

28 JAN 1988

# Orçamento: isso não é plano de governo.

JORNAL DA TARDE

Ate que ponto o orçamento pode ser encarado como o instrumento principal de administração, seguindo a filosofia da atual equipe econômica do governo, de forma a assegurar o cumprimento das metas prioritárias, independente das flutuações da conjuntura econômica, social e política? Consultores e administradores ouvidos ontem, em São Paulo, disseram, com base no setor privado, que ele é apenas um guia que deve ser subordinado ao planejamento estratégico e ser revisado periodicamente. Não basta, segundo eles, controlar apenas a caixa, para que a despesa não seja superior à receita prevista. É essencial também administrar as variáveis que interferem nessa relação, as quais podem comprometer o orçamento por inteiro. Na empresa privada, isto pode significar prejuízo no final do ano, ou déficit, no setor público.

Antes da elaboração de qualquer orçamento, segundo o consultor Humberto Casagrande Neto, da Trevisan & Associados, é preciso relacionar, de um lado, os custos diretos e indiretos indispensáveis à realização de uma determinada meta de produção (matéria-prima, pessoal, gastos financeiros, aluguel) e de outro o que é preciso fazer para cobrir esses gastos e ainda garantir o lucro da empresa. Tudo isto, diz ele, vem depois de uma previsão da empresa quanto ao que ela pretende atingir no futuro e que constitui o planejamento estratégico.

O orçamento, segundo complementa Joubert Fernandes, da Butemberg Consultores Associados, "é um instrumento dinâmico, a tradução em números dos objetivos da empresa". O ajuste do orçamento, segundo ele, depende sempre dos objetivos globais da empresa, que num determinado momento pode alterar suas prioridades para um ou mais setores, com base no que é possível extrair da conjuntura econômica, social e política. Um dos fatores mais importantes neste estágio, segundo Carlos Alberto Gramani, diretor administrativo e financeiro da Tupi Tubos e Conexões, é a velocidade.

Para que isto seja possível, diz Gramani, "a empresa moderna precisa fazer muitas simulações, através de computador, e optar, na feitura do orçamento, pela que melhor traduza a sua visão do que é real, em termos de previsão para o futuro". É preciso, segundo ele, estabelecer comparativos, por exemplo, entre uma determinada realidade de salários e outra de preços, e ver de que forma a empresa teria de trabalhar para atingir seus objetivos. Feita a opção, os dados permanecem no computador, prontos para serem reutilizados. Neste aspecto, afirma Gramani, o orçamento acaba sendo um sistema alimentado permanentemente por várias fontes, inclusive pela contabilidade, onde são processados os fatos reais decorrentes das operações da empresa.

## Duas realidades

Tecnicamente, diz o consultor da Trevisan, o orçamento representa uma projeção dos resultados do balanço patrimonial de cada empresa, realizado ao fim de cada

exercício financeiro, e do demonstrativo de resultados, onde aparece o lucro ou o prejuízo. Numa conjuntura de inflação ascendente, como a atual, diz Gramani, o orçamento precisa ser revisado mês a mês, refazendo-se as previsões para um período máximo de três a quatro meses. Mas, numa realidade totalmente diferente da que foi projetada o orçamento precisa ser alterado por completo.

A empresa privada leva uma vantagem sobre o setor público, segundo Gramani, pois os fatores de influência sobre o orçamento são diferentes: "Na empresa privada o controle é rígido". No setor público, complementa José Fernandes Boucinhas; da Boucinhas Campos e Claro Auditores Independentes, muitos fatores podem ser manipulados, comprometendo as metas orçamentárias. Não fosse isto, diz ele, o orçamento do setor público poderia, da mesma forma, submeter-se a um planejamento estratégico, que no caso seriam as metas políticas do governo, expressas na melhoria dos transportes, saúde, educação e segurança.

Lembrando as estatais, o representante da Trevisan disse que hoje não existem orçamentos, propriamente, nessas empresas, mas sim um controle de fluxo de caixa (entrada e saída de dinheiro), onde só se observam os gastos. E, se a despesa for maior que a receita, registra-se o déficit, pois as estatais são vistas como instrumento de política econômica do governo, e não como empresas que devem dar lucro.

Maroni J. da Silva