

Orçamento Empresarial: uma revisão teórica

Aleandra Alves CREMONEZZI¹ - RGM 44654

Aline Barreira da SILVA¹ - RGM 46188

Jessica Candido da SILVA¹ - RGM 51118

Taianne Cristina Russafa SILVA¹ - RGM 43595

João Carlos de Campos FEITAL²

Resumo

A capacidade de previsão de uma empresa esta na competência de gerenciar cenários futuros de forma dinâmica, rápida e eficaz. Uma das ferramentas para atingir este objetivo é o orçamento. O planejamento orçamentário deve ir além dos aspectos financeiros, é um retrato fiel e antecipado do ambiente em que a empresa atua, é a bússola do gestor, é o mapa das ações operacionais em busca da tradução da estratégia. Este artigo mostra os conceitos relativos ao orçamento empresarial, trata-se do referencial teórico do nosso trabalho de conclusão de curso, cujo objetivo era o de conceituar o orçamento, demonstrar sua importância, seus benefícios, os critérios utilizados para sua elaboração e os reflexos no resultado de uma organização do ramo alimentício.

Palavras-chave: orçamento; empresa; estratégia; operacional

Introdução

O Orçamento surgiu da necessidade do mercado, levando as empresas em busca da perfeição e da concorrência. Devido à globalização, constantes mudanças vêm ocorrendo no ambiente dos negócios, fazendo com que as empresas aprimorem seus processos de planejamento, avaliação, e controle, tanto do seu fluxo de caixa, quanto das operações de receitas, despesas e investimentos.

“[...] à medida que o tempo passava e a crescente complexidade dos negócios reclamava métodos administrativos mais apurados, as técnicas de planejamento tiveram expandidas as suas aplicações, modificados os seus conceitos básicos e extremamente sofisticados os seus métodos de elaboração.” (PASSARELLI; BOMFIM, 2004, p. 11).

Atualmente, o planejamento nas empresas é uma ferramenta de gestão, que além de necessária para tomada de decisão, evita o mau uso dos recursos, resultando na observação da relevância do orçamento empresarial na otimização dos resultados.

¹ Formandas do curso de Ciências Contábeis do CEUNSP (ano de conclusão 2010)

² Professor do CEUNSP; Mestre em Administração; Orientador do TCC

O orçamento é um instrumento fundamental para a empresa, independente de seu porte e ramo de atividade, pois é um plano estratégico que estabelece metas para um determinado período, conduzindo a empresa aos seus objetivos. Quando uma empresa opta por elaborar um orçamento, além do levantamento dos dados e agrupamento dos mesmos, é necessário um acompanhamento mensal das variações dos orçamentos.

Histórico do orçamento empresarial

Antigamente, o orçamento limitava-se aos gastos referentes às despesas, atualmente é uma ferramenta de tomada de decisão, aplicada a qualquer tipo de empresa, pequeno, médio ou grande porte independente de sua natureza, com ou sem fins lucrativos, privada, estatal ou filantrópica.

O orçamento é uma prévia de despesas e investimentos dentro de uma organização. Para Lunkes (2000), em um cenário de restrição generalizada de recursos, a definição prévia de despesas e investimentos evita dispêndios desordenados e sem critérios, assegurando, assim, o emprego mais eficiente desses recursos.

Decidir implica optar por uma alternativa de ação em detrimento de outras disponíveis, em função de preferências, disponibilidades, grau de aceitação do risco etc. Nessa visão, decidir antecipadamente constitui-se em controlar o seu próprio futuro. Essa é uma visão bastante proativa no que se refere ao processo de gestão de certa organização. (ANSOFF, 1977, p.4).

Conforme o tempo e a complexidade dos negócios, as empresas foram exigindo métodos administrativos mais apurados, não sendo suficiente apenas a limitação de gastos, modificando os seus conceitos básicos e métodos de elaboração.

As técnicas de planejamento orçamentário depois de consagradas na administração pública gradativamente estenderam-se a empresa privada.

O ano de 1923 foi considerado a era de real difusão da técnica orçamentária entre as empresas privadas. A aplicação inicial focava a previsão das despesas, mas foi abrangendo rapidamente as previsões de vendas, planejamento de operações de caixa, ampliações da fábrica, ou seja, todos os demais aspectos quantificáveis de uma organização.

Com a expansão de objetivos das empresas tanto privadas como pública, a idéia inicial do orçamento foi alterada, podendo utilizar o conceito que orçamento é uma ferramenta de gestão destinada a promover a mais produtiva e lucrativa utilização de todos os recursos da empresa. O orçamento tornou-se rotina padrão dentro das organizações.

Conceitos gerais

O orçamento empresarial pode ser definido como um plano financeiro capaz de conduzir a empresa aos seus objetivos, servindo como controle das operações a curto e longo prazo.

“Um orçamento é um plano financeiro que estabelece, da forma mais precisa possível, como se espera que transcorram os negócios de um departamento ou de uma empresa, geralmente num prazo mínimo de um ano.” (PARSLOE; WRIGHT, 2001, p. 11).

Os gestores possuem um comprometimento com metas a serem atingidas, baseando-se no plano estratégico da organização. Quando esses compromissos não são seguidos, acabam estabelecidos e acompanhados na montagem do orçamento, pois facilita que possíveis desvios sejam evitados, tendo os gestores uma obrigação de expor suas atividades na empresa. Dessa forma, quando bem elaborado o plano estratégico, permite aos gestores conhecer os resultados e realizar os acompanhamentos necessários para que os mesmos sejam alcançados.

O Orçamento é decorrente do plano estratégico, cuja finalidade é pôr em prática as decisões a serem tomadas, focando e identificando os pontos de maior importância, sendo esse o principal benefício da implementação do orçamento empresarial.

Como elaborar um orçamento

A elaboração do orçamento é de acordo com o exercício contábil, que pode ser qualquer período de doze meses escolhido pela empresa. Porém esse período deve ser mantido, pois, mudá-lo dificultaria a comparação dos resultados entre um ano e outro.

A preparação dos detalhes para o próximo exercício deve começar de dois a três meses antes do seu início, pois é um processo complexo e deve haver um entrosamento entre os departamentos, porque ajustes feitos no orçamento de um departamento alteram os demais.

Elaborar um orçamento, mais que uma tarefa matemática, é uma tarefa gerencial. Os gerentes dos departamentos devem encontrar maneiras de como trabalhar melhor em conjunto visando atingir bons resultados para a empresa, seus funcionários e clientes. Isso requer muita habilidade e criatividade nos negócios, entendimento das metas e política da empresa, além do conhecimento do trabalho realizado.

O orçamento demonstra os resultados que um departamento deve atingir e os recursos fornecidos para atingi-los.

A empresa deve procurar atingir todos os objetivos de forma direta e coordenada, e para isso é preciso, em primeiro lugar, que os orçamentos estejam os mais corretos possíveis,

e também acompanhar detalhadamente o andamento de suas atividades durante o ano para verificar se tudo está dentro da meta e se necessário fazer ajustes.

Na dinâmica da atividade diária, muitas coisas acontecerão que podem não ter sido previstas no momento da preparação orçamentária. [...] e, mesmo que um objetivo seja atingido – o lucro, por exemplo – é quase inevitável que não seja atingido exatamente da mesma forma que foi planejada e incorporada nos orçamentos. Alguns departamentos respeitarão seus orçamentos, outros os excederão e ainda outros poderão sair totalmente deles. (PARSLOE; WRIGHT, 2001, p. 35).

Os resultados atingidos em cada departamento serão registrados e comparados com o orçamento e, se houver grande divergência, será realizada uma espécie de investigação para decidir se é um incidente que será recuperado no próximo mês, uma falha grave e todo orçamento será repensado, ou se o orçamento original será mantido e algo será feito no restante do ano para superar a falha.

Os desvios do orçamento precisam ser considerados e todos os departamentos devem empenhar-se para ainda alcançar a meta. E se mesmo assim ela não for alcançada, se estabelecerá uma meta de desempenho revisada.

O sistema orçamentário não funciona sem habilidades e conhecimento dos gerentes de linha para identificar resultados estranhos e chegar à conclusão correta sobre as causas. Esses gerentes são experientes e possuem uma percepção real da situação, apontando resultados que precisam de atenção urgente.

Algumas variações acontecem de maneira regular e não causam alarmes se oscilarem dentro de um parâmetro determinado, mas outras merecem atenção mesmo que ocorra uma mínima variação. Cada departamento deve especificar quais variações são aceitáveis e quais mostram sinais de emergência.

Mesmo que a meta seja alcançada, o processo orçamentário não estará finalizado. A empresa precisa sempre aperfeiçoar e mudar sua forma de trabalho, pois nenhum sistema orçamentário será seguro se for mantido ano após ano sem mudanças e aprimoramentos. A alta administração deve desempenhar o incentivo de novas idéias, os gerentes devem enxergar além de seus próprios departamentos, pois todos eles estão interligados e a solução para um departamento pode estar em outro.

Principais tipos de orçamento

O objetivo do controle orçamentário é coordenar, controlar e avaliar as operações da empresa, para sua realização elementos básicos como previsão, orçamento e controle são fundamentais, sendo que o orçamento é o pilar dessa estrutura.

Os principais tipos de orçamento são: orçamentos globais e parciais, orçamentos a curto e a longo prazo, orçamentos periódicos e contínuos e orçamentos flexíveis ou variáveis. Todos possuem características diferentes, mas visam o mesmo objetivo que é atingir os resultados esperados.

Orçamentos globais e parciais

O orçamento parcial aborda pontos específicos como: orçamento de vendas, orçamentos de despesas administrativas ou o orçamento de caixa.

O orçamento global permite a composição antecipada de um Balanço e um Demonstrativo de Lucros e Perdas referente ao próximo exercício. Isso é possível através da relação quantitativa de todos os itens operacionais e financeiros da empresa.

Os orçamentos globais são formados por dois grandes grupos de orçamentos parciais:

O primeiro grupo constitui o orçamento operacional que pode variar de empresa para empresa, abrangendo além das previsões de despesas e receitas das operações normais, as não vinculadas diretamente à atividade principal da empresa. Em geral, é composto dos seguintes orçamentos parciais: orçamento de vendas; orçamento de produção; orçamento de despesas de distribuição; orçamento de despesas administrativas e orçamento de outras receitas e despesas. O demonstrativo de lucros e perdas antecipado é composto pelas informações adquiridas no desenvolvimento dos orçamentos parciais.

O segundo grupo constitui o orçamento financeiro, composto pelo orçamento de caixa, orçamento de acréscimo de capital e projeção das depreciações. Esses orçamentos dependem de valores definidos no orçamento de operações e, por meio dessas informações, elabora-se o balanço antecipado.

Orçamentos a curto e em longo prazo

É qualificado de curto prazo períodos de um ano ou menos, e longo prazo quando cobrem períodos maiores de um ano. Dependendo da natureza das operações da empresa, na qual existe a necessidade da antecipação de vários anos em termos de estudo de mercado, competição e investimentos, planos de dez anos são bastante comuns.

Orçamentos periódicos e contínuos

De acordo com as características do ramo de atividade da empresa, se existir certa segurança nas previsões referentes a períodos próximos a um ano, costuma-se adotar orçamentos do tipo periódico que podem ser anuais, semestrais, ou raramente trimestrais e não podem ser alterados até o final de sua vigência.

No caso das empresas, cujo ramo de atividade não prevê situações futuras, adota-se o orçamento contínuo onde a previsão é para três ou seis meses, ocorrendo uma atualização mensal e permitindo modificações no orçamento não previsíveis até o momento.

Orçamentos flexíveis ou variáveis

Existem grandes variações entre o orçamento e o desempenho real da empresa. Isso ocorre porque o orçamento é feito com base num determinado volume de operação que muitas vezes difere das operações reais.

Para essas variações foram desenvolvidos procedimentos que ajustam os valores orçados aos níveis reais de operação. O orçamento que contém, além dos valores totais, informações unitárias para os itens variáveis, é qualificado como flexível ou variável, onde os limites totais de despesas variam em função do nível de operações adotado.

Peças Orçamentárias

Um orçamento geral é composto das seguintes peças orçamentárias: orçamento de vendas; orçamento de produção; orçamento de matérias primas; orçamento de mão de obra direta; orçamento de custos indiretos de fabricação; orçamento do custo de produção e do custo de vendas; orçamento de despesas comerciais e administrativas; orçamento do fluxo de caixa; orçamento do resultado; orçamento do balanço patrimonial

Orçamento de vendas

É a etapa inicial de todo o processo orçamentário e pode afetar a lucratividade da empresa. Trata-se de uma estimativa que determina quanto de um produto será vendido por um determinado preço e período. Nas indústrias a natureza, qualidade e quantidade dos produtos são definidas a partir de uma estimativa de vendas, que contém o fator básico das projeções de lucros.

O orçamento de vendas é uma das fases mais críticas e importantes por apresentar dificuldades bem acentuadas que são relacionadas com fatores como falta de estatística

adequada, flutuações de mercado, sazonalidade, falta de informações detalhadas sobre planos da competição, diversidade dos produtos e reação do consumidor.

Se superestimado, esse orçamento pode gerar excessos de inventário de produtos acabados ou, no caso da produção ter sido detida a tempo, acarretará custos desnecessários associados com excessos de matérias-primas adquiridas ou excessos de mão-de-obra contratada. (PASSARELI; AMORIM, 2003, p. 52).

Orçamento de produção

Finalizada a projeção de vendas, inicia-se a elaboração do orçamento de produção que consiste na formulação do plano de produção por tipo e unidade.

Passarelli e Amorim (2003, p. 65) dizem que “É a conversão do orçamento de vendas em plano de produção, levando-se em conta as diretrizes formuladas na política de estoques de produtos acabados escolhida pela empresa”. A respeito da capacidade de produção, o orçamento deve considerar:

- Máxima utilização da capacidade de produção – evitar a ociosidade da capacidade produtiva.
- Máxima estabilidade da produção – prevenção de oscilações consideráveis entre períodos de alta e baixa produção que acarretam em custos adicionais e instabilidade na mão-de-obra.

Orçamento de matérias-primas

O orçamento de matérias-primas contribui aos gestores do processo na avaliação da necessidade física de cada tipo de matéria-prima utilizada nos diversos produtos da linha alimentícia. Além disso, proporciona uma análise mais apurada, facilitando na tomada de decisão sobre a adequação dos estoques, baseado em políticas de estocagem definidas previamente. Para tanto, é necessário uma política de compras, considerando os recursos financeiros para investimentos no estoque, a capacidade de produção, bem como a finalidade de alcançar as metas operacionais dos gestores. Sendo assim, esse orçamento possui várias finalidades, podendo ser subdividido em consumo e custos de matérias-primas, compras e estoques.

O consumo e custos das matérias-primas estão baseados nas estruturas dos produtos em conjunto com o planejamento de produção, que determina as quantidades de matérias-

primas, componentes e materiais auxiliares, bem como os custos de cada tipo de produto acabado, para produção do período.

“Sua montagem é efetuada com base no processamento das informações oriundas do orçamento de produção, no conhecimento das quantidades de matérias-primas a serem aplicadas na produção de cada unidade de produto acabado, ou seja, do “fator de consumo”, e nos preços das matérias-primas.”(MOREIRA, 2008, p. 69)

Com o orçamento do consumo e custos das matérias-primas é necessária a compra e a estocagem dos mesmos, visando atingir às metas planejadas. “As compras de matérias-primas, componentes e materiais auxiliares à produção serão orçadas com base nos orçamentos de consumo e de estoque de materiais. A diferença entre o consumo necessário e a política de estocagem de materiais dará as necessidades dos volumes a serem comprados.”(MARQUES, 2004, p. 212).

Esse orçamento possibilita a projeção dos valores a pagar aos fornecedores, transferindo os saldos para o balanço patrimonial projetado. Para montagem desse orçamento são necessárias diversas informações como o tratamento de todos os impostos incidentes sobre compras, pagamentos a fornecedores, estoques finais previstos, entre outros. Diante dessas informações, esses parâmetros precisam ser revistos antes da montagem do orçamento para uma evolução coerente dos dados.

Orçamento de mão-de-obra direta

O orçamento de mão-de-obra direta visa estabelecer a quantidade e o custo de horas trabalhadas aplicadas diretamente na produção, distribuídas por produtos, departamentos e períodos.

Para a composição deste orçamento é necessário obter a produção por período, capacidade de produção hora/máquina e hora/homem. O orçamento de mão-de-obra direta também é baseado nas informações fornecidas pelo controle do departamento pessoal, como exemplo todos os custos contidos em folha de pagamento.

Após o cálculo do orçamento, os custos totais de cada mês, serão transferidos para o fluxo de caixa projetado.

Orçamento dos custos indiretos de fabricação

Os gastos gerais de fabricação abrangem todos os custos fabris, no qual não são atribuídos diretamente no produto. Por tanto, precisa de um critério de rateio para que seja

agregado o CIF ao custo dos produtos. Exemplo: Materiais indiretos, energia elétrica, telefone, aluguel da fábrica, seguro e depreciação de máquinas.

“O adequado planejamento desse tipo de custos constitui-se em fator importante para o êxito do plano de lucros, quer por envolver itens de composição bastante variada, quer por sua participação significativa no custo da produção”. (MOREIRA, 2008, p. 90).

Orçamento do custo de produção e do custo de vendas

O orçamento dos custos dos produtos vendidos compreende todos os gastos que a empresa tem no processo de produção, tais como, materiais, mão de obra direta e os custos indiretos de fabricação. É uma ferramenta importante, que permite calcular os custos dos produtos vendidos e avaliar os estoques, através da apuração dos custos unitários dos produtos acabados e dos que estão em elaboração. O valor do estoque inicial mais os gastos relacionados com a produção resultam no subtotal dos custos, que dividido pela quantidade de produtos acabados e os que serão produzidos chegamos ao custo médio. Para calcular o custo dos produtos vendidos multiplicamos o custo médio pela quantidade de vendas planejadas. O estoque final é decorrente do subtotal dos custos subtraído o custo dos produtos vendidos.

Orçamento de despesas comerciais e administrativas

O orçamento de despesas com vendas tem por objetivo prever os gastos necessários para a realização das vendas. “As despesas de vendas são compostas de Despesas com pessoal de vendas, Comissões sobre vendas, Propaganda e publicidade, Provisão para devedores duvidosos, Viagens e representações, Fretes e carretos etc.” (HOJI, 2010, p. 268). O orçamento de despesas com vendas está diretamente associado ao orçamento de vendas, pois com base no planejamento será estipulado o gasto necessário para a realização das mesmas.

O orçamento de despesas administrativas está relacionado aos gastos necessários para gerir a empresa. “São constituídas de despesas como: Salários e encargos sociais do pessoal administrativo, Honorários do conselho e diretoria, Impostos e taxas, Aluguéis de escritórios, depreciação de móveis e utensílios, serviços profissionais de auditoria e consultoria.” (HOJI, 2010, p. 268).

Orçamento do fluxo de caixa

O orçamento de caixa tem como objetivos básicos determinar o saldo de caixa no final do período orçado e estabelecer da maneira mais precisa valores e datas em que ocorrerão os pagamento e recebimentos.

É um dos últimos orçamentos a ser elaborado, porém, não menos importante. Qualquer alteração referente ao saldo de caixa previsto exige revisão dos demais orçamentos.

Utiliza-se de informações contidas nos orçamentos anteriores e provenientes das políticas vigentes na empresa.

[...] a simples consideração dos efeitos que podem ter sobre a reputação e os lucros da empresa, a falta da previsão adequada das suas disponibilidades e necessidades de Caixa, enfatizam a importância deste orçamento e a necessidade de que todos os esforços sejam mobilizados no sentido de obter o máximo realismo em sua preparação. (PASSARELI; AMORIM, 2003, p. 111).

Orçamento do resultado

O orçamento da demonstração de resultados espelha o resultado final da operação de uma empresa. Nesta demonstração podemos verificar o lucro ou prejuízo de um determinado período projetado, na maioria das vezes as empresas almejam o lucro líquido.

A Demonstração de resultados é uma das peças mais importantes do Orçamento, pois é nessa demonstração que se reflete o resultado final das operações. As atividades de operações são conduzidas em função da “última linha” da Demonstração de Resultado, que indica o lucro líquido (ou prejuízo) do período.(HOJI, 2010, p.486).

Verificamos nesta demonstração a composição de vários orçamentos, como por exemplo, orçamento de vendas e orçamento de despesas de vendas e administrativas, consolidando dados já coletados anteriormente.

Orçamento do Balanço Patrimonial

O orçamento do balanço patrimonial é apurado para verificação das contas patrimoniais de uma determinada instituição, igual à demonstração de resultado também compõem um conjunto de outros orçamentos.

Com o balanço patrimonial projetado concluído conseguimos calcular alguns índices financeiros importantes para análise, como por exemplo, os índices de liquidez geral e seca. Além de refletir a origem de recursos pertinentes a empresa, demonstrada pelo patrimônio líquido.

[...] apuram-se o superávit ou déficit de caixa, o lucro do exercício, necessidade de capital de giro etc, e, com esses dados é possível determinar a capacidade de expansão dos negócios e direcionar os recursos disponíveis para maximizar o resultado operacional. (HOJI, 2010, p.486).

Considerações Finais

O sucesso de um planejamento orçamentário corporativo está baseada na flexibilidade e na capacidade para responder a mudanças, na forma com que lida com os valores tangíveis e intangíveis, no respeito as pessoas, na tradução perfeita da estratégia da empresa e na capacidade de democratizar as informações da empresa convertendo-se numa ferramenta de negócios (ágil e dinâmica) que ajudará a empresa comunicar, organizar e controlar todo o ambiente em sua volta, aliando o pensamento estratégico da empresa através das pessoas (competências e atitudes).

Referências Bibliográficas

FREZATTI, FABIO. **Orçamento Empresarial**: Planejamento e Controle Gerencial. 4º edição, São Paulo: Atlas, 2007.

IUDÍCIBUS, SÉRGIO DE; MARTINS, ELISEU; GELBCKE, ERNESTO RUBENS. **FIPECAFI** – Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações Aplicáveis às demais Sociedades – 6ª edição, Atlas, 2003.

MOREIRA, JOSÉ CARLOS. **Orçamento Empresarial**: Manual de Elaboração. 5ª edição, São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, DJAUMA DE P. REBOUÇAS. **Planejamento Estratégico**: Conceitos, Metodologia e Práticas. 22ª edição, São Paulo: Atlas, 2005.

PARSLOE, ERIC; WRIGHT, RAYMOND. **O Orçamento**. São Paulo: Nobel, 2001.

PASSARELLI, JOÃO; BOMFIM, EUNIR DE AMORIM. **Orçamento Empresarial**: Como elaborar e Analisar. São Paulo: IOB – Thomson, 2004.