

# ORÇAMENTO EMPRESARIAL INTEGRADO

## PREFÁCIO

3ª Edição

Conheço Pedro Schubert – autor deste livro — desde o final de 1967.

Era, então, o executivo das áreas administrativa e financeira de uma metalúrgica, subsidiária brasileira da maior mineradora e metalúrgica multinacional do mundo, à época.

Procurava um assistente e o encontrei na sua pessoa. Atraiu-me a sua formação “sui-generis”. Um acadêmico de administração de empresas com formação técnica e experiência adquirida nas mais bem sucedidas empresas multinacionais.

Passando a trabalhar no maior projeto de capital privado em implantação na área da SUDENE, o fiz meu assistente. Nosso entrosamento e entendimento eram perfeitos. Dei-lhe sempre total liberdade na desincumbência das tarefas delegadas na implantação do projeto; revisão do projeto junto à SUDENE, ao BNDES, formação do preço junto ao CIP e contingenciamento e tarifação junto ao CPA e do estabelecimento de Sistemas e Métodos para aplicação na fase operacional, inclusive o de planejamento e controle orçamentário.

A liberdade de trabalho proporcionada permitiu a elaboração e o desenvolvimento do Sistema Orçamentário que, mais tarde, resultou no livro “ORÇAMENTO EMPRESARIAL INTEGRADO”.

A inflação que afetava a economia do nosso país, à época, obrigava-nos a constantes revisões, não só dos cálculos, mas de sistemas e métodos de apuração e de relacionamento entre contas, de forma a permitir perfeita avaliação dos objetivos desejados, da execução do Fluxo de Caixa, da apuração dos Lucros e Perdas, com o adequado e correspondente Planejamento Fiscal, bem como da definição da melhor prática de engenharia financeira para os investimentos desejados.

Com a venda do controle acionário da empresa em que trabalhávamos, a nossa união se desfez e Pedro passou a atuar na área estatal. Não confirmando as minhas previsões de que se tornaria um dos maiores executivos financeiros do país, preferiu optar pela cátedra e passou a lecionar em cursos de extensão universitária, em especial na Fundação Getúlio Vargas. Tornou-se um Mestre, na verdadeira acepção da palavra.

Assim decidiu transferir toda a sua experiência e vivência para o livro “ORÇAMENTO EMPRESARIAL INTEGRADO”; hoje em terceira edição. É um livro que coloca de forma prática e objetiva, em linguagem contábil, também simples e objetiva, mas superior, todo um sistema e que permite o controle do patrimônio de qualquer empresa e o acompanhamento dos resultados desejados.

Se a prática orçamentária era necessária durante o período inflacionário, torna-se mais necessária ainda, em períodos de oscilações freqüentes e curtos, o que obriga ao executivo melhor enfoque no planejamento, na busca incessante da maximização da riqueza. Fator não reconhecido ou percebido pela grande maioria dos atuais executivos financeiros. Por isto, “ORÇAMENTO EMPRESARIAL INTEGRADO” é um livro indispensável a qualquer executivo.

**Aliás, quando do lançamento de sua primeira edição, em 1985, adverti ao autor de que seu livro só seria compreendido após vinte anos.**

A prática orçamentária, se não é o único meio é, sem dúvida, o melhor de se administrar e controlar os resultados das empresas e de realizar os seus planejamentos financeiro e fiscal.

É um instrumento fundamental na avaliação econômico-financeira das alternativas definidas pelo planejamento estratégico, na busca de novas oportunidades para alcançar os objetivos abrangidos pela missão da empresa (simulações).

Mas, sem qualquer restrição aos diversos conceitos que os autores e colegas de trabalho entendem necessários, à montagem técnica orçamentária e a maior ou menor profundidade com que o Autor tenha tratado o tema, vemos como objetivo final de qualquer Orçamento Empresarial, a apuração dos Recursos necessários e de como serão gerados e onde serão aplicados, em cada período sob análise, pela comparação do Balanço encerrado no último exercício ou período anterior ao orçamentário e o Balanço Patrimonial Projetado para os períodos sob análise.

Esta, na nossa compreensão, é também a visão do Autor daí a formação do “Balanço Patrimonial Projetado”, preparado como resultado da Análise Sistêmica e Metodológica, ser apreciada ao longo do livro “ORÇAMENTO EMPRESARIAL INTEGRADO”.

Pedro Schubert o escreveu quando já tinha mais de vinte anos de experiência em sistemas gerenciais e em contabilidade, como executivo dessas funções em empresas multinacionais e estatais e como professor da Fundação Getúlio Vargas. Paralelamente desenvolveu Sistemas Integrados de Gestão; hoje ofertados por sua empresa BMA Informática e Assessoramento Empresarial Ltda.

Schubert está de parabéns pela terceira edição deste livro, à qual deu-me a elevada honra de prefaciá-lo. O mercado saberá aproveitar do conhecimento aqui embutido, para o progresso do Brasil.

Rio de Janeiro, agosto de 2004.

Orlando Soares da Costa  
Ex-Diretor de Empresas