

**Instituto Superior de Contabilidade e
Administração do Porto**

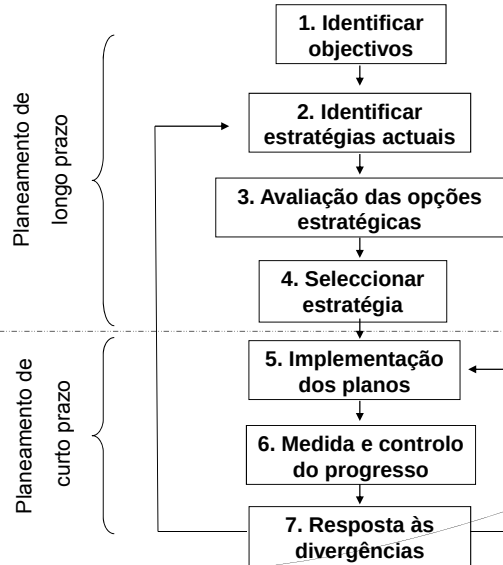
CONTABILIDADE DE GESTÃO AVANÇADA

José António Vale
josevale@iscap.ipp.pt

CAPÍTULO I

ORÇAMENTO COMO INSTRUMENTO DE PLANEAMENTO

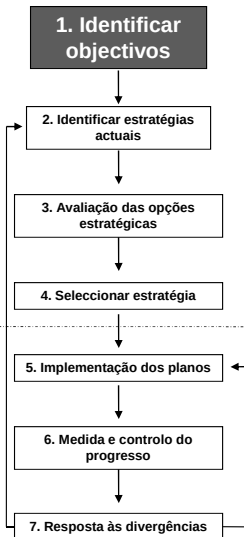
Etapas do Processo de Planeamento



José Vale 2009/2010

3

Etapas do Processo de Planeamento



O planeamento estratégico – longo prazo – requer a definição de objectivos para os quais o desenvolvimento de acções estará direccionado

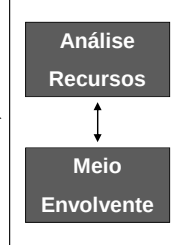
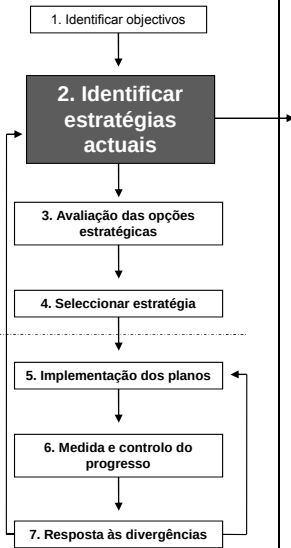
Ideia chave:

MISSÃO

José Vale 2009/2010

4

Etapas do Processo de Planeamento



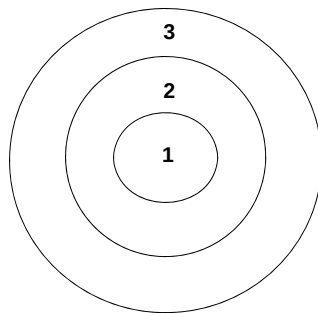
Após a definição dos objectivos teremos de identificar um conjunto de possíveis estratégias **ADEQUADAS E VIÁVEIS** que potenciem o alcance dos mesmos

Ideia chave:

ANÁLISE ESTRATÉGICA

José Vale 2009/2010

5



1 – Ambiente Interno

Cultura organizacional
Colaboradores
Direcção da organização

2 – Ambiente do sector de actividade

Clientes
Fornecedores
Concorrência

3 – Ambiente Geral

Forças económicas
Forças políticas
Forças internacionais
Forças socioculturais
Forças tecnológicas

José Vale 2009/2010

6

Etapas do Processo de Planeamento



Caberá agora identificar os pontos forte de cada estratégia. Para tal vamos avaliá-las com base nos seguintes critérios:

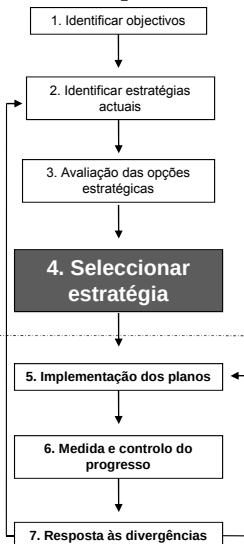
- **Conformidade** – entre a extensão da estratégia e a situação identificada na análise estratégica
- **Praticabilidade** – adequar os centros de responsabilidade aos recursos disponíveis
- **Aceitabilidade** – Deverão ser aceitáveis as projecções de resultados, os níveis de risco...

Ideia chave: **AVALIAÇÃO**

José Vale 2009/2010

7

Etapas do Processo de Planeamento



São as análises desencadeadas nas etapas anteriores que vão permitir a opção por uma das estratégias identificadas.

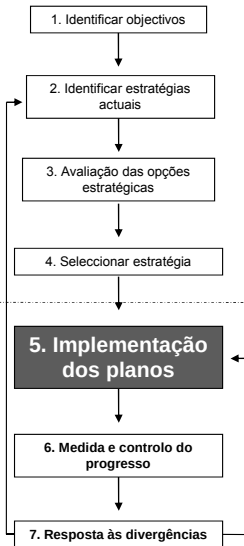
Este passo é um ponto de passagem para o planeamento de curto prazo.

Ideia chave: **DECISÃO**

José Vale 2009/2010

8

Etapas do Processo de Planeamento



Para prosseguir com o processo de planeamento, e após a tomada de decisão estratégica, é necessário proceder à sua correcta implementação.

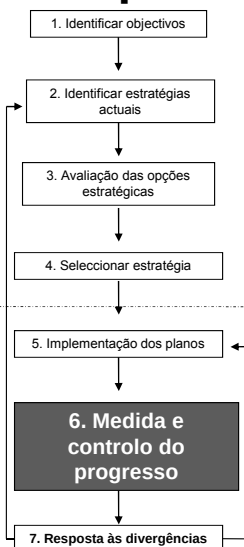
Muito por força das mutações que derivam do meio envolvente, é de todo vantajoso que essa mesma implementação se dê a nível do **ORÇAMENTO ANUAL**

Ideia chave: **PLANO DE CURTO PRAZO**

José Vale 2009/2010

9

Etapas do Processo de Planeamento



Chegados a este ponto – estando a estratégia plenamente implementada – será necessário empreender duas perguntas:

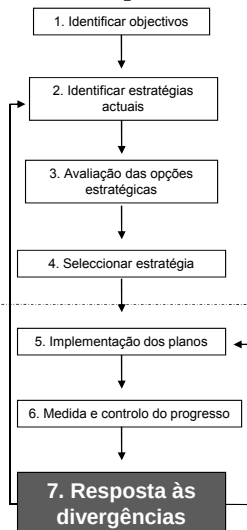
- A estratégia está a ser implementada de acordo com o planeado?
- A estratégia está a alcançar os resultados pretendidos?

Ideia chave: **ACOMPANHAMENTO**

José Vale 2009/2010

10

Etapas do Processo de Planeamento



Dependendo das respostas às perguntas efectuadas na fase anterior poderemos ou não ter necessidade de passar a esta fase.

Se o problema se situar a nível da implementação: **regressar à etapa 5**; se por seu lado depender da estratégia: **regressar à etapa 2**

Ideia chave: **REACÇÃO**

José Vale 2009/2010

11

Conceito de Orçamento

◉ Instrumento de decisão e acção

- Ferramenta de gestão para apoiar o gestor na sua tomada de decisão visando alcançar os objectivos definidos
- Inserido no conjunto de “instrumentos de pilotagem”

◉ Tradução financeira dos planos de acção a curto prazo (ou programas)

- Traduz financeiramente as expectativas da actividade de um período económico
- Gestores devem estar atentos às variáveis que condicionam ou poderão condicionar o exercício das suas actividades (passadas, presentes e futuras)
 - Pode ser necessária a sua revisão de modo a incorporar alterações nas condições gerais do negócio

José Vale 2009/2010

12

Conceito de Orçamento

- ◉ A visão é de curto prazo
 - Resultam de previsões feitas a 1 ano
 - Representando a decomposição do 1.º ano do plano a médio prazo em períodos mais curtos (por exemplo meses)
- ◉ Pode ser necessária a sua revisão de modo a incorporar alterações nas condições gerais do negócio

Objectivos do Orçamento

- ◉ Quantificar
 - Atribuir um valor à actividade, ao negócio ou a qualquer outro elemento, por forma a identificar a sua convergência com os objectivos pretendidos
- ◉ Responsabilizar
 - Atribuir um valor pelo qual o gestor terá de responder, servindo de base à avaliação do seu desempenho
- ◉ Racionalizar
 - Identificar as necessidades de recursos ao longo do processo ou nos vários planos de acção levando os gestores a procurarem sempre alternativas que conduzam à sua racionalização

Papel do Orçamento

Instrumento de:

- ◎ **Planeamento (Ligação entre o curto, médio e longo prazo)**
 - O orçamento deve constituir um elo de ligação entre o curto e o médio e longo prazo.
 - Instrumento de implementação da estratégia e de acompanhamento do grau de realização dessa implementação
- ◎ **Descentralização**
 - O orçamento deve moldar-se à estrutura de responsabilidades da empresa
 - Constitui uma poderosa ferramenta de delegação de autoridade com base em elementos bem definidos e quantificados
 - O orçamento global é a consolidação de orçamentos parcelares por cada centro de responsabilidade

Papel do Orçamento

Instrumento de:

- ◎ **Motivação**
 - A hierarquia deve criar condições
 - Deve influenciar o comportamento dos gestores. Depende de:
 - Perfil dos gestores e sistema de gestão instituído
 - Deve envolver os gestores no processo orçamental (dar controlo)
 - Implica a definição dos resultados a obter e planos de acção necessários, bem como o seu acompanhamento
 - Sistema de sanções e recompensas
- ◎ **Coordenação**
 - O orçamento serve de veículo, através do qual as acções das diferentes partes da organização podem ser resumidas num plano comum

Papel do Orçamento

Instrumento de:

- ◉ **Comunicação**
 - Devem existir linhas de comunicação definidas, de modo a que todas as partes envolvidas estejam totalmente informadas acerca dos planos, políticas, e constrangimentos que se esperam da organização
 - Não só o orçamento facilita a comunicação, como também o próprio acto de o preparar
- ◉ **Controlo**
 - Através da comparação dos actuais resultados com os valores orçamentados
 - A análise dos desvios permite detectar ineficiências (e.g. compra de materiais de qualidade inferior)
- ◉ **Avaliação da performance**
 - O sucesso em alcançar os resultados orçamentados permite avaliar o desempenho do gestor
 - O próprio gestor pode querer avaliar a sua performance
 - Influencia o comportamento humano

José Vale 2009/2010

17

Algumas Vantagens do Método Orçamental

- ◉ Redução de Custos
- ◉ Melhor organização
- ◉ Controlo de tesouraria mais eficaz
- ◉ Gestão comercial “esclarecida”
- ◉ Política geral estabelecida com conhecimento de causa
- ◉ Rentabilidade acrescida
- ◉ Harmonia social
- ◉ ...

José Vale 2009/2010

18

Tipos de Orçamentos

- ◉ Orçamentos Estáticos
 - ◉ Orçamentos Flexíveis
 - ◉ Orçamentos de Base Zero
- } Tipos de Orçamento Clássicos

Orçamento Estático

- ◉ Porquê estático?
 - Porque a administração do sistema não permite nenhuma alteração nas peças orçamentais
- ◉ Peças orçamentais elaboradas a partir da fixação de determinados volumes de produção ou vendas
 - Esses volumes irão determinar os volumes das outras actividades e sectores da empresa
- ◉ Reflecte os custos estimados para um determinado volume de actividade, não tendo em consideração a variação desses custos por esse volume de actividade
- ◉ **Se a empresa considerar que não irá atingir esses volumes?**
 - ↓
 - Parte significativa das peças orçamentais tende a perder valor para o processo de acompanhamento, controlo e análise das variações

Orçamento Estático

- ◉ Muito utilizado por grandes organizações, principalmente as que operam em vários países
 - Porquê? Necessidade da consolidação dos orçamentos de todas as suas unidades, dispersas geograficamente, num único “master budget”
 - ◉ Possíveis alterações em algumas das divisões da organização não terão, necessariamente, de ter um impacto significativo no total dos orçamentos
 - ◉ **Quando abandonar este tipo de orçamento?**
 - Quando os impactos de alterações de volumes em todas as unidades da organização forem significativos
- Porquê?*
- O orçamento deixa de ser válido para o processo de tomada de decisão

José Vale 2009/2010

21

Orçamento Flexível

- ◉ Visa solucionar o “problema” do orçamento estático
- ◉ Conjunto de orçamentos que pode ser ajustado a qualquer nível de actividades
 - ◉ em vez de um dado volume de vendas ou produção, ou volume de actividade sectorial, a empresa admite uma faixa de nível de actividades, em que tendencialmente se situarão tais volumes de vendas ou produção.
- ◉ Base para elaboração:
 - Distinção entre custos fixos e custos variáveis
- ◉ Associando-se os dados variáveis aos volumes possíveis, pode-se fazer o número de orçamentos flexíveis que se necessite
- ◉ Os gastos fixos continuam a ser apresentados na óptica tradicional do orçamento (orçamento estático)

José Vale 2009/2010

22

Orçamento Flexível

- ⊙ Não assume nenhuma faixa de quantidade ou nível de actividade esperado.
 - Faz-se o orçamento dos dados unitários, e as quantidades a serem assumidas serão as que se verificam na realidade, à medida que ocorrerem.
 - Ou seja, admite alterações substanciais nas estimativas durante o período orçamental
- ⊙ Apesar de ser um conceito com alguma aplicação, foge ao fundamento do orçamento
 - prever o que vai acontecer.
- ⊙ Dificulta a continuidade do processo orçamental, que são as demonstrações contabilísticas previsionais.

José Vale 2009/2010

23

Orçamento de Base Zero

- ⊙ Parte da premissa de que os gastos projectados para programas existentes deverão começar da base zero.
 - A filosofia do orçamento base zero está em romper com o passado
 - O orçamento nunca deve partir da observação dos dados anteriores, pois eles podem conter ineficiências
 - Vem contrapor o orçamento de tendências
 - Utilização (em parte) de dados passados para previsões de situações futuras
 - **parte do zero para rediscutir as estimativas e meios existentes, sem sequer observar a estrutura existente**
- ⊙ Com o orçamento base zero rediscute-se toda a empresa
 - Ao realizar o orçamento, questiona-se cada gasto, cada estrutura, de modo a verificar sua real necessidade.
 - exige que cada sector justifique todas as despesas e que as unidades de gestão operem eficaz e eficientemente num dado nível de recursos

José Vale 2009/2010

24

Orçamento de Base Zero

- ⊙ Cada actividade da empresa será rediscutida, não em função de valores maiores ou menores, mas na razão ou não da sua existência.
 - Concluída a definição da existência da actividade, é feito um estudo, partindo do zero, de quanto deve ser gasto para estruturar e manter aquela actividade, e quais serão as suas metas e objectivos.
- ⊙ “Custo mínimo para rendimento máximo”
 - Fornece um nível mínimo abaixo do qual a unidade não funcionará
 - Fornece o níveis incrementais acima do mínimo que melhoram a actividade da unidade
 - Os recursos são relacionados com medidas de funcionamento e volume de trabalho

José Vale 2009/2010

25

Orçamento de Base Zero

- ⊙ Tenta ultrapassar as deficiências do “orçamento incremental”
- ⊙ Serve como ferramenta para um exame sistemático e possivelmente para um abandono de projectos não produtivos.
- ⊙ Método que é utilizado, principalmente, em empresas sem fins lucrativos
- ⊙ Pode ser, também, aplicado a despesas discricionárias e actividades de suporte em organizações com fins lucrativos.

José Vale 2009/2010

26

A importância dos Sistemas de Informação

Sistema: todo o conjunto formado por homens, máquinas e métodos, organizados para atribuir significado aos dados, por meio de construções utilizadas na sua representação.

Na sua base estão as tecnologias de informação

- ⊙ Actualmente o processo de orçamentação é computadorizado
- ⊙ Alterando as demonstrações matemáticas, pode-se rever os orçamentos com rapidez e o mínimo esforço
- ⊙ Gestores podem avaliar várias opções antes de se concluir o orçamento
- ⊙ Pode-se fazer uma análise “what-if?”
- ⊙ Permite a incorporação de resultados actuais, período a período, realizando os cálculos para produzir demonstrações orçamentais de controlo
- ⊙ Os orçamentos podem ser ajustados para o restante ano, quando as circunstâncias que lhe serviram de base se alteraram
- ⊙ Importância da utilização da Internet

José Vale 2009/2010

27

Dificuldades no Processo Orçamental

Dificuldades de Forma (de foro técnico)

- Calendário
 - O processo orçamental não deve iniciar-se muito cedo nem muito tarde
 - Perigo - O atraso na elaboração de um orçamento (por um certo sector) pode originar atrasos em cadeia
- Formulários
 - Devem-se reduzir ao mínimo necessário (evitar burocracia e excesso de papelada);
 - Devem ser bem concebidos;
 - Conteúdo personalizado;
 - Linguagem, conceitos e princípios harmonizados
- Processos e Procedimentos
 - Está relacionado à organização do processo orçamental (e.g. conteúdo, calendário, condução de reuniões de trabalho, forma como se discutem e comunicam os objectivos e meios)

José Vale 2009/2010

28

Dificuldades no Processo Orçamental

Dificuldades de Fundo

- Ausência de objectivos e Ausência de planos de acção
 - o orçamento passa a resumir-se a uma extrapolação para o período seguinte dos dados relativos ao período homólogo imediatamente anterior
- Excesso de detalhe
 - Torna a elaboração do orçamento mais pesada e morosa
- Ausência de negociação de um “contrato de orçamento”
 - Quando não é estabelecido diálogo orçamental entre o responsável operacional e o seu superior hierárquico, o orçamento não desempenha a sua função de motivação.
- Cortes indiscriminados nos orçamentos
- “Almofadas” orçamentais
 - Sobrevalorização de custos e/ou subavaliação de proveitos

José Vale 2009/2010

29

CAPÍTULO II

PROCESSO ORÇAMENTAL E FASES DE ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO

José Vale 2009/2010

30

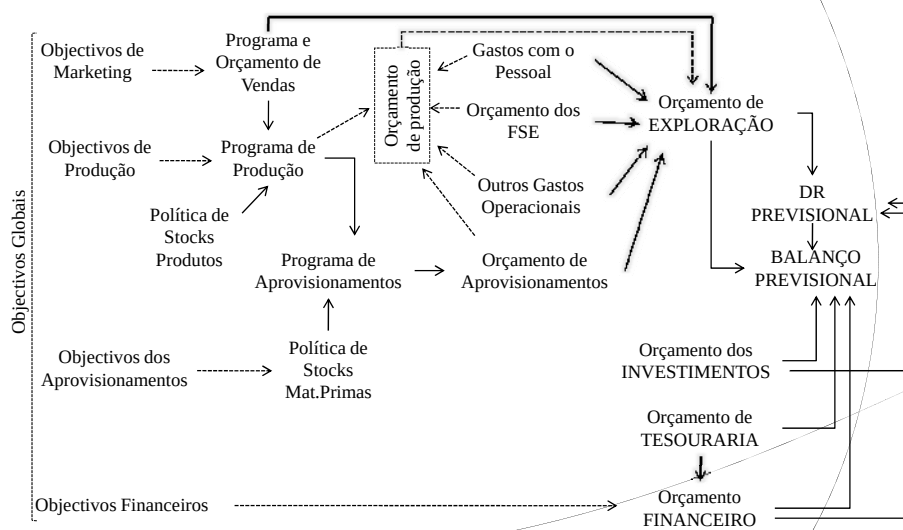
Fixação dos Objectivos

- ◉ Os objectivos, entendidos como resultados quantificados no tempo, dependem de vários factores
 - Estratégia da empresa, a sua actividade económica, a política dos concorrentes, etc.
- ◉ Objectivos frequentes:
 - Lucro líquido, rentabilidade dos capitais investidos, quota de mercado, crescimento das vendas
- ◉ Os objectivos a atingir anualmente são vários e diversificados.
 - Para que haja consistência, devem ser hierarquizados e quantificados de forma coerente
 - Devem ser motivantes (exigentes mas alcançáveis)

José Vale 2009/2010

31

Sequência Orçamental



José Vale 2009/2010

32

Sequência Orçamental

- ⊙ Em termos sequenciais, a elaboração dos orçamentos pode sintetizar-se em:
 - **Orçamento de Exploração**
 - Todos os programas das actividades correntes que se irão traduzir nos rendimentos, gastos, activos e passivos correntes
 - Inicia-se com os elementos representativos da restrição do nível de actividade da empresa (programa de vendas ou de produção)
 - **Orçamento de Investimento**
 - Resulta da previsão dos investimentos técnicos (de expansão ou substituição), bem como de desinvestimentos (com mais ou menos valias)
 - **Orçamento de Tesouraria e Financeiro**
 - Resulta da previsão das entradas e saídas de meios monetários (recebimentos e pagamentos)
 - Devemos separar estes orçamentos

José Vale 2009/2010

33

Programa de Vendas

- ⊙ É uma projecção aprovada pelo Comité de Orçamentação que descreve as vendas esperadas em unidade e valor para o período de referência
- ⊙ Um objectivo fundamental de uma empresa é satisfazer a procura. Logo, os gestores devem, permanentemente, avaliar e estudar o mercado
- ⊙ Desenvolver uma projecção de vendas – responsabilidade do Departamento de Marketing
- ⊙ O Programa de vendas consiste na definição dos seguintes elementos:
 - Quantidade de vendas, por cada produto, ou linha de produto (Qv) ou
 - Preço unitário de venda a praticar (Pv)
 - Condições de crédito a conceder aos clientes (PMR)
 - Factor essencial para a elaboração do orçamento financeiro

José Vale 2009/2010

34

Orçamento de Vendas

- ◉ Orçamento de vendas traduz financeiramente os elementos do programa de vendas, designadamente:
 - Rendimentos
 - Resultam da quantidade de vendas, preços e descontos previstos
 - $V = Q_v \times P_v \times (1 - D)$
 - Activos
 - Dívidas a receber de clientes em consequência das condições de crédito a conceder
 - Tesouraria
 - Cobranças de clientes em função das condições de recebimentos
- ◉ Uma vez elaborada a estimativa de vendas, essa estimativa serve de base para a elaboração dos restantes orçamentos.
 - É importante que todos os níveis de gestão e todos os departamentos participem na preparação e apresentação das restantes estimativas e orçamentos (produção, matérias consumidas, mão de obra, etc.), a fim de serem encorajados a estabelecer objectivos e a controlar as operações de modo a reforçar o cumprimento dos objectivos.

José Vale 2009/2010

35

Programa de Produção

- ◉ Descreve a quantidade de unidades que têm que ser produzidas para satisfazer a previsão para as vendas e também para satisfazer a política de aprovisionamento de produtos acabados da empresa.
 - Deve ter em consideração o programa de vendas e a política de “stocks”
- ◉ Este programa deve ser elaborado em termos de quantidades a fabricar
- ◉ $Q_p = Q_v + I_{fpa} - I_{ipa}$ (se taxa de rejeição prevista for nula)
 - Q_p = Quantidade de produção
 - Q_v = Quantidade de Vendas
 - I_{fpa} = Inventário final de produtos acabados
 - I_{ipa} = Inventário inicial de produtos acabados

José Vale 2009/2010

36

Programa de Aprovisionamento

- ⊙ Para definir o programa de aprovisionamento é necessário:
 - Determinar os consumos de matérias
 - Ter em consideração a política de “stocks” de matérias
- ⊙ o montante previsto de matérias primas a consumir para um determinado volume de produção deve ter por base coeficientes técnicos de consumo (normas técnicas)
- ⊙ Através das normas técnicas é possível:
 - Calcular o custo “standard” do produto;
 - Programar os consumos previstos de matérias de hora/homem, hora/máquina, matérias subsidiárias a partir das quantidades a produzir;
 - Acompanhar a eficiência (pela comparação entre aquilo que tecnicamente deveria ter sido consumido e aquilo que efectivamente se consumiu)

José Vale 2009/2010

37

Orçamento de Aprovisionamento

- ⊙ Realizado após identificadas as quantidades a comprar
- ⊙ Descreve as unidades e valor das matérias primas necessárias para a produção em cada período
- ⊙ Depende da quantidade de matérias primas a usar na produção; do nº de unidades a produzir; e da política de aprovisionamento de matérias-primas da empresa
- ⊙ Contempla os seguintes aspectos:
 - Preços de compra e política de descontos;
 - Prazos médio e locais de entrega;
 - Condições de pagamento aos fornecedores.

José Vale 2009/2010

38

Aprovisionamento (empresas comerciais)

- ◉ Nas empresas comerciais os aprovisionamentos apenas respeitam a mercadorias
- ◉ As compras são consequência directa do programa de vendas e da política de “stocks”
- ◉ Estimativa de compras a realizar:
 - $C = V + If - Ii$
 - V = quantidades que se esperam vender
 - If = inventário final
 - Ii – Inventário inicial
- ◉ Contempla os seguintes aspectos:
 - Preços de compra e política de descontos;
 - Prazos médio e locais de entrega;
 - Condições de pagamento aos fornecedores.

José Vale 2009/2010

39

Orçamento dos FSEs

- ◉ Respeita às previsões dos gastos correntes com serviços prestados por terceiros e com aquisições de bens de consumo corrente
- ◉ Tipo de gasto:
 - Fixo (resultam de contratos com terceiros)
 - Ex: renda
 - Variável (dependem do nível de actividade)
 - Ex: Comissões na intermediação de vendas
 - Semi-Fixo (ou semi-variável)
 - Ex: telefones, electricidade, água
- ◉ Cada responsável de cada centro de responsabilidade deve identificar os níveis de gastos que irão ocorrer no seu centro

José Vale 2009/2010

40

Orçamento de Gastos com o Pessoal

- ◉ É necessário o prévio conhecimento do plano de recursos humanos da empresa, no qual devem ser identificados pelo menos os seguintes elementos:
 - Número de efectivos
 - Remunerações praticadas e previsão das suas actualizações
 - Acções de formação profissional e seu financiamento
 - Política de férias, faltas, etc.
 - Descontos a que os trabalhadores estão sujeitos
 - Encargos sociais suportados pela entidade
 - Seguros do pessoal e fundos de pensões
 - Realizações de carácter social (e.g. cantinas)
 - Higiene, Segurança e medicina no trabalho
- ◉ Relativamente às remunerações, deve-se ter em conta os descontos por conta do pessoal (IRS e segurança social) e os encargos com a segurança social (suportada pela empresa)

José Vale 2009/2010

41

Outros Gastos Operacionais

- ◉ Gastos que não são orçamentados nas rubricas anteriores (apesar de afectarem o resultado operacional), nomeadamente:
 - Impostos indirectos
 - Impostos directos (exceptuando o IR)
 - Quotizações
 - Ofertas de existências próprias
 - Despesas não documentadas
- ◉ Alguns são mais fáceis de programar
 - e.g. IUC, quotizações,
- ◉ Outros são mais aleatórios

José Vale 2009/2010

42

Programa de Investimentos

- ◉ Neste programa devem prever-se as decisões relativas aos activos fixos.
- ◉ Estas decisões devem estar relacionadas com:
 - estratégia da empresa (de acordo com o plano estratégico)
 - Podem-se prever investimentos que visam aumentar a capacidade produtiva ou alterar a tecnologia de fabrico com o fim de aumentar a produtividade
 - as necessidades de exploração (de acordo com o programa da actividade a curto prazo)
 - Os investimentos de exploração visam manter em boas condições de funcionamento o actual equipamento produtivo
 - Grandes reparações e investimentos de substituição

José Vale 2009/2010

43

Orçamento de Investimentos

- ◉ Resulta do inventário dos activos fixos decidido devidamente valorizado
- ◉ Deverão ser orçamentadas as depreciações e amortizações dos activos fixos tangíveis, intangíveis e propriedades de investimento
 - Farão parte dos gastos de exploração
 - Os gastos relativos a investimentos de natureza financeira serão considerados como outros gastos e perdas
- ◉ Poderão existir desinvestimentos (vendas ou abates de imobilizado)
 - As mais ou menos valias serão orçamentadas nas contas de outros rendimentos e ganhos ou de outros gastos e perdas, respectivamente

José Vale 2009/2010

44

Orçamento de Tesouraria

- ◉ Engloba os recebimentos e pagamentos de exploração
- ◉ Apura o saldo líquido entre recebimentos e pagamentos correntes (meios libertos ou cash-flows de exploração), evidenciando a sazonalidade dos fluxos monetários a ele inerentes
- ◉ Importante para tomar decisões acerca de:
 - Endividamento
 - Aplicações financeiras
- ◉ O saldo do orçamento de tesouraria constitui um “input” para a realização do orçamento financeiro
 - Se positivo é uma entrada de capital e vice-versa

José Vale 2009/2010

45

Orçamento Financeiro

- ◉ Engloba as entradas e saídas de fundos resultantes do orçamento de investimentos e das decisões financeiras (financiamento ou aplicações financeiras)
- ◉ Ponto de partida: saldo do orçamento de tesouraria
- ◉ Identifica os meios líquidos necessários
- ◉ O saldo final deve corresponder ao valor das disponibilidades que irão constar no balanço previsional
- ◉ Após definidas as operações financeiras neste orçamento, podemos calcular os gastos ou os rendimentos financeiros, complementando os resultados operacionais já apurados e obtendo, assim, os resultados antes de impostos

José Vale 2009/2010

46

Demonstrações Financeiras Previsionais

Demonstração dos Resultados Previsional

- ⦿ Resulta da consolidação de todos os rendimentos e gastos previstos nos vários orçamentos parcelares
 - Nos de exploração (rendimentos e gastos operacionais)
 - Nos financeiros (rendimentos e gastos de financiamento)

Balanço Previsional

- ⦿ Resulta da aplicação integrada de todos os orçamentos anteriores, incluindo os saldos que transitam do período imediatamente anterior

O balanço e a demonstração dos resultados previsionais são quadros de síntese que permitem fechar o ciclo da orçamentação