

Revista Contabilidade & Amazônia

Disponível em
<http://www.contabilidadeamazonia.com.br/>

Revista Contabilidade & Amazônia, Sinop, v. 2, n. 1,
art. 2, pp. 15-29, Jan./Dez. 2009

Estudo do Processo Orçamentário do Centro de Formação Profissional Nilza de Oliveira Pipino de Sinop/MT

Cleidiane Heck

E-mail: cleidiane.heck@hotmail.com
Universidade do Estado de Mato Grosso – UNEMAT
Sinop, MT, Brasil

Valdiva Rossato de Souza*

E-mail: valdiva@unemat-net.br
Universidade do Estado de Mato Grosso – UNEMAT
Sinop, MT, Brasil

* Endereço: Valdiva Rossato de Souza
Avenida dos Ingás, 3001, Centro, Sinop/MT, 78555-000.

Copyright © 2009 Revista Contabilidade & Amazônia. Todos os direitos são reservados. É permitido citar parte dos artigos sem autorização prévia, desde que seja identificada a fonte.

Resumo

Este estudo teve como objetivo analisar como o processo orçamentário exerce influência para a implantação e o desenvolvimento do planejamento estratégico, tendo como base um estudo de caso. Para sua elaboração, utilizou-se de pesquisa qualitativa, de natureza exploratória-descritiva. Para tanto, partiu-se do princípio de que o mundo atual é muito competitivo e o planejamento estratégico é instrumento de grande relevância oferecido pela área de Controladoria para o fortalecimento e a continuidade das empresas. Nesse sentido, demonstrou-se o quanto o processo orçamentário se faz necessário dentro de uma instituição, pois traz maior controle e, conseqüentemente, visão mais ampla do caminho a ser percorrido para se atingir os objetivos e metas propostos no planejamento estratégico. Com o desenvolvimento do estudo empírico, foi possível observar que o plano orçamentário não apenas prevê o que vai acontecer e seu posterior controle, mas o ponto fundamental para estabelecer e coordenar objetivos em todas as áreas da instituição, de tal forma que os envolvidos trabalhem em busca dos resultados esperados. Assim, foi possível concluir que todas as ações da instituição pesquisada são executadas com planejamento estratégico e por meio de controle orçamentário para garantir sua continuidade.

Palavras-chave: Controladoria. Planejamento Estratégico. Controle Orçamentário.

1. Introdução

A Controladoria proporciona um entrosamento entre as áreas envolvidas no processo organizacional das empresas, desempenhando o papel de evidenciar aos gestores as informações sobre este processo, explanando os resultados, induzindo-os a optarem por alternativas que conduzirão à otimização do resultado econômico da organização.

O planejamento estratégico é uma ferramenta que vem sendo muito utilizada pelas empresas, pois busca manter a flexibilidade viável de seus objetivos, habilidades e recursos disponíveis, enquanto mantêm um compromisso com o resultado positivo, o crescimento e a missão organizacional. É visto como uma função básica do setor administrativo, pois determina o sucesso de todas as operações. Podemos defini-lo como um processo de pensamento que precede a ação.

Para coordenar tais ações, as empresas se utilizam de controles orçamentários que desempenham a função de coordenar os esforços das diversas áreas para atingir as metas traçadas no planejamento estratégico.

As principais vantagens do sistema orçamentário estão em incentivar os gestores a pensar à frente pela formalização de suas responsabilidades; fornecer expectativas definidas que representam a melhor estrutura para julgamento de desempenho subsequente; ajudar os gestores na coordenação de seus esforços, de forma que os objetivos da instituição sejam atingidos; facilitar a delegação de poderes; identificar os pontos fortes e fracos e seu desempenho; proporcionar melhor utilização dos recursos e tornar os controles gerenciais mais objetivos. Também faz com que haja uma redução do envolvimento dos altos gestores da entidade com as operações rotineiras da unidade, pois o processo permite a delegação de poderes e autoridades para os gerentes das unidades operacionais, deixando assim que a alta administração se preocupe somente com as questões estratégicas e gerenciais.

1.1 Objetivo

Analisar como o processo orçamentário exerce influência para a implantação e o desenvolvimento do planejamento estratégico, tendo como base um estudo de caso.

1.2 Justificativa

No mundo atual com toda a competitividade que existe, o planejamento empresarial é um instrumento de grande relevância para o fortalecimento da gestão e também pode ser utilizado como um mecanismo de avaliação de desempenho.

É utilizado pela maioria das empresas como ferramenta para controle de despesas, receitas e acompanhamento de investimentos. Pode também auxiliar os gestores no sentido de orientar as ações a serem realizadas em determinadas áreas. Se utilizado adequadamente, busca a excelência e isso traz como consequência o crescimento da competitividade, o que gera maior qualidade e, posteriormente, um aumento da qualidade nos serviços prestados a clientes externos e internos.

A realização de um programa orçamentário necessita que todas as áreas ou departamentos da empresa estejam envolvidos, podendo auxiliar também no processo de integração dos indivíduos que participam desta elaboração, pois precisam muito de trocas de informações.

Este estudo visa demonstrar o quanto o processo orçamentário se faz necessário dentro de uma instituição, trazendo maior controle e maior visão dos gestores quanto ao caminho a ser percorrido para se chegar ao ponto desejado, sendo este de pura satisfação de atendimento às pessoas que passam pela instituição.

Diante deste contexto, este estudo justifica-se pela necessidade de obter maior entendimento na área de orçamento, de forma a auxiliar a instituição nas tomadas de decisões e na sua elaboração, objetivando demonstrar como o planejamento estratégico tem importância para a concretização do processo orçamentário.

1.3 Procedimentos metodológicos

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória-descritiva, na qual se utilizará de revisão bibliográfica e análise documental de uma instituição privada que faz parte do Sistema Federação das Indústrias, localizada no estado de Mato Grosso, município de Sinop (COLLINS & HUSSEY, 2005).

2. Fundamentação Teórica

2.1 Controladoria nas organizações

A controladoria como ciência tem sua origem na contabilidade, da qual se utiliza de conceitos fundamentais em seu contexto. Entretanto, de acordo com ensinamentos advindos

de Catelli (1999, p. 370), a partir da necessidade de “modelar as informações destinadas ao uso dos gestores”, a controladoria surge como uma evolução natural da contabilidade, formando uma base conceitual adequada a tais objetivos, cujo campo de atuação, “são as organizações econômicas, caracterizadas como sistemas abertos inseridos e interagindo com outros num dado ambiente”.

Peleias (2002, p. 13) define a controladoria como unidade administrativa, “uma área da organização à qual é delegada autoridade para tomar decisões sobre eventos, transações e atividades que possibilitem o adequado suporte ao processo de gestão”.

Uma das principais funções administrativas da controladoria refere-se ao planejamento que, conforme Glautier e Underdown (1977, p. 439):

[...] é a mais básica de todas as funções administrativas, e a habilidade pela qual essa função é desempenhada determina o sucesso de todas as operações. Planejar pode ser definido como o processo de pensamento que precede a ação e está direcionado para que se tomem decisões no momento presente como o futuro em vista.

Neste mesmo sentido, Oliveira (2001, p. 155) nos explica que:

planeja-se porque existem tarefas a cumprir, atividades a desempenhar, serviços a prestar. Deseja-se fazer isso da forma mais econômica possível, coordenando o uso dos diferentes recursos, humanos, materiais, financeiros, tecnológicos, cada um há seu tempo, com suas especificidades próprias, para que os objetivos possam ser atingidos.

Podemos afirmar que o planejamento nada mais é do que um processo desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de modo mais eficaz e eficiente possível para a empresa. Para isso, deve-se utilizar os recursos materiais e humanos que a empresa possui para realizar o que fora planejado.

Pode ser dividido em três grandes níveis hierárquicos: planejamento estratégico, tático e operacional. Neste estudo, o foco é sobre o planejamento estratégico.

2.2 Planejamento estratégico

O planejamento estratégico da empresa decorre de seus objetivos, os quais, por sua vez, decorrem de suas metas, que está em linha com a missão da instituição. Além disso, esse planejamento deve englobar todos os objetivos funcionais em um processo integrado e interativo, ou seja, que conversam entre si.

Segundo Padoveze (2003, p. 96):

[...] permite estabelecer um direcionamento da empresa, preparando-a para o que está por vir, com o objetivo de obter uma otimização na relação entre a entidade e seu ambiente e diz respeito à formulação de objetivos para a programação de suas ações, o planejamento estratégico leva em conta as condições internas e externas da entidade.

Esta ferramenta quando bem utilizada busca manter uma flexibilidade viável de seus objetivos, habilidades e recursos disponíveis, enquanto mantém um compromisso com o lucro, com o crescimento e com a missão organizacional.

O fator mais importante na hora de se elaborar um plano estratégico não é a escolha de um modelo estruturado, e sim que se tenha aceitação e credibilidade durante sua elaboração. Para isso, é necessário que haja a colaboração e o apoio de todas as lideranças da empresa.

As questões de concepção, método e organização do plano devem ser adequadas à realidade da empresa no sentido de incorporar processos de decisão e de atuação sobre pontos importantes. Deve conter ainda objetivos claros, alcançáveis, flexíveis e traduzidos em ações, também responder a vários questionamentos sobre o futuro da empresa. É necessário ainda que contenha um bom esquema de plano operacional para assim ser possível a consecução dos objetivos traçados.

Perez Junior, Pestana e Franco (1997, p. 41) explicam que toda organização deve ter conhecimento do que fora definido no planejamento estratégico, dos objetivos estabelecidos e da forma com que se pretende alcançá-los, pois ele se caracteriza, conforme expõem os autores, como o “principal instrumento de orientação e controle de todas as atividades da empresa”.

O planejamento provoca muitas modificações dentro da empresa, tanto em pessoas, como em tecnologias e, por último, nos sistemas de informações.

2.3 Orçamento empresarial

O orçamento é a transformação do planejamento estratégico de uma entidade em objetivos mensuráveis por meio de ferramentas de desempenho, por isso deve ser feito com cuidado e responsabilidade, pois seus resultados são irreversíveis.

Para Padoveze (2003, p. 189), orçamento “... nada mais é do que colocar na frente aquilo que está acontecendo hoje” e que o orçamento é “... a expressão quantitativa de um plano de ação e ajuda à coordenação e implementação de um plano”.

Já para Perez Junior, Pestana e Franco (1997, p. 82), o orçamento é

o instrumento que traz a definição quantitativa dos objetivos e o detalhamento dos fatores necessários para atingi-los, assim como o controle do desempenho. A elaboração do orçamento tem por base o planejamento estratégico da entidade, e seu acompanhamento sistemático resulta no CONTROLE. (Grifo dos autores).

O orçamento pode e deve reunir diversos objetivos da instituição, pela busca da expressão do plano e do controle de resultados, por isso, podemos dizer que o plano orçamentário não apenas prevê o que vai acontecer e seu posterior controle, mas é preciso observar que o ponto fundamental é o processo de estabelecer e coordenar objetivos para todas as áreas da instituição de tal forma que todos trabalhem em busca dos planos e resultados positivos.

Uma das principais funções dos orçamentos consiste na coordenação dos esforços que serão desenvolvidos pelas diversas áreas e gestores da instituição para o total atingimento de seus objetivos.

Para que o processo seja bem desenvolvido é necessário que seja feito diariamente acompanhamento e atualização do orçamento por ocasião dos planejamentos estratégicos e operacionais, dos ajustes efetuados nos planos, o que garante, assim, bases realistas da situação do orçamento, que está diretamente e de muitas maneiras ligado às operações contábeis e ao planejamento e controle.

Na entidade estudada, a estrutura contábil começa no departamento regional, com as unidades e, dentro delas, os centros de responsabilidades, conhecidos como divisões, departamentos, regiões e outros. É através destes centros de responsabilidades que as despesas e receitas são executadas, os objetivos atingidos e os controles realizados.

2.3.1 Orçamento de vendas

O orçamento de vendas representa o alicerce, o começo, pois é a partir dele que surgem os demais orçamentos. Padoveze (2003, p. 207) expõe que:

para a maioria das empresas, todo o processo de planejamento operacional decorre da percepção da demanda de produtos e serviços para o período a ser orçado. Com isso, o volume de vendas torna-se o fator limitante para todo o processo orçamentário.

A previsão de vendas é feita em quantidade e valores, podendo ser modificada conforme a demanda. Este planejamento representa o fato gerador de receitas e despesas, nele se expressa a quantidade de vendas esperadas e os valores dos produtos/serviços a serem vendidos.

Para se chegar a uma projeção das vendas futuras, é realizada uma análise das vendas passadas e também é possível realizar uma pesquisa na localidade para se obter informações sobre quais os produtos/serviços que a maioria da população espera e procura.

Para Padoveze (2003, p. 207), existem alguns pontos principais a serem observados na elaboração do orçamento de vendas, os quais podem influenciar diretamente a empresa, são eles:

- identificação dos produtos a serem vendidos;
- identificação dos mercados dos produtos (internos, externos, regiões, clientes-chaves, etc);
- determinação das quantidades a serem orçadas;
- determinação dos preços à vista e a prazo;
- determinação dos aumentos previstos nas listas de preços;
- identificação dos impostos e dos créditos fiscais sobre vendas;
- projeção de inadimplência e de evasões.

Cada empresa deve dar ênfase maior ou menor aos itens acima conforme as características elencadas em seu plano de negócios, e, desta forma, há maiores possibilidades de um acerto das quantidades que possam ser vendidas.

2.3.2 Orçamento de despesas administrativas

Neste orçamento, serão elencadas as despesas e recursos necessários para dar suporte às vendas orçadas, ou seja, à área administrativa da empresa, geralmente estas despesas são de natureza fixa, como os salários, os encargos sociais, os materiais de expedientes entre outros.

Logo após a elaboração destes dois tipos de orçamentos, serão consolidados pelos gestores da instituição, analisados, avaliados e finalizados e, posteriormente, encaminhados às unidades operacionais para serem executados.

Perez Junior, Pestana e Franco (1997, p. 124) explicam que:

Um programa orçamentário adequadamente considerado e administrado não dificulta ou restringe a administração da entidade; pelo contrário, fornece objetivos definidos e concretos e com base neles as decisões de curto prazo podem ser tomadas. A flexibilidade na utilização do orçamento é fundamental, já que essa postura tende a aumentar a probabilidade de alcance ou superação dos objetivos estabelecidos.

E é esse processo orçamentário que nos proporciona um resultado positivo no que diz respeito a adquirir novos conhecimentos e até poder interferir na realidade da prática orçamentária existente hoje no Centro de Formação Profissional, situada no município de Sinop, onde este estudo foi aplicado.

2.4 Controle orçamentário

A etapa do controle ocorre após a execução dos eventos previstos no plano orçamentário e é o confronto entre os acontecimentos reais e os planejados.

Segundo Hoji (2004, p. 388),

controlar significa acompanhar a execução de atividades e comparar periodicamente o desempenho efetivo com o planejado. A função do controle envolve também a geração de informações para tomada de decisões e correção do eventual desvio do desempenho em relação ao originalmente projetado.

A fase do controle orçamentário corresponde à implementação de ações corretivas, quando os resultados realizados são diferentes dos resultados planejados, no sentido de assegurar que os objetivos planejados sejam atingidos.

Cada pessoa responsável por determinadas áreas ou centros de responsabilidades devem ser responsáveis somente pelas receitas e/ou despesas que possam ser por ele diretamente controlados.

2.5 Execução orçamentária

A execução corresponde à fase em que os planos são implementados, as ações acontecem e as receitas e despesas se realizam. Mesmo que haja um planejamento anterior, o momento da execução das atividades pode exigir uma nova decisão e esta é responsável muitas vezes pelas variações no orçamento.

Perez Junior, Pestana e Franco (1997, p. 21) explicam que:

O sucesso obtido na execução do plano dependerá do grau de envolvimento de cada área ou centro de responsabilidade. Assim sendo, é fundamental a divulgação do plano e das metas a serem alcançadas, bem como o comprometimento de todos os setores envolvidos.

Em outras palavras, podemos dizer que a execução orçamentária é o último passo do sistema orçamentário, pois é onde se pagam ou se recebem as receitas e despesas que foram previstas.

3. Desenvolvimento do Estudo Empírico

3.1 Caracterização da empresa em estudo

A empresa objeto do estudo empírico é o Centro de Formação Profissional Nilza de Oliveira Pipino – Unidade SENAI Sinop/MT. Trata-se de uma instituição privada que faz parte do Sistema da Federação das Indústrias e se destaca no cenário municipal por ser uma Instituição que atende principalmente as indústrias da cidade e região com cursos de qualificação, aperfeiçoamento, aprendizagem industrial, assistência técnica e tecnológica na área da Madeira e Mobiliário e assistência técnica e tecnologia através do Programa Gestão Industrial. A unidade conta com (26) vinte e seis colaboradores, dentre os setores administrativo, financeiro, técnico, instrutores e estagiários.

Sua missão, visão, política de qualidade, mapa estratégico e sua responsabilidade social, vigentes para o ano de 2007, eram oriundos do Departamento Regional de Mato Grosso, pois estes itens abrangem todas as (11) onze Unidades do Estado, os quais são elencados a seguir.

3.1.1. Missão

Contribuir para o fortalecimento da indústria e para o desenvolvimento pleno e sustentável do País, promovendo a educação para o trabalho e a cidadania, a assistência técnica e tecnológica, a produção e disseminação de informação e a adequação, geração e difusão de tecnologias.

3.1.2 Visão

A visão da entidade especificava que em 2010, o SENAI deverá ocupar a posição nacional de liderança como Instituição de Educação para o Trabalho, reconhecida internacional e tecnologicamente inovada e gerida por resultados.

3.1.3 Política da qualidade

O SENAI-MT vem desenvolvendo uma política de atendimento aos seus clientes, na qual constam os percentuais de descontos a serem oferecidos, tanto para clientes pessoas físicas e jurídicas, funcionários das indústrias ou não.

Essa política visa também qualificar os funcionários para que estes permaneçam por um grande período na empresa.

3.1.4 Mapa estratégico

O SENAI-MT, no ano de 2007, estava implantando um moderno modelo de gestão estratégica a partir do Projeto Modelo de Avaliação de Desempenho. A nova metodologia, intitulada *Balanced Scorecard (BSC)* ou Painel de Desempenho, visa comunicar, quantificar e avaliar o desempenho do SENAI-MT em relação aos seus objetivos estratégicos e ao cumprimento da sua missão organizacional.

Com isso, a organização passa a obter melhores condições para monitorar a implantação do Plano Estratégico 2007-2010 por indicadores, metas e projetos. De igual modo, é possível promover o envolvimento dos funcionários frente aos desafios identificados para o futuro, na medida em que todos passam a conhecer a estratégia de forma a serem responsáveis pelo seu cumprimento.

3.1.5 Responsabilidade social

Ciente de seu papel social, o SENAI-MT vem desenvolvendo projetos que visam contribuir para a melhoria da qualidade de vida da população e para a ampliação da oferta de oportunidades de trabalho e desenvolvimento. Dessa maneira, a Instituição vem contribuindo para que parcelas menos favorecidas da sociedade, como idosos, jovens em situação de risco social, trabalhadores excluídos da vida produtiva e candidatos ao primeiro emprego, tenham sua chance de ingresso ou reingresso no mercado de trabalho.

Por meio do programa SENAI Solidário, o SENAI-MT vem apoiando entidades carentes, sem fins lucrativos e de comprovada missão social, estimulando a parceria com empresas, governos e ONGs em uma grande mobilização de solidariedade. Além disso, o SENAI-MT também desenvolve o Programa de Ações Inclusivas e o PNE (Pessoas com Necessidades Especiais), que busca oferecer qualificação profissional às pessoas com necessidades especiais e diversidades.

3.2 Análise dos dados coletados

A coleta dos dados necessários a realização deste estudo, fora realizada nos dois primeiros trimestres do ano de 2007, junto ao Centro de Formação Profissional Nilza de Oliveira Pipino, em Sinop, os quais serão analisados a seguir:

3.2.1 Controladoria

Em se tratando de Controladoria, o SENAI-MT possuía, no período de realização deste estudo, várias coordenações em Cuiabá/MT, responsáveis em transmitir para as unidades dados em tempo real para a tomada de decisão dos gerentes.

Para que esses dados se tornem eficazes, a entidade conta com um sistema de informações que atende às suas necessidades, pois os atos e fatos são lançados nas próprias unidades e o departamento regional em Cuiabá/MT tem acesso a estas informações instantaneamente através da *Web*, recebendo o banco de dados das unidades diariamente e fornecendo relatórios de contas a pagar, a receber, do controle orçamentário, tanto do

planejado como do executado, dos cursos que estão sendo realizados, da quantidade de alunos, das evasões e muitas outras informações relevantes para que os gerentes possam formar opiniões quanto a determinado assunto.

Estes materiais são denominados de relatórios gerenciais e se encontram à disposição dos gerentes das unidades para consulta diariamente via sistema interligado 24 horas por dia e esses dados também são tabulados e encaminhados para as unidades de forma impressa, encadernada e em cd (*compact disk*) para apresentação aos demais funcionários.

As principais informações que os relatórios gerenciais fornecem dizem respeito ao número de matrículas e produção aluno/hora, nos quais o Centro de Formação Profissional (CFP) possui 13% de matrículas e 11% de produção aluno/hora, levando-se em consideração que os 100% é de todo o estado de Mato Grosso.

Quanto à evolução das matrículas - no mês de janeiro de 2007 foi de 79 alunos e em julho do mesmo ano, de 1.045 alunos - demonstra que, a cada mês, o número de alunos cresce consideravelmente, podendo levar o Centro de Formação Profissional a autossustentabilidade nos próximos anos.

Quanto à evolução das evasões, em janeiro de 2007, percebeu-se 3 alunos evadidos ou desistentes e no mês de julho do mesmo ano 115 alunos. Este número encontra-se dentro dos padrões estabelecidos, tendo em vista o crescimento da proporção de alunos a cada mês no Centro de Formação Profissional em Sinop-MT.

3.2.2 Planejamento

Pode-se dizer que a grande maioria das atividades realizadas nas unidades do SENAI-MT é planejada. O planejamento começa com a elaboração do Plano de Ação da Unidade, o qual contém todas as informações relevantes do planejamento. É neste formulário que se responde a algumas perguntas como, por exemplo: a ação ou o que é a ação; onde ela será desenvolvida; quando, início e término; o porquê da ação; quem vai desenvolvê-la; como será desenvolvida; quanto custa para ser desenvolvida e, logo após, o acompanhamento do planejamento estratégico, dividido em três trimestres ao ano.

Os objetivos estratégicos já vêm pré-definidos do departamento regional e a unidade deve prever dentro de cada objetivo o que deseja. Os objetivos elencados são:

- Como perspectiva pessoas e tecnologias, o objetivo é de promover a valorização e o reconhecimento com foco em resultados;
- Como perspectivas internas, o objetivo é de intensificar parcerias (empresas, governo, associações de classe), assegurar a atualização das oficinas e laboratórios, garantir a modernização dos produtos e serviços e modernizar e agilizar os processos de gestão;
- Como perspectiva para o mercado, o objetivo é de diversificar ações ampliando o exercício da responsabilidade social, modernizar e consolidar a imagem do SENAI e intensificar o atendimento aos elos industriais das cadeias produtivas.
- Como perspectiva o cumprimento da missão, o objetivo é de contribuir para a inserção profissional e a cidadania de jovens e trabalhadores para a indústria, consolidar a imagem do SENAI e intensificar o atendimento às indústrias e ampliar a sustentabilidade.

Todas as onze unidades elaboram seu próprio plano de ação sempre levando em consideração os objetivos estratégicos e este é interpretado e analisado pelo departamento

regional, onde se desenvolve um mapa estratégico levando em consideração as ações mais solicitadas pelas unidades.

Logo após a elaboração do plano de ação é feito o plano de marketing, quando são realizadas pesquisas nas cidades para saber quais os cursos e em que áreas as pessoas estão procurando se profissionalizar. Este trabalho é realizado pelo departamento regional e o plano de marketing já vem pronto para a unidade, que é um guia para saber em qual área deve-se ter maior atuação.

Neste plano estão elencadas algumas informações como, por exemplo, a estrutura física da unidade, o mercado alvo, análise da atual situação, satisfação dos clientes, situação socioeconômica, o objetivo geral e os específicos do SENAI-MT, os municípios de jurisdição da unidade do SENAI, análise do mercado, ambiente interno, análise das oportunidades e ameaças, estratégias de marketing, definição dos segmentos prioritários, ações estratégicas, cronograma de ações, análise interna dos pontos fortes e fracos e, por último, o plano de operação e implantação das estratégias de marketing.

Com estas informações em mãos, os coordenadores, gerentes e pessoal do setor administrativo já têm condições suficientes para começarem a planejar o orçamento anual da unidade.

3.2.3 Orçamento anual

O processo de elaboração do orçamento propriamente dito inicia após a unidade ter em mãos o plano de ação e o plano de marketing devidamente aprovados pelo departamento regional.

O primeiro passo para começar a sua confecção é o preenchimento e elaboração do planejamento e projetos dos cursos, onde estão inseridos todos os dados como nome do curso, carga horária, local de realização, modalidade, objetivo, conteúdo, público alvo, duração, instrutor, metodologia, material didático, critérios de certificação e avaliação e os objetivos finais que o curso deseja alcançar. Este projeto deve ser elaborado pela coordenação pedagógica juntamente com a secretaria escolar da unidade, que são as pessoas que trabalham diretamente com os cursos.

O segundo passo é o preenchimento das planilhas de custos de serviços educacionais e assessoria técnica e a planilha de memória de cálculos que nada mais é do que um espelho da planilha de custos, porém na memória é descrito em detalhes as despesas como, por exemplo, na conta contábil de material didático na planilha está o valor, e na memória de cálculo é realizado o elenco dos materiais didáticos que serão utilizados, lápis, folha de sulfite, marcador para quadro branco e outros.

Na planilha de custos, faz-se necessário evidenciar todas as despesas previstas para a realização de determinado curso, como material didático, energia, água, material de expediente, material de limpeza, segurança e outros, que devem estar elencados corretamente em suas contas contábeis para que se possa chegar ao valor de venda do curso.

Após a elaboração de todas as planilhas dos cursos, é elaborado um cronograma de cursos, quando todos são elencados e distribuídos conforme a área de atuação, se é qualificação ou aperfeiçoamento, tempo de duração, data de início, disponibilidade de salas de aulas. Nesta planilha também deve constar as receitas e despesas totais de cada curso.

É necessário que a empresa também tenha em mãos a planilha de alocação de funcionários, na qual constam todos os dados com despesas de contratação, como valor do salário, da gratificação, dos impostos, seguro de vida, vale alimentação e em que área o funcionário está alocado, para se lançar na planilha geral do orçamento.

Todas essas planilhas fazem parte do planejamento do orçamento e são desenvolvidas entre os meses de agosto e setembro e tais informações servirão de base para a elaboração do orçamento do próximo exercício.

Estando os gerentes e coordenadores de posse de todas essas informações, a próxima etapa é analisar as informações e evidenciá-las nas últimas planilhas que são as de despesas e receitas.

A planilha de despesas do orçamento é composta por três colunas, a primeira traz as contas contábeis provenientes do plano de contas da empresa; a segunda, o nome da conta e a última o valor orçado para as despesas naquele exercício. Deve-se lembrar que estes valores são extraídos da planilha de despesas do curso e da memória de cálculo, sempre os multiplicando pela quantidade de curso que será desenvolvido no ano.

A planilha de receitas é igual a de despesas. Entretanto, nesta deve conter todos os valores orçados com a venda dos cursos.

Terminado o processo de lançamento das receitas e despesas, o orçamento é encaminhado para o departamento regional em Cuiabá/MT para aprovação e só após é que passa a vigorar, sempre a partir do dia 1º de janeiro do próximo exercício social.

O SENAI-MT busca a autossustentabilidade, que hoje não ocorre, devido ao número de evasões, de inadimplência e do número de alunos matriculados nas turmas que, às vezes, não atinge a quantidade que foi orçada nas planilhas de custos.

Para suprir tais gastos, o SENAI recebe um repasse do governo federal referente a 1% da contribuição que as indústrias recolhem e também um repasse de verbas referente a convênios que são firmados entre o governo do Estado para realização de cursos de qualificação à população menos favorecida.

3.2.3.1 Controle orçamentário

O orçamento deve ser acompanhado diariamente para se ter um controle das contas que estão negativas e também do que e como se está gastando. Este controle é realizado pela tesoureira do Centro de Formação Profissional que emite diariamente o movimento de caixa, onde constam todos os valores de caixa e banco, como também é emitido um relatório de acompanhamento orçamentário, no qual contém os valores orçados e os valores realizados das contas contábeis separados por centros de responsabilidade.

Nos meses de junho e julho é realizada a reformulação do orçamento, ocasião em que se pode analisar o que foi executado nos primeiros trimestres do ano, e, se necessário, pode-se excluir algumas despesas e/ou acrescentá-las, para que o orçamento seja totalmente executado até o final do ano.

Nos dois primeiros trimestres do ano, algumas contas contábeis poderão ficar com saldo orçamentário negativo, tendo em vista que é realizada posteriormente uma reformulação.

Entretanto, nos dois últimos trimestres do ano, as contas não podem ficar com saldo negativo, pois este será o fechamento a ser realizado no final do ano. Algumas contas podem sofrer transposição de verbas, mas isso poderá ocorrer somente entre os próprios centros de responsabilidades.

O controle orçamentário é feito através de um moderno sistema de informação chamado de ZEUZ–Contabilidade e ZEUZ–Orçamento. No programa de contabilidade, somente a tesoureira e o gerente têm acesso para lançamentos, pois pode acontecer de algum outro funcionário acessar o programa e fazer alterações sem conhecimento prévio. Já no programa de orçamento todos os funcionários têm acesso para poderem controlar as despesas e receitas que estão sob suas responsabilidades.

Neste primeiro são lançados os atos e fatos ocorridos diariamente nas unidades operacionais e o segundo é diretamente ligado ao orçamento, em que se tem todos os relatórios orçamentários necessários para o desenvolvimento das atividades.

3.2.3.2 Execução orçamentária

A execução orçamentária ocorre no ato do pagamento de despesas fixas e despesas decorrentes do andamento dos cursos e do recebimento das parcelas dos cursos vendidos.

Para que uma despesa seja realizada se faz necessário seguir um processo de compra composto pela solicitação de compras e/ou prestação de serviços, mapa comparativo de preços, orçamento/proposta e se necessário a OFMS – Ordem de Fornecimento de Material e Serviços.

No preenchimento da solicitação deve ser descrito, de forma clara e objetiva, os materiais/serviços a serem adquiridos e seu objetivo, deve conter também o saldo orçamentário do respectivo centro de responsabilidade e conta contábil e, ainda, se a compra for de material didático para o desenvolvimento do curso deve ser anexada cópia da memória de cálculo do curso, para que o gerente possa visualizar os saldos orçamentários e se o material consta no planejamento do curso.

É neste momento da aprovação da solicitação pelo gerente e da compra dos materiais solicitados pelo funcionário responsável que ocorre a execução do orçamento dentro do Centro de Formação Profissional Nilza de Oliveira Pipino.

Os pagamentos são realizados duas vezes ao mês, o cheque é assinado pela tesoureira e pelo gerente sempre em conjunto. Nas normas internas são previstos somente pagamentos através de depósito bancário, não sendo possível fazer o pagamento de boletos. Em carteira até o valor de R\$ 150,00, sendo que este deverá ser realizado com cheque.

Após a realização dos pagamentos estes são lançados no ZEUZ–Contabilidade e realizado o fechamento do caixa.

4. Considerações Finais

No desenvolvimento deste estudo, através de embasamento teórico, foi possível explicar como o planejamento estratégico é de suma importância para a elaboração do processo orçamentário e, desta forma, atingimos nosso objetivo, pois o resultado obtido juntamente com o conhecimento empírico adquirido no seu desenrolar, possibilitou-nos

mostrar o quanto o processo orçamentário se faz necessário dentro da Instituição analisada por trazer maior controle e maior visão dos gestores quanto ao caminho a ser percorrido para se chegar ao ponto desejado, o de pura satisfação de atendimento às pessoas que por aquela Instituição passam.

Sobre o propósito pelo qual surgiu esta pesquisa, de caracterizar como o processo orçamentário exerce influência para a implantação e o desenvolvimento do planejamento estratégico, do Centro de Formação Profissional Nilza de Oliveira Pipino, no município de Sinop/MT, infere-se que o orçamento pode e deve reunir diversos objetivos da Instituição pela busca da expressão do plano e do controle de resultados. Por isso, o plano orçamentário não apenas prevê o que vai acontecer e seu posterior controle, mas é preciso observar que o ponto fundamental é o processo de estabelecer e coordenar objetivos para todas as áreas da Instituição de tal forma que todos trabalhem em busca de resultados positivos.

Diante disso, ousa-se concluir que o orçamento é a expressão em termos financeiros dos planos gerenciais para a operação da Instituição e funciona como um instrumento de controle administrativo, podendo ser utilizado como meio de organização e direção, como uma contínua advertência em procurar desenvolver os planos e programas, guiando as atividades no dia a dia do Centro e como processo avaliador das atividades realizadas.

Os orçamentos devem expressar quantitativamente os planos de ação, refletindo as diretrizes, os objetivos, as metas, a missão e as políticas estabelecidas para a Instituição pesquisada, e uma das principais funções dos orçamentos consiste na coordenação dos esforços que serão desenvolvidos pelas diversas áreas e seus gestores para atingir totalmente os objetivos.

Nos dois primeiros trimestres do ano de 2007, período deste estudo, para questões de execução orçamentária, pôde-se constatar que ele não foi seguido à risca, pois muitas contas contábeis encontravam-se negativas e o saldo de despesas era maior que o de receitas, levando a conclusão de que nestes dois primeiros trimestres do ano, o Centro de Formação Profissional Nilza de Oliveira Pipino, em Sinop, não conseguiu atingir a sustentabilidade.

Para que o processo seja bem desenvolvido é necessário que seja feito um acompanhamento e atualização do orçamento diariamente por ocasião dos planejamentos estratégicos e operacionais, dos ajustes efetuados nos planos, o que garantirá, assim, bases realistas da situação do orçamento.

Podemos concluir que na Instituição estudada, apesar de terem sido detectados alguns problemas quando da execução orçamentária no período analisado, a grande maioria das ações desenvolvidas são bem planejadas, todo o processo começa através do planejamento estratégico, com ferramentas como o plano de ação, os projetos dos cursos, as planilhas de custo, a planilha de alocação dos funcionários e, posteriormente, as planilhas do orçamento aprovadas, através da realização do controle orçamentário. Assim, o planejamento estratégico e o processo orçamentário refletem a visão em longo prazo dos gestores da Instituição.

Referências

- CATELLI, A. (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da Gestão Econômica GECON**. São Paulo: Atlas, 1999.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós graduação**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2005.

HOJI, M. **Administração financeira:** uma abordagem prática: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, análise, planejamento e controle financeiro. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

NORMAS INTERNAS DO SFIETM – Sistema Federação das Indústrias do Estado de Mato Grosso. Disponível em: <<http://www.senaimt.com.br>>. Acesso em: 20 set. 2007.

OLIVEIRA, L.M. de.; PERES JUNIOR J. F.; SILVA, C. A S. **Controladoria estratégica.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004

PADOVEZE, C. L. **Controladoria estratégica e operacional:** conceitos, estrutura, aplicação. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

PELEIAS, I. R. Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões. São Paulo: Saraiva, 2002.

PEREZ JUNIOR, J.H.; PESTANA, A. O.; FRANCO, S. P. C. **Controladoria de gestão:** teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

SENAI-MT – SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. **Diversos documentos.** Disponível em: <<http://www.senaimt.com.br>>. Acesso em: 20 set. 2007.