

Orçamento Empresarial Unidade 01

ORÇAMENTO EMPRESARIAL

Unidade 01

Utilização de Orçamento e Administração de Empresas



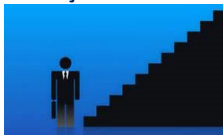
Humberto Arantes
humberto@humbertoarantes.com.br
www.humbertoarantes.com.br
9293 0587 8256 7330

Humberto Arantes 1

Planejamento e Controle

Necessidades de Informações

- Planejar é estabelecer com antecedência as ações a serem executadas.
- Estimar os recursos a serem empregados.
- Definir as correspondentes atribuições de responsabilidades em relação a um período futuro determinado, **para que sejam alcançados os objetivos fixados.**



Humberto Arantes 22/08/2013 Professor: Humberto Arantes 2

Planejamento e Controle

Objetivos

- A fixação de objetivos é um passo indispensável a todo o processo.
- ❖ **A alta administração é encarregada de planejar, verificar e procurar identificar:**
 - ✓ As oportunidades;
 - ✓ As restrições no ambiente interno e externo da organização.




Humberto Arantes 22/08/2013 Professor: Humberto Arantes 3

Planejamento e Controle

Avaliação interna e externa

- Antecede a fixação de objetivos mais específicos:
 - ✓ Tipo de atividade.
 - ✓ Segmento de mercado
 - ✓ Nichos de mercado.
- ❖ **A coleta de informações é indispensável para uma avaliação adequada.**



Humberto Arantes 22/08/2013 Professor: Humberto Arantes 4

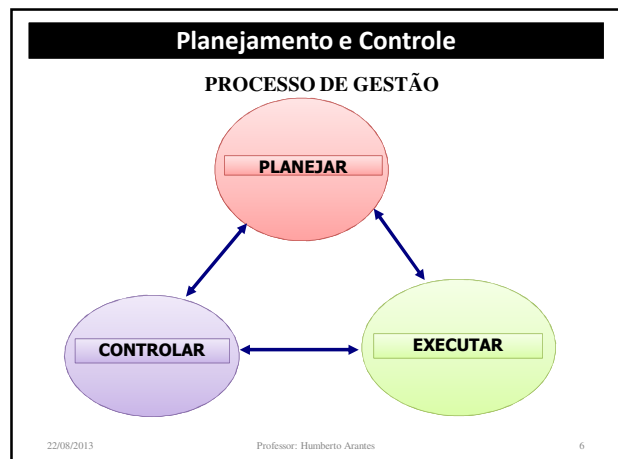
Planejamento e Controle

Aspectos Importantes:

Planejamento

- Procedimento sistemático regular.
- Coleta de informações sobre o ambiente externo.
- Projeções de produtos e serviços da empresa.
- Projeções de vendas.
 - ✓ Comportamento de vendas – variável com menos influência de forma direta.
 - ✓ As vendas futuras são determinadas pelo ambiente.

Humberto Arantes 22/08/2013 Professor: Humberto Arantes 5



Planejamento e Controle

□ Evolução do Planejamento

- Ponto de partida: as estratégias militares.
- Estratégia: vem do termo grego *strategos* – “a função de general do exército”. O termo foi utilizado para determinar as ações ofensivas, com o propósito de alcançar a vitória sobre o inimigo.
- Somente na segunda metade do século XIX, após a Segunda Revolução Industrial, é que a palavra começou a ser adaptada ao contexto dos negócios, com o intuito de criar uma vantagem competitiva sustentável.

Planejamento e Controle

□ 1ª Fase – Planejamento Financeiro

- Floresceu na metade do século XX, nos Estados Unidos, quando o planejamento financeiro, representado pelo orçamento, começou a ter aceitação crescente. O planejamento financeiro é o processo de decidir o que a empresa vai fazer. O principal dispositivo formal para fazer planos na empresa é o orçamento, que é uma demonstração dos planos em termos financeiros (ANTHONY, 1965).

Planejamento e Controle

□ 2ª Fase – Planejamento de Longo Prazo

- Surgiu nos anos de 1960. O planejamento de longo prazo tinha como característica à projeção de tendências e a análise de lacunas.
- “O futuro pode ser melhorado por uma intervenção ativa no presente”(ACKOFF, 1976).

Planejamento e Controle

□ 3ª Fase – Planejamento Estratégico

- Os anos a partir de 1970 são considerados como a “idade de ouro da estratégia empresarial”.
- **Conceito:** Planejamento Estratégico é o processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes da empresa e das oportunidades e ameaças do meio ambiente. Esta análise tem o intuito de estabelecer objetivos, estratégias e ações que possibilitam um aumento da competitividade empresarial (CUNHA, 2000).

Planejamento e Controle

PLANEJAMENTO

ESTRATÉGICO TÁTICO OPERACIONAL



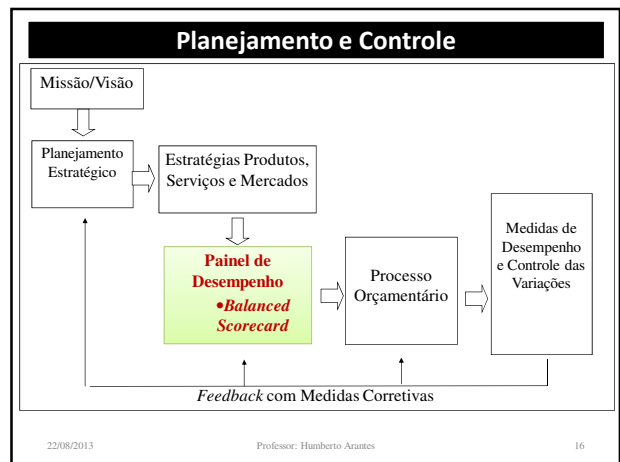
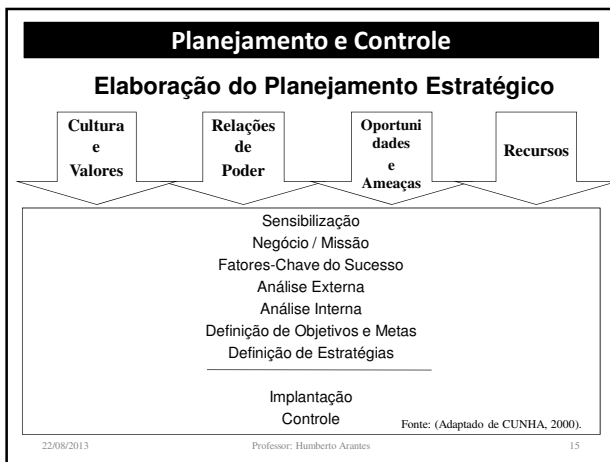
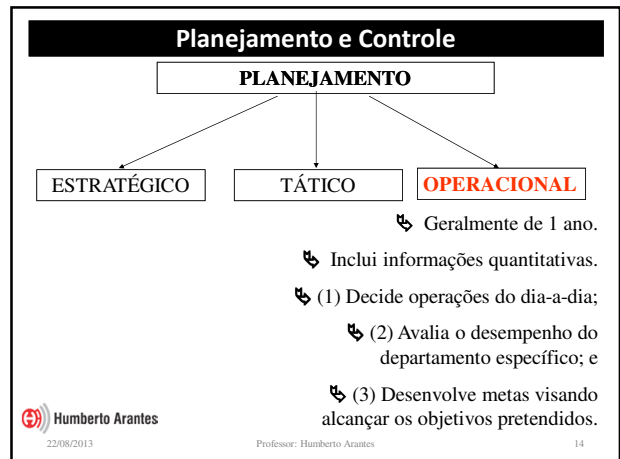
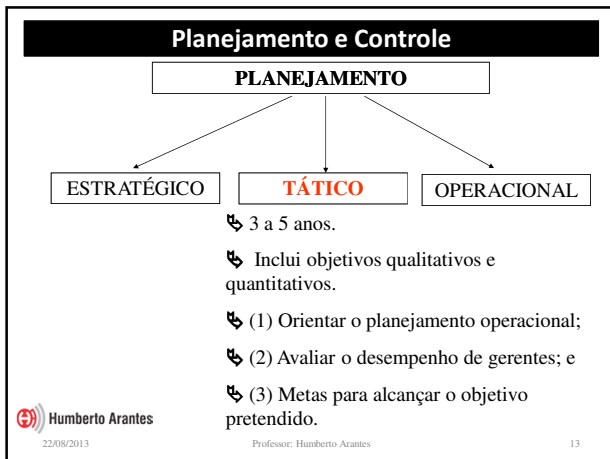
Planejamento e Controle

PLANEJAMENTO

ESTRATÉGICO TÁTICO OPERACIONAL

- ↳ 5 ou mais anos.
- ↳ Abrange informações qualitativas.
- ↳ (1) Decide para onde a organização vai;
- ↳ (2) Avalia o ambiente dentro do qual ela operará; e
- ↳ (3) Desenvolve estratégias para alcançar o objetivo pretendido.

Orçamento Empresarial Unidade 01



Planejamento e Controle

Gestão Estratégica com BSC – Balanced Scorecard

- Desenvolvido por **Robert Kaplan e David Norton (1992)** de Havard, o *balanced scorecard* é um método prático e inovador de gestão do desempenho das organizações.
- O objetivo da sua implementação é permitir uma gestão eficaz do desempenho organizacional, baseando-se na visão estratégica da empresa e traduzindo-a em indicadores de desempenho.
- É uma abordagem estratégica de longo prazo, sustentada por um sistema de gestão, comunicação e medição de desempenho, cuja implementação permite criar uma visão compartilhada dos objetivos em todos os níveis da organização.

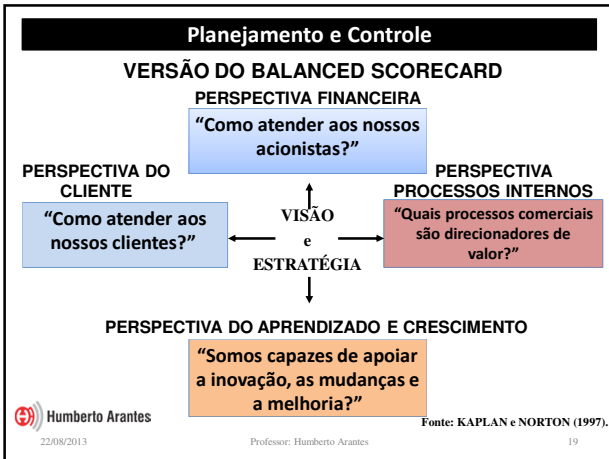
Humberto Arantes 22/08/2013 Professor: Humberto Arantes 17

Planejamento e Controle

Gestão Estratégica com BSC – Balanced Scorecard

- Conceito:**
O *balanced scorecard* é como os instrumentos na cabine de comando de um avião: fornece de relance, informações completas aos gerentes (KAPLAN; NORTON, 2000).
- Característica:**
O BSC combina indicadores financeiros e não financeiros, agrupados em quatro perspectivas:
 - ❖ Financeira.
 - ❖ Clientes.
 - ❖ Processos Internos.
 - ❖ Crescimento e Aprendizagem.

Humberto Arantes 22/08/2013 Professor: Humberto Arantes 18



Balanced Scorecard

Perspectiva Financeira

Enfoque – como a empresa é vista por seus acionistas ou proprietários.

Indicadores – devem mostrar se a implementação e a execução da estratégia da empresa estão contribuindo para a melhoria dos resultados. Ex.: aumento de receita, melhoria dos custos e da produtividade, incremento da utilização dos ativos e redução dos riscos.

Humberto Arantes 22/08/2013 Professor: Humberto Arantes 20

Perspectiva Financeira **Balanced Scorecard**

Acrescentam ainda que os objetivos financeiros podem ser separados em três: crescimento, sustentação e colheita.

Crescimento: nesta fase os objetivos financeiros buscam o aumento das vendas, almejando novos mercados, novos clientes e mantendo gastos adequados;

Sustentação: nesta fase os objetivos financeiros destacam medidas financeiras tradicionais, como retorno sobre o investimento, receita operacional e margem bruta. Os métodos utilizados nesta fase são o fluxo de caixa descontado e o orçamento de capital;

Colheita: nesta fase os objetivos financeiros destacam o fluxo de caixa, onde todos os investimentos deverão obter retorno rápido e certo, sendo a maior meta maximizar a geração de caixa.

Humberto Arantes 22/08/2013 Professor: Humberto Arantes Fonte: Kaplan e Norton (1997) 21

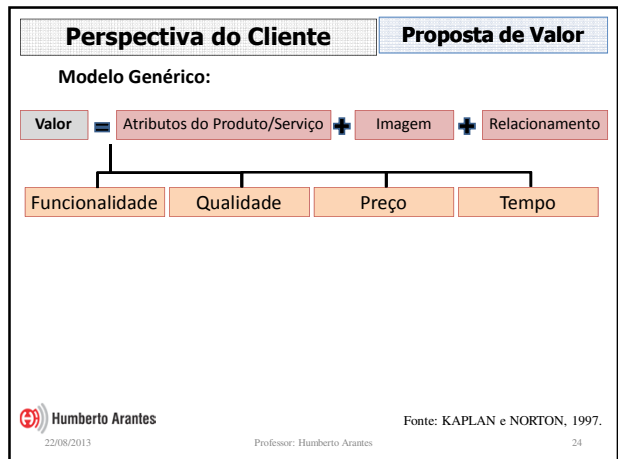
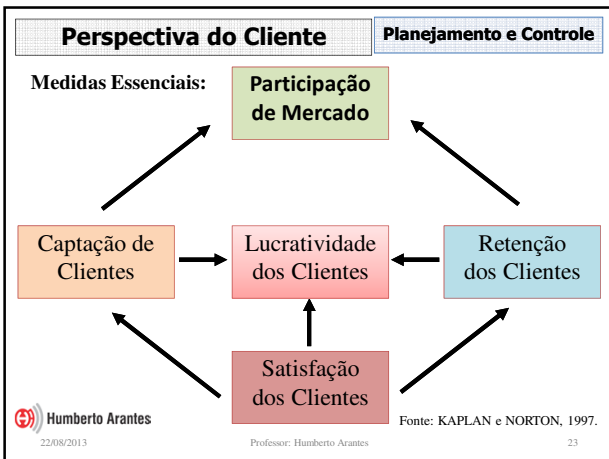
Planejamento e Controle

Perspectiva do Cliente

Enfoque – como a empresa é vista pelo cliente e como ela pode atendê-lo da melhor forma.

Indicadores – devem mostrar se os serviços prestados estão de acordo com a missão da empresa. Ex.: satisfação e retenção dos clientes, lucratividade, captação de novos clientes.


Humberto Arantes 22/08/2013 Professor: Humberto Arantes 22



Orçamento Empresarial Unidade 01

Planejamento e Controle

Perspectiva dos Processos Internos



Enfoque – em quais processos de negócios a empresa precisa ter excelência.

Indicadores – devem mostrar se os processos e a operação estão alinhados e se geram valor. Ex.: custos, qualidade, produtividade e tempo e alguns mais recentes, como inovação por meio de pesquisa e desenvolvimento e serviços pós-venda.

Humberto Arantes
22/08/2013
Professor: Humberto Arantes
25

Perspectiva dos Processos Internos



MEDIDAS DE TEMPO DO PROCESSO

Inclui rápidos tempos de resposta. Muitos clientes dão extremo valor a tempos de atendimento curtos, medidos como o tempo transcorrido desde o momento em que fazem o pedido até o momento em que o produto é entregue.

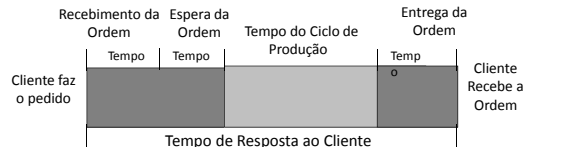
Humberto Arantes
22/08/2013
Professor: Humberto Arantes
26

Perspectiva dos Processos Internos

Medidas de Tempo

As medidas de tempo podem ser usadas em quase todas as fases da cadeia de valor. Ou seja, a empresa pode controlar e medir tempos antes da chegada da matéria-prima ou produtos até depois da entrega do produto ou serviços ao cliente final.

Tempo do Ciclo e o Tempo de Resposta ao Cliente



Recebimento da Ordem | Espera da Ordem | Tempo do Ciclo de Produção | Entrega da Ordem


Cliente faz o pedido | Tempo | Tempo | Tempo | Tempo | Cliente Recebe a Ordem

Tempo de Resposta ao Cliente

Humberto Arantes
22/08/2013
Professor: Humberto Arantes
27

Planejamento e Controle

Perspectiva de Aprendizado e Crescimento



Enfoque – capacidade da empresa melhorar continuamente e se preparar para o futuro.

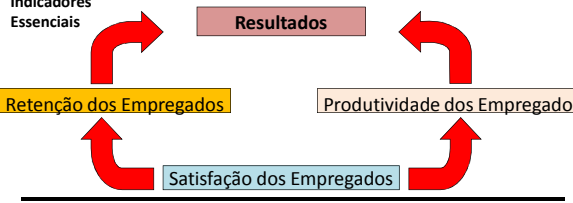
Indicadores – devem mostrar como a organização pode aprender e se desenvolver para garantir o crescimento. Ex.: capacidade dos funcionários, capacidades dos sistemas de informação e motivação, *empowerment* e alinhamento.

Humberto Arantes
22/08/2013
Professor: Humberto Arantes
28

Planejamento e Controle

Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Estrutura de Medição: Indicadores Essenciais



Resultados

Retenção dos Empregados | Produtividade dos Empregados

Satisfação dos Empregados

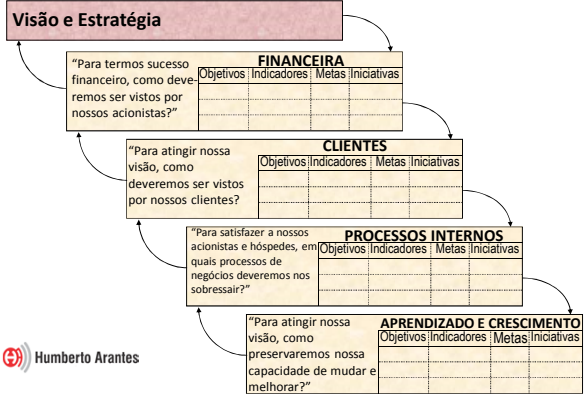
Vetores

Competências do Quadro de Empregados | Infraestrutura Tecnológica | Clima para a Ação

Humberto Arantes
22/08/2013
Professor: Humberto Arantes
29

Estrutura do BSC

Visão e Estratégia



FINANCEIRA
Objetivos | Indicadores | Metas | Iniciativas
"Para termos sucesso financeiro, como deveremos ser vistos por nossos acionistas?"

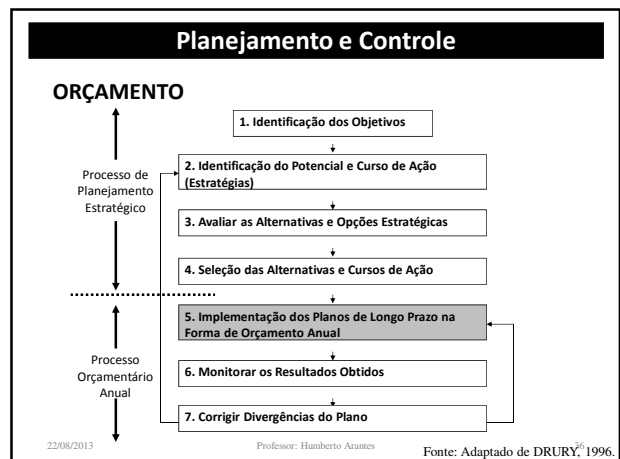
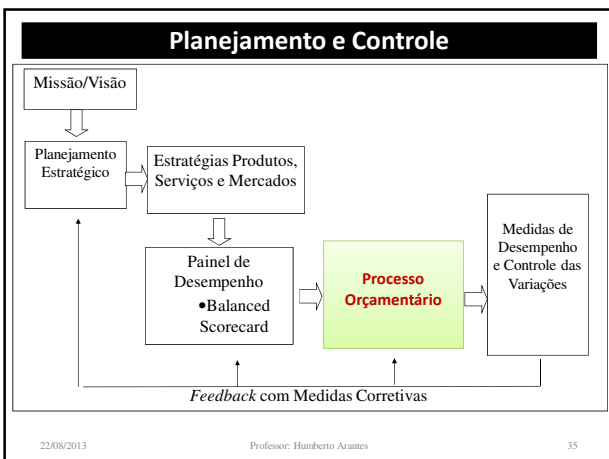
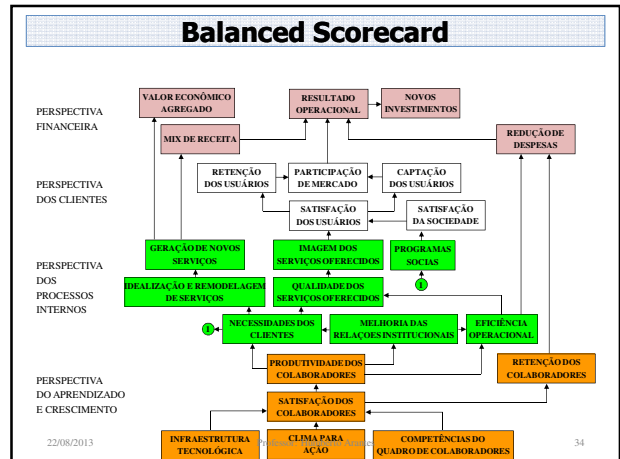
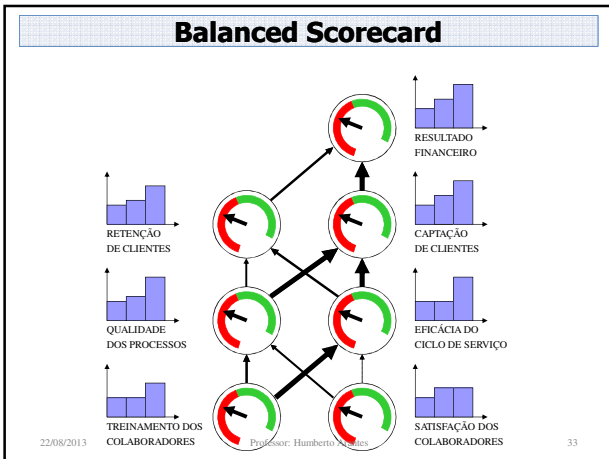
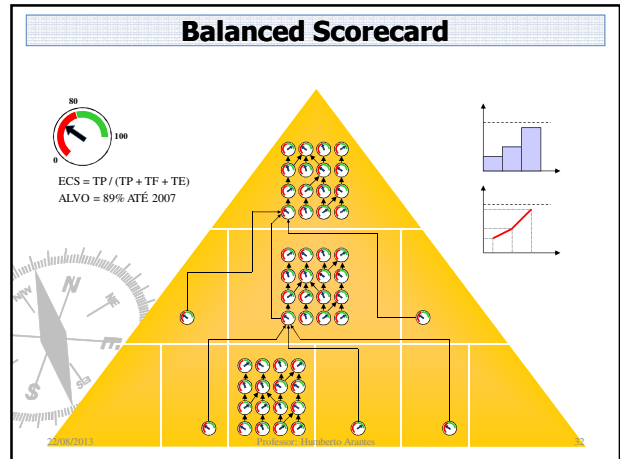
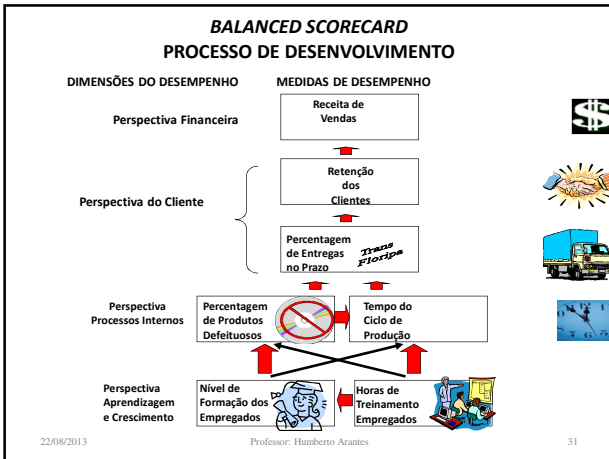
CLIENTES
Objetivos | Indicadores | Metas | Iniciativas
"Para atingir nossa visão, como deveremos ser vistos por nossos clientes?"

PROCESSOS INTERNOS
Objetivos | Indicadores | Metas | Iniciativas
"Para satisfazer a nossos acionistas e hóspedes, em quais processos de negócios deveremos nos sobressair?"

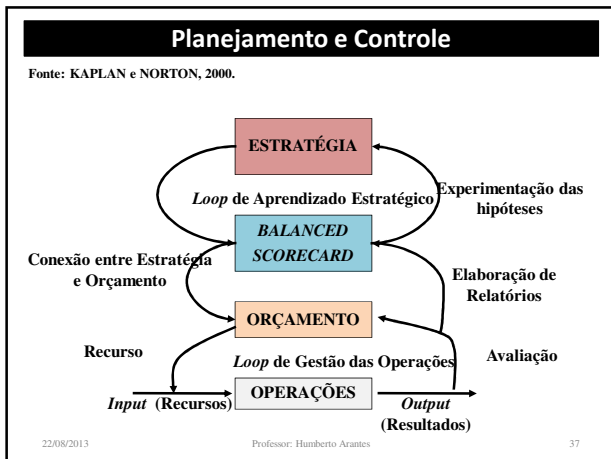
APRENDIZADO E CRESCIMENTO
Objetivos | Indicadores | Metas | Iniciativas
"Para atingir nossa visão, como preservaremos nossa capacidade de mudar e melhorar?"

Humberto Arantes

Orçamento Empresarial Unidade 01



Orçamento Empresarial Unidade 01



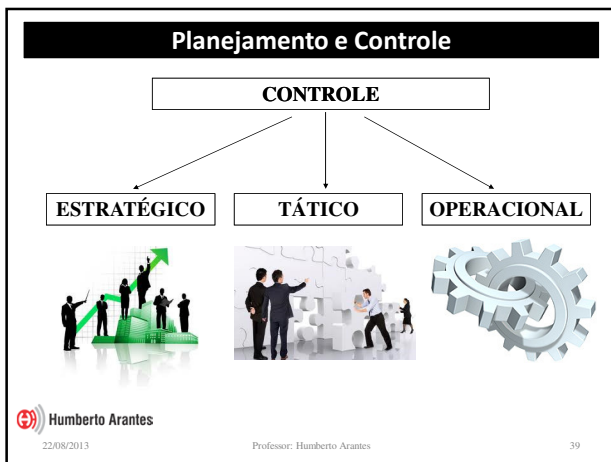
Elaboração e Utilização de Orçamentos

Aspectos Importantes:

☐ Controle

- Papel a ser desempenhado pela contabilidade como registro dos fatos ocorridos.
- Fonte de informação para uso da administração.
 - ✓ Gerente de orçamentos deve saber que tipos de decisões devem ser tomadas, que dados são necessários para isto.
 - ✓ O gerente de orçamento é obrigado a adquirir considerável soma de conhecimentos sobre praticamente todas as funções administrativas.

22/08/2013 Professor: Humberto Arantes 38



Planejamento e Controle

• Definir e monitorar os fatores-chave do sucesso é um dos principais desafios das empresas nos últimos anos.

• A ideia central do controle estratégico é manter a empresa na direção estratégica previamente definida, ou seja, monitorar os progressos ou indicadores estratégicos.

22/08/2013 Professor: Humberto Arantes 40

Planejamento e Controle

• O controle tático é um instrumento para verificação e acompanhamento de medidas mais gerais em termos de unidade.

• Ele tem a função de avaliar gestores em níveis intermediários da empresa através de medidas qualitativas e quantitativas.

• O controle tático constitui-se de um conjunto de indicadores e metas que permite verificar se os objetivos estão sendo atingidos.

22/08/2013 Professor: Humberto Arantes 41

Planejamento e Controle

• O controle operacional pode ser definido, em termos simples, como sendo a ação necessária para assegurar a realização dos objetivos, planos, políticas e padrões estabelecidos (WESLCH, 1973).

• O orçamento está intimamente associado com o controle, que é o processo de assegurar que os recursos sejam obtidos e aplicados efetiva e eficientemente na realização dos objetivos da empresa (ANTHONY, 1970).

22/08/2013 Professor: Humberto Arantes 42

Tipos de Planejamentos

Por Igor Ansoff:

Diferencia níveis de planejamento de acordo com o seu significado, alcance ou impacto sobre a natureza dos problemas que se pretende solucionar.

Planejamento Estratégico

- Decisões a serem tomadas principalmente de problemas externos da empresa.
- Diversificação de produtos e serviços.

Planejamento Administrativo ou integrativo

- Estruturação dos recursos humanos, físicos e financeiros

22/08/2013

Professor: Humberto Arantes

43

Tipos de Planejamentos

Planejamento Operacional

- As atividades previstas buscam a utilização dos recursos das empresa da maneira mais eficiente possível em dado período.

A atividade de elaboração do orçamento de uma empresa para determinado ano é mais uma atividade operacional do que propriamente estratégica ou administrativa.



Humberto Arantes

22/08/2013

Professor: Humberto Arantes

44

Tipos de Planejamentos

Outra forma de classificar diferentes tipos de planejamento baseia-se na distinção entre *período* e *projeto*.

Planejamento de Período

- Planos e orçamentos de curto e longo prazo.
- Ex.: Orçamento de período anual (curto prazo).

Planejamento por Projeto

- Ex.: Construção de uma nova fábrica / Lançamento de um novo produto.
- São feitos não em função de períodos de tempo, mas em etapas necessárias para conclusão do projeto.

22/08/2013

Professor: Humberto Arantes

45

Objetivos

- Os orçamentos elaborados fornecem a direção e instruções para:

- Execução de planos.
- Acompanhamento.
- Controle.
- Comparação do realizado com o planejado.

Humberto Arantes

22/08/2013

Professor: Humberto Arantes

46

Objetivos

O **Planejamento**, além de apoiar-se nas limitações e nas oportunidades, baseia-se em padrões de desempenho ou em alvos de atuação.

Esses padrões ou alvos são chamados de **objetivos**:

- Taxa de lucro sobre o ativo total.
- Taxa de lucro sobre o patrimônio líquido.
- Nível de faturamento.
- Liderança tecnológica.
- Market Share.



Humberto Arantes

22/08/2013

Professor: Humberto Arantes

47

Objetivos

Características Básicas em planos e orçamentos:

- Devem se datados** – definir o período durante o qual será empregado qualquer tipo de esforço para alcançá-los.
- Possibilidade de quantificar os objetivos e o que eles expressam.**
 - O objetivo deve ser acompanhado por uma unidade de medida – valor monetário; unidade de produção; horas de trabalho.

Humberto Arantes

22/08/2013

Professor: Humberto Arantes

48

Orçamento Empresarial Unidade 01

Objetivos

Mudança nos Objetivos:

- ❑ Os objetivos estão sujeitos a modificações.
- ❑ Pode ser provocada ou exigida por mudanças na filosofia da empresa.
- ❑ Ex.: conflito entre o objetivo de manter a liderança tecnológica e a maximização dos lucros.
- ❑ Os objetivos podem mudar, porque são fixados em condições de incertezas.
- ❑ A mudança pode ser necessária até para garantir a sobrevivência da empresa.

Políticas e Programas

- ❑ Uma política identifica um conjunto de medidas a serem tomadas, caso se verifique um dado evento de ocorrência incerta.
 - Conforme Ansoff, é uma “decisão condicionada”- já se sabe muito bem o que fazer, mas não se conhece o momento exato em que essas medidas deverão ser acionadas.
- ❑ Programa – quando a ocorrência de um evento for certa, mas os resultados incertos.
 - Orientar e coordenar as operações.

Políticas e Programas

- ❑ Ao planejar suas atividades para o ano seguinte e elaborar os orçamentos correspondentes, com as destinações de recursos cabíveis, as políticas e os programas neles concebidos deverão estar necessariamente refletidos.

Políticas e Programas

Exemplo

- ❑ Caso a economia entre em fase de prosperidade no próximo ano, o pessoal de marketing deverá adotar um conjunto de medidas que não incluam a concessão de vantagens especiais aos compradores (consumidores/clientes), porque se espera que a procura seja intensa e que estejamos num “mercado vendedor”.
- ❑ Nessas condições fica estabelecida uma política de concessão desconto.



Políticas e Programas

Exemplo

- ❑ Um novo produto está sendo lançado, pois as fases de desenvolvimento e apresentação ao mercado em potencial já estão concluídas. É necessário agora fixar seu preço, escolher e estabelecer contatos com os distribuidores em potencial, selecionar os veículos de publicidade etc., e, necessariamente nessa ordem, o que será o *programa* de lançamento do novo produto.



Planejamento e Controle

Final Unidade 01

Bibliografia

SANVICENTE, Antônio Zorato. Orçamento na Administração de Empresas: Planejamento e controle. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FREZATTI, Fábio. Orçamento Empresarial – Planejamento e Controle Gerencial. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

Orçamento Empresarial Unidade 01



Humberto Arantes
humberto@humbertoarantes.com.br
www.humbertoarantes.com.br
9293 0587 8256 7330

Bibliografia
SANVICENTE, Antônio Zorato. Orçamento na Administração de Empresas: Planejamento e controle. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FREZATTI, Fábio. Orçamento Empresarial – Planejamento e Controle Gerencial. 4 . ed. São Paulo: Atlas, 2007.



Humberto Arantes

55