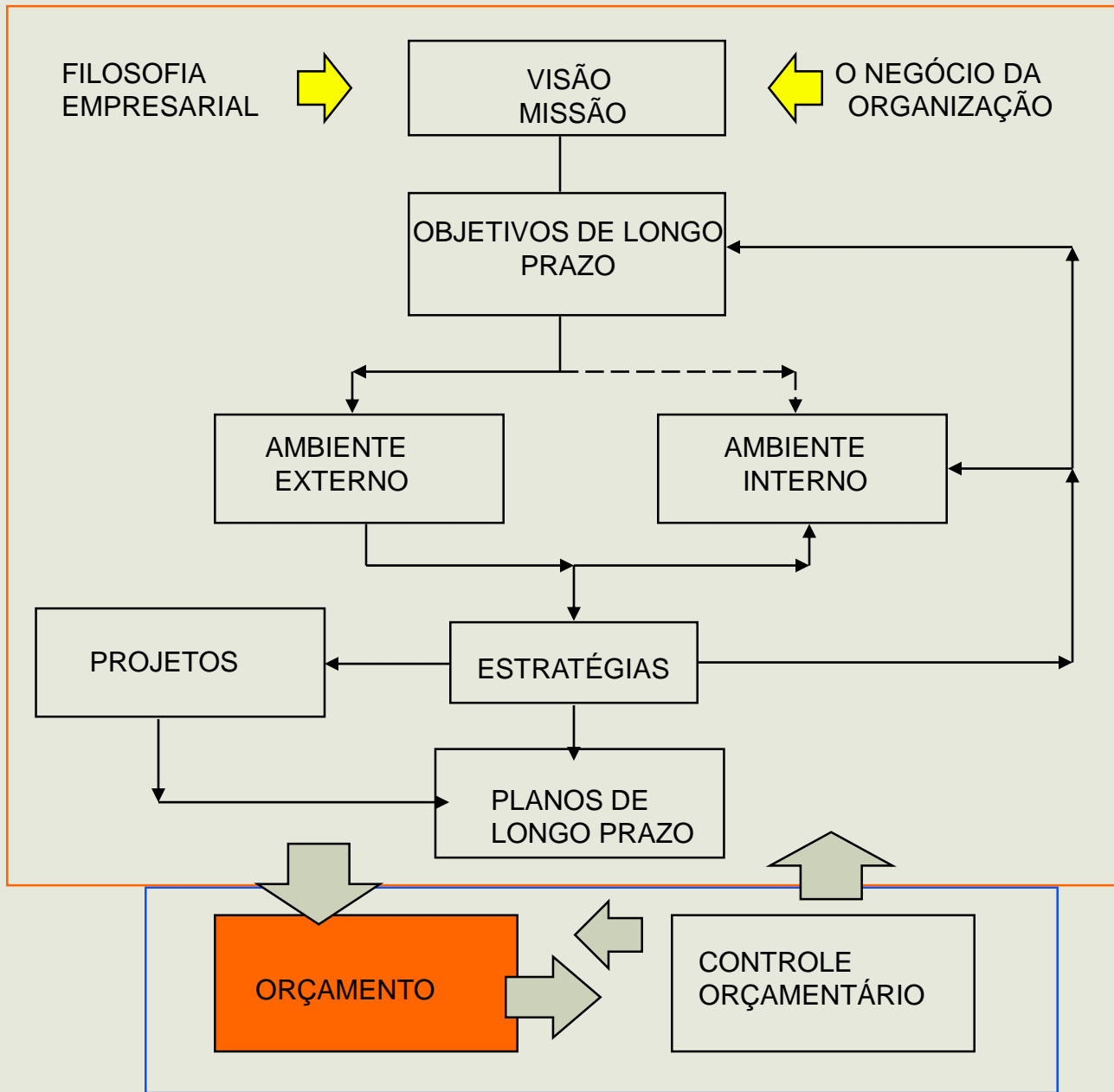


# ORÇAMENTO EMPRESARIAL

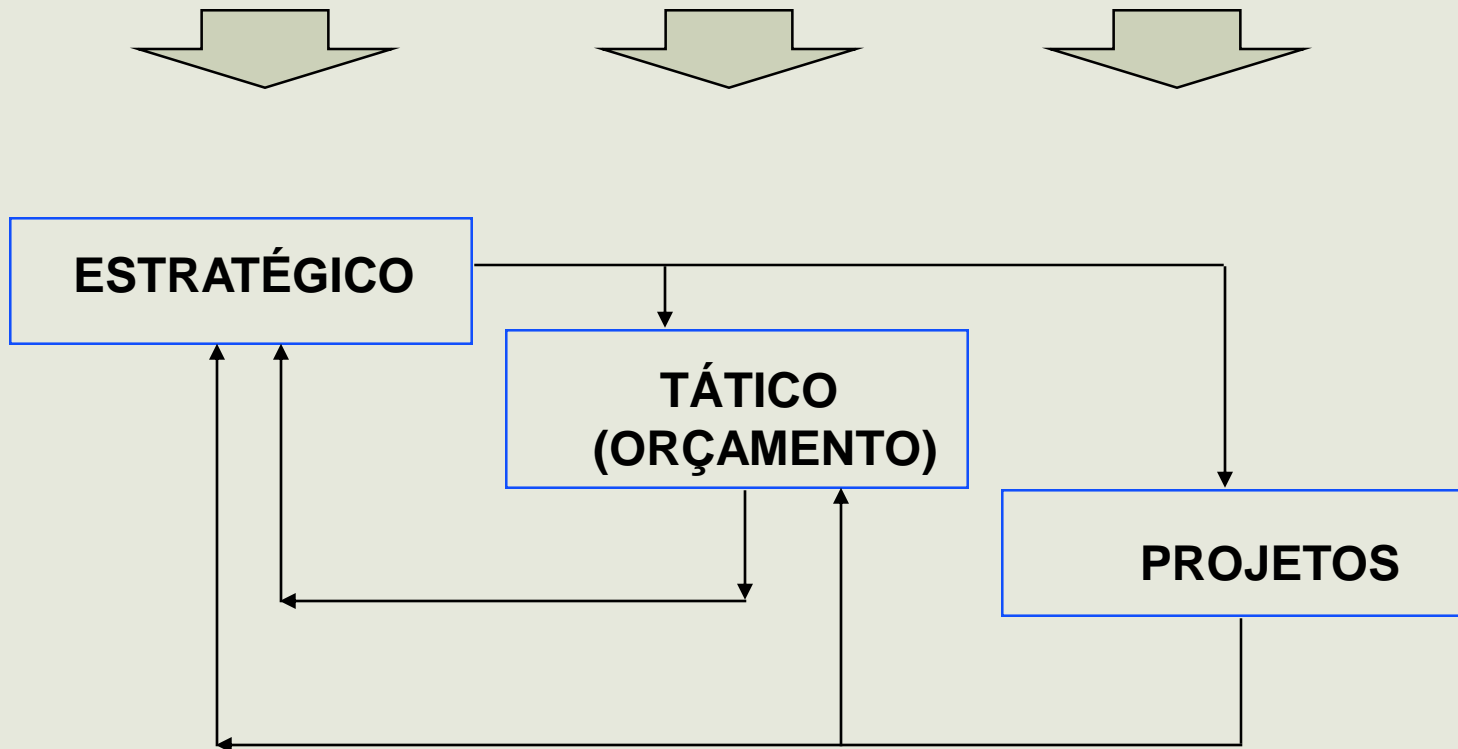
Aulas 2019



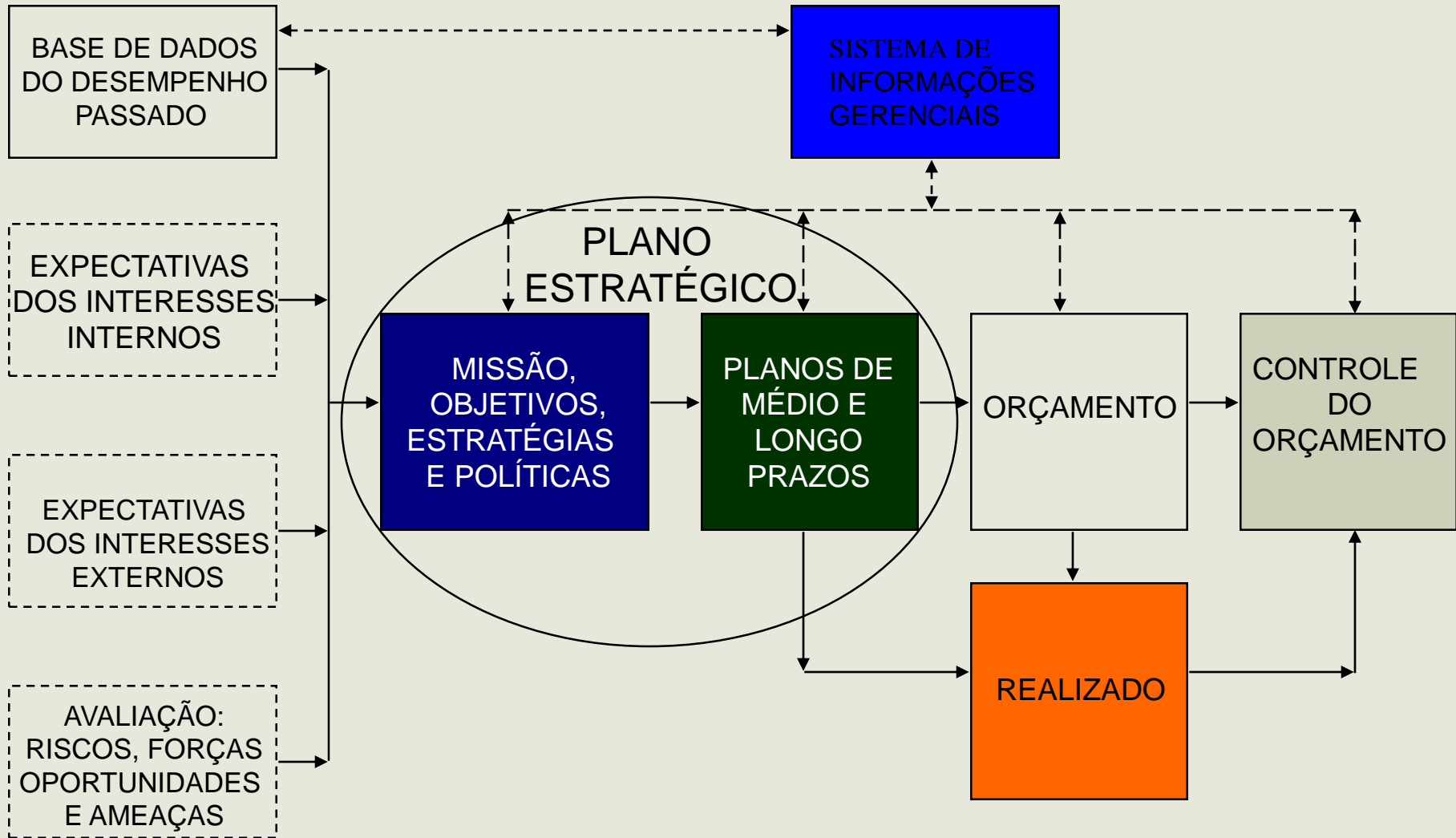
# O PAPEL DO PLANEJAMENTO NA GESTÃO DE NEGÓCIOS

## PLANO

“INSTRUMENTO QUE PERMITA À ADMINISTRAÇÃO TRAÇAR E MONITORAR METAS E OBJETIVOS DE FORMA COORDENADA, QUER SEJA, A CURTO, MÉDIO E LONGO PRAZOS.”



# AS VÁRIAS FERRAMENTAS: O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, TÁTICO E OS PROJETOS



# FERRAMENTAS I (estrutura): O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, TÁTICO E OS PROJETOS

MISSÃO

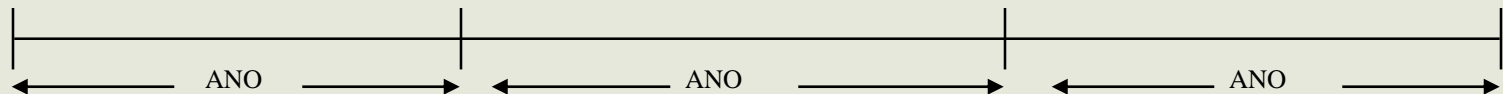
OBJETIVOS DE LONGO PRAZO

ESTRATÉGIAS

PLANOS DE VENDAS, PD, TECNOLOGIA, PRODUÇÃO INVESTIMENTOS E RH

PLANOS DE LONGO PRAZO

**ORÇAMENTO**



\*NÍVEL INTERMEDIÁRIO  
\*MENOR INCERTEZA  
\*LINGUAGEM OPERACIONAL  
\*BASEADO NO PLANO  
ESTRATÉGICO  
\*HORIZONTE

\*VOLTADO PARA O AMBIENTE EXTERNO  
\*NÍVEL INSTITUCIONAL  
\*LONGO PRAZO  
\*RISCO E INCERTEZA

# **CONTABILIDADE FISCAL E GERENCIAL**

# OBJETIVO DO ORÇAMENTO

- **Atkinson et al (2000, p. 36)**
  - **Contabilidade gerencial é o processo de produzir informação operacional e financeira para funcionários e administração.**
  - **O processo deve ser direcionado pelas necessidades informacionais dos indivíduos internos e deve orientar as decisões:**
    - **Operacionais**
    - **e de Investimento**

# OBJETIVO DO ORÇAMENTO

- **Exemplos de relatórios gerenciais**
  - Relatório de despesa de uma seção
  - Relatório de custo de manutenção preventiva por km rodado
  - Relatório de tempo de processamento das etapas
  - Relatório de nível de satisfação dos clientes



# OBJETIVO DO ORÇAMENTO

## ■ Diferença das contabilidades

	<b>Contabilidade financeira</b>	<b>Contabilidade gerencial</b>
<b>clientela</b>	Externa: acionista, credores e governo	Interna: funcionários, executivos
<b>Objetivo</b>	Para reportar desempenho passado às partes externas	Para decisões e estratégias futuras, dar feedback e controle sobre desempenho operacional
<b>Data</b>	Histórica, atrasada	Atual, voltada para futuro
<b>Restrições</b>	Regulamentada por princípios contábeis, com requisitos obrigatórios da CVM, FASB	Desregulamentada, sistema de informação gerencial (SIG) voltado para
<b>Tipo de informação</b>	Mensuração financeira	Mensuração física e operacional dos processos
<b>Natureza da informação</b>	Objetiva, auditável, confiável	Subjetiva, válida, relevante
<b>Escopo</b>	Muito agregada, reporta toda a empresa	Desagregada, informa decisões e ações locais

O QUE É ORÇAMENTO?

# CONCEITO DO ORÇAMENTO

## ■ O que é o Orçamento?

- É a expressão monetária de um plano operacional
- É a etapa final do processo de planejamento
- Fornece um compromisso de realização
- É um instrumento de acompanhamento e contínua avaliação de desempenho das atividades e dos departamentos

# OBJETIVO DO ORÇAMENTO

## ■ O que é?

- Borinelli (2006) – Principal atividade desenvolvida pelos Controllers da 100 maiores empresas paulistas.
- Frezzati (2007) e Soutes (2006) – Orçamento entre os principais artefatos de contabilidade gerencial utilizada por empresas brasileiras

# VISÃO GERAL DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL

**Origem:**  
Plano estratégico



Vendas

Produção

Compras

**Orçamento Operacional**

Consumo de Materiais

Despesas Departamentais

Custo dos produtos vendidos

Projeção da DRE

**Orçamento Financeiro**

Investimentos

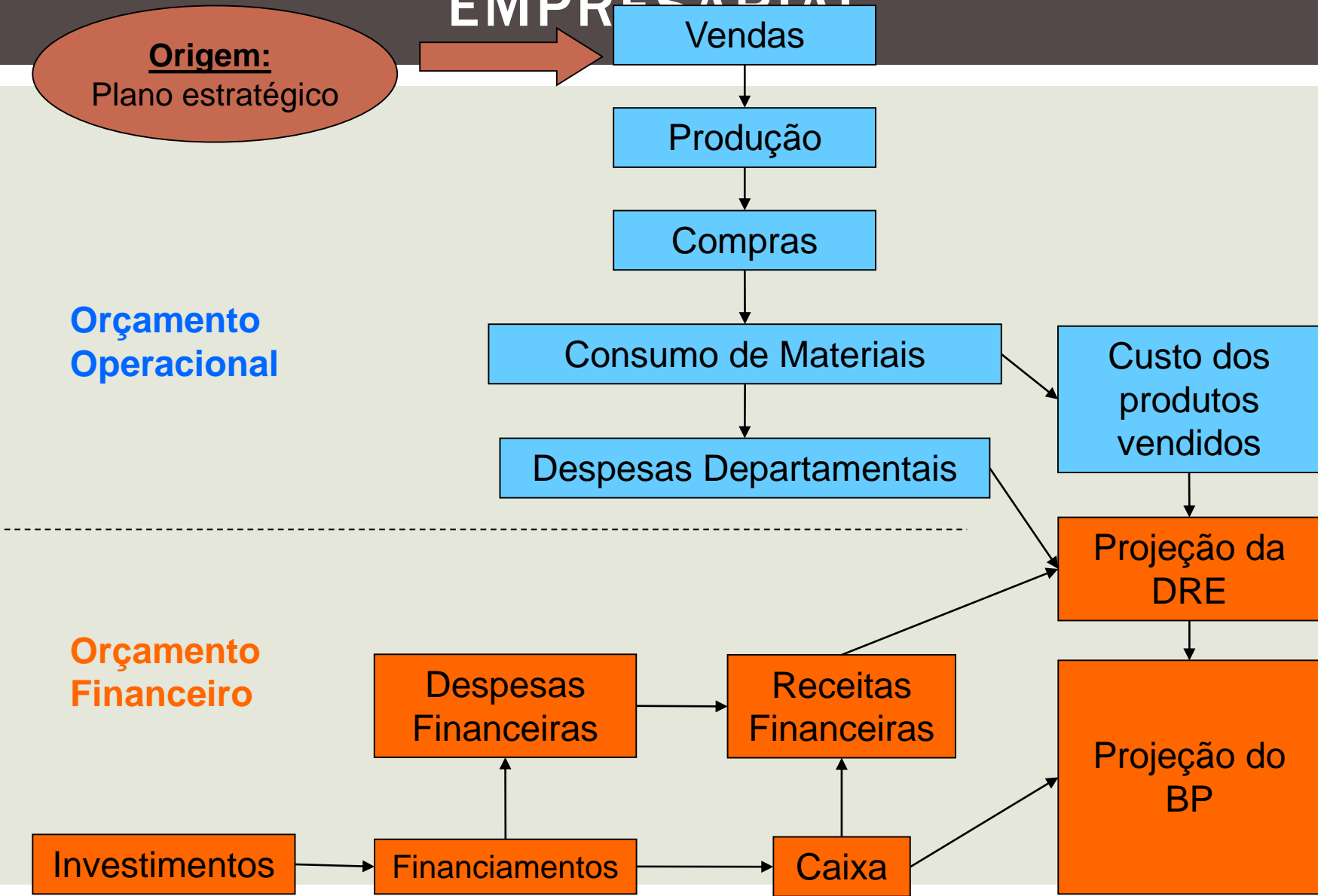
Despesas Financeiras

Financiamentos

Receitas Financeiras

Caixa

Projeção do BP



# PRINCÍPIOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

## ■ Princípios

- envolvimento administrativo
- adaptação organizacional (indivíduos que realizam tarefas)
- contabilidade por área de responsabilidade (sistema contábil. Estrutura organizacional, plano de contas)
- orientação por objetivos (padrões, mensuração da eficiência)
- comunicação integral (participação pela comunicação)
- expectativas realísticas (cenários)
- Oportunidade (calendário de elaboração)
- aplicação flexível (plano não deve dominar a empresa)
- acompanhamento (correções e melhorias)
- reconhecimento do esforço individual e do grupo (desempenho)

# CENÁRIOS, PREMISSAS OPERACIONAIS E FINANCEIRAS

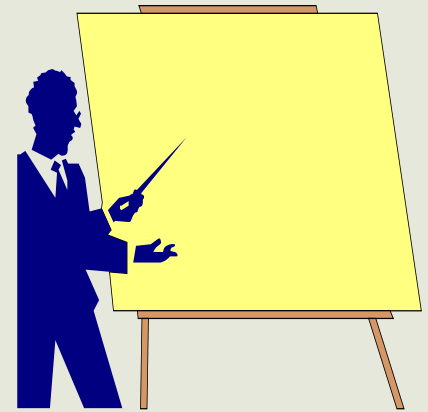
## PREMISSAS

### HORIZONTE TEMPORAL:

- EXERCÍCIO ANUAL
- SINERGIA DE CONTROLE
- DEVE SER ADEQUADO ÀS NECESSIDADES DA EMPRESA

### OPERACIONAIS:

- PARÂMETROS OPERACIONAIS DE ELABORAÇÃO
- TENDÊNCIAS DE PRODUTOS E MP
- HIERARQUIA DEPARTAMENTAL, DE PRODUTOS ETC.
- PONTOS DE PARTIDA (SALDOS, ENTRADAS ETC.)



# CENÁRIOS, PREMISSAS OPERACIONAIS E FINANCEIRAS

## FINANCEIRAS

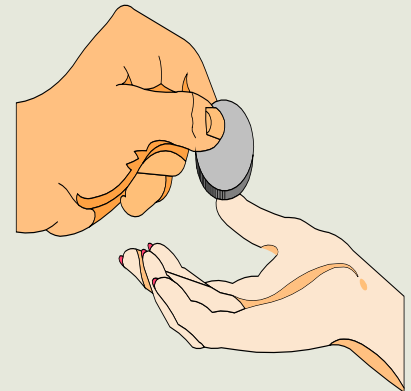
## PREMISSAS

- INFLAÇÃO, VARIAÇÃO CAMBIAL, REAJUSTE DE SALÁRIOS, MATÉRIAS-PRIMAS ETC.
- TAXA DE JUROS
- FOCO NA INTER-RELAÇÃO E NÃO NO PATAMAR



## MOEDA

- IMPERFEIÇÕES POSSÍVEIS
  1. PERDA POR EXPOSIÇÃO MONETÁRIA
  2. CORRELAÇÃO ENTRE ÍNDICES
  3. INFLAÇÃO MENSAL CONSTANTE
- POSSIBILIDADES
  1. MOEDA LOCAL AJUSTADA
  2. MOEDA ESTÁVEL





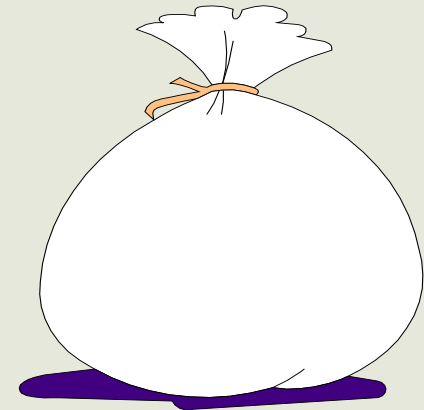
# CENÁRIOS, PREMISSAS OPERACIONAIS E FINANCEIRAS

MOEDA

## PREMISSAS

- PARÂMETROS DE ESCOLHA:

1. NÃO SE TRATA DE UMA QUESTÃO DE “GOSTO”
2. EVITAR DUPLICIDADE DE SISTEMAS, SEMPRE QUE POSSÍVEL ...
3. UTILIZAR O MODELO QUE PRODUZIR MENORES DISTORÇÕES
4. MAIOR COMPARABILIDADE INTERNA E EXTERNA



# ORÇAMENTO DE VENDAS

- **Histórico do orçamento**
- **Variáveis controláveis e incontroláveis**
- **Plano de vendas**

# RESTRIÇÕES NO ORÇAMENTO DE VENDAS

## ■ Restrições Internas

- Capacidade produtiva insuficiente
- Estrutura adm.inadequada
- Pessoal interno inabilitado
- Insuficiência de capital de giro

## ■ Restrições Externas

- Política de comércio exterior desfavorável
- Política monetária (crédito e taxa de juros) desfavorável
- Mercado fornecedor precário
- Restrição de mão-de-obra externa

# Para Prever é necessário dados...

## **Dados externos:** referem-se à economia

- Crescimento da população
- Comportamento do PIB (crescimento ou retração),
- Políticas econômicas
- Comércio com exterior
- Mercado concorrente (produtos substitutos)
- Mercado consumidor

## **Dados internos:** referem-se à empresa

- Informações contábeis
- Estatísticas internas
- Capacidade produtiva e produtividade
- Políticas de preços
- Perspectivas de investimentos internos

# Os dados internos e externos...

Inseridos em modelos e técnicas de previsão proporcionam a possibilidade de previsão das vendas, da receita e da produção.

A partir do nível de produção, estima-se os recursos necessários (gastos – despesas, custos, investimentos, desembolsos).

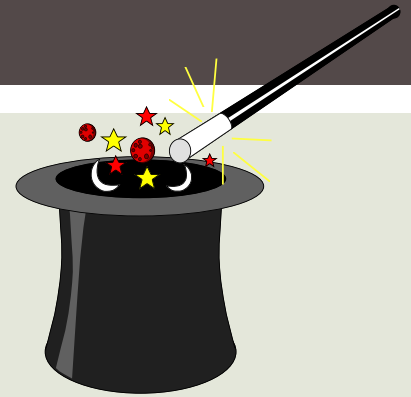
Então pode-se projetar a variação do patrimônio da empresa.

# DECISÕES FUNDAMENTAIS

- **Objetivos – claros e diretos**
- **Políticas de Marketing: preços, produtos, distribuição e propaganda.**

# PLANO DE MARKETING

- Normalmente inicia a montagem do plano
- Os demais orçamentos dependem dele.
- Expressa julgamento da empresa sobre:
  - **Conhecimento das condições atuais**
  - **Meio externo**
  - **Impacto dos objetivos sobre a empresa**
  - **Estratégias de curto e longo prazos**
- 
- **Divide-se em:**
  - **Plano de venda dos serviços e produtos**
  - **Plano de propaganda e publicidade**
  - **Plano de despesas comerciais**
- A parte mais importante diz respeito ao plano de vendas. Os demais existem para suportá-lo.





# PLANO DE MARKETING

## ■ Plano de vendas ou prestação de serviços

- Relação com o plano estratégico
- Participação da equipe de vendas
- Definição de metas: estatística (dados passados), Julgamento (feeling da equipe comercial)
- *Os dados históricos são utilizados no sentido de relacionar os desempenhos passados e presentes com aqueles que se pretende para o futuro.*

## ■ Plano de comunicação com o mercado

- Imagem organizacional e /ou produto o mercado
- Ações da área de propaganda e publicidade (imagem institucional)
- Ações voltadas para imagem do produto ou serviço - desenvolvidas com base no perfil (produto, volume e preços)

## ■ Plano de despesas comerciais

- Projeções dos gastos com a estrutura comercial (salários e encargos, marketing do produto, pesquisa de mercado e administração de vendas)

# TIPOS DE ANÁLISE

- De modo geral, uma técnica de previsão consiste no cálculo matemático ou estatístico empregado para converter dados históricos e parâmetros em quantidades futuras.
- **Técnicas qualitativas.** Estas técnicas dependem exclusivamente do *expertise* do(s) previsor(es), sendo geralmente mais caras e trabalhosas que os métodos quantitativos de previsão. São ideais para situações onde não há séries históricas disponíveis e/ou o julgamento humano é necessário, sendo desenvolvidas através de pesquisas de opinião, painéis e reuniões de especialistas.

**Técnicas quantitativas.** Estas técnicas dividem-se em dois subgrupos principais: séries temporais e modelos causais. As técnicas de séries temporais utilizam dados históricos de vendas como base para determinação de padrões que podem se repetir no futuro.

# Técnicas de Previsão de Vendas utilizados <sup>Oliveira, P.</sup>

PORCENTAGEM DAS 389 EMPRESAS  
USANDO DIVERSOS PROCEDIMENTOS  
PARA A OBTENÇÃO DE  
ESTIMATIVAS DE VENDAS:

PROCEDIMENTOS USADOS PARA  
A OBTENÇÃO DE ESTIMATIVAS  
DE VENDAS

TAMANHO DA EMPRESA

	PEQUENA	MÉDIA	GRANDE	TOTAL
Tendências passadas das vendas da empresa	80	81	79	80
Estimativas de vendedores	39	43	40	41
Correlação entre as vendas da empresa e indicadores econômicos gerais	51	55	75	60
Planos de novos produtos	60	54	68	60
Pesquisas de mercado	47	49	67	54
Capacidade de produção	28	51	60	47
Previsão do mercado total e da participação da empresa em potencial	38	51	61	50
Estimativas do departamento de vendas	81	70	84	81
Pesquisa das opiniões dos executivos da empresa	44	43	48	45
Correlação entre as vendas da empresa e algum indicador econômico da indústria	20	33	44	33
Atividades dos concorrentes	19	17	30	22
Planos de promoção de vendas	38	40	48	42
Capacidade financeira	16	19	31	22
Consultores externos	5	9	15	11

(Nota: As porcentagens são superiores a 100 porque algumas empresas utilizam mais de um método.)

\* Burnard H. Stord e Glenn A. Welsch, Business Budgeting, A Survey of Management

# Métodos e Técnicas de Previsão de Vendas mais utilizados

## UM ESTUDO DE 36 EMPRESAS \*

---

A PREVISÃO DE VENDAS É INICIADA POR:	NÚMERO DE RESPOSTAS
1. Organização de vendas.	19
2. Assessoria de vendas ou de pesquisa de mercado.	10
3. Assessores do diretor financeiro.	5
4. Outros grupos de assessores.	1
A PREVISÃO DE VENDAS É EXAMINADA E/OU REVISADA POR:	
1. Organização de vendas.	11
2. Assessoria de vendas ou de pesquisa de mercado.	9
3. Assessores do diretor financeiro.	15
4. Outros grupos de assessores (planejamento).	12
A APROVAÇÃO FINAL É DADA POR:	
1. Comitê de executivos.	28
2. Presidente da empresa.	12
A PREVISÃO DE VENDAS BASEIA-SE EM:	
1. Tendências passadas dos produtos da empresa.	29
2. Estimativas do pessoal de campo e/ou da organização central de vendas.	23
3. Previsão da indústria e da participação de mercado.	22
4. Correlação entre as vendas da empresa e outras medidas estatísticas de caráter mais genérico.	21
A PREVISÃO DAS VENDAS É USADA COMO BASE DE PREVISÕES FINANCEIRAS E ORÇAMENTOS.	36

---

\* **Business Forecasting, A Survey of Business Practices and Methods** (Nova York: Controllershship Foundation, Inc., Research Arm of Controller's Institute, 2 Park Avenue, Nova York 16, Nova York).

# ALGUMAS TÉCNICAS DE PREVISÃO ORÇAMENTÁRIA

## ■ Quantitativas

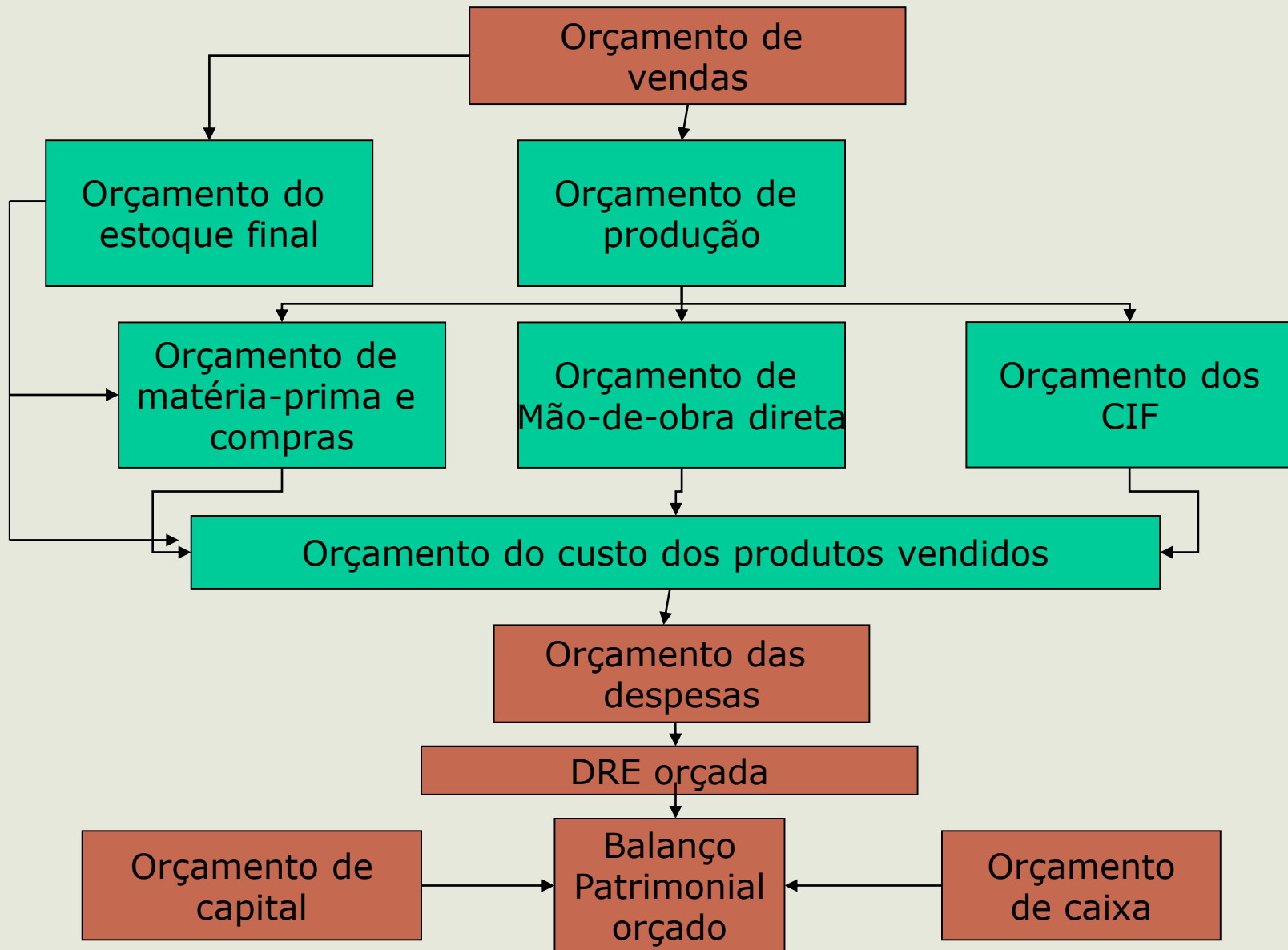
- Média simples
- Média móvel (com ajuste de TxCxS)
- Regressão linear

## ■ Qualitativas

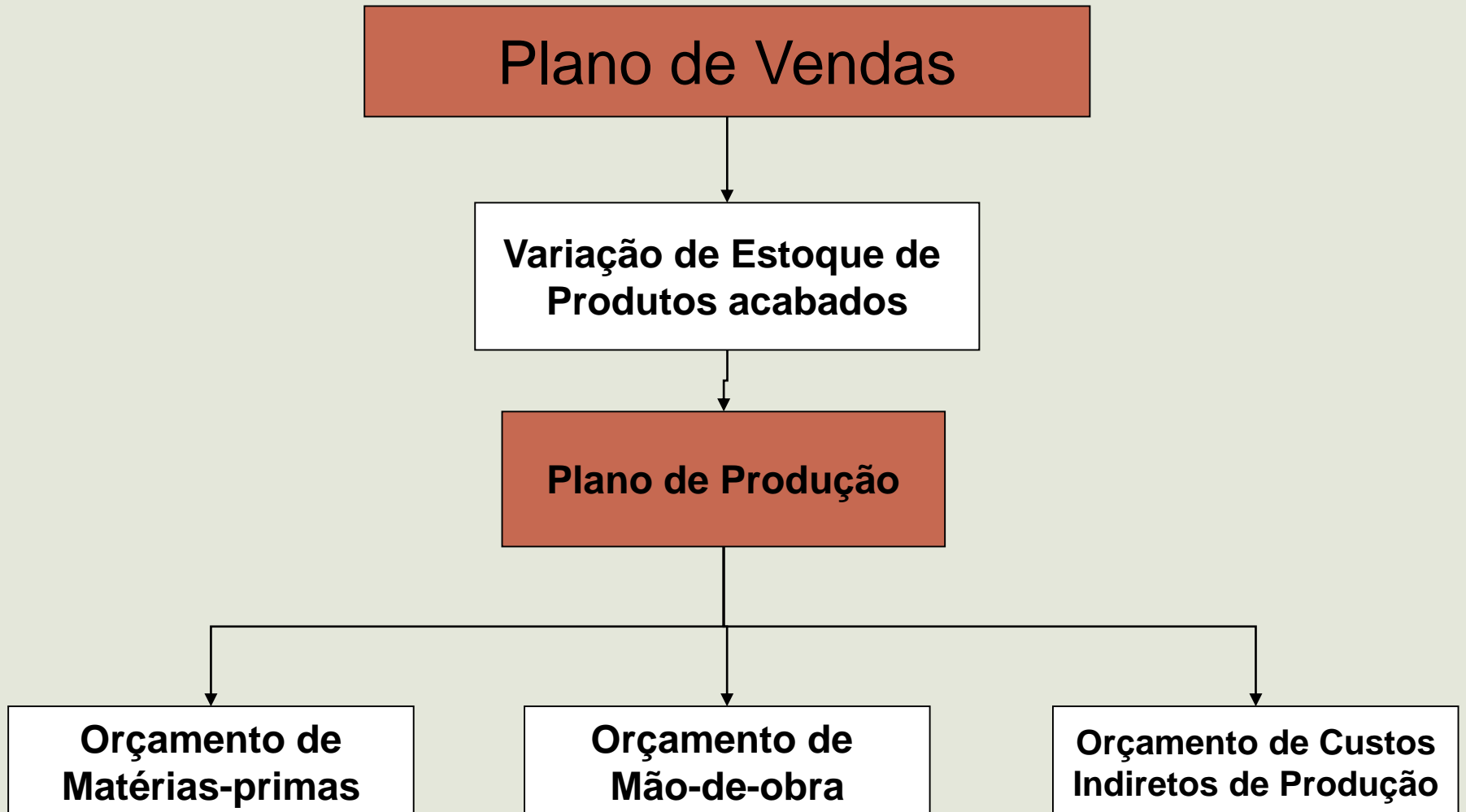
- Pesquisa de Mercado
- Projeção de cenários
- Painel de consenso
- Brainstorming
- Analogia
- Teoria da catástrofe

# ORÇAMENTO DE PRODUÇÃO

Depois que sabemos quanto é nossa estimativa de venda, poderemos calcular quanto deveremos produzir.

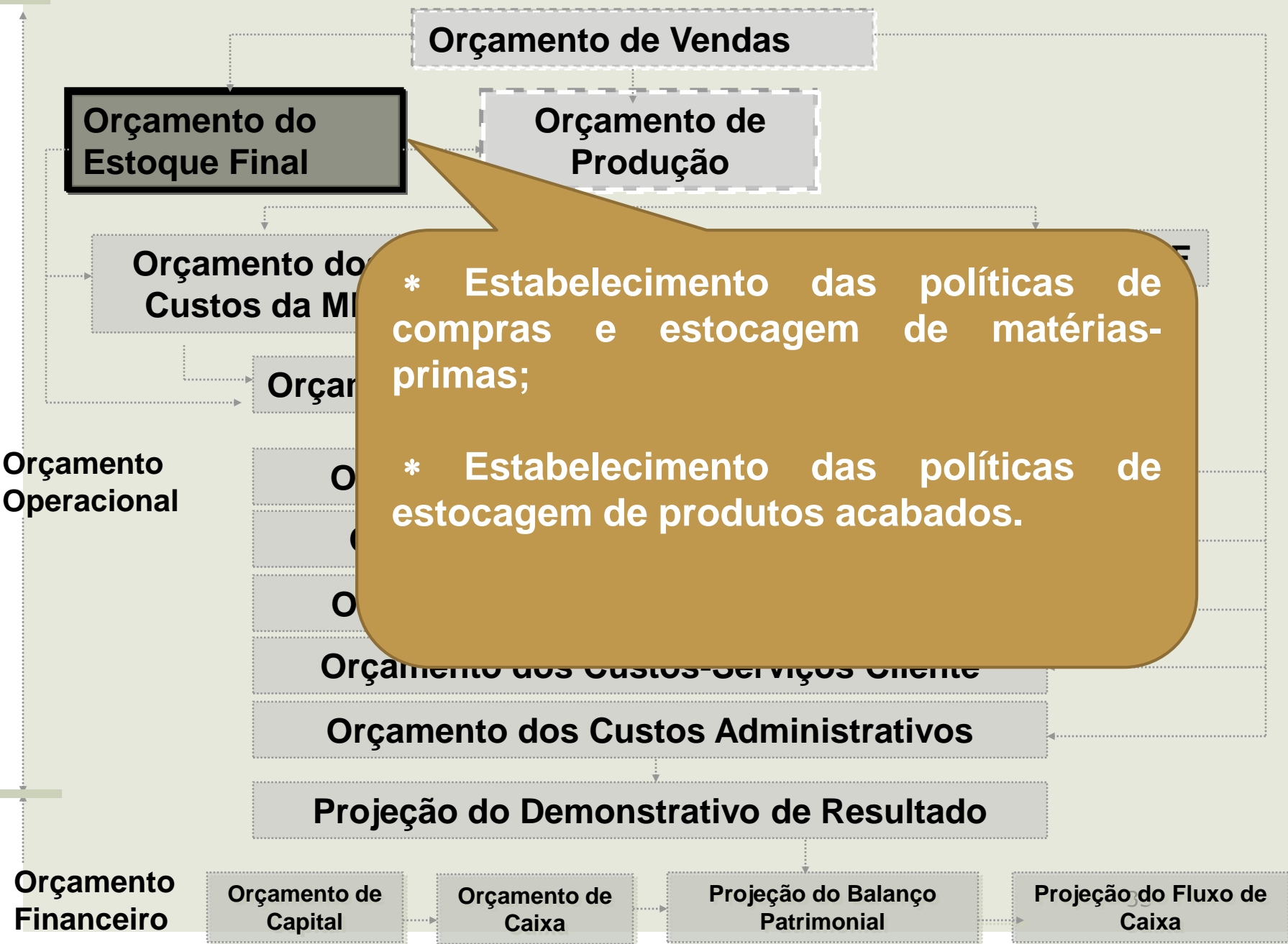


# RESPONSABILIDADE PELO PLANEJAMENTO DE PRODUÇÃO





# ORÇAMENTO EMPRESARIAL



# ORÇAMENTO EMPRESARIAL



# O PLANO DE PRODUÇÃO REQUER O CONHECIMENTO:

- Do Plano de Vendas
- Das características de armazenamento dos materiais
- Da Economia de escala do processo
- Da capacidade ótima e máxima de produção
- Da duração e etapas do processo produtivo
- Dos Lotes econômicos de produção
- Da utilização da MOB direta

# ORÇAMENTO DE PRODUÇÃO

- **Fatores na política de estocagem (produtos acabados):**
  1. Quantidade necessária para atender demanda
  2. Natureza dos produtos (perecível, tecnológico, moda...)
  3. Tipo de produção
  4. Duração do período de produção
  5. Capacidade das instalações e armazenamento
  6. Benefício da escala de produção
    - **Custo de manutenção de estoques (mod, seguro, aluguel)**
    - **Custo unitário de produção**
  7. Adequação dos recursos financeiros para cobrir custos de produção (kg)
  8. Riscos associados a estoques (obsolescência, queda de preço, perdas e furtos...)