

O ORÇAMENTO E A ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Professor Alexandre Silva de Oliveira, Dr.

- 1 - O Orçamento e as Funções da Administração
 - 1.1 - Conceito de Administração
 - 1.2 - O que é Orçamento?
- 2 - O Orçamento e o Planejamento
- 3 - Vantagens
- 4 - Limitações
- 5 - Implantação do Sistema Orçamentário
 - 5.1 - Distinções Fundamentais
 - 5.2 - Princípios
 - 5.3 - Preparação do Orçamento
 - 5.4 - Tipos de Orçamentos
 - 5.5 - Decisões Importantes Para a Implantação do Sistema Orçamentário
 - 5.6 - Atribuições do(s) Responsável(is) pela Área de Orçamentos

1.1 - Conceito de Administração

- "A Administração é a coordenação de esforços humanos, ou seja, a consecução de objetivos pelo uso dos esforços de outras pessoas." Glenn Welsch
- "A Administração consiste em orientar, dirigir e controlar os esforços de um grupo de indivíduos para um objetivo comum." William Newman
- "Administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar." Henri Fayol

1.2 - O QUE É
ORÇAMENTO?

O orçamento pode ser definido , “como um enfoque sistemático e formal à execução das responsabilidades de planejamento, coordenação e controle da administração” .

Glenn Welsch

“O orçamento é um plano de ação expresso em termos numéricos, com dupla finalidade:

- planejar as atividades operacionais a curto prazo e
- controlar a eficiência das operações mediante a comparação contínua dos dados orçados com os dados reais e a tomada de medidas adequadas à sua correção.” Rudolf Ornstein

“Um sistema orçamentário global é um conjunto de planos e políticas que, formalmente estabelecidos e expressos em resultados financeiros, permite à administração conhecer, a priori, os resultados operacionais da empresa e, em seguida, executar os acompanhamentos necessários para que esses resultados sejam alcançados e os possíveis desvios sejam analisados, avaliados e corrigidos.” José C. Moreira

O orçamento justifica-se somente na medida em que facilita o desempenho das funções da administração.

2 - O Orçamento e o Planejamento

- Planejar é estabelecer com antecedência as ações a serem executadas, estimar os recursos a serem empregados e definir as correspondentes atribuições de responsabilidades em relação a um período futuro determinado para que sejam alcançados satisfatoriamente os objetivos ...fixados para uma empresa e suas unidades.

A . Z. Sanvicente

2.1 - Tipos de Planejamento

A - Segundo níveis:

- Planejamento estratégico
- Planejamento tático
- Planejamento operacional

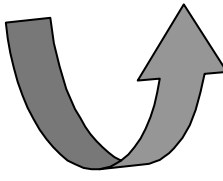
B - Segundo a dimensão temporal:

- Planejamento por projetos
- Planejamento periódico

2.2 - Objetivos e Metas

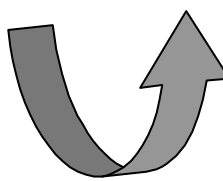
- Objetivos- padrões de desempenho ou alvos de atuação
- Enunciado escrito sobre os resultados a serem alcançados num determinado período.
- Em termos de orçamento é necessário que os objetivos sejam traduzidos em termos numéricos – *meta* a ser alcançada.

2.3 - Estratégias



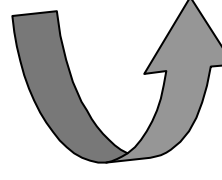
*Métodos de ação para atingir
objetivos gerais ou específicos
(como agir)*

2.4 - Políticas



*Conjunto de medidas a serem tomadas,
caso se verifique um determinado
evento de ocorrência incerta.*

2.5 - Programa

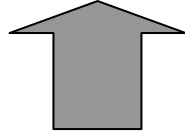


*Seqüência de atos no tempo, com a
finalidade de orientar e coordenar
operações.*

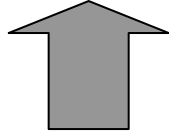
3 - Vantagens do Orçamento

- Exige que sejam concretamente fixados objetivos para a empresa e suas unidades;
- Obriga os membros da administração a participarem do processo do estabelecimento de objetivos e preparação de planos;
- Obriga os membros da administração a quantificarem e datarem as atividades pelas quais são responsáveis;
- Reduz o envolvimento de chefias com operações rotineiras (administração por exceção);
- Identifica pontos de eficiência/ineficiência no desempenho das unidades e permite acompanhar o progresso na consecução dos objetivos;
- Tende a melhorar a utilização dos recursos disponíveis.

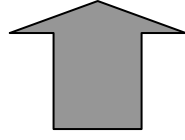
4 - Limitações



Estimativas



Custo



Estilo Participativo

5 - Implantação do Sistema Orçamentário

5.1 – Distingões Fundamentais

- O mecanismo de orçamento
- As técnicas orçamentárias
- Os princípios do orçamento

5.2 - Princípios

(Condições para uma boa utilização do orçamento)

- Envolvimento administrativo
- Orientação para objetivos
- Expectativas realistas
- Criação de uma nova mentalidade
- Adequação à estrutura organizacional da empresa
- Aprazamento adequado
- Aplicação flexível
- Acompanhamento

5.3 - A Preparação do Orçamento

A - O orçamento e o plano de longo prazo da empresa:

- O orçamento é parte do plano de longo prazo da empresa que é detalhado para um determinado período.

O planejamento de longo prazo fornece as premissas básicas para o início do orçamento: acompanhamento das condições externas mais relevantes às operações da empresa, objetivos de longo prazo e índices de desempenho.

Fatores Internos e Externos a Serem Considerados

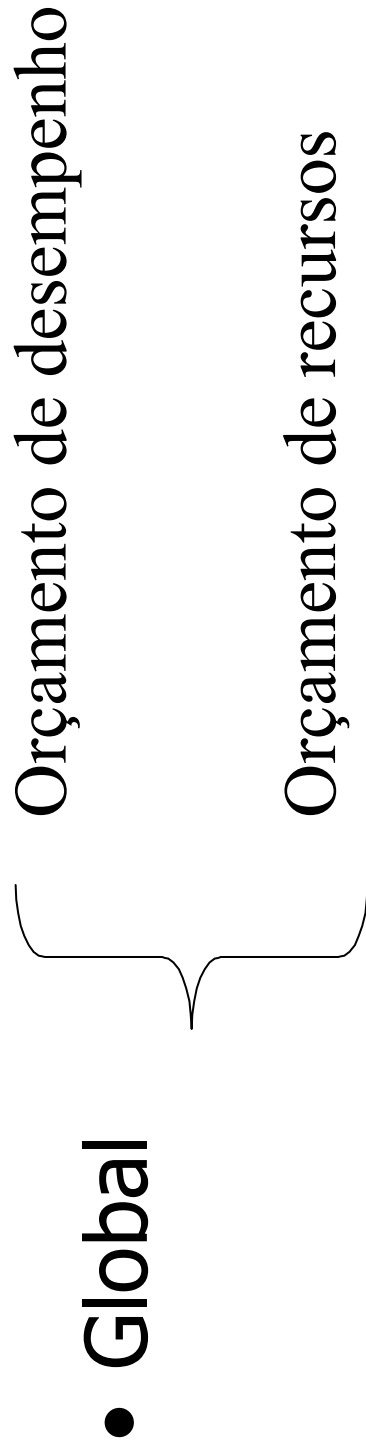
- (Definidos no planejamento estratégico
 - oportunidades, ameaças, pontos fortes, pontos fracos...)

O início do processo de preparação do orçamento anual é o resultado da conjugação de umas análises dessas condições (oportunidades e ameaças) com os objetivos explícitos da administração da empresa.

(Documento Básico)

5.4 - Tipos de Orçamentos

A - Quanto à abrangência:



- **Parcial**

Inter-relação do Orçamento Global

B - Quanto ao tempo de duração

Curto prazo/longo prazo

Periódicos ou contínuos

C - Outros

- Orçamento base zero (OBZ)
- Orçamento flexível
- Orçamento por atividades (ABB)
- Orçamento perpétuo

C.1 - Orçamento de Base Zero (OBZ)

- Processo funcional de planejamento e controle operacional segundo o qual cada gestor deve justificar todas as dotações orçamentárias em detalhe, como se as operações estivessem começando do ponto zero.

C.2 - Orçamento Flexível

- Permite a construção de orçamentos em vários níveis de volumes e mostrar que custos e despesas podem variar nos diferentes níveis de fabricação e vendas.
- Fornece os custos para uma faixa de atividades.
- É necessário conhecimento adequado dos padrões de comportamento dos custos, principalmente os custos indiretos de fabricação.

C.3 -Orçamento por Atividades (ABB)

- É a evolução natural do Custeio Baseado em Atividades (ABC)
- Objetivo: usar o ABC para estimar os custos e as necessidades de recursos por meio de direcionadores
- O orçamento por atividades permite identificar os recursos alocados para cada atividade e como estas estão contribuindo para maximizar as oportunidades de seus produtos e clientes.
- É a expressão quantitativa das atividades esperadas pela empresa; reflete a capacidade necessária para produzir o nível desejado e os recursos financeiros e não financeiros de acordo com as metas estratégicas e as mudanças planejadas para melhorar o desempenho.

C.4 - Orçamento Perpétuo

- Sistema de planejamento que prevê custos e uso de recursos fundamentado nas relações de causa e efeito entre os processos correntes.
- Principais atributos-chave:
 - atualiza os planos quando ocorrem eventos-chave;
 - modela relatórios de dados de numerosas fontes;
 - usa dados atualizados para validar os processos.

5.5 - Decisões importantes para a implantação do sistema orçamentário

A – Período que será coberto pelo orçamento

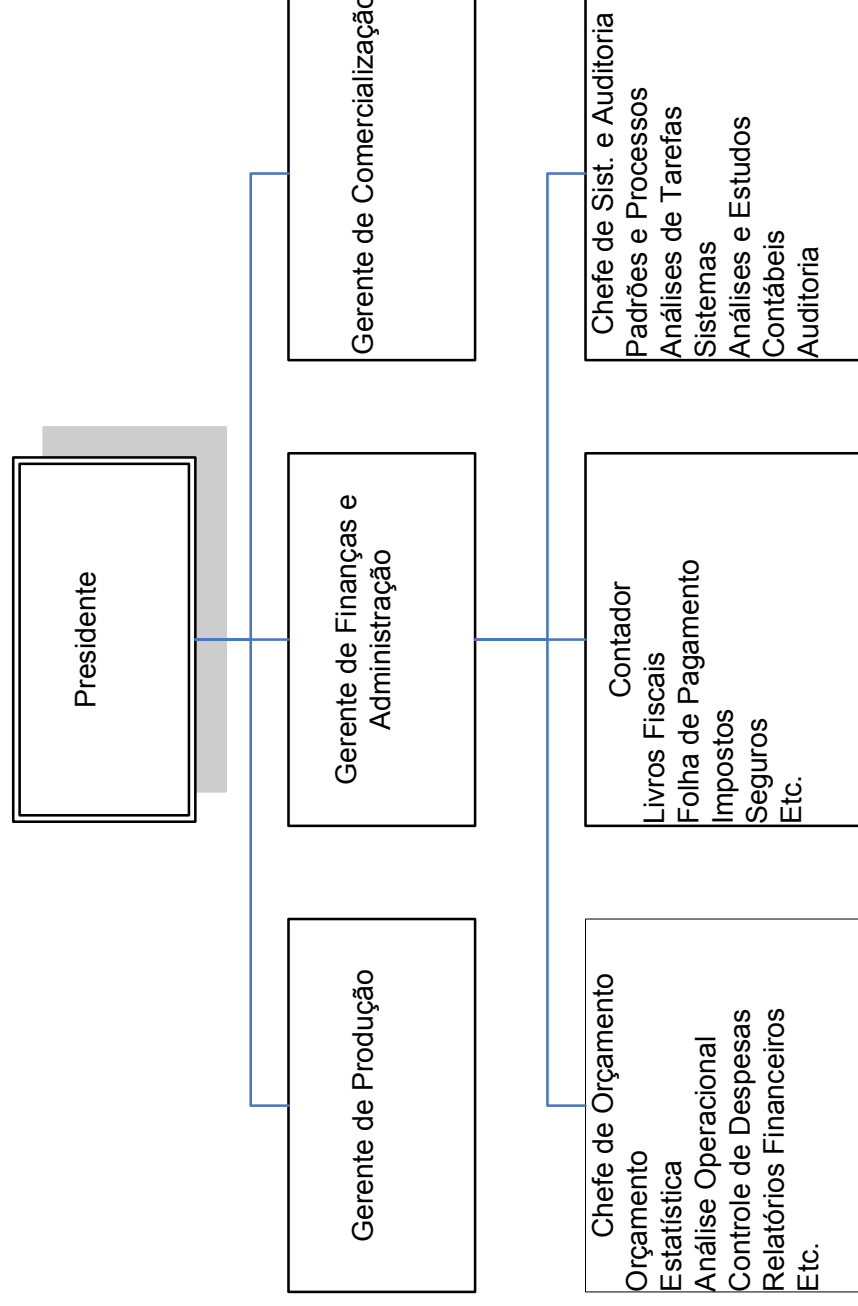
B – Definição de responsabilidades

5.6 - Atribuições do(s) Responsável(is) pela Área de Orçamentos

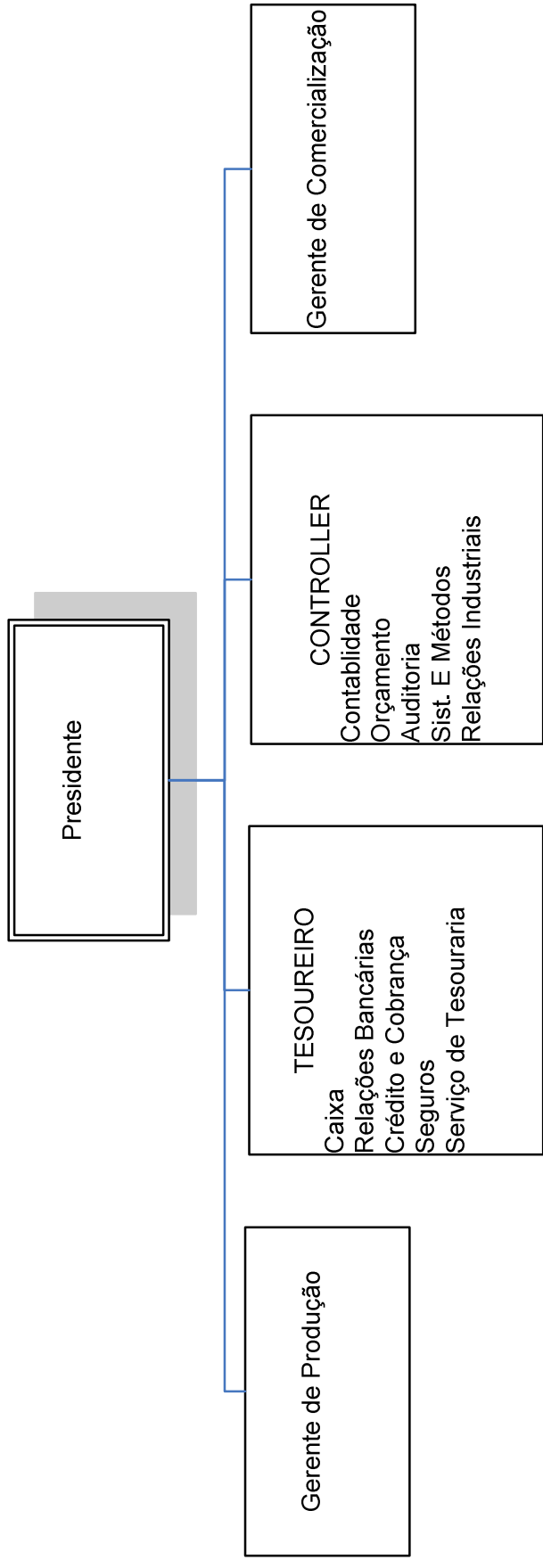
- Assistir a direção em assuntos ligados ao uso de orçamentos;
- Fazer recomendações e auxiliar na introdução de técnicas ou procedimentos para a elaboração de planos orçamentários, preparação de relatórios e comunicados de resultados efetivos;
- Realizar e apresentar as análises de resultados verificados.

Quadro de Organização Típico

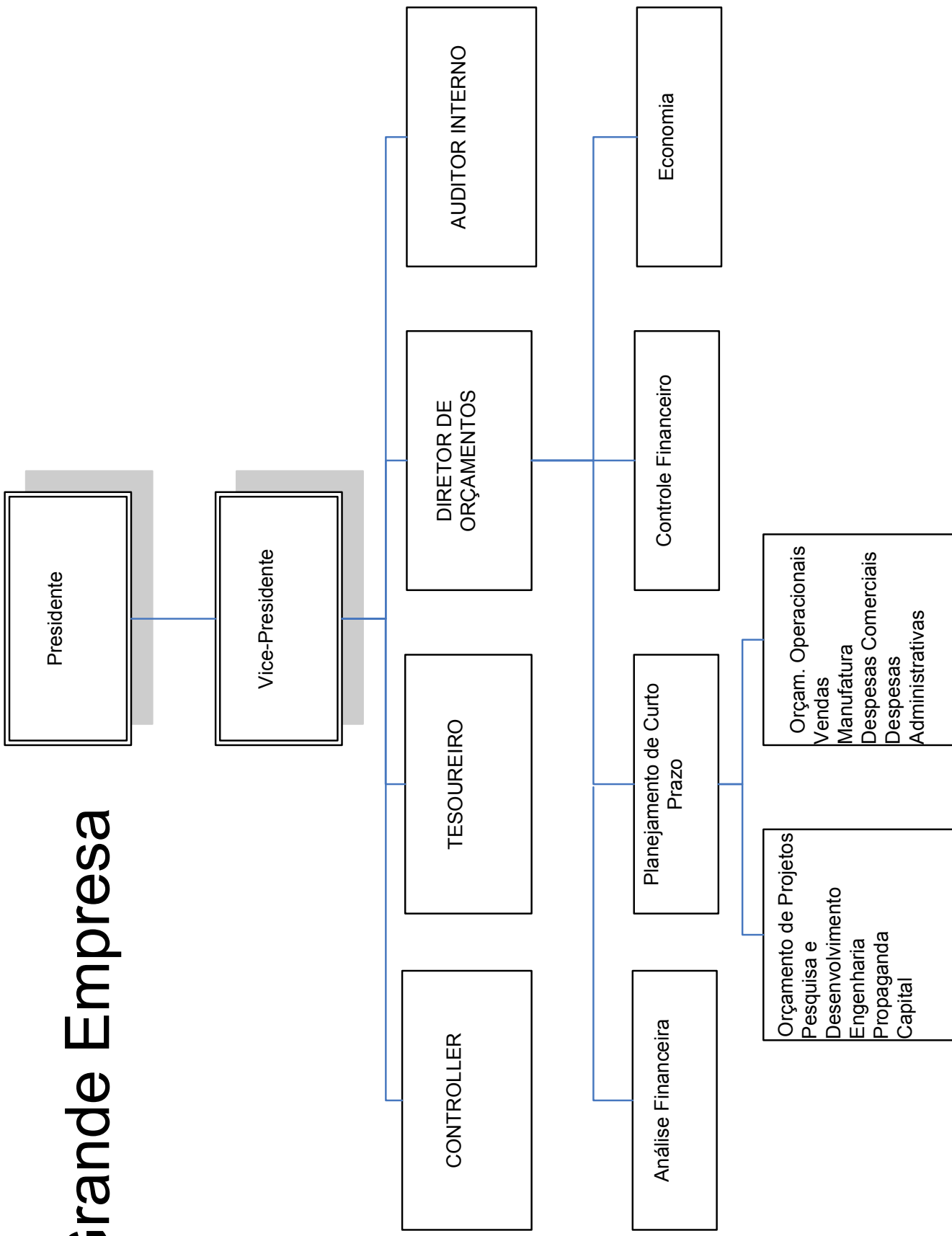
Pequena Empresa



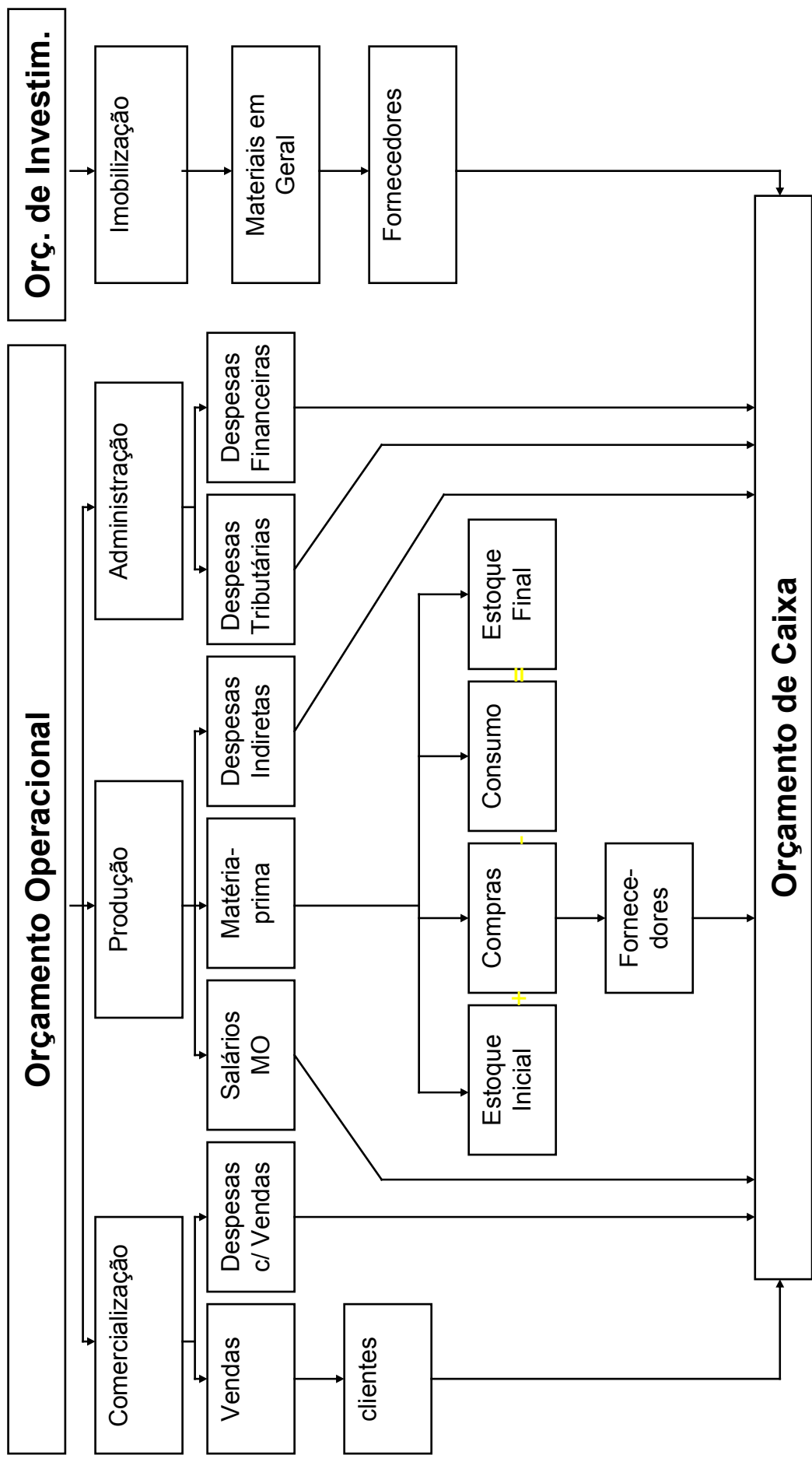
Média Empresa



Grande Empresa



Fluxo do Orçamento



Orçamento Global

- Coleta de variáveis:
 - Exógenas;
 - Endógenas.

Variáveis Exógenas

VARIÁVEIS EXÓGENAS					
Período do Orçamento	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4	Trim 5
IGP-M	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%
			Condições de Pgto Fornecedor		
			1		
(=) Preço de Venda do Fornecedor de MP	7,00		1		
Descontos de Salários Empregados	0	0	0	0	0
Previdência Social	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%
(+) Imposto de Renda	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%
(=) Total dos Descontos	23,00%	23,00%	23,00%	23,00%	23,00%
Descanso Semanal Remunerado	17,00%	17,00%	17,00%	17,00%	17,00%
Encargos da Empresa					
Previdência Social	22,00%	22,00%	22,00%	22,00%	22,00%
(+) FGTS	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%
(+) Seguro Contra Acidentes de Trabalho	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
(+) Provisão Férias	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%
(+) Provisão 13º Salário	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%
(+) Provisão Depósito para Rescisões (Multa Rescisória 40)	3,20%	3,20%	3,20%	3,20%	3,20%
(+) Provisão para Aviso Prévio	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
(=) Total de Encargos	53,20%	53,20%	53,20%	53,20%	53,20%
INPC		22,00%			22,00%
INPC - Inflator Acumulado	1	1,22	1,22	1,22	1,49
Salário por Hora Trabalhada	5,00	6,10	7,44	7,44	11,08

Variáveis Endógenas

VARIÁVEIS ENDÓGENAS									
Taxa de Retorno sobre o Invest. (TRI) %	50,00%								
Rotação/velocidade das vendas desej. (R) em vezes	500								
Custo Total Unitário (CTu) R\$	70,00								
Despesas Diretas Proporcionais (dP) (ICM, comissão) %	25,00%								
Preço de Venda	250,00								Condições de Pgto do Cliente
A Vista							1		
A Prazo							3		
Perdas com Incobráveis	1,00%								
Quantidade Projetadas (Unidades)	11000	12000	13000	14000	12000				
Número de dias do Período	90	91	92	91	90				
Saldo Inicial de Contas a Receber	450,00								
Política de Estoque de PA em dias de Cobertura	20	20	20	20	20				
Estoque Inicial Produto Acabado (Unidades)	100								
Estoque Inicial Produto Acabado (R\$)	100,00								
Estoque Inicial de Produto em Processamento (Unidades)	150								
Estoque Inicial de Produto em Processamento (R\$)	80,00								
Consumo de Matéria-Prima/ PA	3	3	3	3	3				
Política de estoque de MP em dias de cobertura	20	0	0	0	0				
Política de estoque de Produto em Fabricação (Unidades)	200	0	0	0	0				
Estoque Inicial de MP (Unidades)	100								
Saldo Inicial de Fornecedores a Pagar	200,00								
Saldo Inicial de MP em Estoque (R\$)	10000,00								
Número de Horas Direta/Unidade Produzida	0,50	0,50	0,50	0,50	1,00				

EDIFÍCIO ANTIGO								
Salários de Supervisores				2.000,00				
Salários Diversos				3.000,00				
Encargos Sociais				6.000,00				
Manutenção				3.000,00				
Ar-condicionado				1.000,00				
Água e Esgoto				2.000,00				
Depreciação				1.000,00				
Seguros				1.000,00				
Impostos				1.000,00				
Total Edifício Antigo				20.000,00				
EDIFÍCIO NOVO								
Salários de Supervisores				2.000,00				
Salários Diversos				3.000,00				
Encargos Sociais				3.000,00				
Manutenção				1.000,00				
Ar-condicionado				2.000,00				
Água e Esgoto				1.000,00				
Depreciação				1.000,00				
Seguros				1.000,00				
Impostos				-				

Horas de Reparo por Departamentos	Edif. Antigo	Ed. Novo		
Fabricação	70	0		
Comercial	15	40		
Administração e Finanças	15	60		
TOTAL	100	100		
Horas de Reparo por Departamentos de Fabricação	Mnt Edifícios			
Administração Auxiliar	21			
Produção	49			
TOTAL	70			
	Fixo por	Variável por	Fixo por	Variável por
	Mês	10 h. MOD	Mês	10 h. MOD
Despesas chão de Fábrica	Dptos Auxiliares		Dptos Produtivos	
Salários de Supervisores	2.000,00		2.000,00	
Salários Diversos				
Mão-de-obra Indireta	10.000,00		4.000,00	102,50
Encargos Sociais	12.000,00		6.000,00	51,25
Viagens	900,00	1,86		
Comunicações	370,00	0,93		
Manutenção				
Peças para Manutenção			2.325,00	7,22
Consumo de Energia Elétrica				
Materiais Diversos			4.190,00	24,65
Materiais de Escritório	190,00	1,45		
Seguros	190,00		900,00	
Impostos	280,00		1.395,00	
Depreciação Fixa Departamentos Auxiliares	10,00	10,00	10,00	10,00
Depreciação Variável Departamentos Auxiliares				
Depreciação Fixa Departamentos Produtivos	20,00	20,00	20,00	20,00
Depreciação Variável Departamentos Produtivos				

	Fixo por		Variável por		Variável por	
	Mês	Dpto Administrativo	R\$ 1000,00	R\$ 1000,00	Mês	R\$ 1000,00
Despesas Administrativas						
Salários de Supervisores (INPC Acum)						
Salários Diversos (INPC Acum)					3.000,00	
Comissões (INPC Acum)						2,00
Encargos Sociais (INPC Acumulado)						
Viagens (IGP Acumulado)						
Comunicações (IGP Acum - Semest)				1,20		
Manutenção (IGP Acum - Semest)						
Peças para Manutenção (IGP Acum - Semest)						
Consumo de Energia Elétrica (IGP Acum - Semest)						
Materiais Diversos (IGP Acum - Semest)						
Materiais de Escritórios (IGP Acum)						
Honorários Advocáticos - (Não é corrigido)						
Auditoria - (Não é corrigido)						
Depreciação - (Não é corrigido)						
Seguros - (Não é corrigido)						
Impostos - (Não é corrigido)						
Número de dias de recolhimento dos Impostos	30					
Saldo Inicial de ICMS a Pagar	0,00					
Saldo Inicial de IPI a Pagar	0,00					

