

Orçamento empresarial

- Sua origem está vinculada à **busca da eficiência na utilização dos recursos disponíveis, na previsão e no controle das operações**;
- As ações são executadas levando em consideração o **planejamento elaborado previamente pelos/as gestores/as, por meio dos orçamentos empresariais**.
- Além de ser uma estimativa, o orçamento empresarial **é um plano financeiro que demonstra a estratégia da empresa e as prioridades da direção para um determinado período**;
- Pode ser considerado como uma **ferramenta fundamental, que permite acompanhar os resultados da empresa e o compromisso dos/as gestores/as na elaboração e na execução do orçamento**;
- "Ato de colocar a frente aquilo que está acontecendo hoje. Mais especificamente, é a **expressão quantitativa de um plano de ação** que se caracteriza como um modelo de programação de atividades".
- O orçamento consiste em **demonstrar de forma numérica o que os/as acionistas da empresa determinaram no planejamento estratégico**, projetando, a partir dessas definições, o **resultado a ser obtido pelo empreendimento no desempenho de suas operações**.

Planejamento orçamentário

- Em primeiro lugar, é necessário **planejar** e, em segundo lugar, durante sua execução, o **planejamento deve ser constantemente avaliado**, de modo a permitir que os desvios sejam corrigidos.
- O **orçamento deve estar em sintonia com o modelo de gestão da empresa**. Ou seja, **deve estar de acordo com os princípios de gestão do empreendimento**, os quais deram origem à missão, à visão, aos valores e à cultura da organização.
- A primeira etapa do processo de gestão refere-se ao planejamento e pode ser subdividida em três atividades:

planejamento estratégico

- Elaborado levando-se em consideração o longo prazo;
- Os/as gestores/as da organização consideram fatores internos e externos à empresa para tomar decisões estratégicas, considerando sempre a instituição como um todo.

planejamento tático

- É a etapa em que o planejamento estratégico começa a ser desenvolvido;
- Abrangência mais limitada e específica a determinada área da organização;

→ Leva em consideração prazos menores do que os estabelecidos no planejamento estratégico.

planejamento operacional

→ Tem como objetivo operacionalizar as estratégias definidas no planejamento estratégico;
→ É o nível mais próximo da execução das atividades organizacionais;
→ Envolve decisões descentralizadas, repetitivas e de fácil verificação, dentro de um período de 3 a 12 meses.

→ Todos os planos (estratégico, táticos e operacionais) estão vinculados ao orçamento empresarial e, juntos, alimentam o **sistema de informações** da organização, que é o principal veículo de medição e comunicação dos resultados alcançados.

Principais aspectos do orçamento empresarial

No processo de elaboração do orçamento empresarial, devem ser observados alguns aspectos, conforme veremos a seguir:

a. Em relação aos envolvidos na elaboração

→ **top-down:**

- Orçamentos elaborados de cima para baixo;
- Cargos de gerência são os responsáveis pela construção do orçamento.

→ **bottom-up:**

- Orçamentos elaborados de baixo para cima na pirâmide organizacional;
- Maior participação dos colaboradores e das colaboradoras.

→ Quando o orçamento é construído com a interação dos/as gestores/as e colaboradores/as das diferentes áreas da organização, embora possa ser um processo mais demorado, tende a ser mais eficiente. Isso amplia o engajamento dos/as colaboradores/as no processo de elaboração do orçamento e facilita a identificação de deficiências e oportunidades existentes na organização.

b. Em relação à abrangência

→ Deve contemplar todas as áreas da organização e permitir a elaboração antecipada de um balanço patrimonial e de um demonstrativo de resultados para o período a que se refere.

→ **1. Orçamentos operacionais:** são o cerne do processo orçamentário, pois contemplam orçamentos específicos, tais como: vendas, produção, compras, faturamento e despesas. Abrangem, portanto, diversas áreas da empresa, e exigem um alto grau de detalhamento e análise atenta, a fim de assegurar a precisão dos dados.

→ **2. Orçamentos financeiros:** são compostos pelos orçamentos de investimento e de financiamento. Normalmente, essas peças orçamentárias ficam a critério da alta gestão da organização, já que seu objetivo é prever os recursos a serem destinados ao ativo permanente e os custos das fontes de financiamento a serem utilizadas.

Principais tipos de orçamentos empresarial

→ A escolha sobre qual tipo de orçamento utilizar está associada ao modelo de gestão do empreendimento, bem como à sua cultura orçamentária. Independentemente da escolha, o objetivo sempre será o de medir a execução dos planos e fazer as projeções para os próximos períodos.

Orçamento Estático, Original ou Budget

→ É o mais comum e o mais utilizado pelas empresas;

→ Todas as peças orçamentárias são construídas a partir da determinação do **volume das vendas**, o qual, por sua vez, determina os **volumes e as atividades da empresa**;

→ As **alterações entre os valores orçado e realizado devem ser comunicadas e justificadas** pelos/as gestores/as responsáveis;

→ **Não são permitidas alterações** nas peças orçamentárias após o planejamento.

Orçamento Ajustado ou Forecast

→ Oferecer uma alternativa de **flexibilização na proposta do orçamento original**;

→ Alterações **podem ocorrer em função de mudanças significativas de variáveis importantes**, como oscilações cambiais, alteração do efetivo de funcionários/as, planejamento de vendas e de produção;

→ Os **ajustes são realizados na projeção dos próximos períodos e não há periodicidade nem quantidade delimitada** de ajustes;

→ Os **ajustes devem ser evitados ao máximo** em função da análise do realizado em relação ao orçado.

Orçamento Flexível

→ Tem o objetivo de **solucionar o problema dos ajustes do orçamento estático**;

→ Considera as **alterações dos custos e das despesas diretas de venda em relação ao volume vendido**;

→ Projeta os **custos e as despesas variáveis considerando suas variações em relação ao volume das vendas**;

→ **Custos fixos são monitorados através do orçamento estático.**

Orçamento Contínuo (previsão contínua) ou Rolling

- Permite que ocorram **ajustes periódicos e contínuos**;
- O planejamento é sempre realizado para um **período de 12 meses**, e, à medida que passam os meses, novos meses são adicionados;
- Sua principal desvantagem está no **tempo necessário para sua elaboração**.

Orçamento Base Zero (OBZ)

- Ocorre a **exclusão dos dados passados (histórico)**, pois entende-se que estes podem gerar distorções e ineficiências nas projeções;
 - As previsões são realizadas como se a **empresa estivesse iniciando suas atividades**;
 - Revisa e questiona todos os projetos, as atividades e os processos da organização, ampliando a participação das áreas e promovendo a alocação adequada dos recursos.
-

Controle orçamentário

- Funções do controle orçamentário: identificar e analisar as variações ocorridas, corrigir erros detectados e, se for o caso, ajustar o plano orçamentário para garantir bons resultados e eficácia empresarial.
 - A empresa precisa comparar os seus resultados previstos com os realizados, a fim de evidenciar se estes foram realmente alcançados;
 - “o gestor deve identificar suas metas, os resultados alcançados, as variações numéricas entre eles, analisar, entender as causas da variação e decidir ações que ajustem as metas no futuro ou que permitam manter aquelas que foram decididas”.
-

1. Orçamento Operacional

- São o cerne do processo orçamentário, pois contemplam orçamentos específicos, tais como: de vendas, de produção, de compras e faturamento e de custos e despesas.
- Abrangem, portanto, **diversas áreas da empresa, e exigem um alto grau de detalhamento e análise atenta**, a fim de assegurar a precisão dos dados.

a) Orçamento de Vendas

- É o pontapé inicial da elaboração do orçamento empresarial, pois, “[...] para a maioria das empresas, todo o **processo de planejamento operacional decorre da percepção da demanda de seus produtos para o período a ser orçado**”.

→ Isso significa que **a produção será projetada em função das quantidades que se estima vender.**

→ Desse modo, faz-se, primeiramente, a **estimativa das quantidades a serem vendidas**, considerando as sazonalidades, quando houver. Em seguida, para obter-se os valores de receita decorrentes das vendas, é necessário **multiplicar as quantidades pelo respectivo preço de venda dos itens**. Nesse momento, os orçamentos podem ser elaborados considerando as vendas por região, por cliente ou por item, o que possibilitará que os/as gestores/as tenham informações mais detalhadas e específicas, contribuindo na gestão e no controle das metas do departamento comercial, por exemplo.

b) Orçamento de Produção

→ No orçamento de produção, além da projeção das quantidades a produzir com base na estimativa de vendas, faz-se a **estimativa de custo dos itens**.

→ subdivide-se o orçamento de produção nos seguintes quadros orçamentários: **Quantidade de produção; Custos variáveis de produção; Custos indiretos de produção; Custo total de produção; Movimentação de estoques.**

→ “É importante deixar claro ainda que dois dados são imprescindíveis para o orçamento de produção: **(1) a política de estocagem de produtos acabados; e (2) o orçamento das quantidades de venda**”

→ Logo, podemos afirmar que as técnicas de gestão dos estoques devem ser **consideradas juntamente com as informações contempladas na projeção das quantidades previstas** no orçamento de vendas.

c) Orçamento de Compras e Faturamentos

→ elaboram-se as **peças orçamentárias relativas às compras de mercadorias para revenda e/ou insumos para o processo produtivo;**

→ “o orçamento de compras e faturamentos tem a finalidade de **apurar os valores dos fornecedores e dos clientes, bem como os tributos a recolher ou a recuperar**”.

→ Destaca-se que, ao mencionar os tributos a recuperar, estamos nos referindo aos **créditos tributários gerados por ocorrência das compras**, considerando o regime de tributação da empresa, a classificação fiscal dos itens e a respectiva legislação. De igual maneira, ao mencionar os tributos a recolher, referimo-nos aos **tributos ocasionados em função das vendas projetadas** no orçamento de vendas.

d) Orçamento de Custos e Despesas

→ são contempladas todas as despesas da organização decorrentes de sua atividade, ou seja, **despesas administrativas, comerciais e do próprio processo produtivo**. Sendo assim, o orçamento de despesas contempla o **somatório das peças orçamentárias** elaboradas pelos departamentos.

2. Orçamento de Investimentos

- mais restrito à **alta gestão**, tendo em vista sua relação direta com o **planejamento estratégico**;
- considera os planos e as estratégias traçados para a operação da empresa a **longo prazo** e **não está ligado ao orçamento operacional**;
- “o orçamento de investimentos abarca os **investimentos dos planos operacionais iniciados no passado e em execução no período orçamentário** [...]”, bem como “[...] os **investimentos necessários já iniciados para o período em curso**”;
- o orçamento de investimentos, também conhecido como orçamento de capital, contempla as **projeções de alocação de recursos para a aquisição de máquinas, instalações, veículos e softwares**. O imobilizado e o intangível contribuem com a capacidade produtiva e com a geração de resultados. Ainda, deve-se considerar no processo de elaboração desse orçamento as **despesas com depreciação e amortização**.

3. Orçamento de Financiamentos

- tem como objetivo prever as fontes de financiamento necessárias para atender às demandas de investimentos nos ativos permanentes;
- a captação desses recursos deve ser muito bem planejada para não comprometer o caixa do empreendimento;
- financiar as operações utilizando fontes muito onerosas pode comprometer a rentabilidade da operação.