



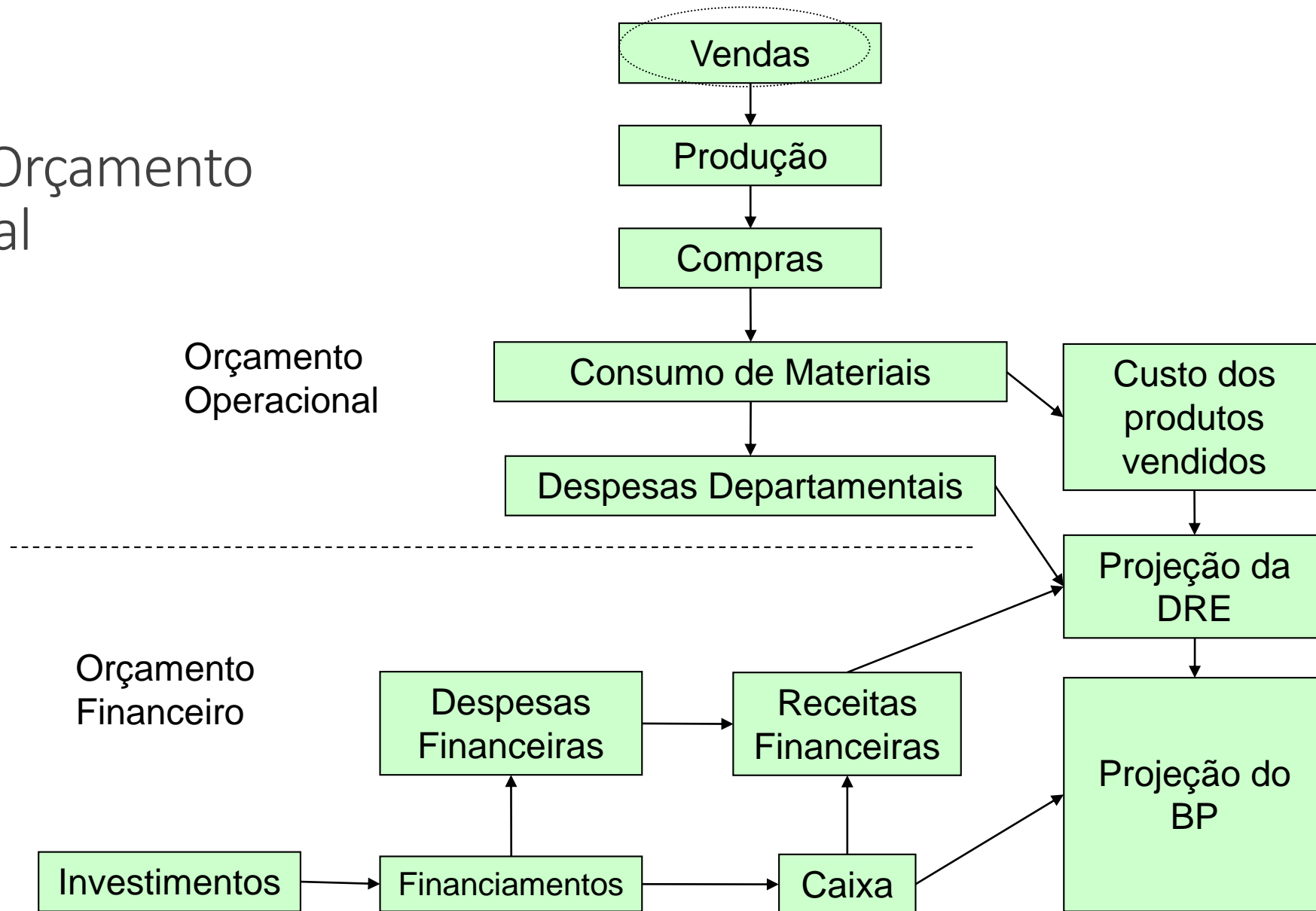
Orçamento Empresarial

PROFA. DRA. NATÁLIA DINIZ MAGANINI

Agenda

- Orçamento de caixa
- Projeção da DRE
- Novas Técnicas Orçamentárias

Estrutura Orçamento Empresarial



Orçamento de Caixa

Orçamento de caixa

O departamento financeiro deve elaborar o **orçamento de caixa**, que também é conhecido por “planejamento financeiro” e “fluxo de caixa” (*cash flow*, em inglês).

Consiste em estimar as **entradas no caixa**, decorrentes das vendas dos produtos e outras receitas, e as **saídas no caixa**, resultantes dos custos, das despesas operacionais e outros gastos.

Caixa *versus* competência

Para se fazer o orçamento de caixa, devem ser feitos ajustes nos orçamentos de receitas e gastos, pois eles são elaborados utilizando-se o princípio do regime de competência.

Quando uma organização elabora seu orçamento de caixa, consegue identificar excessos (superávits) ou insuficiências (déficits) de recursos financeiros em seu caixa.

Orçamento de caixa

Não é conveniente manter recursos parados no caixa, pois eles serão corroídos pela inflação.

Sobanski (2000) comenta que as perdas inflacionárias, geradas pela manutenção de recursos parados no caixa, poderão ser parcial ou totalmente compensadas por meio de aplicações financeiras.

Orçamento de caixa

O orçamento de caixa é elaborado pelo gestor da área de Tesouraria. Didaticamente, o processo deve ser dividido em três etapas:

- 1) Projeção de entradas no caixa,
- 2) Projeção de saídas no caixa,
- 3) Projeção de superávits e déficits.

Exemplo: Pápien Ferramentas

A Pápien Ferramentas adota a seguinte política de prazos para seus clientes:

20% das vendas são feitas a vista e 80% a prazo.

Nas vendas a prazo, concede-se **30 dias** para os clientes efetuarem o pagamento.

Para elaborar seu orçamento de outros itens, adotou uma projeção de **perdas de 4%** sobre as vendas a prazo

Projeção das Entradas - Exemplo

ENTRADAS	JAN	FEV	MAR
Faturamento	56.515,00	66.949,00	
(-) Perdas	1.808,48	2.142,37	
Entradas			
JAN	11.303,00	43.403,52	
FEV		13.389,80	51.416,83
Rec. Oper.	11.303,00	56.793,32	
Saldo Inicial	38.000,00		
Rec. não-op.	1.695,45	2.008,47	
TOTAL	50.998,45	58.801,79	

Vendas a prazo=80% (30 dias)
45.212,00
45.212,00
-
1.808,48

Vendas a vista = 20%

OBS: perdas de 4% sobre vendas a prazo.

ENTRADAS	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Faturamento	56.515,00	66.949,00	54.534,00	41.425,00	101.816,00	82.515,00	84.429,22	77.430,33	50.284,97	50.036,45	47.518,55	61.457,47
(-) Perdas	1.808,48	2.142,37	1.745,09	1.325,60	3.258,11	2.640,48	2.701,74	2.477,77	1.609,12	1.601,17	1.520,59	1.966,64
Entradas												
JAN	11.303,00	43.403,52										
FEV		13.389,80	51.416,83									
MAR			10.906,80	41.882,11								
ABR				8.285,00	31.814,40							
MAI					20.363,20	78.194,69						
JUN						16.503,00	63.371,52					
JUL							16.885,84	64.841,64				
AGO								15.486,07	59.466,49			
SET									10.056,99	38.618,86		
OUT										10.007,29	38.427,99	
NOV											9.503,71	36.494,25
DEZ												12.291,49
Rec. Oper.	11.303,00	56.793,32	62.323,63	50.167,11	52.177,60	94.697,69	80.257,36	80.327,71	69.523,49	48.626,15	47.931,70	48.785,74
Saldo Inicial	38.000,00											
Rec. não-op.	1.695,45	2.008,47	1.636,02	1.242,75	3.054,48	2.475,45	2.532,88	2.322,91	1.508,55	1.501,09	1.425,56	1.843,72
TOTAL	50.998,45	58.801,79	63.959,65	51.409,86	55.232,08	97.173,14	82.790,24	82.650,62	71.032,04	50.127,24	49.357,26	50.629,46

Projeção das Saídas

Para projetar os valores que sairão do caixa, o gestor da Tesouraria da Pápien buscou dados nos diversos orçamentos de gastos que já haviam sido elaborados. Em praticamente todos estes orçamentos, os valores dos gastos sairão do caixa nos próprios meses nos quais ocorrerão. Neste caso, não há diferença entre o regime de competência e o regime de caixa. Basta que os valores dos gastos sejam “copiados” e “colados” no relatório gerencial de saídas no caixa. (próxima tabela)

A única exceção é o orçamento dos custos com matérias-primas, pois, como os fornecedores da Pápien oferecem um prazo de 30 dias para pagamento, 100% das compras são feitas a prazo. Neste caso, as compras efetuadas em janeiro somente serão pagas em fevereiro e assim sucessivamente.

Projeção das Saídas - Exemplo

SAÍDAS	JAN	FEV	MAR
Custos			
Matéria-Prima	0	2.428,57	2.428,57
Mão-de-Obra	1.427,13	1.427,13	1.427,13
Indiretos	11.800,00	11.800,00	11.800,00
Dívida Inicial	27.000,00		
Despesas			
Comerciais	6.848,31	8.110,57	6.635,78
Administrativas	29.900,00	29.900,00	29.900,00
Seguros	339,09	401,69	327,2
Empréstimos	2.034,54	2.410,16	1.963,22
Não-operacionais	452,12	535,59	436,27
TOTAL	79.801,19	57.013,72	54.918,18

OBS: prazo de 30 dias p/ pagto. das MPs.

SAÍDAS	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Custos												
Matéria-Prima	0	2.428,57	2.428,57	2.428,57	2.428,57	2.428,57	2.428,57	2.899,01	2.899,01	2.899,01	2.899,01	2.899,01
Mão-de-Obra	1.427,13	1.427,13	1.427,13	1.427,13	1.427,13	1.427,13	1.633,60	1.633,60	1.633,60	1.633,60	1.633,60	1.633,60
Indiretos	11.800,00	11.800,00	11.800,00	11.800,00	11.800,00	11.800,00	13.900,00	13.900,00	13.900,00	13.900,00	13.900,00	13.900,00
Dívida Inicial	27.000,00											
Despesas												
Comerciais	6.848,31	8.110,57	6.635,78	5.083,83	12.127,12	9.994,15	10.182,71	9.405,42	6.178,98	6.177,08	5.767,48	7.529,49
Administrativas	29.900,00	29.900,00	29.900,00	29.900,00	29.900,00	29.900,00	29.900,00	29.900,00	29.900,00	29.900,00	29.900,00	29.900,00
Seguros	339,09	401,69	327,20	248,55	610,90	495,09	506,58	464,58	301,71	300,22	285,11	368,74
Empréstimos	2.034,54	2.410,16	1.963,22	1.491,30	3.665,38	2.970,54	3.039,45	2.787,49	1.810,26	1.801,31	1.710,67	2.212,47
Não-operacionais	452,12	535,59	436,27	331,40	814,53	660,12	675,43	619,44	402,28	400,29	380,15	491,66
TOTAL	79.801,19	57.013,72	54.918,18	52.710,78	62.773,62	59.675,60	62.266,35	61.609,55	57.025,84	57.011,52	56.476,02	58.934,98

Projeção de Superávits e Déficits

Após ter elaborado as duas primeiras etapas do orçamento de caixa, o gestor da Tesouraria da Pápien tem as projeções dos totais das entradas e saídas de dinheiro que ocorrerão no caixa, mensalmente, durante o ano. Confrontando-se tais dados, poderá identificar se haverá superávits ou déficits no caixa.

Projeção de Superávits e Déficits

Identificando os resultados mensais projetados (superávits ou déficits no caixa), o gestor da Tesouraria pode planejar as estratégias que adotará durante o ano. De forma simplificada, a Pápien precisará tomar empréstimos bancários de curto prazo quando o resultado for negativo (déficit) ou investir o dinheiro excedente quando o resultado for positivo (superávit).

Projeção de Superávits e Déficits

MESES	JAN	FEV	MAR
1ª FASE			
Entradas	50.998,45	58.801,79	63.959,65
Saídas	79.801,19	57.013,72	54.918,18
Resultado (+ ou -)	-28.802,74	1.788,07	9.041,48

OBS: amortiza-se o empréstimo com o superávit de FEV.

2ª FASE			
Empréstimos	28.802,74	0	0
Saldo (Empréstimos)	28.802,74	27.014,66	17.973,19
Aplicações	0	0	0
Saldo (Aplicações)	0	0	0
Saldo Final no Caixa	0	0	0

MESES	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
1ª FASE												
Entradas	50.998,45	58.801,79	63.959,65	51.409,86	55.232,08	97.173,14	82.790,24	82.650,62	71.032,04	50.127,24	49.357,26	50.629,46
Saídas	79.801,19	57.013,72	54.918,18	52.710,78	62.773,62	59.675,60	62.266,35	61.609,55	57.025,84	57.011,52	56.476,02	58.934,98
Resultado (+ ou -)	-28.802,74	1.788,07	9.041,48	-1.300,91	-7.541,54	37.497,54	20.523,89	21.041,06	14.006,19	-6.884,28	-7.118,76	-8.305,51
2ª FASE												
Empréstimos	28.802,74	0,00	0,00	1.300,91	7.541,54	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Saldo (Empréstimos)	28.802,74	27.014,66	17.973,19	19.274,10	26.815,63	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aplicações	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	10.681,91	20.523,89	21.041,06	14.006,19	0,00	0,00	0,00
Saldo (Aplicações)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	10.681,91	31.205,80	52.246,86	66.253,06	59.368,78	52.250,01	43.944,50
Saldo Final no Caixa	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Gestor de tesouraria

Qual é o grande objetivo de um gestor de tesouraria?



O grande objetivo do gestor da Tesouraria é fazer com que o saldo final no caixa seja sempre igual a zero, pois dinheiro parado no caixa não gera rentabilidade e, além disso, será corroído pela inflação. Logicamente, no dia-a-dia, não será fácil atingir tal objetivo, porém, deverá ser um ideal constantemente perseguido.

Projeção da DRE

Projeção da DRE

A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) possui dados “condensados”, ou seja, só serão visualizados os valores anuais das receitas e gastos projetados.

Adotando-se este procedimento, será possível observar o lucro projetado para o próximo período orçamentário (ano), pois a DRE será composta por todas as receitas e gastos projetados.

Projeção da Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)	
ORÇAMENTOS	TOTAL ORÇADO (\$ ano)
Faturamento Líquido (Vendas)	774.910,99
(-) Custos dos Produtos Vendidos	204.529,85
(-) Matérias-Primas	31.965,48
(-) Mão-de-Obra Direta	18.364,37
(-) Custos Indiretos	154.200,00
(=) Resultado Bruto	570.381,14
(-) Despesas Operacionais	485.387,20
(-) Despesas Comerciais	94.040,94
(-) Despesas Administrativas	358.800,00
(-) Despesas com Seguros	4.649,47
(-) Despesas com Empréstimos	27.896,80
(=) Resultado Operacional	84.993,94
(-) Despesas Não-operacionais	6.199,29
(+) Receitas Não-operacionais	23.247,33
(-) Despesas com clientes insolventes	24.797,15
(=) Resultado Líquido	77.244,83
(-) Imposto de Renda (25%)	19.311,21
(=) Resultado Líquido após Imposto de	57.933,62

Projeção da DRE

Mesmo sabendo que poderão ocorrer vários fatores externos que farão com que as previsões não se concretizem...



...vale a pena mesmo
elaborar a projeção da DRE?
Por quê?

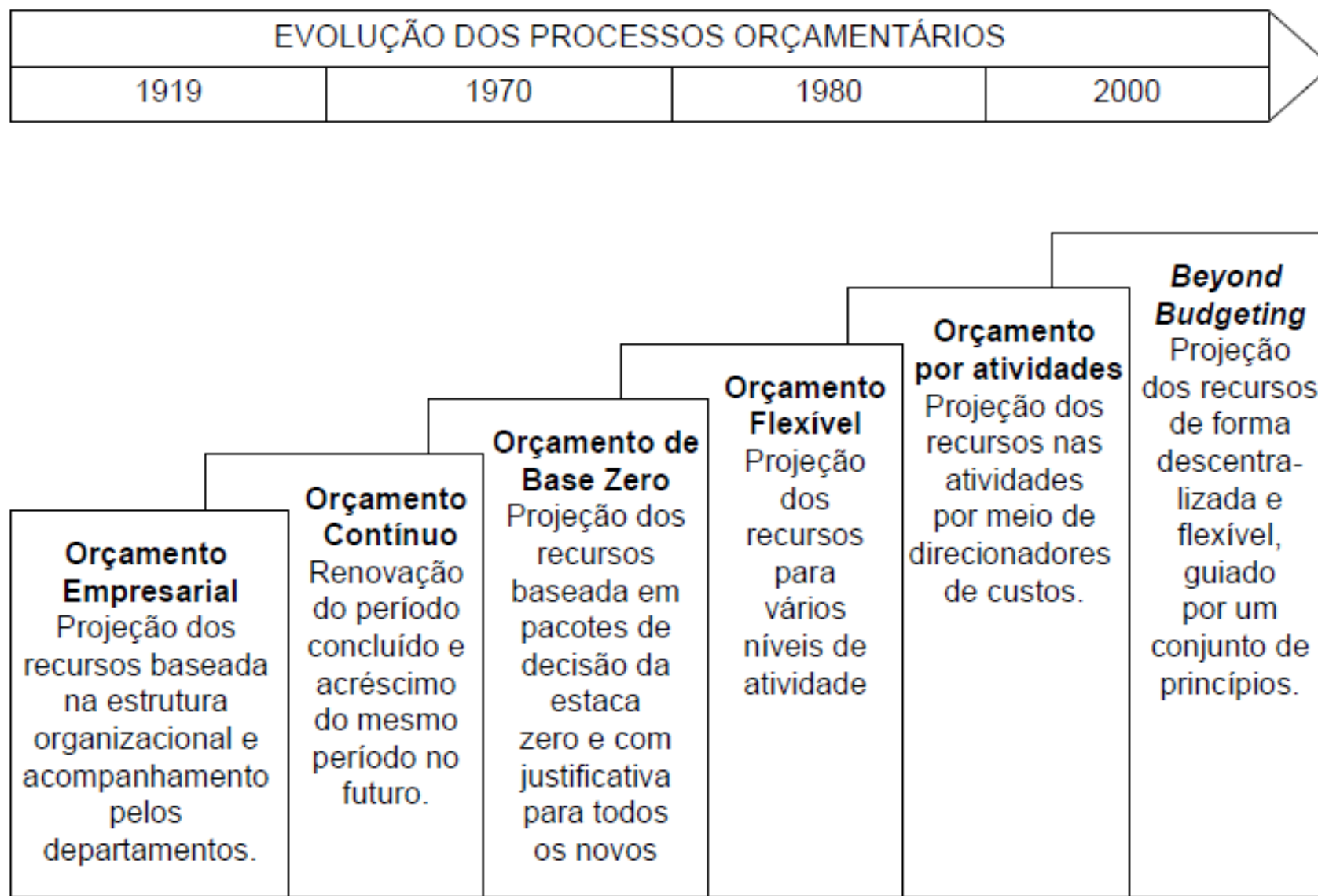
Novas Técnicas Orçamentárias

Novas técnicas orçamentárias

Desde sua origem, o processo de elaboração e implantação do orçamento empresarial tem recebido críticas e elogios de diversas organizações e pesquisadores.

Padoveze e Taranto (2009) afirmam que, exatamente por este motivo, acabaram surgindo novos tipos e modelos de orçamento, bem como novos conceitos.

Figura 1: Do orçamento empresarial ao *beyond budgeting*



Orçamento Contínuo

Nesse método, o processo de planejamento é elaborado todo mês e não somente em um único momento do ano.

Segundo Lunkes (2009), a principal característica do orçamento contínuo é que quando um período termina, outro é acrescentado ao final do ciclo.

Orçamento Base Zero (OBZ)

No processo orçamentário **original** (orçamento empresarial) as projeções das receitas e dos gastos são elaboradas utilizando como base o **passado**.

O OBZ surge com o objetivo de evitar que ineficiências do passado possam se perpetuar nas projeções para o futuro.

Orçamento Flexível

De acordo com Padoveze e Taranto (2009), a elaboração do **orçamento flexível** tem como ponto central a **perfeita distinção entre todos os gastos fixos e variáveis**, sendo que, enquanto os gastos fixos recebem o tratamento orçamentário tradicional, os gastos variáveis devem seguir o volume de vendas.

Orçamento Flexível

Orçamento flexível para três faixas de níveis de atividade

Quantidade vendida (unidades)	7.000	8.000	9.000
Faturamento líquido (\$)	217.000,00	248.000,00	279.000,00
(-) Custo do produto vendido	99.190,00	113.360,00	127.530,00
(-) Despesas variáveis	53.410,00	61.040,00	68.670,00
(=) Resultado Bruto	64.400,00	73.600,00	82.800,00
(-) Gastos fixos de manufatura	37.000,00	37.000,00	37.000,00
(-) Despesas administrativas	33.000,00	33.000,00	33.000,00
(=) Resultado operacional	-5.600,00	3.600,00	12.800,00

Fonte: adaptado de Padoveze e Taranto (2009, p. 36).

OBS: elabora-se tal orçamento utilizando-se 3 cenários.

Orçamento por atividades

No orçamento por atividades, os departamentos continuam com a obrigação de orçar seus gastos. Porém, devem executar tal tarefa utilizando um conceito chamado de Custeio Baseado em Atividades (ABC).

Para que o conceito de “**atividades**” fique mais claro basta imaginar o exemplo do departamento financeiro, que pode ser segmentando em diversas atividades, tais como: contas a pagar, contas a receber, contabilidade, auditoria etc.