

**7º Simpósio de Ensino de Graduação****ORÇAMENTO****Autor(es)**

MARIANA HEREMAN

Orientador(es)

ELAINE DIAS

1. Introdução

As empresas estão buscando sempre atingir seus objetivos por meio de um bom planejamento das atividades e diante dessa necessidade se vêem obrigadas a se planejarem e a se controlarem financeiramente a curto prazo, ou seja, programarem suas ações para o período seguinte, que pode ser de forma anual, semestral, mensal, ou outro que for conveniente para a empresa. O Orçamento é uma ferramenta significativa de planejamento e controle das operações das empresas de qualquer ramo de atividade, natureza ou porte.

Neste trabalho será abordada a importância do orçamento nas empresas dando maior ênfase ao setor da Construção Civil, cuja ausência do planejamento e orçamento é um dos problemas encontrados.

Também será considerada a utilização de ferramentas capazes de auxiliar no planejamento e no orçamento, proporcionando maior controle dos processos, favorecendo a tomada de decisão, a racionalização dos custos e o controle dos recursos e prazos existentes, fazendo com que haja um orçamento eficiente, permitindo que a cada período estipulado possa ser feita uma comparação entre: REAL X ORÇADO.

Foi realizado um estudo de caso numa empresa de construção civil em que foi identificado que orçamento é difícil de ser implantado e não há nenhum tipo de controle das obras em andamento. Foi portanto, proposto um comparativo através de uma Demonstração de Resultado e pôde-se observar a importância de não deixar com que a execução do empreendimento se perca ao longo do tempo podendo-se dizer que o planejamento financeiro não faz sentido se não existir o devido controle.

2. Objetivos

O Objetivo deste estudo é avaliar o processo orçamentário, como ferramenta de planejamento e controle das operações de uma empresa do ramo da construção civil, para funcionar como um instrumento tomada de decisão e para que se obtenham valores de custos e gastos completos sem fugir do controle previsto. Demonstrar as vantagens do Orçamento Empresarial como ferramenta de controle, comparação e avaliação dos resultados operacionais da empresa, buscando maior lucratividade ao final de cada obra realizada.

3. Desenvolvimento

O trabalho aborda conceitos de Planejamento e Orçamento, o que é preciso para que os mesmos sejam elaborados e quais as informações devem ser coletadas para eles acontecerem.

Diante desse embasamento teórico foi realizado o Estudo de Caso.

ESTUDO DE CASO

Para a realização do estudo caso foi abordada a empresa X atua no ramo da construção civil desde 2004.

As informações necessárias para a realização do trabalho foram obtidas através do modelo de questionário aplicado a um dos sócios da empresa, e por meio de dados coletados do software, fornecidos pela empresa. Com todos os dados coletados detectou-se a falta de uma estrutura orçamentária específica, e a necessidade de controle do que ocorria nas obras em andamento.

A empresa sabe, através de alguns controles fornecidos pelo Deb Cred, o quanto foi gasto em determinada obra, mas não realiza uma demonstração de resultado e não faz uma comparação para saber as variações entre o que foi planejado e o que realmente aconteceu.

Para cada obra é definida uma taxa de serviços, que é chamada de taxa de B.D.I. (Benefícios e Despesas Indiretas), essa taxa calcula o preço de uma obra ou serviço em função dos custos diretos orçados de forma que garanta a margem de lucro desejada. É o somatório de despesas indiretas incorridas incluindo os tributos.

A função do planejamento na Construção Civil é a de planejar os trabalhos das obras antes do seu início, verificando métodos de produção, uma vez que esse segmento é considerado o de menor qualidade geral entre diversos setores industriais, porém muitas empresas desse ramo não fazem um acompanhamento financeiro depois que a obra se inicia, o que provoca muitas incertezas e dificuldades de análise dos resultados.

Diante de todas as informações foi escolhida uma obra para o estudo de caso com prazo de execução previsto em contrato de 9 meses e seu valor total de R\$ 736.932,70.

No início da obra é feito pelo departamento de engenharia um levantamento do cronograma da obra, que não é entregue para o departamento financeiro, a essa planilha dá-se o nome de “Cronograma Físico- Financeiro”.

O modelo proposto sugere algumas melhorias para que as rotinas fiquem mais claras e ajudem na tomada de decisão, pois a empresa tem todas as informações, porém a falta de conhecimento dos departamentos de engenharia e financeiro, faz com que essas informações não sejam utilizadas de forma correta e integrada. Seria interessante se houvesse uma pessoa somente para a realização do orçamento, que ficasse responsável de acompanhá-lo e ser um elo entre o departamento de engenharia e financeiro.

Com o valor de venda da obra que é de R\$ 736.932,70 e o percentual de B.D.I. que é de 25%, podemos identificar o custo da obra, através da seguinte fórmula:

$$PV / (1+B.D.I.) = CUSTO$$

Portanto:

$$R\$ 736.932,70 / (1+0,25) = R\$ 589.546,16 \text{ (CUSTO)}$$

Logo o B.D.I. de 25% é calculado sobre o custo da obra:

$$R\$ 589.546,16 \times 25\% = R\$ 147.386,54 \text{ (B.D.I.)}$$

E assim tem-se o preço de venda:

$$R\$ 589.546,16 + R\$ 147.386,54 = R\$ 736.932,70$$

A obra tem 886,85 m² e foi cobrado R\$ 830,96/m².

O preço de venda é baseado numa planilha que vem juntamente com os papéis do processo licitatório, nessa planilha consta os valores dos serviços orçados pela prefeitura em questão, a partir daí a empresa faz uma cotação minuciosa dos serviços podendo conseguir preços mais baixos e assim dar descontos para que consiga ganhar a licitação. No caso dessa obra o desconto foi de 7% chegando a esse preço de venda.

Vale lembrar que os valores de materiais, mão-de-obra e serviços, oscilam conforme a região em que a obra será realizada, para tanto o orçamento de produção, materiais e mão de obra deve ser feito pelo departamento de engenharia, na região da obra, mesmo que a empresa se encontre em outra cidade.

O orçamento financeiro pode ser realizado por centros de custo/lucratividade e seguir o padrão de custos que foi criado para plano de contas. É interessante ressaltar que o Centro de Custo/Lucratividade é uma ferramenta gerencial e não contábil. Os lançamentos e os dados podem sofrer modificações estruturais, pois o objetivo maior é o atendimento da organização. Porém, quanto mais parecida estiver a contabilidade financeira da gerencial, com relação à estrutura e nomenclatura, menor trabalho será exigido para montagem dos relatórios.

Como a construção civil, de um modo geral, o plano de contas deve ser bem caracterizado quanto a seus insumos (materiais, mão-de-obra e equipamentos), tem-se a necessidade de um plano, discriminando-o e procurando-se organizar as várias fases de execução da obra e, ao mesmo tempo, englobando tudo que afeta diretamente a construção.

Sendo assim, na implantação do software houve a necessidade de elaborar um plano de contas que atendesse as necessidades reais da empresa, o mesmo foi redefinido pela equipe de implantação do software, juntamente com o departamento financeiro e o contador e apresentado à diretoria.

O orçamento vindo da engenharia deveria ser analisado pelo setor financeiro e junto com a engenharia seriam feitos os ajustes necessários, no entanto isso não ocorre.

O departamento de engenharia, depois de realizada algumas análises sabe que no custo da obra foi utilizada uma média de 59,6% para materiais, 1,9% de equipamento e 39,4% de mão-de-obra. Foi elaborada uma Demonstração de Resultados Gerencial que

auxiliará o departamento financeiro a ter uma visão geral da obra, desde seu início até o último mês de execução, como a obra já foi realizada, fez-se um levantamento dos custos reais e o faturamento da obra, com os dados que a engenharia tem sobre o custo da obra, mais as informações do cronograma físico-financeiro (% do serviço a ser realizado por mês, valores dos serviços, e outras informações relevantes), foi montado um orçamento de custos para a obra e partir daí foi feito um comparativo com o que foi orçado e o realizado para a obra.

Esse acompanhamento, também seria um meio de fazer com que o departamento de engenharia cumprisse com o máximo de esforço possível o cronograma físico da obra.

4. Resultado e Discussão

Um gerenciamento de qualquer projeto necessita, para ser eficaz, de definições de objetivos e metas e da integração permanente dos diversos setores da empresa de forma clara, simples e objetiva.

Com um melhor planejamento das informações é possível evitar imprevistos ao longo da execução de uma obra e coordenar com eficiência e eficácia os recursos de diferentes tipos.

O uso estratégico das informações, com a integração dos dados, seu processo e controle devem sempre ser aprimorado. Com isso, o trabalho foi desenvolvido com o objetivo de propor um acompanhamento financeiro das obras através de uma Demonstração de Resultado Gerencial e a análise das variações ocorridas.

Com as informações obtidas do departamento de engenharia, mais as informações financeiras da obra, o uso do plano de contas e da demonstração de resultado é possível integrar as informações essas sejam analisadas para a tomada de decisão.

O modelo de acompanhamento de obras, assim entendido como controle das obras por um período mensal é necessário e tem como objetivo maior, conhecer e corrigir os desvios que venham ocorrer durante a obra em relação ao que foi planejado, servindo de alicerce, tanto para o departamento financeiro, quanto para o departamento de engenharia. O controle gerencial adotado também é uma forma de garantir que os resultados esperados possam ser atingidos. As intervenções, quando necessárias, podem ser feitas no tempo em que a obra é executada, evitando futuros prejuízos à empresa. A limitação encontrada neste trabalho se refere ao modelo proposto, uma vez que ainda não teve aplicação prática.

5. Considerações Finais

Este trabalho abre novas oportunidades de estudo iniciando-se pela possibilidade de fazer um controle de todas as obras que a empresa possui, obtendo um orçamento macro de toda a organização. O estudo também pode se estender para outras empresas construtoras para comparação dos dados em busca de novas conclusões e aperfeiçoamento a serem agregados a este modelo.

Referências Bibliográficas

FREZATTI, Fábio. Beyond Budgeting: Inovação ou resgate de antigos conceitos do orçamento empresarial?. RAE, v. 45, n. 2, p. 23-33, abr./jun. 2005.

_____. Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

GEHBAUER, Fritz et al. Planejamento e gestão de obras: um resultado prático da cooperação técnica Brasil-Alemanha. Curitiba: CEFET-PR, 2002. xx, 520 p.: il.: 30 cm

GITMAN, Lawrence Jeffrey. Princípios da Administração Financeira. 10 ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004.

KNOLSEISEN, Patrícia Cecília. Compatibilização de Orçamento com o Planejamento do Processo de Trabalho para Obras de Edificações.

Florianópolis, 2003. 122p. Dissertação Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

MARCONI, Marina A.; LAKATOS, Eva M.. Fundamentos da Metodologia Científica. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 20 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PADOVEZE, Clóvis L. Controladoria Estratégica e Operacional: Conceitos, Estrutura e Aplicação. São Paulo: Pioneira Thomson

Learning, 2005.

_____. Planejamento Orçamentário: textos e exercício. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

_____. Introdução à Administração Financeira. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

_____. Curso Básico Gerencial de Custos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

PASSARELLI, João; BOMFIM, Eunir de Amorim. Orçamento Empresarial: como elaborar e analisar. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PEREZ JUNIOR, José Hernandez; OLIVEIRA, Luiz Martins; COSTA, Rogério

Guedes. Gestão Estratégica de Custos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ROESCH, Sylvia M. A. Projetos de Estágio e Pesquisa em Administração. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANVICENTE, Antonio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. Orçamento na Administração de empresas: planejamento e controle. São Paulo: Atlas, 1995.

SITICECOM, Sindicato dos trabalhadores nas indústrias de cerâmicas, construção e do mobiliário de Limeira. Convenção Coletiva do Trabalho 2008/2009. Disponível em: <http://www.siticecom.com.br>. Acesso em: 10/10/2008.

SOBANSKI, Jaert J. Prática de orçamento empresarial: um exercício programado. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

TELÓ, Admir Roque. Desempenho Organizacional: Planejamento financeiro em empresas familiares. FAE, v. 4 p. 17-16, jan./abr. 2001.

WELSCH, Glenn Albert. Orçamento Empresarial. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1983

Anexos

Tabla 2. Orçamento Financeiro

Projeto de Investimentos e Manut. de Equipamentos
na Indústria Sanebas de Itapetininga

Fonte: Empresa Sanebas de Itapetininga

Mês	Descrição dos Serviços	Valor em Reais (R\$)	Meses													
			MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12		
1	Manutenção	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000
2	Manutenção	110000	110000	110000	110000	110000	110000	110000	110000	110000	110000	110000	110000	110000	110000	110000
3	Manutenção	120000	120000	120000	120000	120000	120000	120000	120000	120000	120000	120000	120000	120000	120000	120000
4	Manutenção	130000	130000	130000	130000	130000	130000	130000	130000	130000	130000	130000	130000	130000	130000	130000
5	Manutenção	140000	140000	140000	140000	140000	140000	140000	140000	140000	140000	140000	140000	140000	140000	140000
6	Manutenção	150000	150000	150000	150000	150000	150000	150000	150000	150000	150000	150000	150000	150000	150000	150000
7	Manutenção	160000	160000	160000	160000	160000	160000	160000	160000	160000	160000	160000	160000	160000	160000	160000
8	Manutenção	170000	170000	170000	170000	170000	170000	170000	170000	170000	170000	170000	170000	170000	170000	170000
9	Manutenção	180000	180000	180000	180000	180000	180000	180000	180000	180000	180000	180000	180000	180000	180000	180000
10	Manutenção	190000	190000	190000	190000	190000	190000	190000	190000	190000	190000	190000	190000	190000	190000	190000
11	Manutenção	200000	200000	200000	200000	200000	200000	200000	200000	200000	200000	200000	200000	200000	200000	200000
12	Manutenção	210000	210000	210000	210000	210000	210000	210000	210000	210000	210000	210000	210000	210000	210000	210000
13	Manutenção	220000	220000	220000	220000	220000	220000	220000	220000	220000	220000	220000	220000	220000	220000	220000
14	Manutenção	230000	230000	230000	230000	230000	230000	230000	230000	230000	230000	230000	230000	230000	230000	230000
15	Manutenção	240000	240000	240000	240000	240000	240000	240000	240000	240000	240000	240000	240000	240000	240000	240000
16	Manutenção	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000
17	Manutenção	260000	260000	260000	260000	260000	260000	260000	260000	260000	260000	260000	260000	260000	260000	260000
18	Manutenção	270000	270000	270000	270000	270000	270000	270000	270000	270000	270000	270000	270000	270000	270000	270000
19	Manutenção	280000	280000	280000	280000	280000	280000	280000	280000	280000	280000	280000	280000	280000	280000	280000
20	Manutenção	290000	290000	290000	290000	290000	290000	290000	290000	290000	290000	290000	290000	290000	290000	290000
21	Manutenção	300000	300000	300000	300000	300000	300000	300000	300000	300000	300000	300000	300000	300000	300000	300000

Fonte: Empresa Sanebas de Itapetininga

Tabela 2: Modelo de Resultados Periódicos do Mês de Novembro de 2007

MÊS DE NOVEMBRO DE 2007
Resultados Periódicos
CENTRO DE CUSTO - REFORMA E CONSTRUÇÃO DA OBRA X

Descrição	Mês Realiz.				Mês Anotado			
	Diário	Mês	Var. %	Var. %	Diário	Mês	Var. %	Var. %
Resultados Gerais	R\$ 43.323,00	R\$ 102.938,00	R\$ 23.984,07	-23,73	R\$ 43.323,00	R\$ 102.938,00	R\$ 23.984,07	-23,73
PIB	R\$ 1.484,07	R\$ 207,70	R\$ 222,70	-23,73	R\$ 1.484,07	R\$ 207,70	R\$ 222,70	-23,73
PIE	R\$ 1.022,00	R\$ 132,00	R\$ 142,00	-23,73	R\$ 1.022,00	R\$ 132,00	R\$ 142,00	-23,73
COFIN	R\$ 1.484,07	R\$ 207,70	R\$ 222,70	-23,73	R\$ 1.484,07	R\$ 207,70	R\$ 222,70	-23,73
RENTALIDADE	R\$ 18.718,00	R\$ 108.118,00	R\$ 24.979,00	-23,73	R\$ 18.718,00	R\$ 108.118,00	R\$ 24.979,00	-23,73
Custos de Serviços/Prestados								
Materiais/Bens e Condição	R\$ 4.084,00	R\$ 10.122,00	R\$ 10.122,00	27,00	R\$ 4.084,00	R\$ 10.122,00	R\$ 10.122,00	27,00
Equipamentos (Incluído P.C)								
Reparação/Manutenção	R\$ -	R\$ 71,00	R\$ 71,00	20,00	R\$ -	R\$ 71,00	R\$ 71,00	20,00
Operativa	R\$ -	R\$ 71,00	R\$ 71,00	20,00	R\$ -	R\$ 71,00	R\$ 71,00	20,00
Impressão/Impressão	R\$ 2.182,70	R\$ 22,00	R\$ 212,44	-23,73	R\$ 2.182,70	R\$ 22,00	R\$ 212,44	-23,73
Instalação/Instalação	R\$ 2.027,00	R\$ 204,00	R\$ 273,00	-23,73	R\$ 2.027,00	R\$ 204,00	R\$ 273,00	-23,73
Passagens/Passagens								
Viagem	R\$ -	R\$ 134,00	R\$ 134,00	20,00	R\$ -	R\$ 134,00	R\$ 134,00	20,00
Aluguel								
Instalação/Instalação	R\$ 21.204,00	R\$ 222.027,00	R\$ 222,00	23,73	R\$ 21.204,00	R\$ 222.027,00	R\$ 222,00	23,73
Manutenção/Manutenção								
- Serviços Temporários								
- Gerenciamento	R\$ 78,00	R\$ 122,00	R\$ 122,00	23,73	R\$ 78,00	R\$ 122,00	R\$ 122,00	23,73
Leitura/Leitura								
Serviços de Terceiros	R\$ -	R\$ 122,00	R\$ 122,00	20,00	R\$ -	R\$ 122,00	R\$ 122,00	20,00
Outros Serviços								
Seguros/Seguros								
Utilidade/Utilidade								
TOTAL GERAL	R\$ 21.802,00	R\$ 214.027,00	R\$ 11.872,00	27,00	R\$ 21.802,00	R\$ 214.027,00	R\$ 11.872,00	27,00
TOTAL	R\$ 21.802,00	R\$ 214.027,00	R\$ 11.872,00	27,00	R\$ 21.802,00	R\$ 214.027,00	R\$ 11.872,00	27,00

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 3: Composição de Taxa de I.R.R.

COMPOSIÇÃO DE TAXA DE I.R.R.

DISCRIMINAÇÃO	TAXA %
1 - DESPESAS INDIRECTAS MÍNIMAS OBRIGATORIAS	
a) I.S.R.	2,00
b) PIS	0,65
c) COFIN	2,00
d) IRPJ	1,20
e) OUTRAS	2,66
2 - ADMINISTRAÇÃO	
a) Passagem e refeições (detailed)	6,00
b) Aluguel	0,69
c) Móveis e Utensílios	0,20
d) Veículo	0,20
e) Limpeza e conservação	—
f) Máquinas de escritório	—
g) Equipamentos e material administrativo	0,20
h) Material de expediente	0,20
i) Equipamentos de segurança	0,60
j) Manutenção e utilização das instalações de apoio	0,60
k) Veículo de acesso	0,20
l) Outras despesas	—
3 - OUTRAS DESPESAS LOCAIS	
a) Licenças	—
b) Encargamentos	—
c) Taxas	—
d) Outros tributos (Seguro, IPTU, etc.)	—
4 - OUTRAS DESPESAS	
a) Consultoria	—
b) Honorários	—
c) Outras (detailed) - Impostos	0,99
5 - DESPESAS FINANCEIRAS	
a) Caução	0,01
b) Capital de giro	—
6 - BENEFÍCIO	
a) Lucro da empresa	5,00
7- CONDIÇÕES	
TOTAL:	25,00

Fonte: Empresa Saneamento