

INTRODUÇÃO AO ORÇAMENTO

Conceito de Orçamento

- O orçamento compreende um conjunto de ações sistematizadas que têm como objetivo projetar e controlar os resultados financeiros da empresa em um determinado horizonte de tempo a partir de objetivos, metas e atividades previamente planejados.

- O orçamento é um instrumento de gestão necessário para qualquer empresa, independente de seu porte ou tipo de atividade econômica.

Objetivos do orçamento

- Planejar entradas e saídas de caixa;
- Planejar eventuais necessidades de financiamento;
- Verificar possíveis excedentes de caixa e sua destinação;
- Estabelecer limites máximos de desembolso por departamento;
- Permitir tomadas de decisão baseadas em dados estruturados;

- Elaborar análises sobre os resultados financeiros realizados;
- Comparar os resultados realizados com os projetados;
- Comunicar resultados financeiros projetados e realizados.

Benefícios do Orçamento

- Formaliza as responsabilidades pelo planejamento e pelo resultado que deve ser obtido por cada gestor;
- Define previamente os resultados que devem ser alcançados em determinado prazo, o que obriga os gestores a tomarem decisões mais consistentes;

- Facilita a delegação de poderes, pois define as responsabilidades de cada gestor;
- Tende a melhorar a utilização dos recursos;
- Possibilita a todos os colaboradores avaliarem se suas ações estão contribuindo para o objetivo global;

- Identifica os pontos de eficiência ou ineficiência no desempenho das unidades.

Limitações do Orçamento

- Os orçamentos baseiam-se em estimativas, estando sujeitos a erros maiores ou menores, segundo a sofisticação do processo de estimação;
- O plano de resultados, por si só, não garante o resultado projetado; deve ser continuamente monitorado e adaptado às circunstâncias;

- O custo de implantação e manutenção do sistema orçamentário, por exigir conhecimentos técnicos específicos, não permite a sua utilização plena por todas as empresas;
- A elaboração e o acompanhamento de orçamento consome tempo de profissionais que não são da área de controladoria, gerando insatisfações;

- Quando existe alta volatilidade das variações econômicas e financeiras, os resultados projetados sofrem fortes distorções.

Características do Orçamento

- Projeção para o futuro: o orçamento estabelece metas com base em estimativas de investimentos, receitas, ganhos, despesas e perdas.
- Expressão monetária: o orçamento é expresso em valores monetários.

- Flexibilidade: diz respeito à adaptabilidade do orçamento às mudanças no cenário econômico, nas condições de trabalho, de legislação e de mercado da empresa.
- Comprometimento: o orçamento deve ser considerado de competência de todos os níveis da empresa e não só da alta administração.

- Completude: diz respeito ao fato de que o orçamento deve abranger todas as unidades da empresa.
- Oportunidade: diz respeito ao fato de que o orçamento deve ser elaborado em tempo hábil, de tal forma que sua execução possa ocorrer no momento certo.

- Uniformidade: diz respeito ao fato de que os princípios e os padrões utilizados em determinado período devem ser os mesmos nos períodos subsequentes, a fim de facilitar a comparabilidade entre diferentes períodos.

- Controle: diz respeito ao fato de que o orçamento evidencia as divergências entre os valores orçados e os realizados, tendo em vista a tomada de decisões corretivas, a fim de ajustar os objetivos e as metas.

Condições para a implantação do Orçamento

- Estrutura organizacional: a estrutura da empresa deve possibilitar que todos os níveis hierárquicos participem do planejamento orçamentário, auxiliando na elaboração dos objetivos e das metas proposta, bem como no posterior controle das mesmas.

- Criação de um comitê orçamentário: esse comitê deverá fixar os objetivos e as metas da empresa, considerando o ambiente externo e interno da empresa.

- Comprometimento em relação ao orçamento: todos os envolvidos com o planejamento orçamentário deverão ser responsabilizados em relação ao estabelecimento de objetivos e metas, bem como em relação ao controle das mesmas, a fim de que se atinjam os objetivos previamente estabelecidos.

- Sistemas de custos integrados à contabilidade: é necessário que a empresa possua um sistema de custos coordenado com a contabilidade para que se possa projetar o orçamento de vendas, produção

- Contabilidade por centro de lucro ou de resultado: para que se possam controlar adequadamente os orçamentos das unidades, é necessário que a contabilidade esteja dividida em centros de lucros (centros de custos), a fim de que se possam criar metas para cada unidade, bem como controlá-las.

- Sistema orçamentário flexível: a empresa deve possuir um sistema orçamentário flexível, capaz de ser ajustado de mudanças na conjuntura econômica, na estrutura da empresa, etc.

- As principais falhas ocorridas na implantação de um sistema orçamentário decorrem da falta de um dos itens elencados.

Processo Orçamentário

- A controladoria é o setor responsável pela organização do orçamento e pela condução do processo orçamentário.
- Tem como missão ser a interface entre o comitê orçamentário e os demais gestores da empresa.

Comitê orçamentário

- É de fundamental importância a criação de um comitê orçamentário, que, embora não necessite ser permanente, precisa participar do processo de inicialização e finalização do orçamento anual.
- A função do comitê é explicitar e orientar a introdução das metas e dos objetivos estratégicos no plano orçamentário.

- Devem fazer parte do comitê os principais membros da diretoria executiva da empresa, além do *controller*.

Atribuições do comitê orçamentário

- Definir o modelo de processo orçamentário;
- Consolidar o cronograma;
- Selecionar o cenário a ser utilizado;
- Explicitar os objetivos e as metas estratégicas;
- Definir as premissas gerais orçamentárias.

Processo de elaboração

- O processo consta de 3 grandes fases:
 - ▣ Preparação do orçamento
 - ▣ Elaboração das peças orçamentárias
 - ▣ Elaboração do orçamento geral

Preparação do orçamento

- Na fase de preparação do orçamento, são definidas as premissas orçamentárias gerais.

Premissas orçamentárias gerais

- A elaboração e a seleção de cenários representa o elo entre a estratégia e o orçamento.
- Após a determinação do cenário pela alta administração, o comitê orçamentário elabora as premissas orçamentárias gerais.

- As premissas orçamentárias gerais são determinantes para a elaboração de todas as peças orçamentárias.

Exemplos:

- Cenário econômico
- Metas de desempenho
- Principais indicadores financeiros a serem atingidos pela empresa
- Remuneração dos acionistas

Exemplo de premissas orçamentárias

| | |
|--------------------------------------------------|---------------|
| ■ Programa de Produção - unidades/ano | 200.000 |
| ■ Número de Funcionários | 4.500 |
| ■ Encargos Sociais previstos - média | 92% |
| ■ Horas extras máximas | 2% |
| ■ Aumentos Salariais - data base | 4% |
| ■ Taxa de Câmbio - % | 7% |
| ■ Taxa de US\$ - Inicial | R\$ 3,10 |
| ■ Taxa de US\$ - Final | R\$ 3,32 |
| ■ Inflação anual - país - % | 10% |
| ■ TJLP - Empréstimos nacionais | 15,0% |
| ■ Taxa de juros média - Empréstimos estrangeiros | 8,5% + Câmbio |
| ■ Taxa de juros média - Aplicações Financeiras | 16% |
| ■ IR Retido Fonte Aplicações Financeiras | 15% |
| ■ Investimentos necessários | R\$ 1.600.000 |
| ■ Política de contas a receber | 50 dias |
| ■ Política de estocagem | 90 dias |
| ■ Política de fornecedores | 30 dias |

- Com a posse e o conhecimento das premissas orçamentárias gerais, a controladoria e os gestores podem dar início ao processo de elaboração inicial das peças orçamentárias.

Elaboração das peças orçamentárias

- Esta fase comporta todo o trabalho de cálculo propriamente dito em que se coloca no papel aquilo que a empresa espera e prevê que vá acontecer para o próximo exercício.

Elaboração do orçamento geral

- Resulta da consolidação das peças orçamentárias.
- O orçamento geral é composto por:
 - Orçamento operacional
 - Orçamento de investimentos
 - Orçamento de financiamentos
 - Projeção dos demonstrativos contábeis

Modelos de processo orçamentário

- Podemos identificar 2 modelos básicos de condução do processo orçamentário.
- Elas decorrem da cultura geral da empresa e de seu modelo de gestão.
- Ambas devem ter como fundamento a efetiva participação dos gestores, princípio básico para se obter o comprometimento de todos.

1º modelo: de cima para baixo (*top-down*)

- Neste modelo, quem faz a preparação das peças orçamentárias é a controladoria.
- Após a aprovação inicial do comitê orçamentário, essas peças vão para a validação dos gestores que, por sua vez, fazem os reparos que consideram necessários.

- Em seguida, após um trabalho analítico da controladoria, o conjunto de peças orçamentárias volta para o comitê.
- Depois de revisões e de ajustes, os valores e as metas são considerados.

| ETAPAS | ÁREA RESPONSÁVEL |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| 1. Preparação das peças orçamentárias | Controladoria |
| 2. Aprovação inicial | Comitê orçamentário |
| 3. Remessa aos responsáveis | Controladoria |
| 4. Retorno das peças orçamentárias com as sugestões dos responsáveis | Todas as áreas responsáveis por peças orçamentárias |
| 5. Revisão dos orçamentos recebidos | Controladoria e Comitê orçamentário |
| 6. Ajuste das sugestões com base nas reorientações do Comitê | Controladoria e áreas responsáveis |
| 7. Conclusão das peças orçamentárias | Controladoria |
| 8. Elaboração do orçamento geral e projeção dos demonstrativos contábeis | Controladoria |
| 9*. Controle orçamentário | Controladoria |
| 10*. Reporte das variações | Áreas responsáveis |

*etapas mensais rotineira do controle entre o real e o orçado

2º modelo: de baixo para cima (*bottom-up*)

- Esse modelo é considerado mais participativo.
- Cada gestor prepara sua peça orçamentária e a submete à controladoria.

| ETAPAS | ÁREA RESPONSÁVEL |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| 1. Preparação das peças orçamentárias | Todas as áreas responsáveis por peças orçamentárias |
| 2. Revisão das peças recebidas | Controladoria |
| 3. Discussão com os responsáveis | Controladoria e áreas responsáveis |
| 4. Análise para aprovação | Controladoria e comitê orçamentário |
| 5. Retorno das peças orçamentária com as sugestões e determinações do comitê | Controladoria |
| 6. Ajuste das sugestões e determinações do comitê | Controladoria e áreas responsáveis |
| 7. Análise final para aprovação | Controladoria e comitê orçamentário |
| 8. Conclusão das peças orçamentárias | Controladoria |
| 9. Elaboração do orçamento geral e projeção dos demonstrativos contábeis | Controladoria |
| 10*. Controle orçamentário | Controladoria |
| 11*. Reporte das variações | Áreas responsáveis |

*etapas mensais rotineira do controle entre o real e o orçado

- A empresa gasta menos tempo com o 1º modelo → a controladoria tem condições de elaborar as peças orçamentárias de modo mais bem coordenado com as premissas orçamentárias gerais.

- O 2º modelo pode ser mais lento → nem todos os gestores possuem o conhecimento necessário das premissas orçamentárias gerais da empresa e podem desenvolver um orçamento não totalmente coordenado com as premissas.
- Assim, é possível que haja maiores divergências nas sessões de ajustes.

- A escolha do modelo deve estar em sintonia com a cultura da empresa.

Início e fim do processo

- O momento ideal de início do processo depende de cada empresa, do seu tamanho, da sua estrutura organizacional, se é empresa única, se faz parte de um grupo corporativo nacional, se está ligada a um grupo corporativo multinacional e etc.

- Empresas que não têm a estrutura de um grupo corporativo multinacional podem iniciar o processo mais tarde.
- Quanto mais próximo se estiver do início do exercício a ser orçado, melhor será a qualidade da informação constante dos orçamentos.

- Todo o processo orçamentário deve estar concluído antes do início do período que está sendo orçado, pelo menos um mês antes, para que os gestores tenham todos os dados orçados antes do período de realização das atividades orçadas.

Cronograma

- O *controller* e sua equipe deverão elaborar um cronograma que compreende todo o processo de elaboração do orçamento, desde o início das atividades até a data da execução dos lançamentos orçamentários no sistema de informação contábil.

| Mês/Ano | Atividades |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Agosto/20X1 | Definição das premissas orçamentárias gerais pela controladoria em conjunto com a diretoria |
| Setembro/20X1 | Elaboração das peças orçamentárias pela controladoria |
| Outubro/20X1 | Aprovação inicial pelo comitê orçamentário. Primeira revisão pelos gestores responsáveis. Segunda revisão pela controladoria. |
| Novembro/20X1 | Revisão final pelos gestores em conjunto com a controladoria. Aprovação do plano orçamentário pelo comitê orçamentário. Conclusão das peças orçamentárias pela controladoria. Projeção dos demonstrativos financeiros pela controladoria. |
| Dezembro/20X1 | Validação final pela presidência e diretoria. Remessa das peças orçamentárias pela controladoria aos responsáveis. |
| 20X2 | Controle orçamentário pela controladoria. Reporte das variações dos gestores à controladoria. |

Estrutura Geral do Orçamento

- O orçamento pode ser classificado em 4 partes:
 - ▣ Orçamento operacional
 - ▣ Orçamento de investimentos
 - ▣ Orçamento de financiamentos
 - ▣ Projeção das demonstrações contábeis

Orçamento operacional

- É a base de todo o processo orçamentário da empresa.
- É composto pelos orçamentos de:
 - ▣ Vendas
 - ▣ Produção
 - ▣ Consumo de materiais
 - ▣ Estoque de materiais
 - ▣ Despesas departamentais

- O orçamento operacional envolve a maior parte da empresa e exige um alto grau de detalhamento.

Orçamento de vendas

- É a primeira peça orçamentária a ser elaborada e é a base de todo o orçamento.
- No orçamento de vendas são determinadas as quantidades, os preços e receitas de cada produto (ou serviço) que a empresa planeja vender (ou prestar).

Orçamento de produção

- Ao terminar o orçamento de vendas, inicia-se o orçamento de produção.
- O orçamento de produção ou fabricação tem a finalidade de quantificar o volume de produção e estoque, bem como os custos de produção, avaliando os fatores restritivos, como a capacidade de produção instalada, o espaço de armazenamento, prazo de entrega, etc.

Orçamento de matéria-prima

- Com base no orçamento de produção, elabora-se o orçamento de matéria-prima.
- São discriminadas as matérias-primas e suas respectivas quantidades necessárias para a produção de cada unidade de produto, assim como os custos da matéria-prima.

Orçamento de mão-de-obra direta

- Para cada tipo de produto a ser fabricado discrimina-se o tipo de mão-de-obra necessária para a produção de cada unidade do produto, bem como seu custo.

Orçamento dos custos indiretos de fabricação

- Compreende o orçamento dos materiais indiretos e da mão-de-obra indireta utilizados nas operações.

Orçamento de despesas administrativas e comerciais

- São orçados os valores de despesas do departamento de vendas e do departamento administrativo.
- Inclui despesas como:
 - Consumo de materiais indiretos
 - Despesas com mão-de-obra direta
 - Despesas com mão-de-obra indireta
 - Gastos gerais
 - Depreciações

Orçamento de investimentos

- Consiste na elaboração das estimativas de investimentos, principalmente em imobilizado.
- Inclui atividades como, por ex.:
 - Compra de nova máquina
 - Modernização ou reforma de instalações
 - Compra ou construção de nova fábrica
 - Pesquisa e desenvolvimento de novos produtos

Orçamento de financiamentos

- É elaborado somente após a elaboração do orçamento de operações, pois é preciso conhecer o volume de recursos necessários para financiar as atividades operacionais.
- Prevê como serão obtidos os recursos para viabilizar os novos investimentos ou o financiamento do capital de giro.

Projeção das Demonstrações Contábeis

- Elaborados os orçamentos de operações, de investimentos e de financiamentos, projetam-se as demonstrações financeiras:
 - ▣ DRE
 - ▣ Fluxo de caixa
 - ▣ Balanço patrimonial

- Essa fase é de responsabilidade exclusiva da controladoria.

