

Orçamento Empresarial Unidade 02 Conceitos

ORÇAMENTO EMPRESARIAL

Unidade 02
ORÇAMENTO – CONCEITOS E OBJETIVOS




Humberto Arantes
humberto@humbertoarantes.com.br
www.humbertoarantes.com.br

9293 0587 8256 7330

Humberto Arantes 1

Orçamento e Controle

□ **Controlar**, é essencialmente, acompanhar a execução de atividades da maneira mais rápida e simples, e comparar o desempenho efetivo com o planejado, isto é, o que tem sido originalmente considerado desejável para a empresa.



Humberto Arantes 2

Orçamento e Controle

□ De nada adiantará apenas planejar, e através do orçamento, atribuir responsabilidades pela execução, sem ir verificando, passo a passo, se as responsabilidades estão sendo apropriadamente cumpridas.

□ Isto ocorre, ao nível das operações anuais, pelos relatórios de **controle orçamentário**, que devem, obedecer o mais fielmente possível à estrutura dos orçamentos elaborados a título de planejamento.

Humberto Arantes 3

Orçamento e Controle

□ **Vantagens que o Controle oferece:**

- Permite indicar necessidades de medidas corretiva, quando o desempenho efetivo não é considerado satisfatório.
- Proporciona informações para a avaliação do desempenho de funcionários com a responsabilidades administrativas e de operários produtivos, apoiando um eventual sistema de incentivos.
- Aponta oportunidades de aproveitamento de economias e aumento de eficiência transferível a outras partes da empresa.

Humberto Arantes 4

Orçamento – Conceitos e Objetivos

□ Orçamento é um **plano administrativo** abrangendo todas as fases das operações para um período futuro definido (Welsch, 2010).

□ Orçamento é um **instrumento de ação**, elemento motor que auxilia a orientar o processo de tomada de decisão da empresa (Zdanowicz, 1983).

Humberto Arantes 5

Orçamento – Conceitos e Objetivos

□ Orçamento é a **expressão de um plano de ação** futuro da administração para um determinado período. Ele pode abranger **aspectos financeiros e não financeiros** desses planos e funciona como um projeto para a empresa seguir no período vindouro (Homgren et. Al., 1997).

□ Orçamento é um **conjunto de previsões** quantitativas apresentadas de forma estruturada, uma materialização em valores dos projetos e dos planos. Ele é composto por **dados financeiros e não financeiros** (Boisvert, 1999).

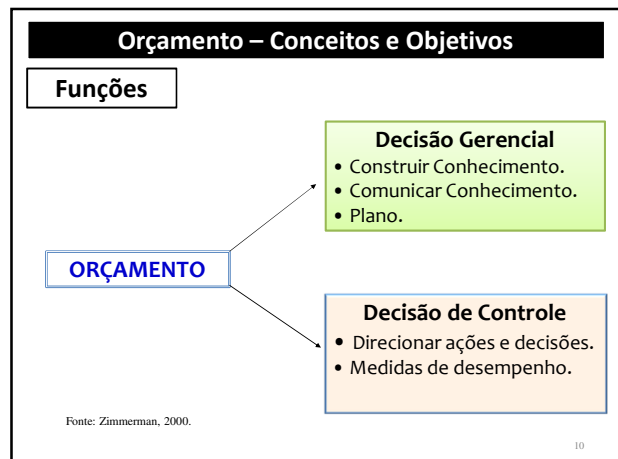
Humberto Arantes 6

Orçamento Empresarial Unidade 02 Conceitos



- Orçamento – Conceitos e Objetivos**
- Orçamento deve permitir:
 - ✓ Precisar os objetivos seguintes da organização;
 - ✓ Elaborar os planos a curto prazo;
 - ✓ Estimar os recursos associados aos planos;
 - ✓ Estabelecer um plano de investimento;
 - ✓ Desenvolver um plano de produção;
 - ✓ Planejar as compras;
 - ✓ Prever a necessidade de MOD e prepará-la;
 - ✓ Ajustar o orçamento de produção;
 - ✓ Estabelecer os orçamentos financeiros;
 - ✓ Ajustar o orçamento global.
- Fonte: Boisvert, 1999
- Humberto Arantes

- Orçamento – Conceitos e Objetivos**
- O processo orçamentário também deve permitir:
 - ✓ Assegurar o prosseguimento dos planos;
 - ✓ Mensurar periodicamente em que medida os objetivos estão sendo atingidos;
 - ✓ Analisar a economia, a eficiência e a eficácia dos gestores;
 - ✓ Intervir para ratificar os planos;
 - ✓ **Reavaliar os objetivos e a estratégia da organização.**
- 9



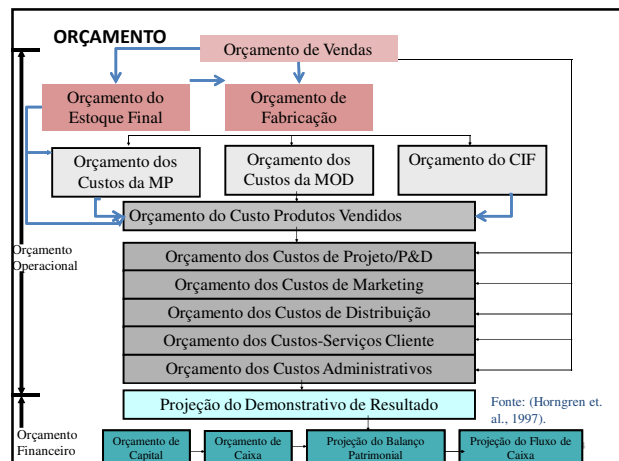
- Ciclo Orçamentário**
- As empresas bem administradas normalmente têm o seguinte ciclo orçamentário:**
- ✓ **Planejamento do desempenho** da empresa como um todo, assim como as respectivas subunidades. Todos os gestores concordam com o que é esperado deles.
 - ✓ **Estabelecimento de um parâmetro** de referência, isto é, um conjunto de expectativas específicas com relação às quais os resultados reais possam ser comparados.
 - ✓ **Análise das variações dos planos**, seguida, se necessário, das respectivas ações corretivas.
 - ✓ **Replanejamento**, levando em consideração o *feedback* e a mudança das condições.
- Humberto Arantes
- 11

- Ciclo Orçamentário**
- O período de duração do orçamento não necessariamente é de um ano. Um orçamento pode ser preparado para qualquer período de tempo.
 - São vários os fatores que influenciam na duração do período orçamentário que incluem o **tipo** (processo), a **natureza da organização**, a **necessidade de avaliação periódica** e as **condições do negócio**.
 - O período de orçamento deve ser o tempo necessário para prover uma **meta atingível** em **condições normais**.
- Humberto Arantes
- 12

Orçamento Empresarial Unidade 02 Conceitos

Ciclo Orçamentário

- Idealmente, o período de tempo deve minimizar o impacto de flutuações sazonais ou cíclicas
- Por outro lado, o período do orçamento não deve ser longo demais que **inviabiliza estimativas realistas**.
- O **período** de orçamento mais comum em empresas brasileiras é de **um ano**. Esse orçamento anual também pode ter ajustes **mensais, trimestrais ou semestrais** ou acréscimo do mesmo período acabado no futuro.



Orçamento e os Centros de Responsabilidades

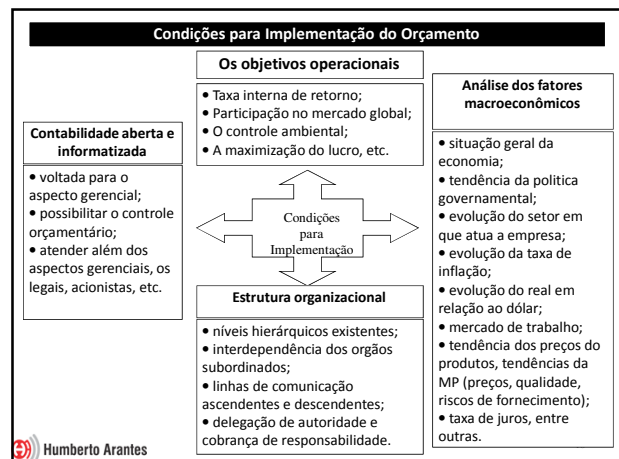
- Horngren, Foster e Datar (1997, p. 134)** aduzem que para atingir as metas prescritas no orçamento geral, uma empresa deve coordenar os esforços de todos os seus empregados. Cada gerente, independente de sua posição, é encarregado de um centro de responsabilidade.
- Segundo Frezatti (2000, p. 20)** na implementação do orçamento é necessário atribuir responsabilidades. Para tanto, os objetivos e as metas são atribuídas através de centros de responsabilidade.

Orçamento e os Centros de Responsabilidades

- As empresas podem usar diferentes formas de organizar o orçamento e atribuir responsabilidades. Esse responsável pode ser um gerente, que coordena uma unidade e os esforços de todos os seus empregados.
- Assim, na forma tradicional, o orçamento é elaborado por departamento conforme a estrutura organizacional da empresa.
- Entretanto, o orçamento também pode ser coordenado por meio de unidades menores denominadas de variável base zero, onde um empregado é responsável pelo monitoramento e controle de uma conta contábil. Essa forma de organização de responsabilidade é comum no orçamento de base zero.

Orçamento e os Centros de Responsabilidades

- Ademais, o responsável pelo centro pode ser um gestor da atividade, que controla e monitora os direcionadores de custos e os recursos correspondentes.
- Desta forma, pode-se perceber que não há uma única forma de organizar o orçamento.
- O centro de responsabilidade é simplesmente uma unidade (departamento, variável base zero, processo e atividade etc.) chefiada por um colaborador responsável pelas metas prescritas no orçamento.



Orçamento Empresarial Unidade 02 Conceitos

Condições para Implementação do Orçamento

- ❑ A implementação efetiva do processo orçamento depende de uma estrutura organizacional adequada, com a definição clara de autoridade e responsabilidade para todas as fases de operações.
- ❑ O orçamento é baseado em pesquisa e análise que devem resultar em metas realistas que contribuirão ao crescimento e rentabilidade da empresa. O sucesso do processo orçamentário depende diretamente da sua aceitação por todos os níveis da empresa.

Condições para Implementação do Orçamento

- ❑ Deve ser uma ferramenta importante para avaliar o desempenho. As variações entre o resultado atual e o estimado devem ser sistematicamente e periodicamente revisados para determinar sua causa. Os colaboradores não devem ser responsabilizados por variações que estão além do controle.

Vantagens do Orçamento

- ❑ O orçamento é uma característica principal da maioria dos sistemas de controle. Quando se gerencia corretamente o orçamento, ele:
 1. Auxilia o planejamento ajudando na implementação dos planos;
 2. Produz padrões de *performance*;
 3. Promove a coordenação e comunicação dentro da empresa;
 4. Apoio gerencial e administrativo.

Fonte: Horngren et al., (1997).

Vantagens do Orçamento

- ❖ Exige a definição prévia dos objetivos, diretrizes, políticas e medidas de desempenho para as unidades de responsabilidades;
- ❖ Força a comunicação, a integração e participação;
- ❖ Obriga os colaboradores a focar o futuro, e não ater-se a problemas diários da organização;
- ❖ Proporciona uma visão sistêmica das operações, identificando e eliminando as restrições e gargalos, gerando maior eficiência, eficácia e economia as operações;

Vantagens do Orçamento

- ❖ Aumenta a coordenação das atividades organizacionais e auxilia a atingir as metas;
- ❖ Define objetivos e metas específicas que podem se tornar *benchmarks* ou padrões de desempenho, para avaliar futuro desempenho;
- ❖ Motiva os colaboradores ao longo da organização, e as metas podem ser a base para a remuneração variável.

Limitações do Orçamento

- ❖ Inflexibilidade do processo orçamentário, uma vez aprovado não permite alterações no decorrer do período;
- ❖ Tempo de execução e elaboração muito longo, levando em algumas organizações uma média de 110 dias;
- ❖ Condicionado as forças de poder da organização, pois permite que colaboradores digladiem-se por recursos;
- ❖ Ações e reações indesejadas, levando inclusive os colaboradores a atitudes antiéticas;

Orçamento Empresarial Unidade 02 Conceitos

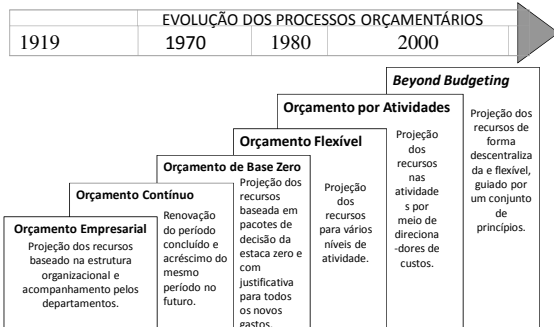
Limitações do Orçamento

- ❖ Visão apenas financeira, confundindo-o com planejamento financeiro;
- ❖ Desmotivação dos colaboradores;
- ❖ O uso excessivo das tendências históricas para o estabelecimento dos objetivos;
- ❖ Aplicação de percentuais de cortes gerais nos custos, sem análise prévia do contexto de cada área ou setor;

Limitações do Orçamento

- ❖ A análise dos resultados muito tempo depois, desperdiçando assim a correção imediata da anomalia;
- ❖ A excessiva associação dos custos na preparação do orçamento;
- ❖ A incapacidade de adaptar-se ao ambiente em constantes mudanças e à modificação das metas orçamentárias consequentemente.

Processos Orçamentários



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.