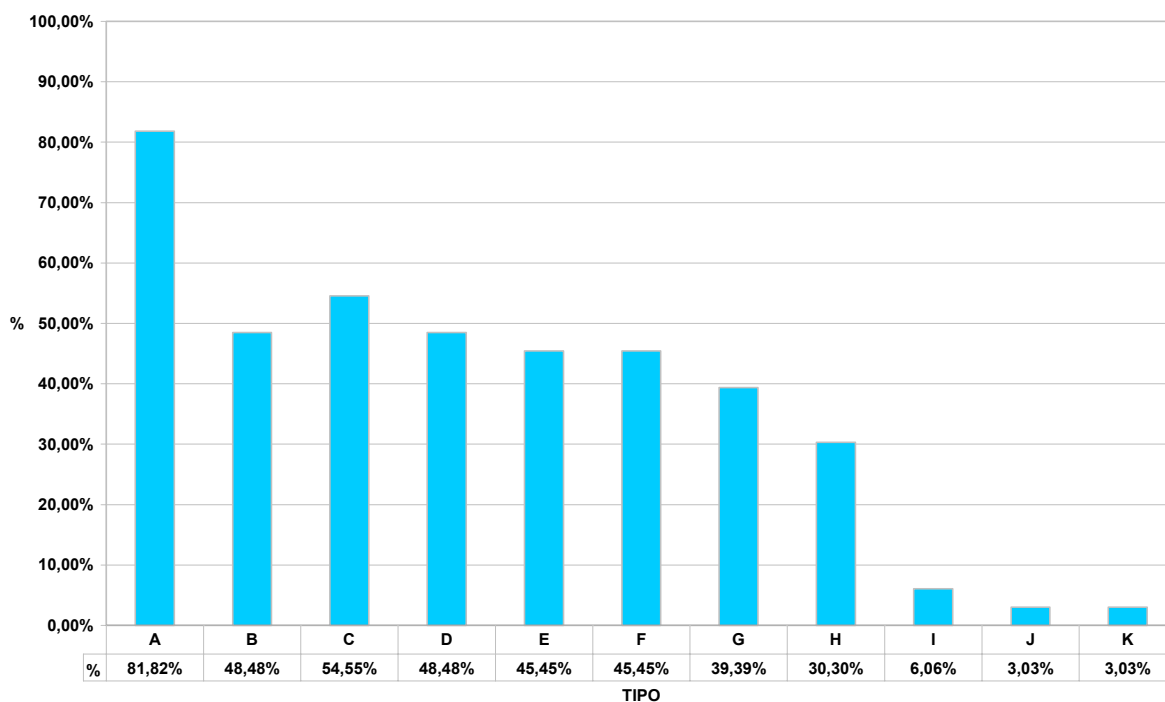
As respostas obtidas nos vários itens da questão 9 trataram de verificar quais as principais contribuições que a simulação, ou seja, a simulação dos demonstrativos financeiros trazem aos gestores das diversas áreas da empresa.

Verifica-se que as maiores contribuições, segundo os gestores, são a agilidade na elaboração da simulação, pois, estaria contribuindo com uma visão do futuro em um novo cenário e a decisão estratégica e elaboração de planos de ação. Estes dois pontos estão intimamente ligados. Todas as outras contribuições também podem ser consideradas importantes, segundo a pesquisa, pois, a maioria destacava aceitação acima de 60%.

**Questão Número 10:** Quais as variáveis exógenas, ou seja, as premissas, que são de grande importância para a preparação das simulações do balanço patrimonial e demonstração do resultado do exercício?

**TABELA 44 - Variáveis exógenas – premissas – utilizadas para elaboração da simulação**  
**FONTE: Elaborado pela autora**

AS VARIÁVEIS EXÓGENAS UTILIZADAS PARA ELABORAÇÃO DA SIMULAÇÃO SÃO		FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
A	Inflação	27	81,82%
B	Prazo Médio de Recebimento	16	48,48%
C	Taxa de Financiamento	18	54,55%
D	Taxa de Aplicação	16	48,48%
E	Impostos e Taxas	15	45,45%
F	Custo Variável de Produção	15	45,45%
G	Frete	13	39,39%
H	Outras - Taxa de Câmbio	10	30,30%
I	Outras - Preço de Commodities	2	6,06%
J	Outras - Acordo Sindical	1	3,03%
K	Outras - Situação Política e Econômica - Nac. Est.	1	3,03%
<b>TOTAL DE RESPONDENTES</b>		<b>33</b>	<b>100,00%</b>



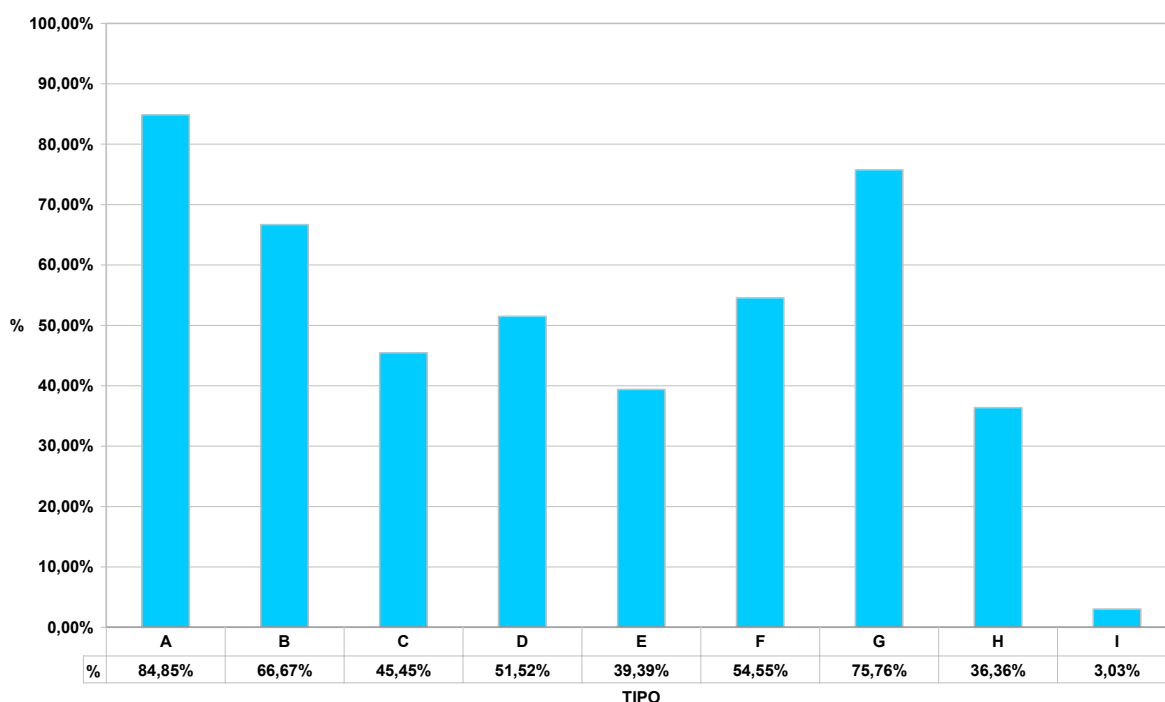
**GRÁFICO 42 – Questão 10 – Variáveis exógenas – premissas – utilizadas na elaboração da simulação**  
**FONTE:** Elaborado pela autora

**Comentário:** No Gráfico 42 as referências A, B, C, etc. devem ser comparadas com a Tabela 44 para a identificação de seu significado. Dentre as variáveis pesquisadas, as que foram consideradas mais importantes são: inflação, com 81,82% dos respondentes; taxa de financiamento, com 54,55% dos respondentes. As demais variáveis possuem consideração por menos que 50% dos respondentes, não devendo por este motivo serem consideradas menos importante e, sim, analisado pelo lado de que alguns utilizariam estes dados para as considerações nas simulações em suas áreas e outros não.

**Questão Número 11:** Quais as variáveis endógenas, ou seja, as políticas que são de grande importância para a preparação das simulações das principais demonstrações financeiras?

**TABELA 45 – Questão 11 - Variáveis endógenas – políticas – utilizadas para elaboração da simulação**  
**FONTE: Elaborado pela autora**

AS VARIÁVEIS ENDÓGENAS UTILIZADAS PARA ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO SÃO		FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
A	Volume de Vendas	28	84,85%
B	Preço Unitário de Venda	22	66,67%
C	Prazo Médio de Pagamento	15	45,45%
D	Prazo Médio de Estocagem	17	51,52%
E	Taxas e Critérios de Depreciação	13	39,39%
F	Salários e Despesas	18	54,55%
G	Margem de Lucro	25	75,76%
H	Comissões sobre Vendas	12	36,36%
I	Outras - Financiamentos	1	3,03%
<b>TOTAL DE RESPONDENTES</b>		<b>33</b>	



**GRÁFICO 43 – Questão 11 – Variáveis endógenas – políticas – utilizadas na elaboração da simulação**  
**FONTE: Elaborado pela autora**

**Comentário:** Dentre as variáveis pesquisadas, 84,85% dos respondentes concordam que o volume de vendas é uma das informações essenciais para a elaboração das demonstrações financeiras simuladas para que elas possam contribuir para o processo decisório.

A margem de lucro é considerada por 75,76% dos respondentes como informação essencial às simulações das demonstrações financeiras. O preço unitário de venda também está entre as variáveis mais consideradas para a simulação elaborada pela empresa. Foi considerada 66,67% dos respondentes. Os salários e despesas são considerados importantes por 51,52% dos gestores. O prazo médio de estocagem é considerado como importante por um pouco mais da metade dos gestores. Os demais itens são importantes para uma minoria, porém, possuem os seus impactos nas simulações das demonstrações financeiras básicas, afinal de contas, todas as variáveis mencionadas e aquelas que foram adicionadas por alguns gestores, de uma forma ou de outra poderão estar presentes neste processo.

A seguir, resume-se, por meio de um quadro comparativo, os princípios teóricos da projeção e simulação e as práticas verificadas na empresa analisada para facilitar a visualização do resultado do trabalho e consubstanciar a conclusão.

QUESTÃO Nº	REFERÊNCIA DO QUESTIONÁRIO	OS PRINCÍPIOS TEÓRICOS	AS AÇÕES PRÁTICAS DA EMPRESA PESQUISADA
1	Determina a análise do ambiente no qual a empresa se encontra inserida.	Segundo Catelli, Pereira e Vasconcelos (2001, p. 135), num ambiente de turbulências e de grande competição entre as empresas, são fundamentais o planejamento cuidadoso das ações, a implementação adequada dos planos e a avaliação sistemática do desempenho realizado em relação aos planos traçados. Esses aspectos evidenciam a necessidade de as empresas terem um processo de gestão estruturado na forma do ciclo "planejamento, execução e controle". Schubert (2005, p. XIX) menciona que a elaboração do orçamento de uma empresa significa uma sondagem sobre o seu futuro; para o próximo exercício social ou períodos maiores. Uma vez comprovada a variação ou mesmo uma vez ocorrido um fato novo, o orçamento deve ser suficientemente ágil para receber estes elementos novos e produzir uma nova posição orçamentária e suficientemente flexível para recebê-los e absorvê-los em seu sistema e produzir uma nova posição orçamentária sem descaracterizar a posição orçamentária originariamente prevista e aprovada pela Direção da empresa. É a simulação.	Pelas respostas ao questionário utilizado, percebe-se que 87,88% dos respondentes consideram que a empresa está sob um alto grau de exigência dos acionistas no intuito de melhoria de resultado. Esse fato deve-se ao alto investimento efetuado pela matriz nos últimos anos na sua filial brasileira. Os respondentes acreditam que a empresa tem capacidade de apurar os efeitos das ameaças e oportunidades através da mensuração gerando as demonstrações financeiras. É quase unânime a consideração de que a imprevisibilidade do mercado gera um planejamento mais complexo para a empresa pesquisada. A pressão do mercado gera a necessidade de simulações constantes dos possíveis resultados da empresa. Isto quer dizer que, quando os gestores têm que tomar uma ação que pode afetar consideravelmente o resultado da empresa, eles procuram efetuar possíveis simulações para verificar o resultado de suas ações antes das mesmas serem tomadas evitando, dessa forma, erros grotescos nas decisões estabelecidas que distorçam o resultado esperado pelos acionistas.

QUESTÃO Nº	REFERÊNCIA DO QUESTIONÁRIO	OS PRINCÍPIOS TEÓRICOS	AS AÇÕES PRÁTICAS DA EMPRESA PESQUISADA
2	Revela a utilização do orçamento para o controle das metas da empresa	Segundo Barbosa Filho (2004, p. 17), o orçamento é uma ponte da situação atual para a situação futura, e, para gerar confiança nesta ponte, a única maneira é envolver as pessoas que precisam atravessar a ponte, tanto na sua concepção como na sua construção. Garrison e Noreen (2001, p. 262) mencionam que as empresas se beneficiam muito com um programa orçamentário	A empresa utiliza o orçamento como ferramenta para controle das metas e objetivos traçados e todos os gestores reconhecem que esta ferramenta é utilizada.
3	Questionamento das demonstrações financeiras ou outros relatórios gerados pelo processo orçamentário.	Segundo Padoveze (2003, p. 135), o planejamento operacional pode ser definido como o conjunto de decisões e ações destinado à elaboração e operacionalização do planos para estruturar os sistemas operacionais necessários ao processo de execução das atividades, na viabilização dos produtos e serviços planejados. Desta maneira, o processo de planejamento operacional está ligado com a estrutura básica do balanço patrimonial nas suas duas grandes áreas: ativo e passivo. Inicialmente, caracteriza-se pela determinação da estrutura do ativo das unidades de negócio e, em seguida, pela determinação da estrutura desejada ou ideal de financiamento dos investimentos de ativo. A conclusão do processo orçamentário são os demonstrativos financeiros básicos – demonstração do resultado do exercício e balanço patrimonial (PADOVEZE, 2005, p. 201), e estes são os pontos-chave para o encerramento societário da empresa, momento em que serão apurados os impostos sobre o lucro, bem como as perspectivas de distribuição dos resultados e permitem à administração efetuar análises financeiras de retorno de investimento que irão justificar o orçamento.	A empresa utiliza a demonstração do resultado do exercício, o balanço patrimonial e a demonstração do fluxo de caixa como principais relatórios gerados após a conclusão do processo orçamentário.

QUESTÃO Nº	REFERÊNCIA DO QUESTIONÁRIO	OS PRINCÍPIOS TEÓRICOS	AS AÇÕES PRÁTICAS DA EMPRESA PESQUISADA
4	Determina a visão dos gestores com relação à contribuição do orçamento para o processo de gestão da empresa.	Garrison e Noreen (2001, p. 262) mencionam que as empresas se beneficiam com um programa orçamentário. Estes benefícios podem ser descritos como: fornecem um meio de “transmitir” os planos da administração a toda a organização e forçam os gerentes a planejar o futuro; proporciona um meio de “alocação dos recursos” à organização em que eles podem ser empregados de maneira mais eficaz; pode revelar potenciais “gargalos” antes que eles ocorram; “coordenam” as atividades de toda a organização por meio da “integração” dos planos das diversas partes; definem metas e objetivos que podem servir de níveis de referência para a subsequente avaliação de desempenho.	87,88% dos gestores possuem forte concordância com as contribuições geradas pelo processo orçamentário para o processo decisório. Conclui-se que para a empresa o processo orçamentário é de grande importância e possui contribuições relevantes para o seu processo decisório.
5	Determina quais as variáveis exógenas que são consideradas pela empresa no momento da elaboração do orçamento.	Moreira (2002, p. 45) define que variável exógena é aquela que independe da ação da empresa, cabendo à mesma apenas tomar decisões para melhorar o impacto das variações positivas e minimizar o impacto das variações negativas, as quais podem ser macroeconômicas e mercadológicas. Normalmente, as modificações nas variáveis exógenas afetam, positiva ou negativamente, o desempenho de todas as empresas que estão naquele mesmo ambiente concorrencial gerando oportunidades ou ameaças iguais para todas. Quanto maior for a percepção dos gestores da empresa quanto às modificações ocorridas nestas variáveis, e quanto maior for a agilidade para a adaptação à mudança, menor será o impacto destas variáveis sobre a organização. A análise dos acontecimentos externos que irão gerar as modificações nas variáveis exógenas devem ser feitos permanentemente, pois, o ambiente externo é extremamente dinâmico.	Para a empresa, as variáveis consideradas importantes para a empresa são inflação com 93,94% dos respondentes; custo variável de produção com 84,85% dos respondentes; a seguir, uma outra variável considerada importante, com 72,73% dos respondentes são os impostos e taxas; com 66,67% dos respondentes encontra-se a variável fretes; a taxa de financiamento que a empresa utiliza, com 60,61% dos respondentes; e, a taxa de câmbio e o prazo médio de recebimento são considerados importantes por 51,52% dos respondentes. As demais variáveis possuem consideração menor que 50% dos respondentes, não devendo ser consideradas menos importante e, sim, analisado pelo lado de que alguns utilizariam estes dados para as considerações em suas áreas e outros não.



QUESTÃO Nº	REFERÊNCIA DO QUESTIONÁRIO	OS PRINCÍPIOS TEÓRICOS	AS AÇÕES PRÁTICAS DA EMPRESA PESQUISADA
6	Determina quais as variáveis endógenas que são consideradas pela empresa no momento da elaboração do orçamento.	Moreira (2002, p. 45) define a variável endógena como controlável pela empresa, em sua maioria decorrente de suas próprias decisões, a qual envolve objetivos, políticas de negócios, padrões, previsões e orçamentos preliminares, e parâmetros de custos em geral. Existem muitas variáveis endógenas, porém, os gestores devem definir quais são aquelas de maior importância para a empresa e trabalhar com suas variações para atender às necessidades de informações do que uma modificação nesta variável pode causar de reflexos no resultado da empresa.	Todos os respondentes concordam que o volume de vendas é uma das informações essenciais para a projeção das demonstrações financeiras. Os salários e as despesas foram considerados importantes por uma grande parte dos respondentes. A margem de lucro é considerada por 84,85% dos respondentes como informação essencial às projeções das demonstrações financeiras. O preço unitário de venda também está entre as variáveis mais consideradas para a projeção elaborada pela empresa – corresponde a 75,76% dos respondentes. As taxas e critérios de depreciação são consideradas por 69,70% dos gestores e os prazos médios de estocagem e pagamento possuem grande aceitação – 66,67%. As comissões sobre vendas são levadas em consideração na elaboração das projeções por 57,58% dos gestores. As outras variáveis são consideradas por uma minoria, porém, possuem impactos nas projeções das demonstrações financeiras, pois, estão presentes neste processo.
7	Revela a utilização da simulação para o controle das metas da empresa	Shannon (1975) apud Padoveze (2005, p. 255) comenta que simulação é um processo de planejamento de um sistema real e condução de experimentos, com o objetivo do entendimento do comportamento do sistema e avaliação das várias estratégias para a operação. Fomm (2004, p. 19) define o objetivo principal da simulação empresarial, aplicada em relação aos demonstrativos financeiros, como sendo a possibilidade dos usuários enxergarem os inter-relacionamentos das ações que serão tomadas, e permite o aprimoramento do processo decisório por meio da avaliação e quantificação dos impactos das principais decisões empresariais. Assim, a simulação fornece uma visualização de como será o futuro de acordo com a ação a ser tomada e este poderá ser modificado, antes de efetivá-la, de acordo com o resultado deste processo. Isto implica em decisões que mostram a possibilidade de alcance de um melhor futuro da empresa	Esta pergunta trata da confirmação de que a empresa utiliza o processo de simulação nas decisões tomadas pelos gestores. Verifica-se que 84,85% dos respondentes têm plena ciência de que a simulação das demonstrações financeiras são utilizadas pela empresa e 15,15% não tem conhecimento desta prática na organização. Este desconhecimento existe pelo envolvimento do gestor na elaboração destas simulações ou não. Um fato a ser mencionado é que em algumas áreas a empresa definiu que não há necessidade de mensurar o impacto das ações que serão tomadas no resultado da empresa.

QUESTÃO Nº	REFERÊNCIA DO QUESTIONÁRIO	OS PRINCÍPIOS TEÓRICOS	AS AÇÕES PRÁTICAS DA EMPRESA PESQUISADA
8	Questionamento das demonstrações financeiras ou outros relatórios gerados pelo processo de simulação.	Para que a empresa possa simular o seu resultado faz-se necessário um ponto de partida que, no caso aqui estudado, inicia-se com a elaboração dos cenários possíveis dentro da realidade no qual a empresa está inserida. Em seguida, a elaboração das estratégias a serem adotadas e a construção de um modelo denominado orçamento. O resultado da simulação é o mesmo da projeção – as demonstrações financeiras, porém, com as considerações das ações futuras que serão tomadas visando a identificação da situação da empresa após este fato.	A empresa utiliza a demonstração do resultado do exercício, o balanço patrimonial e a demonstração do fluxo de caixa como principais relatórios gerados após a conclusão do processo de simulação.
9	Determina a visão dos gestores com relação à contribuição da simulação para o processo de gestão da empresa.	Evans e Olson (1998, p. 12) comentam que a simulação permite que os gerentes avaliem possíveis decisões sem implementá-las, ou seja, testá-las antes de efetivá-las. A simulação contribui, também, na alocação de recursos operacionais. Fomm (2004, p. 17) menciona que a simulação pode ser empregada, também, na elaboração de projetos de viabilidade econômica e financeira para investimentos de capital. O resultado desta simulação pode trazer o impacto de financiamentos no resultado e, também, o quanto este investimento pode trazer de retorno. Com a simulação, outro aspecto que pode ser alcançado é a verificação das principais modificações de mercado e suas influências no resultado da empresa a curto prazo, conforme menciona Padoveze (2005, p. 255) que algumas vezes faz-se necessário a modificação das premissas existentes ou incorporar novas premissas. Para a medição e controle empresarial a simulação pode contribuir com as informações visando o acompanhamento da avaliação de desempenho da empresa antes mesmo que a situação seja concretizada, ou seja, consegue-se simular como serão estes índices no futuro. Harrel et al. (2002, p. 79) comentam que por meio da simulação várias alternativas podem ser verificadas até se chegar a melhor escolha e Fomm (2004, p. 21) menciona que diminui o espaço para decisões tomadas a partir da intuição e feeling.	O resultado demonstra que grande parte dos gestores acreditam que quanto mais ágil for a simulação mais benefícios ela trará para a tomada de decisão, pois, as respostas aos acontecimentos de mercado ou às ações que deverão ser tomadas serão conhecidas mais rapidamente facilitando, dessa forma, o alcance do resultado esperado pelo acionista. As respostas obtidas tratam de verificar quais as principais contribuições que a simulação, ou seja, a simulação dos demonstrativos financeiros trazem aos gestores das diversas áreas da empresa. Verifica-se que as maiores contribuições, segundo os gestores, são a agilidade na elaboração da simulação, pois, estaria contribuindo com uma visão do futuro em um novo cenário e a decisão estratégica e elaboração de planos de ação. Estes dois pontos estão intimamente ligados. Todas as outras contribuições também podem ser consideradas importantes, segundo a pesquisa, pois, a maioria destacava aceitação acima de 60%.

QUESTÃO Nº	REFERÊNCIA DO QUESTIONÁRIO	OS PRINCÍPIOS TEÓRICOS	AS AÇÕES PRÁTICAS DA EMPRESA PESQUISADA
10	Determina quais as variáveis exógenas que são consideradas pela empresa no momento da elaboração das simulações.	Idem à questão 5.	Dentre as variáveis pesquisadas, as que foram consideradas mais importantes são: inflação, com 81,82% dos respondentes; taxa de financiamento, com 54,55% dos respondentes. As demais variáveis possuem consideração por menos que 50% dos respondentes, não devendo por este motivo serem consideradas menos importante e, sim, analisado pelo lado de que alguns utilizariam estes dados para as considerações nas simulações em suas áreas e outros não.
11	Determina quais as variáveis endógenas que são consideradas pela empresa no momento da elaboração das simulações.	Idem à questão 6.	Dentre as variáveis pesquisadas, 84,85% dos respondentes concordam que o volume de vendas é uma das informações essenciais para a elaboração das demonstrações financeiras simuladas para que elas possam contribuir para o processo decisório. A margem de lucro é considerada por 75,76% dos respondentes como informação essencial às simulações das demonstrações financeiras. O preço unitário de venda também está entre as variáveis mais consideradas para a simulação elaborada pela empresa. Foi considerada 66,67% dos respondentes. Os salários e despesas são considerados importantes por 51,52% dos gestores. O prazo médio de estocagem é considerado como importante por um pouco mais da metade dos gestores. Os demais itens são importantes para uma minoria, porém, possuem os seus impactos nas simulações das demonstrações financeiras básicas, afim de contas, todas as variáveis mencionadas e aquelas que foram adicionadas por alguns gestores, de uma forma ou de outra poderão estar presentes neste processo.

**QUADRO 10 – Análise dos princípios teóricos estabelecidos na bibliografia a as práticas verificadas na empresa (estudo de caso)**  
**FONTE: Elaborado pela autora**

Pode-se dizer, portanto, após a leitura do Quadro 10, que a projeção e a simulação das demonstrações financeiras podem trazer benefícios para a empresa, pois, fornecem auxílio à gestão da empresa gerando uma visualização das suas demonstrações financeiras de acordo com os cenários estabelecidos pelos gestores e, em seguida, com as simulações, pode-se verificar o impacto das ações a serem tomadas antes de efetivá-las, fazendo com que haja uma melhor tomada de decisão, pois, caso não seja atingido o resultado esperado com a simulação da ação a ser tomada, a empresa estará estudando de que forma será melhor efetivar a mudança sem alterar o resultado esperado pelo acionista.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A maioria das empresas utilizam o processo de orçamento tradicional, mais conhecido como projeção, gerando como resultado deste processo ao menos as demonstrações financeiras básicas, conforme menciona Padoveze (2005, p. 201) ao analisar os relatórios gerados pela contabilidade verifica que o balanço patrimonial e a demonstração do resultado do exercício são os demonstrativos financeiros básicos, pois, eles fornecem, em primeira mão, informações para a integração com os relatórios futuros. A partir destes relatórios básicos são derivados outros que contribuem para a tomada de decisão como, por exemplo, o fluxo de caixa.

Todo o trabalho de preparação do orçamento, ou seja, das projeções das demonstrações financeiras exige a preparação de cenários iniciais para que seja escolhido o melhor deles – o mais coerente com a realidade da empresa – desta forma, poderá ser utilizado na preparação dos relatórios que irão fornecer auxílio na tomada de decisão. Para a elaboração dos cenários pode-se observar que há necessidade de definição das variáveis que irão gerar esta base, pois, as variáveis definidas serão o ponto de partida para a elaboração dos cenários e daí resultarão as projeções. Estas variáveis podem ser endógenas (internas) e exógenas (externas).

De acordo com diversos autores, as variáveis endógenas podem ser definidas como volume de vendas, preço unitário de venda, prazo médio de pagamento, prazo médio de estocagem, taxas e critérios de depreciação, salários e despesas, margem de lucro e comissões sobre vendas e as variáveis exógenas são a inflação, prazo médio de recebimento, taxa de câmbio, taxa de financiamento, taxa de aplicação, impostos e taxas, custo variável de produção e fretes.

Quando os gestores trabalham com projeção, podem utilizar uma outra ferramenta de gestão que é um processo de simulação.

Conforme menciona Fomm (2004, p. 19), a simulação empresarial, quando aplicada em relação aos demonstrativos financeiros, tem como objetivo principal possibilitar aos usuários a visualização dos inter-relacionamentos das ações passíveis de serem tomadas, bem como permitir o aprimoramento do processo decisório por meio da avaliação e quantificação dos impactos das principais decisões empresariais. A cada ação que deve ser tomada pela gestão da empresa, verifica-se quais são as variáveis envolvidas e efetuam-se as devidas alterações nestas variáveis, fazendo com que haja o reflexo desta(s) modificação(ões) nas principais demonstrações financeiras, proporcionando ao gestor a possibilidade de verificar o resultado da sua ação em números para a empresa.

Desconsiderando as críticas ao processo de orçamento e simulação das demonstrações financeiras, que extrapolam o escopo deste trabalho, pode-se validar a hipótese de que estas demonstrações projetadas e simuladas trazem contribuições ao processo decisório. Para esta verificação, o instrumento de pesquisa utilizado foi um questionário elaborado para este fim, contemplando perguntas de múltipla escolha e com espaço para respostas adicionais.

As comprovações efetuadas na empresa estudo de caso com relação à contribuição da projeção das demonstrações financeiras básicas ao processo decisório da empresa estão relacionadas abaixo:

- a) **comunicação de metas e objetivos num determinado período de tempo:** Garrison e Noreen (2001, p. 262) comentam que o orçamento fornece um meio de “transmitir” os planos da administração a toda a organização. Ficou claro que todos os gestores sabem que a ferramenta utilizada pela empresa para controlar as suas metas é o orçamento e a quase totalidade dos gestores envolvidos neste processo utilizam-no para a comunicação de metas de um determinado período de tempo para seus subordinados;
- b) **decisão estratégica e elaboração de planos de ação:** Os gestores da empresa pesquisada utilizam o orçamento, isto é, a projeção da empresa, para a elaboração de decisões e planos de ações. No momento da elaboração do orçamento, ou seja, da projeção, os gestores

verificam quais as possíveis ações que serão tomadas no exercício e incluem-nas na elaboração do mesmo. Garrison & Noreen (2001, p. 262) mencionam que o processo orçamentário força os gerentes a “pensar” no futuro e planejá-lo. Na falta da necessidade de fazer orçamento, vários administradores gastarão o seu tempo cuidando das situações do dia-a-dia.

- c) alocação de recursos operacionais:** Garrison e Noreen (2001, p. 262) comentam que o orçamento proporciona um meio de “alocação dos recursos” às partes da organização em que eles podem ser empregados de maneira mais eficaz. Pode revelar potenciais “gargalos” antes que eles ocorram. A projeção também traz uma perspectiva de utilização mais adequada dos recursos operacionais da empresa, uma vez que precisa unir as áreas envolvidas em busca de objetivos comuns. Observa-se que a maioria dos gestores da empresa consideram o orçamento uma oportunidade para o estudo da alocação de recursos operacionais e que uma minoria não concorda com este tipo de contribuição. Na empresa analisada, a maioria utiliza a projeção como um meio de alocar recursos operacionais em busca de um resultado melhor para a empresa. Se a empresa buscar projetar a utilização de seus recursos operacionais poderá ter um ganho futuro por ter aproveitado o máximo do seu recurso para gerar o resultado esperado pelos acionistas. Todos os envolvidos juntos podem conseguir uma definição mais adequada do que fazer com os recursos disponíveis visando alcançar o resultado traçado.
- d) decisão de investimentos de capital:** Segundo Sobanski (1994, p. 57) o orçamento de investimentos de pequeno porte trata da inclusão da aquisição dos mesmos através de verba departamental, ou seja, não necessitam de estudos mais aprofundados. Para os investimentos de grande porte, há necessidade de estudos de viabilidade e procedimentos formais de aprovação pelos gestores. Estes possuem a característica de comprometimento de longo prazo e, depois de iniciados, são praticamente irreversíveis. Por este motivo, torna-se importante a consideração destes nas demonstrações financeiras projetadas para revelar os impactos destes investimentos no plano de curto prazo da

empresa. Na empresa analisada, pôde-se verificar que existem alguns gestores que não levam em consideração esta contribuição. Isto existe por causa de suas funções, ou seja, eles não são os responsáveis por decisões de investimento de capital e desconhecem a contribuição que pode ser gerada pelo mesmo.

- e) estabelecimento de resultados futuros:** Na empresa pesquisada verifica-se que a grande maioria dos gestores consideram o orçamento uma forma de estabelecer resultados futuros, ou seja, por meio do orçamento são estabelecidas metas e os gestores buscam conferir o resultado que será gerado futuramente desde que suas ações sejam as que foram projetadas no momento da elaboração do orçamento da empresa. Serve para guiar os gestores sobre o que os acionistas esperam da empresa num prazo determinado. Garrison e Noreen (2001, p. 262) comentam que os planos orçamentários “coordenam” as atividades de toda a organização por meio da “integração” dos planos das diversas partes. A elaboração do orçamento, assegura que todos na organização estejam trabalhando na mesma direção;
- f) medição e controle de desempenho operacional:** Horngren, Sundem e Stratton (2004, p. 207) comentam que quando os executivos usam as demonstrações de resultado para avaliar o desempenho, os gestores precisam saber de que maneira suas decisões afetarão o resultado da empresa. Na empresa pesquisada, o resultado demonstra que alguns gestores possuem dificuldade em utilizar o orçamento para a medição e controle do desempenho operacional. Isto ocorre pois alguns deles não estão familiarizados o suficiente com o resultado que o orçamento pode gerar quando comparado com os dados reais fazendo com que haja uma utilização coerente do resultado dos fatos ocorridos com os projetados.

As comprovações efetuadas na empresa analisada com relação à contribuição da simulação das demonstrações financeiras básicas ao processo decisório da empresa estão relacionadas abaixo:



- a) conhecimento das ameaças e oportunidades através de uma mensuração:** A decisão estratégica e a elaboração de ações ficam mais coerentes quando se estuda o futuro do mercado e se criam cenários para que se possa simular o resultado da empresa. Na empresa analisada, alguns gestores não acreditam que a simulação forneça conhecimento das ameaças e oportunidades por meio de uma mensuração. Isto pode se dar em função de alguns deles não estarem participando do processo de simulação, pois, como já foi mencionado anteriormente nem todas as áreas da empresa têm oportunidade de efetuar a mensuração de suas ações antes que elas ocorram para verificar os impactos no resultado esperado pelos acionistas. Apenas as áreas que trazem um grande impacto nos números da empresa possuem esta viabilidade;
- b) decisão estratégica e elaboração de planos de ação:** Evans e Olson (1998, p. 12) comentam que a simulação permite que os gerentes avaliem possíveis decisões sem implementá-las, ou seja, testá-las antes de efetivá-las. Eles chamam a este teste de *WHAT-IF?*, ou seja, qual seria o impacto para a empresa se algo acontecesse, esta é uma vantagem significativa para o processo de decisão. Os gestores da empresa analisada utilizam a simulação para a elaboração de decisões e planos de ações e em conjunto com sua mensuração conseguem tomar decisões mais coerentes. No momento da elaboração da simulação, os gestores verificam quais as possíveis ações que estarão sendo tomadas e quais as variáveis que estarão sendo alteradas e repassam para a controladoria para que este departamento elabore o balanço patrimonial e a demonstração do resultado do exercício simulados e verifique qual o impacto no resultado esperado pelo acionista;
- c) alocação de recursos operacionais:** Na empresa estudada, a maioria dos gestores consideram a simulação uma oportunidade para o estudo do resultado da alocação de recursos operacionais antes da decisão tomada para não prejudicar o resultado esperado pelo acionista. Ou seja, a simulação serve para verificar qual o melhor caminho para a alocação destes recursos;

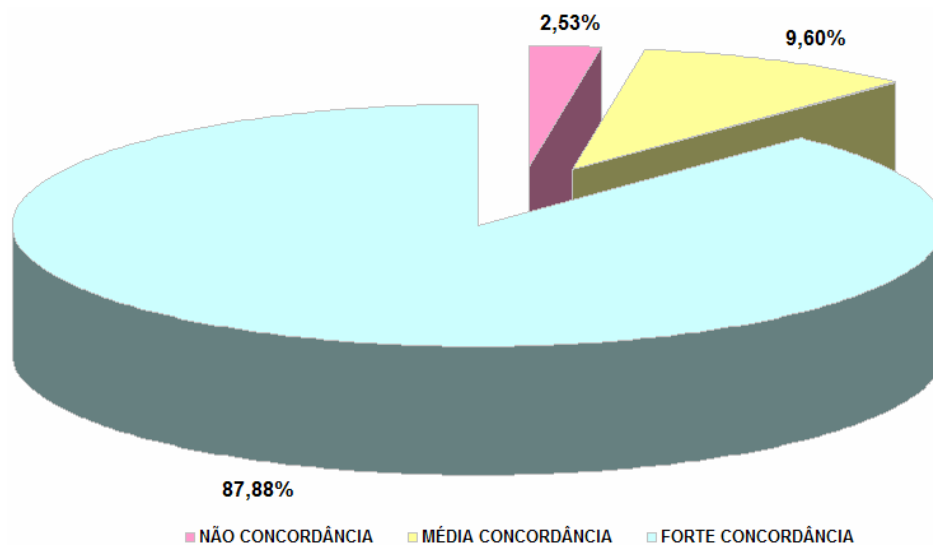
- d) decisão de investimentos de capital:** Assim como a projeção das demonstrações financeiras, a simulação pode-se analisar para uma boa parte dos gestores são consideradas uma oportunidade para verificar o impacto das decisões de investimento de capital no resultado esperado pelos acionistas. Poucos gestores não enxergam esta contribuição gerada pela simulação, talvez por causa de suas funções, ou seja, eles não são os responsáveis por decisões de investimento de capital e desconhecem a contribuição que pode ser gerada pelo mesmo;
- e) verificação das principais mudanças de mercados e suas influências no resultado da empresa a curto prazo:** Com a simulação, outro ponto que pode ser alcançado é a verificação das principais modificações de mercado e suas influências no resultado da empresa a curto prazo. Para Padoveze (2005, p. 255) algumas vezes é necessária a modificação das premissas existentes ou a incorporação de novas premissas. Utilizando-se a simulação para este fim, pode-se contemplar o mercado atual no qual a empresa está inserida e verificar as modificações necessárias para que a empresa continue a atingir o resultado projetado na etapa anterior. Na empresa estudada, após a elaboração da projeção sabe-se que existe um período de 6 meses para efetuar a revisão da mesma, portanto, boa parte dos gestores concordam com esta contribuição que é gerada pela simulação, pois, a mesma antecipa o resultado das mudanças no mercado e propicia tempo hábil para a correção dos principais problemas sem perder de vista o alcance das metas pré-estabelecidas;
- f) medição e controle do desempenho operacional:** Para a medição e controle empresarial a simulação pode contribuir com as informações visando o acompanhamento da avaliação de desempenho da empresa antes mesmo que a situação seja concretizada, ou seja, de acordo com os critérios de avaliação estabelecidos pela empresa, consegue-se simular como serão estes índices no futuro, visando atribuir uma ação corretiva ao caminho que está sendo trilhado pela empresa. Os indicadores definidos pela empresa como parâmetro para medição de suas atividades serão analisados antes que os mesmos ocorram. Na empresa pesquisada, alguns gestores possuem dificuldade em utilizar a

simulação para acompanhar a medição e controle do desempenho operacional. Isto pôde se dar em função de alguns deles não possuírem indicadores suficientes para esta análise ou mesmo não estarem familiarizados o com o resultado que a simulação pode gerar demonstrando se sua meta será ou não alcançada de acordo com os acontecimentos no mercado;

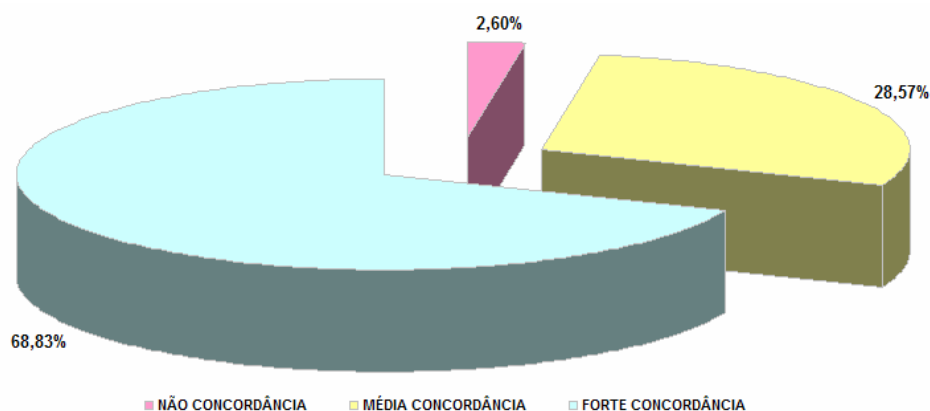
**g) agilidade de elaboração das simulações contribuindo para uma decisão mais rápida e coerente com as necessidades da empresa:**

Fomm (2004, p. 21) menciona que diminui o espaço para decisões tomadas a partir da intuição e feeling, mesmo que o empreendedor possua pleno conhecimento do seu negócio e do mercado e que são inúmeros os empreendedores que ainda não atentaram para a importância do processo de tomada de decisão baseado em números representativos dos impactos das ações a serem implementadas. Portanto, a agilidade das simulações pode contribuir com a decisão. Na empresa estudada, grande parte dos gestores acreditam que quanto mais ágil for a simulação mais benefícios ela trará para a tomada de decisão, pois, as respostas aos acontecimentos de mercado ou às ações que deverão ser tomadas serão conhecidas mais rapidamente facilitando, dessa forma, o alcance do resultado esperado pelo acionista.

Os gráficos a seguir demonstram, respectivamente, a aceitação das contribuições das projeções das demonstrações financeiras básicas e das simulações das mesmas demonstrações à empresa pesquisada. Este percentual foi calculado pela média das respostas às contribuições apresentadas.



**GRÁFICO 44 – Aceitação das contribuições geradas pelas demonstrações financeiras projetadas ao processo decisório**  
**FONTE: Elaborado pela autora**



**GRÁFICO 45 – Aceitação das contribuições geradas pelas demonstrações financeiras simuladas ao processo decisório**  
**FONTE: Elaborado pela autora**

Embora existam críticas aos processos de projeção e simulação das demonstrações financeiras que não foram objeto de estudo neste trabalho, conclui-se que a análise, por meio do estudo de caso, corrobora a hipótese parcialmente, pois, a maioria dos gestores – com um percentual acima de 68% – concordam que os processos de projeção e a simulação das demonstrações financeiras básicas trazem importantes contribuições ao processo decisório.

Por meio da pesquisa efetuada fica evidente que poucos gestores não acreditam que a simulação forneça conhecimento das ameaças e oportunidades por meio de uma mensuração, pois, a empresa pesquisada, possui alguns gestores que não utilizam a prática da simulação para a tomada de decisões. Isto se dá pelo motivo de que a simulação é efetuada pela área de Controladoria e nem todos tem acesso a esta ferramenta, porém, para a melhoria do processo de gestão e no intuito de uma melhor gestão empresarial, a empresa poderia disponibilizar a ferramenta de simulação antes de qualquer tomada de decisão que possa afetar o resultado da empresa. Dessa forma, os gestores teriam em mãos o resultado da simulação para decidir se efetivariam ou não a ação e até que modificações deveriam ser feitas nas suas ações para que elas trouxessem um melhor resultado para a empresa.

A empresa poderia também, investir em melhoria de processos para a elaboração de projeções e simulações, pois, segundo os próprios gestores a empresa ainda possui alguma dificuldade nestes processos o que gera um tempo maior de dedicação e uma pequena demora na demonstração dos resultados esperados. Todos os gestores possuem plena consciência de que o mercado está exigindo decisões cada vez mais rápidas e mais acertadas e talvez com alguma melhoria nos processos de projeção e simulação das demonstrações financeiras existisse uma melhor gestão empresarial.

Para que houvesse uma maior contribuição da projeção e simulação das demonstrações financeiras para a empresa pesquisada, deveria ser divulgada como as mesmas podem ajudar na medição do desempenho operacional, demonstrando os principais índices acompanhados e sua evolução ao longo do tempo em comparação com os índices projetados e simulados.

Enfim, a presente dissertação mostrou a grande importância e abrangência do tema da projeção e da simulação, ficando como propostas para trabalhos futuros as seguintes sugestões:

- a) como efetuar projeções e simulações de resultados futuros utilizando, por exemplo, o *Beyond Budgeting*?
- b) quais os métodos de simulação mais utilizados para verificar as possíveis modificações das variáveis endógenas e exógenas?

- c) como criar um modelo de simulação para empresas que já utilizam o orçamento tradicional como forma de gestão?

Por fim, cabe ressaltar que existem muitas outras possibilidades de estudo sobre a projeção e a simulação e que estes estudos podem auxiliar cada vez mais a gestão das empresas trazendo informações importantes para o processo decisório.

## REFERÊNCIAS

- ASSAF NETO, A. *Finanças corporativas e valor*. São Paulo: Atlas, 2003.
- ATKINSON, A. A. et al. *Contabilidade gerencial*. São Paulo: Atlas, 2000.
- BARBOSA, F. H. *Modelo de equações simultâneas*. [2005?]. Disponível em: <<http://www.epge.fgv.br/portal/arquivo/1157.pdf>>. Acesso em: 15 jun. 2006.
- BARBOSA FILHO, F. *Estudo de caso de uma empresa brasileira de grande porte do ramo de alimentos, para analisar a sua tendência ao modelo beyond budgeting*. 2004. 279 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica) - Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP, São Paulo, 2004.
- BERTOLDI, J. *O painel estratégico como ferramenta de avaliação de desempenho: uma abordagem conceitual em uma empresa do ramo metalúrgico*. 2003. 106 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.
- BRASIL. *Lei nº 6.404*, de 17 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Disponível em: <<http://www.tesouro.fazenda.gov.br/legislacao/download/contabilidade/Lei6404.htm>>. Acesso em: 11 nov. 2005.
- CARVALHO, F. *Práticas de planejamento e estratégico e sua aplicação em organizações do terceiro setor*. 2004. 204 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.
- CATELLI, Armando; GUERREIRO, Reinaldo. *Mensuração do Resultado Econômico*. In: CATELLI, Armando (Coordenador). *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. p.81 – 109.
- CATELLI, Armando; PEREIRA, Carlos Alberto; VASCONCELOS, Marco Tullio de Castro. *Processo de Gestão e Sistemas de Informações Gerenciais*. In: CATELLI, Armando (Coordenador). *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. p.135 – 154.
- COSTA, É. V. *A importância na evidenciação dos demonstrativos contábeis das empresas limitadas*. 2004. Artigo (Especialização em Auditoria Fiscal e Tributária) - Departamento de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Pernambuco, João Pessoa, 2004. Disponível em: <[http://www.12manage.com/methods\\_swot\\_analysis\\_pt.html](http://www.12manage.com/methods_swot_analysis_pt.html)>. Acesso em: 25 fev. 2006.
- EVANS, J. R.; OLSON, D. L. *Introduction to simulation and risk analysis*. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

FERNANDES, D. R. Uma contribuição sobre a construção de indicadores e sua importância para a gestão empresarial. *Revista FAE*, Curitiba, v. 7, n. 1, p. 1-18, jan./jun. 2004.

FOMM, M. M. *Simulação empresarial: um enfoque voltado para o processo de tomada de decisões*. Rio de Janeiro: UniverCidade, 2004.

GARRISON, R. H.; NOREEN, E. W. *Contabilidade gerencial*. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

GIL, A. L. *Contingências em negócios*. São Paulo: Saraiva, 2004.

GITMAN, L. J. *Princípios de administração financeira*. 7. ed. São Paulo: Harbra, 1997.

GIUNTINI, N. *Contribuição ao estudo de utilidade do Balanced Scorecard: um estudo de caso de uma empresa siderúrgica e metalúrgica operando no Brasil*. 2003. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica) - Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP, São Paulo, 2003.

HANSEN, D. R.; MOWEN, M. M. *Gestão de custos: contabilidade e controle*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

HARREL, C. R. et. al. *Simulação: otimizando os sistemas*. 2. ed. São Paulo: Instituto IMAM, 2002.

HENDRIKSEN, E. S.; BREDAS, M. F. V. *Teoria da Contabilidade*. São Paulo: Atlas, 1999.

HORNGREN, C. T.; SUNDEM, G. L.; STRATTON, W. O. *Contabilidade gerencial*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HOURNEAUX JÚNIOR, F. *Avaliação de desempenho organizacional: estudo de casos de empresas do setor químico*. 2005. 160 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

IUDÍCIBUS, S. *Teoria da Contabilidade*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_; MARION, J. C.; PEREIRA, E. *Dicionário de termos de Contabilidade*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_; MARTINS, E.; GELBCKE, E. R. *Manual de contabilidade das sociedades por ações: aplicável às demais sociedades*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

KAPLAN, Robert S.; BANKOR, R. D.; ATKINSON, A. *Contabilidade gerencial*. São Paulo: Atlas, 2000.

LOPES, A. B.; MARTINS, E. *Teoria da Contabilidade: uma nova abordagem*. São Paulo: Atlas, 2005.



MARQUES, J. A. V. C.; CIA, J. N. S. Teoria das restrições e contabilidade gerencial: interligando contabilidade a produção. *RAE: Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 38, n. 3, p. 34-36, 1998.

MARTINS, G. A. *Manual para a elaboração de monografia e dissertações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MARTINS, E. *Contabilidade de custos*. São Paulo: Atlas, 1998.

MATARAZZO, D. *Análise financeira de balanços*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

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

NOGUEIRA, D.; NOGUEIRA, V. M. C. *A linguagem da tributação no Brasil*. [2006?]. Disponível em: <[http://www.ccaps.net/newslwttter/03-05/art\\_2pt\\_hm](http://www.ccaps.net/newslwttter/03-05/art_2pt_hm)>. Acesso em: 15 jun. 2006.

OLIVEIRA, S. L. *Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses*. São Paulo: Pioneira, 1997.

PADOVEZE, C. L. *Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. *Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

\_\_\_\_\_. *Planejamento orçamentário*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

PEREIRA, Carlos Alberto. *Avaliação de Resultados e Desempenhos*. In: CATELLI, Armando (Coordenador). *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. p.196 – 267.

SÁ, C. A.; MORAES, J. R. *O orçamento estratégico: uma visão empresarial*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SANDRONI, P. *Novíssimo dicionário de economia*. São Paulo: Best Seller, 1999.

SCHUBERT, P. *Orçamento empresarial integrado*. 3. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2005.

SEVERINO, A. J. *Metodologia do trabalho científico*. 21. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

SILVA, J. P. *Análise financeira das empresas*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SOBANSKI, J. J. *Prática de orçamento empresarial: um exercício programado*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

VASCONCELOS FILHO, P. *Planejamento e controle: uma proposição brasileira*. Rio de Janeiro: LTC, 1983.

WELSCH, G. A. *Orçamento empresarial*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1983.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

ZDANOWICZ, J. E. *Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros*. 7. ed. Porto Alegre: Editora Sagra Luzzatto, 1998.



## **APÊNDICE A – Explicações ao questionário**



### **MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

#### ***“A UTILIZAÇÃO DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS PROJETADAS E SIMULADAS E SUAS CONTRIBUIÇÕES AO PROCESSO DECISÓRIO – UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA QUÍMICA”***

#### **PESQUISA ACADÊMICA**

As mudanças no ambiente internacional estão acontecendo com muito mais frequência e isto faz com que todos os inseridos neste contexto tenham que se adaptar à nova realidade.

Dentre os afetados, a gestão empresarial se depara com novos desafios e, em decorrência disto, surgem necessidades de informações em tempo hábil, ou seja, oportunas para a tomada de decisão.

Uma boa gestão representa um dos diferenciais competitivos entre as empresas e os principais pontos a serem observados são a qualidade, a transparência e a agilidade para a obtenção das informações.

Os gestores estão sendo pressionados a tomar decisões cada vez mais rápidas, definindo qual é o caminho que a empresa deve seguir na busca do alcance de suas metas, utilizando melhores estratégias e adaptando-se à nova realidade.

Para as decisões que afetam substancialmente o negócio da empresa, são elaboradas as projeções, isto é, o orçamento empresarial considerando diversas variáveis tanto internas quanto externas à empresa, ou seja, as variáveis endógenas (políticas da empresa) e as variáveis exógenas (premissas estabelecidas de acordo com o mercado) e, a partir deste, são elaboradas as demonstrações financeiras, sendo os mais comuns – Balanço Patrimonial e Demonstração de Resultado.

Cada área, tais como, Comercial, Produção, Compras, Financeiro, entre outras, contribuem com informações e estabelecem suas variáveis objetivando chegar o mais próximo possível do resultado real da empresa.

Com base nestes dados a empresa consegue vislumbrar o que poderá acontecer no futuro se as políticas estabelecidas forem cumpridas e se as premissas adotadas ainda forem verdadeiras.

Muitas vezes, a empresa diante dos fatos ocorridos no mercado, modificam as suas políticas, visando atingir as suas metas monetárias e o mercado sofre algumas mudanças deixando as premissas desatualizadas. Com base nisto, surgiu a simulação.

Simulação é uma técnica de modelagem e análise usada para avaliar e aprimorar os sistemas dinâmicos de todos os tipos. Ela se desenvolveu a partir de uma tecnologia relativamente obscura, usada somente por poucos especialistas, para se tornar uma ferramenta amplamente utilizada por tomadores de decisões nos diversos níveis das empresas. Simulação, neste caso, são relatórios de acompanhamento com a consideração de possíveis acontecimentos, internos ou externos, favoráveis ou desfavoráveis à empresa, em cenário futuro vislumbrando possíveis decisões no presente para maximizar desempenho e minimizar falhas.

As empresas que possuem este tipo de informação podem estar verificando qual será o seu possível resultado no final de um determinado período de tempo e tomando ações preventivas para que se alcance o resultado desejado. Normalmente, as diversas áreas da empresa contribuem para a simulação das demonstrações financeiras, fazendo estudos pertinentes e gerando resultados que serão agregados ao orçamento empresarial resultando, assim, nas demonstrações financeiras simuladas.

Este estudo visa verificar a utilização de simulação das demonstrações financeiras no processo decisório e, para isto, conto com a sua colaboração com o questionário a seguir, que vem ao mercado de trabalho buscar explicações para a teoria estudada. O nome da empresa será mantido em sigilo. Não há necessidade de identificação do seu nome, apenas da área e do cargo que está ocupando no momento. Todas as questões (de acordo com a sua escolha) devem ser respondidas.

A sua contribuição é de suma importância para a conclusão deste estudo.

**Alécia Buarque Bernardinelli**

*Mestranda em Controladoria e Contabilidade Estratégica*



5. Quais as variáveis exógenas, ou seja, as premissas, que são importantes para a sua empresa no momento de elaboração do orçamento?

A	Inflação	
B	Prazo Médio de Recebimento	
C	Taxa de Financiamento	
D	Taxa de Aplicação	
E	Impostos e Taxas	
F	Custo Variável de Produção	
G	Fretes	
H	Outras. Quais?	

6. Quais as variáveis endógenas, ou seja, as políticas, que são importantes para a sua empresa no momento de elaboração do orçamento?

A	Volume de Vendas	
B	Preço Unitário de Venda	
C	Prazo Médio de Pagamento	
D	Prazo Médio de Estocagem	
E	Taxas e Critérios de Depreciação e Amortização	
F	Salários e Despesas	
G	Margem de Lucro	
H	Comissões sobre Vendas	
I	Outras. Quais?	

7. A empresa utiliza o processo de simulação de demonstrações financeiras?

SIM

NÃO

NÃO TENHO  
CONHECIMENTO

**OBSERVAÇÃO 1:** Simulação, neste caso, é a consideração de modificações nas variáveis endógenas e exógenas (políticas e premissas) fazendo com que sejam refeitos os produtos gerados pelo processo orçamentário da empresa.

8. Qual (is) o(s) produto(s) finais da simulação da sua empresa?

A	Balanço Patrimonial	
B	Demonstração de Resultado	
C	Demonstração de Origens e Aplicações de Recursos	
D	Fluxo de Caixa	
E	Outros. Quais	



9. Qual a sua visão com relação à contribuição das simulações para o processo de gestão da empresa?

		DISCORDO PLENAMENTE	DISCORDO	DISCORDO LEVEMENTE	NEUTRO	CONCORDO LEVEMENTE	CONCORDO	CONCORDO PLENAMENTE	NÃO APLICÁVEL
A	Conhecimento das ameaças e oportunidades através de uma mensuração numérica								
B	Decisão estratégica e elaboração de planos de ação								
C	Alocação de recursos operacionais								
D	Decisão de investimentos de capital								
E	Verificação das principais mudanças de mercado e suas influências no resultado da empresa a curto prazo								
F	Medição e controle do desempenho operacional								
G	A agilidade de elaboração das simulações contribuiria muito para uma decisão mais rápida e coerente com as necessidades da empresa								
H	Outros. Quais								

10. Quais as variáveis exógenas, ou seja, as premissas que são de grande importância para a preparação das simulações das principais demonstrações financeiras?

A	Inflação	
B	Prazo Médio de Recebimento	
C	Taxa de Financiamento	
D	Taxa de Aplicação	
E	Impostos e Taxas	
F	Custo Variável de Produção	
G	Fretes	
H	Outras. Quais?	

11. Quais as variáveis endógenas, ou seja, as políticas que são de grande importância para a preparação das simulações das principais demonstrações financeiras?

A	Volume de Vendas	
B	Preço Unitário de Venda	
C	Prazo Médio de Pagamento	
D	Prazo Médio de Estocagem	
E	Taxas e Critérios de Depreciação	
F	Salários e Despesas	
G	Margem de Lucro	
H	Comissões sobre Vendas	
I	Outras. Quais?	

**APÊNDICE C – Respostas dos questionários aplicados**

**1. Como pode ser avaliado o mercado no qual a empresa encontra-se inserida?**

**A - Há um alto grau de exigência dos acionistas da empresa no intuito de melhoria dos resultados.**

CODINOME	NÃO APLICÁVEL	DISCORDO PLENAMENTE	DISCORDO	DISCORDO LEVEMENTE	NEUTRO	CONCORDO LEVEMENTE	CONCORDO	CONCORDO PLENAMENTE
1							X	
2								X
3								X
4								X
5								X
6							X	
7	X							
8								X
9								X
10					X			
11	X							
12							X	
13							X	
14							X	
15							X	
16							X	
17								X
18								X
19							X	
20							X	
21							X	
22							X	
23								X
24							X	
25							X	
26								X
27							X	
28								X
29								X
30							X	
31							X	
32					X			
33							X	
34								
35								
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>17</b>	<b>12</b>

**B - A empresa tem capacidade de apurar rapidamente os efeitos das ameaças e oportunidades mensurando-os e gerando as principais demonstrações financeiras.**

CODINOME	NÃO APLICÁVEL	DISCORDO PLENAMENTE	DISCORDO	DISCORDO LEVEMENTE	NEUTRO	CONCORDO LEVEMENTE	CONCORDO	CONCORDO PLENAMENTE
1							X	
2							X	
3							X	
4					X			
5							X	
6							X	
7							X	
8						X		
9								X
10						X		
11								X
12								X
13				X				
14						X		
15							X	
16							X	
17							X	
18							X	
19							X	
20					X			
21							X	
22							X	
23					X			
24							X	
25							X	
26						X		
27						X		
28						X		
29						X		
30						X		
31								X
32						X		
33					X			
34								
35								
TOTAL	0	0	0	1	4	9	15	4

**C - A imprevisibilidade do mercado gera um planejamento cada vez mais complexo.**

CODINOME	NÃO APLICÁVEL	DISCORDO PLENAMENTE	DISCORDO	DISCORDO LEVEMENTE	NEUTRO	CONCORDO LEVEMENTE	CONCORDO	CONCORDO PLENAMENTE
1							X	
2							X	
3								X
4								X
5								X
6							X	
7							X	
8							X	
9								X
10								X
11							X	
12							X	
13								X
14								X
15							X	
16							X	
17								X
18								X
19								X
20					X			
21							X	
22							X	
23							X	
24							X	
25								X
26							X	
27								X
28						X		
29								X
30							X	
31								X
32				X				
33							X	
34								
35								
TOTAL	0	0	0	1	1	1	16	14

**D - A pressão exercida pelo mercado gera a necessidade de simulações cada vez mais constantes dos possíveis resultados da empresa.**

CODINOME	NÃO APLICÁVEL	DISCORDO PLENAMENTE	DISCORDO	DISCORDO LEVEMENTE	NEUTRO	CONCORDO LEVEMENTE	CONCORDO	CONCORDO PLENAMENTE
1								X
2								X
3								X
4								X
5								X
6							X	
7							X	
8							X	
9								X
10								X
11								X
12								X
13								X
14								X
15								X
16						X		
17								X
18								X
19								X
20							X	
21								X
22								X
23							X	
24								X
25							X	
26								X
27								X
28								X
29								X
30							X	
31								X
32							X	
33							X	
34								
35								
TOTAL	0	0	0	0	0	1	9	23

**2. A empresa utiliza o processo orçamentário para o controle de suas metas e objetivos?**

CODINOME	SIM	NÃO	NÃO TENHO CONHECIMENTO
1	X		
2	X		
3	X		
4	X		
5	X		
6	X		
7	X		
8	X		
9	X		
10	X		
11	X		
12	X		
13	X		
14	X		
15	X		
16	X		
17	X		
18	X		
19	X		
20	X		
21	X		
22	X		
23	X		
24	X		
25	X		
26	X		
27	X		
28	X		
29	X		
30	X		
31	X		
32	X		
33	X		
34			
35			
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

### 3. Qual (is) o(s) produto(s) finais do orçamento da sua empresa?

CODINOME	A	B	C	D	E
	Balço Patrimonial	Demonstraço de Resultado	Demonstraço de Origens e Aplicaço de Recursos	Fluxo de Caixa	Outros - Relatórios Gerenciais
1	X	X	X	X	
2	X	X		X	
3	X	X		X	
4	X	X	X	X	
5	X	X		X	
6	X	X		X	X
7	X	X		X	
8		X		X	
9		X			
10					
11	X	X	X	X	
12	X	X	X	X	
13				X	
14	X	X		X	
15	X	X	X	X	
16	X	X	X	X	
17	X	X		X	
18		X	X		
19	X	X	X	X	
20		X			
21	X	X	X	X	
22	X	X	X	X	
23	X	X			
24	X	X	X	X	
25	X	X		X	
26	X	X		X	X
27	X		X	X	
28		X			
29	X	X		X	X
30	X	X	X	X	
31	X	X		X	X
32	X	X	X	X	
33	X	X			
34					
35					
TOTAL	26	30	14	26	4

4. Qual a sua visão com relação à contribuição do orçamento para o processo de gestão?

A - Comunicação de metas e objetivos num determinado período de tempo.

CODINOME	NÃO APLICÁVEL	DISCORDO PLENAMENTE	DISCORDO	DISCORDO LEVEMENTE	NEUTRO	CONCORDO LEVEMENTE	CONCORDO	CONCORDO PLENAMENTE
1								X
2								X
3							X	
4							X	
5								X
6							X	
7								X
8								X
9								X
10							X	
11								X
12							X	
13							X	
14							X	
15								X
16								X
17							X	
18							X	
19								X
20							X	
21							X	
22							X	
23							X	
24							X	
25							X	
26								X
27							X	
28							X	
29							X	
30							X	
31							X	
32								X
33					X			
34								
35								
TOTAL	0	0	0	0	1	0	20	12



**B - Decisão estratégica e elaboração de planos de ação.**

CODINOME	NÃO APLICÁVEL	DISCORDO PLENAMENTE	DISCORDO	DISCORDO LEVEMENTE	NEUTRO	CONCORDO LEVEMENTE	CONCORDO	CONCORDO PLENAMENTE
1							X	
2							X	
3							X	
4							X	
5								X
6							X	
7							X	
8								X
9								X
10							X	
11								X
12							X	
13							X	
14								X
15							X	
16								X
17							X	
18								X
19								X
20							X	
21							X	
22							X	
23						X		
24							X	
25							X	
26						X		
27								X
28								X
29							X	
30							X	
31								X
32							X	
33							X	
34								
35								
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>20</b>	<b>11</b>

### C - Alocação de recursos operacionais.

CODINOME	NÃO APLICÁVEL	DISCORDO PLENAMENTE	DISCORDO	DISCORDO LEVEMENTE	NEUTRO	CONCORDO LEVEMENTE	CONCORDO	CONCORDO PLENAMENTE
1							X	
2						X		
3						X		
4							X	
5								X
6								X
7							X	
8								X
9								X
10							X	
11								X
12							X	
13	X							
14								X
15							X	
16							X	
17							X	
18							X	
19								X
20							X	
21							X	
22							X	
23							X	
24							X	
25							X	
26						X		
27						X		
28								X
29						X		
30							X	
31								X
32							X	
33								X
34								
35								
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>17</b>	<b>10</b>

### D – Decisão de investimentos de capital.

CODINOME	NÃO APLICÁVEL	DISCORDO PLENAMENTE	DISCORDO	DISCORDO LEVEMENTE	NEUTRO	CONCORDO LEVEMENTE	CONCORDO	CONCORDO PLENAMENTE
1							X	
2						X		
3	X							
4							X	
5								X
6							X	
7							X	
8								X
9								X
10						X		
11								X
12							X	
13	X							
14							X	
15							X	
16								X
17			X					
18								X
19								X
20							X	
21							X	
22							X	
23							X	
24							X	
25							X	
26						X		
27							X	
28								X
29						X		
30							X	
31						X		
32	X							
33							X	
34								
35								
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>16</b>	<b>8</b>

## E – Estabelecimento de resultados futuros.

CODINOME	NÃO APLICÁVEL	DISCORDO PLENAMENTE	DISCORDO	DISCORDO LEVEMENTE	NEUTRO	CONCORDO LEVEMENTE	CONCORDO	CONCORDO PLENAMENTE
1							X	
2							X	
3							X	
4							X	
5								X
6								X
7							X	
8								X
9								X
10							X	
11								X
12							X	
13							X	
14							X	
15							X	
16								X
17								X
18							X	
19								X
20							X	
21							X	
22							X	
23							X	
24								X
25							X	
26						X		
27							X	
28								X
29								X
30							X	
31								X
32							X	
33							X	
34								
35								
TOTAL	0	0	0	0	0	1	20	12

### F – Medição e controle de desempenho operacional.

CODINOME	NÃO APLICÁVEL	DISCORDO PLENAMENTE	DISCORDO	DISCORDO LEVEMENTE	NEUTRO	CONCORDO LEVEMENTE	CONCORDO	CONCORDO PLENAMENTE
1							X	
2							X	
3							X	
4							X	
5								X
6								X
7							X	
8								X
9								X
10					X			
11								X
12							X	
13						X		
14							X	
15							X	
16								X
17								X
18				X				
19								X
20							X	
21							X	
22							X	
23						X		
24							X	
25							X	
26								X
27								X
28						X		
29							X	
30							X	
31								X
32							X	
33							X	
34								
35								
TOTAL	0	0	0	1	1	3	17	11

**5. Quais as variáveis exógenas, ou seja, as premissas, que são importantes para a sua empresa no momento de elaboração do orçamento?**

CODINOME	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
	Inflação	Prazo Médio de Recebimento	Taxa de Financiamento	Taxa de Aplicação	Impostos e Taxas	Custo Variável de Produção	Fretes	Outras - Taxa de Câmbio	Outras - Preço de Commodities	Outras - Custo Fixo	Outras - Comportamento do Mercado em Relação aos Produtos da Empresa
1	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
2	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
3	X				X	X	X			X	
4	X	X	X	X	X	X					
5	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
6	X	X	X		X	X		X			X
7								X			
8	X	X	X	X	X	X	X	X			
9	X	X	X	X	X	X	X	X			
10	X	X	X			X	X				
11	X			X		X				X	
12	X	X	X	X				X			
13	X				X	X	X	X			
14	X				X	X	X				
15	X	X	X		X	X	X				
16	X	X	X	X	X		X				
17	X	X	X	X	X	X	X	X			
18	X					X				X	
19	X	X	X	X	X	X	X	X			
20	X				X	X	X	X	X		
21	X	X	X	X	X	X	X	X		X	
22	X				X	X		X		X	
23	X		X	X	X	X	X				
24	X				X	X					
25	X		X		X	X	X	X			
26	X						X				
27	X		X		X	X	X	X			
28						X					
29	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
30	X	X	X		X	X					
31	X					X	X				
32	X	X	X	X	X	X	X				
33	X			X							
34											
35											
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>17</b>	<b>20</b>	<b>16</b>	<b>24</b>	<b>28</b>	<b>22</b>	<b>17</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>1</b>

6. Quais as variáveis endógenas, ou seja, as políticas, que são importantes para a sua empresa no momento de elaboração do orçamento?

CODINOME	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
	Volume de Vendas	Preço Unitário de Venda	Prazo Médio de Pagamento	Prazo Médio de Estocagem	Taxas e Critérios de Depreciação	Salários e Despesas	Margem de Lucro	Comissões sobre Vendas	Outras - Market Share	Outras - Financiamentos
1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3	X	X				X	X			
4	X	X	X	X	X	X	X	X		
5	X	X	X	X	X	X	X	X		
6	X	X	X		X	X	X	X		X
7	X				X	X	X			
8	X	X	X	X	X	X	X	X		
9	X	X	X	X	X	X	X	X		
10	X			X		X	X	X		
11	X	X	X			X	X			
12	X	X	X	X	X	X	X	X		
13	X		X	X						
14	X	X	X		X	X	X			
15	X	X	X	X	X	X	X	X		
16	X	X		X		X	X	X		
17	X		X	X		X	X	X		
18	X	X		X		X	X			
19	X	X	X	X	X	X	X	X		
20	X	X	X	X		X	X	X		
21	X	X	X	X	X	X				
22	X				X	X				
23	X	X	X	X	X	X	X	X		
24	X			X	X	X				
25	X	X			X	X	X	X		
26	X				X	X				
27	X	X	X	X	X		X	X	X	
28	X		X				X			
29	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
30	X	X	X	X	X	X	X	X		
31	X	X			X	X	X			
32	X	X	X	X	X	X	X			
33	X	X				X	X			
34										
35										
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>25</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>30</b>	<b>28</b>	<b>19</b>	<b>4</b>	<b>2</b>

**7. A empresa utiliza o processo de simulação de demonstrações financeiras?**

CODINOME	SIM	NÃO	NÃO TENHO CONHECIMENTO
1	X		
2	X		
3	X		
4	X		
5	X		
6			X
7	X		
8	X		
9	X		
10	X		
11	X		
12	X		
13	X		
14			X
15	X		
16	X		
17			X
18	X		
19	X		
20			X
21	X		
22	X		
23			X
24	X		
25	X		
26	X		
27	X		
28	X		
29	X		
30	X		
31	X		
32	X		
33	X		
34			
35			
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>0</b>	<b>5</b>



### 8. Qual (is) o(s) produto(s) finais da simulação da sua empresa?

CODINOME	A	B	C	D	E
	Balço Patrimonial	Demonstraço de Resultado	Demonstraço de Origens e Aplicaço de Recursos	Fluxo de Caixa	Outros - Relatórios Gerenciais
1	X	X		X	
2	X	X		X	X
3	X	X		X	
4	X	X	X	X	
5	X	X		X	
6					
7	X	X		X	
8		X	X	X	
9	X	X	X	X	
10					
11		X	X		
12	X	X	X	X	
13				X	X
14					
15	X	X		X	
16		X	X	X	
17					
18	X	X	X	X	
19	X	X	X	X	X
20					
21	X	X	X	X	
22	X	X		X	
23					
24	X	X		X	
25	X	X	X	X	
26	X	X		X	
27	X	X		X	
28		X			
29	X	X		X	
30		X	X	X	
31				X	
32		X	X		
33	X	X			
34					
35					
TOTAL	19	25	12	23	3

**9. Qual a sua visão com relação à contribuição das simulações para o processo de gestão da empresa?**

**A - Conhecimento das ameaças e oportunidades através de uma mensuração numérica.**

CODINOME	NÃO APLICÁVEL	DISCORDO PLENAMENTE	DISCORDO	DISCORDO LEVEMENTE	NEUTRO	CONCORDO LEVEMENTE	CONCORDO	CONCORDO PLENAMENTE
1								X
2								X
3							X	
4							X	
5								X
6					X			
7								X
8								X
9								X
10							X	
11					X			
12							X	
13					X			
14					X			
15								X
16								X
17					X			
18								X
19								X
20					X			
21							X	
22								X
23					X			
24								X
25							X	
26					X			
27							X	
28						X		
29								X
30							X	
31						X		
32							X	
33							X	
34								
35								
TOTAL	0	0	0	0	8	2	10	13

### B - Decisão estratégica e elaboração de planos de ação.

CODINOME	NÃO APLICÁVEL	DISCORDO PLENAMENTE	DISCORDO	DISCORDO LEVEMENTE	NEUTRO	CONCORDO LEVEMENTE	CONCORDO	CONCORDO PLENAMENTE
1							X	
2							X	
3							X	
4								X
5							X	
6					X			
7								X
8								X
9								X
10								X
11							X	
12							X	
13						X		
14					X			
15							X	
16								X
17					X			
18								X
19								X
20					X			
21							X	
22							X	
23					X			
24								X
25							X	
26					X			
27							X	
28								X
29								X
30							X	
31								X
32							X	
33							X	
34								
35								
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>14</b>	<b>12</b>

### C - Alocação de recursos operacionais.

CODINOME	NÃO APLICÁVEL	DISCORDO PLENAMENTE	DISCORDO	DISCORDO LEVEMENTE	NEUTRO	CONCORDO LEVEMENTE	CONCORDO	CONCORDO PLENAMENTE
1						X		
2							X	
3					X			
4								X
5							X	
6					X			
7							X	
8								X
9							X	
10								X
11							X	
12							X	
13	X							
14					X			
15						X		
16								X
17					X			
18							X	
19								X
20					X			
21							X	
22							X	
23					X			
24							X	
25							X	
26					X			
27					X			
28								X
29						X		
30							X	
31							X	
32					X			
33							X	
34								
35								
TOTAL	1	0	0	0	9	3	14	6

### D - Decisão de investimentos de capital.

CODINOME	NÃO APLICÁVEL	DISCORDO PLENAMENTE	DISCORDO	DISCORDO LEVEMENTE	NEUTRO	CONCORDO LEVEMENTE	CONCORDO	CONCORDO PLENAMENTE
1						X		
2							X	
3					X			
4								X
5							X	
6					X			
7								X
8								X
9								X
10	X							
11								X
12							X	
13	X							
14					X			
15							X	
16								X
17					X			
18							X	
19								X
20					X			
21							X	
22								X
23					X			
24								X
25							X	
26					X			
27						X		
28								X
29						X		
30							X	
31								X
32			X					
33							X	
34								
35								
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>11</b>

**E - Verificação das principais mudanças de mercado e suas influências no resultado da empresa a curto prazo.**

CODINOME	NÃO APLICÁVEL	DISCORDO PLENAMENTE	DISCORDO	DISCORDO LEVEMENTE	NEUTRO	CONCORDO LEVEMENTE	CONCORDO	CONCORDO PLENAMENTE
1							X	
2								X
3							X	
4						X		
5								X
6					X			
7							X	
8								X
9								X
10							X	
11						X		
12							X	
13	X							
14					X			
15							X	
16								X
17					X			
18					X			
19								X
20					X			
21							X	
22							X	
23					X			
24							X	
25						X		
26					X			
27							X	
28				X				
29								X
30							X	
31								X
32							X	
33							X	
34								
35								
TOTAL	1	0	0	1	7	3	13	8

### F - Medição e controle de desempenho operacional.

CODINOME	NÃO APLICÁVEL	DISCORDO PLENAMENTE	DISCORDO	DISCORDO LEVEMENTE	NEUTRO	CONCORDO LEVEMENTE	CONCORDO	CONCORDO PLENAMENTE
1							X	
2							X	
3							X	
4							X	
5							X	
6					X			
7							X	
8								X
9							X	
10					X			
11						X		
12							X	
13								X
14					X			
15							X	
16								X
17					X			
18							X	
19								X
20					X			
21							X	
22							X	
23					X			
24							X	
25							X	
26					X			
27						X		
28						X		
29						X		
30							X	
31								X
32			X					
33							X	
34								
35								
TOTAL	0	0	1	0	7	4	16	5

**G – A agilidade de elaboração das simulações contribuiria muito para uma decisão mais rápida e coerente com as necessidades da empresa.**

CODINOME	NÃO APLICÁVEL	DISCORDO PLENAMENTE	DISCORDO	DISCORDO LEVEMENTE	NEUTRO	CONCORDO LEVEMENTE	CONCORDO	CONCORDO PLENAMENTE
1							X	
2								X
3							X	
4							X	
5							X	
6					X			
7								X
8								X
9								X
10							X	
11								X
12							X	
13								X
14					X			
15							X	
16								X
17					X			
18							X	
19								X
20					X			
21								X
22							X	
23					X			
24								X
25							X	
26								X
27								X
28							X	
29								X
30							X	
31								X
32							X	
33							X	
34								
35								
TOTAL	0	0	0	0	5	0	14	14



**10. Quais as variáveis exógenas, ou seja, as premissas que são de grande importância para a preparação das simulações das principais demonstrações financeiras?**

CODINOME	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
	Inflação	Prazo Médio de Recebimento	Taxa de Financiamento	Taxa de Aplicação	Impostos e Taxas	Custo Variável de Produção	Fretes	Outras - Taxa de Câmbio	Outras - Preço de Commodities	Outras - Acordo Sindical	Outras - Situação Política e Econômica - Nac. Est.
1	X	X	X		X		X	X	X	X	
2	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
3											
4	X	X	X	X	X	X	X				X
5	X							X			
6											
7	X							X			
8	X	X	X	X	X	X	X	X			
9	X	X	X	X	X	X	X	X			
10	X		X				X				
11	X			X		X					
12	X	X	X					X			
13	X			X	X		X				
14											
15	X	X	X	X	X	X	X				
16	X	X	X	X	X		X				
17											
18	X				X	X					
19	X	X	X	X	X	X	X	X			
20											
21	X	X	X	X	X	X	X				
22	X	X	X	X							
23											
24	X	X	X	X							
25	X		X		X	X	X				
26	X			X							
27	X				X	X		X			
28	X				X	X					
29	X	X	X			X	X	X			
30	X	X	X		X	X					
31	X	X	X	X							
32	X	X	X	X							
33	X			X		X					
34											
35											
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>16</b>	<b>18</b>	<b>16</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>13</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

**11. Quais as variáveis endógenas, ou seja, as políticas que são de grande importância para a preparação das simulações das principais demonstrações financeiras?**

CODINOME	A	B	C	D	E	F	G	H	I
	Volume de Vendas	Preço Unitário de Venda	Prazo Médio de Pagamento	Prazo Médio de Estocagem	Taxas e Critérios de Depreciação	Salários e Despesas	Margem de Lucro	Comissões sobre Vendas	Outras - Financiamentos
1	X	X		X	X	X	X		
2	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3	X	X		X		X	X		
4	X	X	X	X	X	X	X	X	
5	X	X					X		
6									
7	X					X			
8	X	X	X	X	X	X	X	X	
9	X	X	X	X	X	X	X		
10	X			X		X	X	X	
11	X				X	X	X		
12	X		X	X	X		X		
13	X		X	X					
14									
15	X	X	X	X	X	X	X		
16	X	X		X	X	X	X	X	
17									
18	X	X	X			X	X		
19	X	X	X	X	X	X	X	X	
20									
21	X	X	X	X			X		
22	X	X	X				X	X	
23									
24	X	X	X				X	X	
25	X	X			X	X	X	X	
26	X	X				X	X	X	
27	X	X					X		
28	X					X	X		
29	X	X	X	X			X		
30	X	X	X	X	X	X	X	X	
31	X	X	X	X	X				
32	X	X		X			X	X	
33	X	X				X	X		
34									
35									
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>22</b>	<b>15</b>	<b>17</b>	<b>13</b>	<b>18</b>	<b>25</b>	<b>12</b>	<b>1</b>