



Orçamento Empresarial

PROFA. DRA. NATÁLIA DINIZ MAGANINI

Orçamento - planejamento

O principal objetivo das organizações é o **lucro**, podemos concordar com os autores e considerar o orçamento como um instrumento de **planejamento empresarial**, pois, ao se projetarem as receitas e os gastos, podemos obter também uma **projeção de lucro**. Dessa forma, por intermédio do orçamento, é feito um planejamento econômico-financeiro para se atingir o lucro desejado no ano seguinte.

Orçamento - planejamento

Como o **orçamento** é projetado para o **período de um ano**, trata-se de um instrumento de planejamento de **curto prazo**. Devido ao aumento da concorrência, que se acentuou nas últimas décadas, ocasionado, entre outros motivos, pelo processo de globalização, as organizações não devem fazer somente um planejamento de curto prazo. Torna-se necessário também fazer um **planejamento de longo prazo**, mais conhecido como **planejamento estratégico**.



Dúvida: ao elaborar o orçamento de gastos com peças para o próximo ano, devo continuar comprando as mais simples, para que o produto final seja mais barato, ou devo comprar peças mais requintadas, para que o produto final tenha mais qualidade, gerando, conseqüentemente, um preço mais alto?



Solução: antes de tomar tal decisão, devo conhecer o planejamento estratégico da empresa onde trabalho, para descobrir onde “ela quer chegar”. Caso a empresa queira buscar uma diversificação de clientes, focando naqueles que possuem maior renda, devo orçar a compra de peças mais requintadas, do contrário não.



Conclusão: o orçamento empresarial, que é de curto prazo, deve ser elaborado com base nos objetivos e nas estratégias definidos no planejamento estratégico, que é de longo prazo.

Exemplo de dúvida e solução para a elaboração de um orçamento

Instrumento de controle

	Orçado			Realizado			Variação		
	Norte	Sul	Total	Norte	Sul	Total	Norte	Sul	Total
Preço (R\$)	20,00	25,00	22,73	17,00	27,45	22,27	-3,00	2,45	-0,46
Quant. (unid.)	50	60	110	56	57	113	6	-3	3
Total receita (R\$)	1.000	1.500	2.500	952	1.565	2.517	-48,00	65,00	17,00

Frezatti (2007, p. 92).

Análise dos Relatórios Gerenciais



Importante: normalmente, ao analisar relatórios de controle, a alta administração das organizações somente se preocupa em identificar as metas que não foram atingidas, com o objetivo de definir novas estratégias para contornar o problema, **penalizando** os indivíduos ou departamentos que não atingiram tais metas.

Dica: além disso, a alta administração também deve analisar as metas que foram superadas, para identificar e disseminar, por toda a organização, as estratégias de sucesso formuladas por um determinado indivíduo ou departamento, **valorizando-os**.

Princípios para a implantação de orçamento

- ❖ **Envolvimento da alta administração**
- ❖ **Sistema de custeio bem definido**
- ❖ **Comunicação integral:** o processo de comunicação na organização deve ser ágil e eficiente (em relação aos equipamentos de informática) e participativo e sem barreiras (em relação às pessoas: chefes versus subordinados).
- ❖ **Expectativas realistas:** na definição das metas de receitas e de gastos, deve ser evitado tanto o conservadorismo exagerado (metas fáceis geram acomodação) quanto o otimismo irracional (metas extremamente difíceis geram stress acentuado).

Princípios para a implantação de orçamento

- ❖ **Destacar diferenças significativas:** na comparação entre “orçado versus realizado”, devem ser analisadas apenas as diferenças significativas; do contrário os chefes perderão muito tempo analisando distorções insignificantes. Portanto, sugere-se que sejam estipuladas “faixas de tolerância”.
- ❖ **Participação nos lucros:** o comprometimento e o envolvimento dos funcionários serão muito mais significativos caso a organização desenvolva um programa de distribuição de resultados associado ao cumprimento das metas, tanto individuais quanto departamentais, ou seja, deve-se reconhecer o esforço individual dos funcionários e também do departamento do qual faz parte.

Orçamento: benefícios

Caso os princípios sejam seguidos, o orçamento gerará diversos benefícios:

- ✓ Integração dos funcionários e dos departamentos;
- ✓ Delegação de poderes;
- ✓ Avaliação detalhada do desempenho.

Orçamento: limitações

Apesar dos benefícios, algumas limitações devem ser levadas em conta:

- ✓ O orçamento se baseia em estimativas sujeitas a erro;
- ✓ A execução do orçamento não é automática.

Orçamento: método de elaboração

Em organizações de grande porte, a área de Orçamento (Controladoria), fica responsável pela condução do processo orçamentário.

A Controladoria é responsável por conduzir o processo; não fazê-lo sozinho. Cada um dos departamentos deverá fazer seus próprios orçamentos.

Orçamento: método de elaboração

O processo de elaboração de um orçamento empresarial deve começar dois ou três meses antes do início de um novo exercício contábil.

Sua condução e operacionalização, que é realizada pela área de Orçamento, deve seguir seis etapas:

Orçamento: método de elaboração

1º) A área de Orçamento solicita ao departamento comercial a projeção anual de vendas (quantidades e preços de cada um dos produtos);

2º) A projeção de vendas é repassada aos outros departamentos, para que eles a utilizem como base para projetar seus gastos anuais;

Orçamento: método de elaboração

3º) O departamento de orçamento elabora a projeção da Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) para o ano seguinte;

4º) A DRE projetada é levada à Alta Administração para aprovação. Mudanças podem ser sugeridas e negociadas com os departamentos;

Orçamento: método de elaboração

5º) Após este processo de “lapidação”, a projeção da DRE é aprovada pela Alta Administração e os orçamentos são distribuídos aos departamentos;

6º) A execução dos orçamentos pelos departamentos é acompanhada pela área de Orçamento durante todo o exercício contábil.

Benefícios versus limitações do Orçamento Empresarial

Caso fosse o principal gestor de uma organização, mesmo sabendo de suas limitações, implantaria um processo orçamentário? Por quê?



2º) No estudo da administração, as palavras orçamento e cotação de preços têm o mesmo significado? Comente.

3º) As organizações devem adotar alguns princípios antes de iniciar a elaboração de seu processo orçamentário? Por quê?

