

ORÇAMENTO DE CUSTOS

O QUE É:

Trata-se de um documento de orientação sobre a relação do planejamento orçamentário com a adequação dos custos.

Orçamento de custos é um instrumento de planejamento e controle do empreendimento. Ele parte do comportamento do passado e olha para as possíveis mudanças futuras, quantificando, em termos econômicos e financeiros, as atividades da empresa. Trata-se de uma previsão, uma meta, de acordo com a qual serão tomadas as decisões de custeio da produção.

O orçamento, como instrumento de planejamento, permite que o empreendedor mantenha os gastos ajustados aos seus objetivos empresariais e tenha um parâmetro de comparação para verificar possíveis desvios antes que seja tarde demais.

PARA QUE SERVE:

O instrumento serve para orientar sobre os diversos aspectos do planejamento orçamentário e sua relação com os custos da empresa.

O orçamento de custos integra aspectos operacionais e financeiros, visando fixar objetivos, políticas e estratégias, harmonizar os objetivos das partes da empresa, quantificar as atividades e suas datas de realização, melhorar a avaliação e a utilização dos recursos. Serve também para comunicar aos donos e administradores, as intenções e realizações da empresa e para que estes possam avaliar se a realidade da empresa está de acordo com aquilo que desejam dela.

De fato, o orçamento de custos é o primeiro passo para controlar a adequação dos custos da empresa a seus objetivos e capacidades.

COMO SE UTILIZA:

O instrumento é utilizado a partir de alguns esclarecimentos, visando permitir um melhor entendimento do assunto, orientando também para uma forma mais adequada de lidar com a questão.

Para criar um orçamento de custos, primeiramente é necessário levantar os usos e aplicações no processo empresarial, isto é, seus custos, despesas e investimentos. A classificação dos custos e despesas deve levar em conta as necessidades gerenciais de cada empresa para poder responder às perguntas do administrador para a tomada de decisão. Os passos a seguir descrevem um processo básico de planejamento orçamentário de custos:

INSTRUMENTO DE APOIO GERENCIAL

● Custos

- Com base no volume de vendas esperado, calcular o custo de mercadorias produtos vendidos (indústria), o custo de mercadorias vendidas (comércio) ou o custo de serviços prestados (serviços), contando com insumos diretos, mão-de-obra direta etc. É importante prever se há expectativa de inflação nos itens de custo, para que se possa projetar adequadamente os gastos na produção, comercialização e serviço.

● Despesas

- Determinar o volume de despesas atuais, levando-se em conta as despesas de vendas, de administração e as despesas financeiras.

- Com base nos orçamentos de receitas e custos, avaliar se serão necessárias ampliações na estrutura atual de despesas, tais como: mais pessoal de vendas, prêmios por atingimento de metas, gastos com serviços públicos etc.
- Verifique se os orçamentos de custos e despesas estão consistentes entre si. O processo de planejamento orçamentário acrescenta valor às atividades da empresa na medida em que faz com que todos os envolvidos pensem no negócio e percebam os resultados econômicos que podem ser gerados. Mais importante do que o orçamento é o próprio processo orçamentário.

Nenhum orçamento, por si, pode garantir que os custos projetados serão alcançados. Para que o orçamento seja cumprido é preciso disciplina na execução orçamentária e isso depende da atitude do empreendedor e do administrador do negócio, no acompanhamento e avaliação dos resultados e desvios.

Eis o roteiro para se fazer o acompanhamento orçamentário dos resultados da empresa:

- Registre sistematicamente as transações da empresa através da contabilidade;
- Compare o realizado com o orçado, identificando as variações;
- Analise e entenda as causas das variações;
- Adote ações corretivas quando as variações forem controláveis e puderem impactar, negativamente, o negócio;
- Reveja o orçamento sempre que entender que as metas e objetivos precisam ser alterados em função de circunstâncias que fogem de seu controle ou de ameaças e oportunidades que surgirem no ambiente.

Lembre-se, o empreendedor deve ter como característica a iniciativa e a busca de oportunidades, correndo riscos calculados e se comprometendo e persistindo na busca das metas estabelecidas. Fique atento ao ambiente, de olho nas possíveis mudanças e não faça do orçamento uma peça rígida de ficção que, cedo ou tarde, vai para o fundo da gaveta. Use o orçamento a seu favor, para controlar os resultados e manter o foco nos objetivos traçados.

EXEMPLO:

Uma empresa que presta serviços de entrega em domicílio fez, no ano anterior, 120 mil entregas, faturando R\$ 500 mil reais com os serviços prestados. Com quatro motocicletas, oito entregadores e duas atendentes, o serviço está com sua capacidade produtiva quase no limite, trazendo bons resultados para a empresa, que conseguiu lucrar 20%, em relação ao faturamento.

No fim do ano, seus sócios começam a se planejar para o ano seguinte. Suas percepções de mercado os levam a crer que há oportunidades de crescimento para a empresa, já que seu serviço de conveniência atende de 7 horas da manhã às 11 horas da noite entregando qualquer produto que esteja disponível para compra no horário de atividade do empreendimento. Nos últimos meses do ano, não se está conseguindo atender a todos os pedidos. Os sócios calculam que uma taxa de crescimento de 20% para o ano seguinte seria uma projeção razoável e decidem planejar seu negócio com base nessa expectativa.

Projetam, então, uma receita mensal média de R\$ 50 mil e uma carga tributária sobre faturamento de 7%. A receita líquida projetada fica sendo de R\$ 46.500. Os custos dos serviços prestados haviam sido, no ano anterior, de 40% das vendas, divididos em salários e encargos de entregadores, combustível, manutenção e depreciação das motocicletas. Os custos iriam aumentar quase que proporcionalmente ao aumento das vendas, já que seria necessária a contratação de mais dois

entregadores para mais uma motocicleta a ser comprada, calculando-se, ainda, um aumento de 5% no preço da gasolina.

As despesas foram projetadas de forma a permanecerem com os mesmos valores absolutos. As despesas de vendas não seriam aumentadas, já que as atendentes continuariam a ser as mesmas e os gastos com publicidade também estavam satisfazendo. O aumento das vendas não viria de maiores divulgações, mas sim do atendimento da demanda reprimida. As despesas administrativas, na sua maior parte com o gerente geral e a secretária (pessoal de escritório), e com aluguel da loja base não seriam reajustados. Na prática, os chamados custos fixos não sofreriam aumentos e a escala maior do negócio garantiria o aumento da lucratividade de 20% para 25%. O orçamento, inicialmente elaborado pelo Gerente do negócio, foi discutido e aprovado pelos sócios e comunicado aos empregados, de forma a esclarecer as metas e as ações que deveriam ser tomadas.

A previsão de se comprar mais um veículo para as entregas implicou na não distribuição de parte do lucro do ano anterior, que seria convertida em investimento na produção. Desta forma, as expectativas dos sócios ficaram coerentes com o orçamento empresarial (aumento das vendas e aumento da lucratividade).

No decorrer do ano, o orçamento executado sofreu variações devido aos seguintes fatos:

1. Os salários foram acrescidos em 3% por conta do dissídio dos empregados.
2. A conta de telefone subiu 4% por causa de aumento nas tarifas.

Os sócios e os gerentes tomaram as seguintes decisões:

1. Reajustaram o orçamento de salários, já que identificaram um erro de planejamento ao não considerarem o dissídio coletivo. Além disso, o aumento nos salários era justificado, já que os funcionários estavam trabalhando com afinco e em sintonia com as metas da empresa.

2. Promoveram uma alteração nos turnos e procedimentos das atendentes, de forma a melhorar a produtividade desta atividade, reduzindo o tempo de ligação com os fornecedores dos itens a serem entregues e, com isso, trazendo os gastos com telefonia aos patamares anteriores.