

# Orçamento Empresarial



## Sumário

- ✓ **Histórico**
- ✓ **O que é Orçamento Empresarial**
- ✓ **Objetivos**
- ✓ **Referencial Teórico**
- ✓ **Quais os orçamentos Empresariais?**
- ✓ **Vantagens/Desvantagens**
- ✓ **Elaboração de um orçamento**
- ✓ **Implantação OE**
- ✓ **Ciclo de Controle**
- ✓ **Avaliação de desempenho**

# Histórico

Remonta à década de 1920

Vem tendo saltos de qualidade desde a Revolução Industrial

## O que é Orçamento ?



*“É um valioso instrumento de planejamento e controle das operações da empresa, qualquer que seja seu ramo de atividade, natureza ou porte.”*

*(Passarelli & Bomfim, 2003:12)*

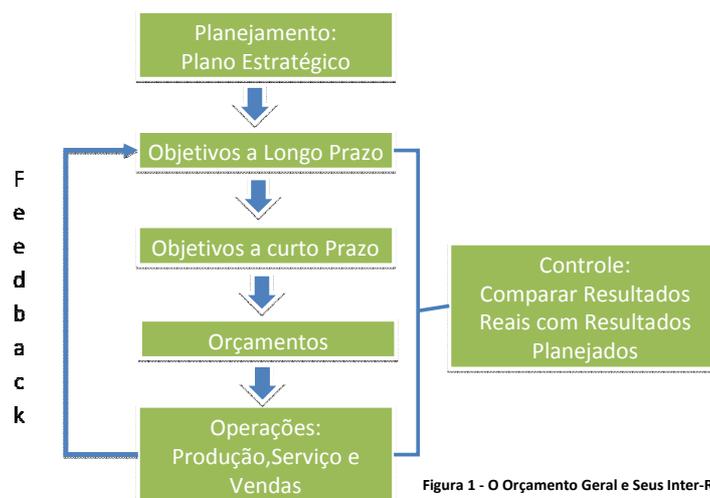
- ✓ *Expressão quantitativa*
- ✓ *Plano de aquisição e uso de recursos financeiros*
- ✓ *Plano de como alocar recursos para cada unidade organizacional*
- ✓ *Plano, meta, demonstrações pró-forma.*

# Objetivos

*Coordenação e avaliação dos resultados operacionais da empresa e, também, do desempenho profissional de seus gestores em relação à busca dos objetivos de seus proprietários.*

*Auxiliar, Identificar e corrigir possíveis distorções.*

## Orçamento Geral & Seus Inter-relacionamentos



**Figura 1 - O Orçamento Geral e Seus Inter-Relacionamentos.**  
Fonte: HANSEN, Don R. MOWEN, Maryanne M. *Gestão de Custos contabilidade e controle. 1ª ed., São Paulo: Pioneira - Thomson Learning, 2001.*

## **Vantagens**

- ❖ **Estratégia e Planos**
- ❖ **Avaliação de Desempenho**
- ❖ **Coordenação e Comunicação**
- ❖ **Apoio Gerencial e Administração**

## **Desvantagens**

- ❖ **Estratégia e Planos**
- ❖ **Avaliação de Desempenho**
- ❖ **Coordenação e Comunicação**
- ❖ **Apoio Gerencial e Administração**

## Quais os orçamentos empresariais?

- ✓ Periódico X Contínuo
- ✓ Incremental X Base Zero
- ✓ Participativo X Convencional
- ✓ Estático X Flexível
- ✓ Kaizen
- ✓ ABC

## Periódico X Contínuo

- ❖ apenas ao término desse período será elaborado um novo orçamento para o período seguinte.
- ❖ disponível para um período futuro especificado pela adição de um mês, trimestre ou ano.
- ❖ ser periódico não significa estático



## **Incremental X Base Zero**

- ❖ O incremental toma como base o imediatamente anterior e o ajusta para mais ou para menos
- ❖ No base-zero exige-se que todos os gerentes justifiquem todos os gastos orçamentários, e não apenas as variações em relação ao orçamento do ano anterior

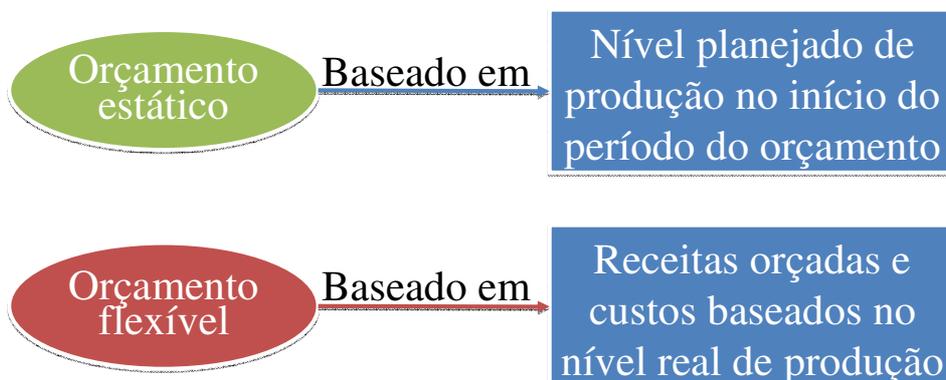
## **Participativo X Convencional**

- ❖ **aquele elaborado com a cooperação e a participação plena dos gerentes, em todos os níveis**
- ❖ **determinado pela alta administração e apresentado aos gerentes**

## Flexível X Estático

- ❖ o orçamento flexível fornece estimativas sobre qual deve ser o custo sobre qualquer nível de atividade e permitem uma análise mais completa das variações.
- ❖ o orçamento estático é baseado em um único nível de produção inicialmente estabelecido e não pode ser alterado.

## ORÇAMENTOS ESTÁTICOS E FLEXÍVEIS



## Orçamento Kaizen

- ❖ O orçamento *kaizen* é um tratamento orçamentário que explicitamente introduz o melhoramento contínuo dos números orçados durante o período orçamentário.

## Orçamento ABC

- ❖ O orçamento baseado em atividades concentra a atenção no custo das atividades necessárias a produção e venda de bens e serviços.

## Exemplo

Suponha que o custo de materiais diretos orçados para cada jaqueta que a WHP© fabrica seja \$ 65.

A WHP©, deseja implementar orçamentos baseados na melhoria contínua, com um alvo de 1% de redução no custo de materiais em cada período.

Qual deve ser o custo orçado para os próximos três períodos subseqüentes?

## Exemplo

	Montante orçado per. Anterior	Redução no orçamento	Montante Orçado/revisado
Este período			\$65,00
Período 1	\$65,00	\$0,65	\$64,35
Período 2	\$64,35	\$0,64	\$63,71
Período 3	\$63,71	\$0,64	\$63,07

# Elaborando um OE



Primeiro passo: **ANÁLISE ESTRATÉGICA**

***“A análise estratégica estuda como uma organização pode combinar melhor suas próprias capacidades com as oportunidades de mercado, com vistas a alcançar seus objetivos gerais”***

Hornigren et al (1997:125)

1. Quais são os objetivos gerais da organização?
2. Os mercados para os seus produtos são locais, regionais, nacionais ou globais? Quais as tendências que afetarão seus mercados? Como a organização é afetada pela economia, sua indústria e competidores?
3. Quais as formas de estruturas organizacional e financeira que melhor atendem à organização?
4. Quais são os riscos de estratégias alternativas e quais são os planos de contingência da empresa se o plano principal falhar?.

# Elaborando um OE

Aspectos que devem ser estudados pela Análise Estratégica



Fonte: Adaptado de PASSARELLI, João, BOMFIM, Eunir de Amorim. *Orçamento Empresarial: como elaborar e analisar*. São Paulo: IOB Thomson, 2003

# Elaborando um OE

O orçamento empresarial é elaborado em fases:

- ❖ Inicial
- ❖ Revisões
- ❖ Final

- ✓ **1 - Dados.** Levantamento dos dados e informações principais: Balanço Séries Históricas Informações Físico-contábeis Outras informações estatísticas
- ✓ **2 - Análise do Orçamento.** Análise dos Planos Estratégicos, Tático e Operacional e das informações coletadas, visando alcançar as metas da empresa.
- ✓ **3 - Composição do Orçamento:**
  - Histórico das realizações;
  - Premissas, Previsões - estimativas p/ próximo exercício;
  - Planilhas Eletrônicas (cálculos, tabelas etc);
  - Relatório preliminar.

# Elaborando um OE

Outras considerações para a elaboração do orçamento:

- ❖ Definição da equipe a ser envolvida
- ❖ Identificação dos responsáveis setoriais
- ❖ Discussão sobre as formas de treinamento necessários
- ❖ Construção de um cronograma para reuniões

# Implantação do OE

Princípios para a implantação de um sistema orçamentário:

- a)Envolvimento dos gerentes;
- b)Orientação para objetivos;
- c)Comunicação integral;
- d)Expectativas realísticas;
- e)Aplicação flexível;
- f)Reconhecimento dos esforços individuais e de grupos.

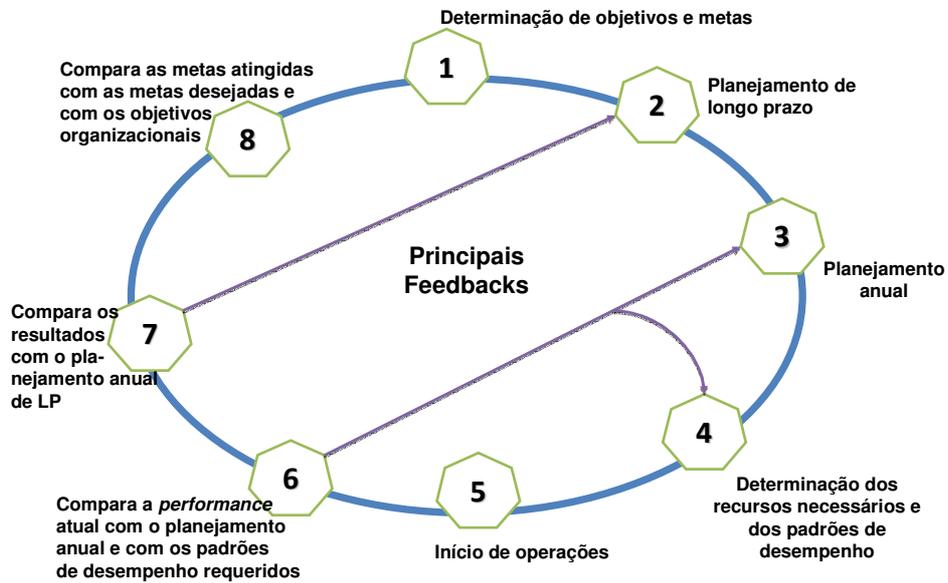
Fonte:Padoveze (2000:370)

## Componente do Orçamento



# Ciclo de Controle

Fonte: FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. *Controladoria: teoria e prática*. 2ª edição, São Paulo: Atlas, 1997.



# Avaliação de Desempenho

- ❖ Avaliação restrita ao orçamento,
- ❖ Avaliação consciente de lucro
- ❖ Avaliação não contábil