

## APOSTILA DE ACOMPANHAMENTO

### ORÇAMENTO

#### Questões conceituais

1. O que é um orçamento? O que é controle orçamentário?
2. Discuta alguns dos principais benefícios obtidos com a criação de orçamentos.
3. O que significa o termo contabilidade por responsabilidade?
4. O que é um orçamento-mestre? Resuma seu conteúdo.
5. Por que a previsão de vendas é o ponto de partida da criação de orçamentos?
6. Em termos práticos, planejamento e controle significam exatamente a mesma coisa. Você concorda? Explique.
7. Descreva o fluxo de dados orçamentários em uma organização. Quem são os participantes do processo orçamentário, e como eles participam?
8. O que é um orçamento auto imposto? Quais são as principais vantagens dos orçamentos auto impostos? Quais cuidados devem ser tomados em seu uso?
9. Como a criação de orçamentos pode auxiliar uma empresa a planejar quantos colaboradores ter na força de trabalho?
10. A principal finalidade do orçamento de caixa é ver quanto dinheiro a empresa terá no banco no final do ano. Você concorda? Explique.

#### Exercício de Acompanhamento

Vamos preparar um orçamento para uma sorveteria de alta qualidade que usa apenas ingredientes naturais, oferecendo sabores exóticos. Seu negócio é muito sazonal, sendo a maior parte das vendas na primavera e no verão.

Em 2011, o segundo ano de operações da empresa, uma grande crise de liquidez no primeiro e segundo trimestres quase forçou a empresa à falência. Apesar dessa crise de liquidez, 2011 acabou sendo um ano muito bem-sucedido em termos de fluxo de caixa e lucro líquido. Em decorrência, em parte, dessa experiência angustiante, o proprietário decidiu no final de 2011 nos contratar.

Com apoio do dono da empresa, começamos a criar um orçamento mestre para o ano de 2012. No planejamento do processo orçamentário, redigimos a seguinte lista de documentos que fariam parte de um orçamento mestre:

1. Um orçamento de vendas, incluindo um cronograma de cobranças em numerários, que estão sendo esperadas.
2. Um orçamento de produção (um orçamento de compras de mercadorias seria usado em uma varejistas, por exemplo).
3. Um orçamento de materiais diretos, incluindo um cronograma de desembolsos de caixa esperados para compras de materiais.
4. Um orçamento de mão de obra direta.
5. Um orçamento de custos indiretos de produção.

6. Um orçamento de estoques finais de produtos concluídos.
7. Um orçamento de despesas de venda e administrativas.
8. Um orçamento de caixa.
9. Uma demonstração de resultados orçada.
10. Um balanço patrimonial orçado.

Era importante ter a cooperação de todos no processo orçamentário, então, foi pedido ao proprietário da empresa para marcar uma reunião envolvendo toda a equipe para explicar o processo orçamentário. Na reunião, houve reclamações no início, mas conseguiu-se convencer quase todos da necessidade de planejamento e de conseguir um maior controle sobre os gastos. O fato de a crise monetária do início do ano ainda estar fresca na memória de todos ajudou. Por mais que algumas pessoas não gostassem da ideia de ter orçamentos, elas gostavam mais de seu emprego.

Orçamento de Vendas:

<b>Orçamento de Vendas</b>					
<b>Cronograma 1 - Faturamento</b>					
	<b>Trimestre</b>				<b>Ano</b>
	<b>1°</b>	<b>2°</b>	<b>3°</b>	<b>4°</b>	
Vendas orçadas (Volume)					
Preço orçado					
<b>Vendas Totais</b>					

Um cronograma de recebimentos em numerário esperados deve ser preparado depois do orçamento de vendas. Ele será necessário mais tarde para preparar o orçamento de caixa. Recebimentos em numerário consistem em recebimentos de vendas a crédito feitas a clientes nos períodos anteriores somados aos recebimentos de vendas feitas no período orçamentário corrente. Na nossa empresa todas as vendas são feitas a crédito. Além disso, com base em registros passados, 70% das vendas são recebidas no trimestre em que a venda é feita e os 30% restantes são recebidos no trimestre seguinte.

A empresa inicia 2012 com um saldo da conta “Clientes” de R\$ 90.000

Cronograma de Recebimentos pelas Vendas:

<b>Orçamento de Recebimento em Numerários Esperados</b>					
	<b>Trimestre</b>				<b>Ano</b>
	<b>1°</b>	<b>2°</b>	<b>3°</b>	<b>4°</b>	
Contas a Receber - SI	90.000,00				90.000,00
Vendas no 1° Trimestre					
Vendas no 2° Trimestre					
Vendas no 3° Trimestre					
Vendas no 4° Trimestre					
<b>Total de Recebimentos</b>					

A gerência acredita que estoques finais iguais a 20% das vendas do próximo trimestre alcancem o equilíbrio adequado.

A primeira linha no orçamento de produção contém as vendas orçadas, que foram tiradas diretamente do orçamento de vendas. A necessidade total do primeiro trimestre é determinada somando-se as vendas orçadas de 10 mil caixas para esse trimestre e os estoques finais desejados de 6 mil caixas.

Os estoques finais servem para fornecer alguma reserva de garantia caso ocorram problemas na produção ou as vendas aumentem de uma hora para a outra. A empresa ainda possui 2 mil caixas nos estoques iniciais e assume que 3 mil caixas serão um estoque final seguro para o último trimestre,

Orçamento de produção:

Orçamento de Produção					
	Trimestre				Ano
	1°	2°	3°	4°	
Vendas orçadas - unidades					
(+) EAPC final desejado					
Necessidades Totais					
(-) EPAC inicial					
Produção Necessária					

Um orçamento de materiais diretos é preparado depois de as necessidades de produção terem sido calculadas. O orçamento de materiais diretos detalha as matérias-primas que devem ser compradas para cumprir o orçamento de produção e para garantir estoques adequados.

A única matéria-prima incluída nesse orçamento é açúcar de alto teor de frutose, que, além de água, é o principal ingrediente do sorvete. As outras matérias-primas são relativamente irrelevantes e são incluídas nos custos indiretos de produção variáveis. Assim como com produtos concluídos, a gerência gostaria de manter algumas matérias-primas para servirem como reserva de garantia. Neste caso, a gerência gostaria de manter estoques finais de açúcar iguais a 10% das necessidades de produção do trimestre seguinte.

O consumo de matéria prima por unidade de produto é de 15 kg/caixa de produto produzida. O estoque final desejado de materiais diretos para o ano é de 22.500 kg (estimados com base em uma média histórica da empresa). O estoque inicial de materiais diretos no ano é de 21.000 kg. O custo da matéria prima é de \$ 0,20/kg.

<b>Orçamento de Materiais Diretos</b>					
	<b>Trimestre</b>				<b>Ano</b>
	<b>1°</b>	<b>2°</b>	<b>3°</b>	<b>4°</b>	
Produção Necessária					
MP Necessária p/ un. produto					
MP Necessária - Total					
(+) Estoque Final MP - desejado					
MP Necessária					
(-) Estoque Inicial MP					
Compras MP					
Custo MP(kg)					
<b>Custo Total MP</b>					

A empresa tem a política de pagar 50% das compras no trimestre em que a compra é realizada e 50% no trimestre seguinte. O saldo da conta Fornecedores no início do ano é de \$ 25,8 mil (pelo açúcar comprado a prazo no último trimestre do ano anterior).

<b>Cronograma de Desembolsos - MP</b>					
	<b>Trimestre</b>				<b>Ano</b>
	<b>1°</b>	<b>2°</b>	<b>3°</b>	<b>4°</b>	
Contas a Pagar - SI					
Compras no 1° Trimestre					
Compras no 2° Trimestre					
Compras no 3° Trimestre					
Compras no 4° Trimestre					
<b>Desembolso Total</b>					

As necessidades de mão de obra direta de cada trimestre são calculadas multiplicando-se o número de unidades a serem produzidas nesse trimestre pelo número de horas de mão de obra direta necessárias para produzir uma unidade. Cada caixa exige 0,40 hora de mão de obra direta e o custo unitário de MOD é de \$ 15,00.

<b>Orçamento MOD</b>					
	<b>Trimestre</b>				<b>Ano</b>
	<b>1°</b>	<b>2°</b>	<b>3°</b>	<b>4°</b>	
Produção Necessária					
HMOD Necessária p/ un. produto					
HMOD Total Necessária					
Custo Unitário HMOD					
<b>Custo Total HMOD</b>					

O orçamento de custos indiretos de produção lista todos os custos de produção que não sejam custos de materiais diretos ou de mão de obra direta. Na empresa, os custos indiretos de produção são decompostos em seus componentes variáveis e fixos. O

componente variável é \$ 4 por hora de mão de obra direta e o componente fixo é \$ 60,6 mil por trimestre.

Como o componente variável dos CIP depende da mão de obra direta, a primeira linha do orçamento de custos indiretos de produção consiste nas horas de mão de obra direta orçadas extraídas do orçamento de mão de obra direta. As horas de mão de obra direta orçadas em cada trimestre são multiplicadas pela taxa variável para determinar o componente variável dos custos indiretos de produção.

<b>Orçamento CIP</b>					
	<b>Trimestre</b>				<b>Ano</b>
	<b>1°</b>	<b>2°</b>	<b>3°</b>	<b>4°</b>	
HMOD Orçadas					
Taxa variável CIP					
CIP Variáveis					
CIP Fixos					
CIP Totais					
<hr/>					
Custo Total HMOD					

Com esses número podemos calcular a Taxa CIP para o ano:

CIP Totais
HMOD Orçadas
<hr/>
Tx CIP

Esse cálculo é necessário por dois motivos:

- Determinar os custos de produtos vendidos na demonstração de resultados orçada
- Avaliar os estoques finais. Os custos das unidades não vendidas são calculados no orçamento de estoques finais de produtos concluídos.

Tanto o custeio variável como o por absorção podem ser usados. No entanto, visto que bancos, normalmente, exigem a metodologia adotada pelo FISCO para fins de análise de crédito.

<b>Custo Produtos Acabados</b>			
<b>Elemento de Custo</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Custo Unitário</b>	<b>Total</b>
MD			
MOD			
CIP			
<b>Custo Unitário</b>			<hr/>

Ou seja, o custo do estoque final de produtos acabados é de:

<b>EPAC</b>	
EPAC Final	
Custo Unitário	
<b>EPAC Final - \$</b>	

Assim como o orçamento de custos indiretos de produção, o orçamento de despesas de venda e administrativas é decomposto em seus componentes variáveis e fixos. No caso da nossa empresa, as despesas de venda e administrativas variáveis são de \$ 1,80 por caixa. As despesas de venda e administrativas variáveis orçadas são determinadas multiplicando-se as caixas vendidas orçadas pelas despesas de venda e administrativas variáveis por caixa. As despesas de venda e administrativas fixas são, então, somadas às despesas de venda e administrativas variáveis para chegar às despesas de venda e administrativas totais orçadas.

As despesas fixas da empresa são:

- Propaganda: \$ 20.000,00
- Salários administrativos: \$ 55.000,00
- Seguros: \$ 10.000,00
- Impostos sobre imóveis: \$ 4.000,00
- Depreciação: 10.000,000

Por fim, para determinar os desembolsos de caixa de itens de venda e administrativos, as despesas de venda e administrativas totais orçadas são ajustadas subtraindo-se quaisquer despesas de venda e administrativas não monetárias (neste caso, apenas a depreciação).

<b>Orçamento de Despesas</b>					
	<b>Trimestre</b>				<b>Ano</b>
	<b>1°</b>	<b>2°</b>	<b>3°</b>	<b>4°</b>	
Vendas orçadas (Volume)					
Despesas Variáveis Unitárias					
Despesas Variáveis					
Despesas Fixas:					
Propaganda					
Salários Adm.					
Seguros					
Impostos s/ Imóveis					
Depreciação					
Despesas Fixas Totais					
Despesas Totais					
(-) Não Caixa (depreciação)					
<b>Desembolsos com Despesas</b>					

O orçamento de caixa se baseia em cronogramas anteriores e em dados adicionais que são fornecidos a seguir:

- saldo de caixa inicial é de \$ 42.500.
- A gerência planeja gastar \$ 130 mil durante o ano em compras de equipamentos (orçamento de capital):
  - \$ 50 mil no primeiro trimestre;
  - \$ 40 mil no segundo trimestre;
  - \$ 20 mil no terceiro trimestre; e
  - \$ 20 mil no quarto trimestre.
- O conselho de diretoria aprovou dividendos de \$ 8 mil por trimestre.
- A gerência gostaria de ter um saldo de caixa de pelo menos \$ 30 mil no início de cada trimestre para cada trimestre de contingências.

A empresa tem um acordo com um banco local que permite que a empresa contraia empréstimos incrementais de \$ 10 mil no início de cada trimestre, até um empréstimo total de \$ 250 mil. A taxa de juros sobre esses empréstimos é de 1% por mês e, para simplificar, suporemos que os juros não sejam compostos. A empresa pagaria o empréstimo, o quanto fosse capaz, somado aos juros acumulados no final do ano.

<b>Orçamento de Caixa</b>					
	<b>Trimestre</b>				<b>Ano</b>
	<b>1°</b>	<b>2°</b>	<b>3°</b>	<b>4°</b>	
Caixa - SI					
(+) Recebimento de Clientes					
Caixa Disponível Total					
(-) Desembolsos					
MP					
MOD					
CIP					
Despesas					
Compra de Equipamentos					
Dividendos					
Desembolsos Totais					
Superávit/Déficit					
Financiamento					
Empréstimos					
Amort. Principal (início de trim.)					
Pagamento Juros (final do ano)					
Financiamento Total					
<b>Saldo de Caixa</b>					

Com isso, é possível fazer a Demonstração dos Resultados do Exercício orçada para o ano de 2012.

<b>DRE Orçada</b>
Vendas
(-) CPV
Margem Bruta
Despesas
ROL
Despesas Financeiras
Lucro Líquido

Dada toda a movimentação financeira indicada nos orçamentos, incluindo o resultado esperado para o período, além dos saldos das contas do Balanço Patrimonial de 2011, é possível orçar o Balanço Patrimonial de 2012.

<b>Balanço Patrimonial</b>		
	<b>2011 - REAL</b>	<b>2012 - ORÇADO</b>
<b>Ativo</b>		
Ativos Circulantes:		
Caixa	42.500,00	
Clientes	90.000,00	
Estoques Matérias-Primas	4.200,00	
Estoques Produtos Acabados	26.000,00	
Ativo Imobilizado:		
Terrenos	80.000,00	
Imóveis e Equipamentos	700.000,00	
Depreciação Acumulada	(292.000,00)	
<b>Ativo Total</b>	<b>650.700,00</b>	
<b>Passivo</b>		
Passivo Circulante		
Fornecedores	25.800,00	
Patrimônio Líquido		
Capital	175.000,00	
Lucros Retidos	449.900,00	
<b>Passivo Total</b>	<b>650.700,00</b>	