

# ORÇAMENTO EMPRESARIAL

Professor UBIRATAN BALBI



# CRCES

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE  
DO ESPÍRITO SANTO



@sigacrces



/sigacrces



/crces tv

## DEFINIÇÃO DE ORÇAMENTO

Segundo PASSARELLI, *“Orçamento ... nada mais é do que colocar na frente aquilo que está acontecendo hoje”*.

Podemos dizer que Orçamento Empresarial é uma ferramenta de gestão onde podemos controlar e entender melhor o panorama da companhia como um todo.

Através do OE podemos quantificar as metas, estabelecer controles eficazes, obter informações relevantes e aplicar novas estratégias para o negócio, visando o progresso e a sobrevivência da empresa.

## 1. PREMISSAS ORÇAMENTÁRIAS

Para que todas as áreas da empresa elaborem seus orçamentos na mesma base, algumas premissas devem ser estabelecidas e divulgadas. Dentre elas citamos:

- variação de preços
- taxa de dólar
- dissídio da categoria
- crescimento de participação no mercado ou aumento de vendas
- meta de resultado
- etc.

## 2. ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO

O processo de elaboração do orçamento propriamente dito, consiste na **quantificação – financeira e não financeira** – das ações necessárias para cumprimento da missão da empresa, de acordo com os objetivos e metas traçados para o período.

Em geral, o orçamento cobre o período de **um ano**.

Para que possa ser cumprido, requer que seja elaborado, aprovado e divulgado antes do início de sua vigência.

## 1 – CONSIDERAÇÕES COMPLEMENTARES

- a) A elaboração orçamentária deve ser coparticipativa (em vez de impositiva “de cima para baixo”) com intuito de aumentar o **comprometimento** do pessoal envolvido;
- b) Os **gestores** passam a ser **responsáveis** pela execução de seus orçamentos individuais (**centros de responsabilidade**);
- c) A consecução das metas individuais leva à consecução da meta global da organização.
- d) A área de **Controladoria** é responsável:
- pela organização e provimento de todos os recursos que os gestores precisam para a elaboração dos orçamentos;
  - pela compilação de todos os dados para se obter os relatórios finais – demonstrativo de resultados, plano de investimento e etc.

***É bom destacar que a Controladoria não é a área responsável pela obtenção dos resultados orçados***

### 3 . PLANOS ORÇAMENTÁRIOS

- **Plano de Vendas** – é o principal condicionante dos demais planos, uma vez que toda a estrutura deve se adequar para operar nos volumes de vendas orçados.
- **Plano de Produção** – nas empresas industriais é o principal elemento de custos. A área de produção deve orçar todos os recursos necessários (matéria-prima, mão-de-obra e custos indiretos de fabricação) para atender ao plano de vendas e manutenção do nível mínimo de estoques.
- **Plano de Despesas Comerciais** – elaborado de acordo com o plano de vendas, composto por despesas fixas e variáveis, para venda e distribuição dos produtos.
- **Plano de Despesas Administrativas**
- **Plano de Despesas Financeiras**

### 3. PLANOS ORÇAMENTÁRIOS - continua

- **Plano de Investimento**

Máquinas e equipamentos\*

Instalações\*

Imóveis\*

Veículos\*, etc.

\* em todos contendo valor, data de aquisição e vida útil estimada.

- **Valores não monetários**

Aplicabilidade de valores não monetários poderão ajudar nas análises das variações orçamentárias (real X orçado).

**OBS:** Como exemplo de valores não monetários podemos destacar o relatório de controle de quantidades de produção e venda por linha de produto, número de funcionários, consumo de materiais em kg, metros etc.

## 4. CONTROLE ORÇAMENTÁRIO

A comparação do real vs. orçado permite identificar as **variações** e, sobretudo, as suas **causas**.

**Variações desfavoráveis** - receitas abaixo e despesas acima do orçado – requerem medidas corretivas, com a maior agilidade possível, para que se atinja as metas estabelecidas.

**Revisões** devem ser feitas sempre que algum fator desconhecido ou não contemplado no momento da elaboração do orçamento cause impactos expressivos nos negócios, em especial nos resultados econômico-financeiros.

A Controladoria é responsável pela apuração das variações e, com o auxílio dos gestores, identificação das respectivas causas.

#### 4. CONTROLE ORÇAMENTÁRIO - continua

A realização das metas pode ser um dos fatores de **avaliação de desempenho** dos gestores, podendo, inclusive, afetar suas remunerações. Caso típico: metas de vendas para a equipe comercial.

Remuneração variável vinculada à consecução das metas, aumenta a motivação para que sejam “perseguidas”.

## 5. ORÇAMENTO BASE ZERO

Instrumento originado na **administração pública** americana, na década de 60, no Departamento de Agricultura, porém sem muito sucesso.

Na iniciativa privada, foi aplicado pioneiramente pela **Texas Instruments, em 1970**, sob a coordenação de Peter Pyrr.

Pyrr publica um artigo na Harvard Business Review, em 1970.

Jimmy Carter, recém eleito Governador do Estado da Georgia, ao tomar conhecimento do artigo achou que o processo era adequado para a administração pública e decide implantá-lo em 1972-73.

## 5. ORÇAMENTO BASE ZERO - continua

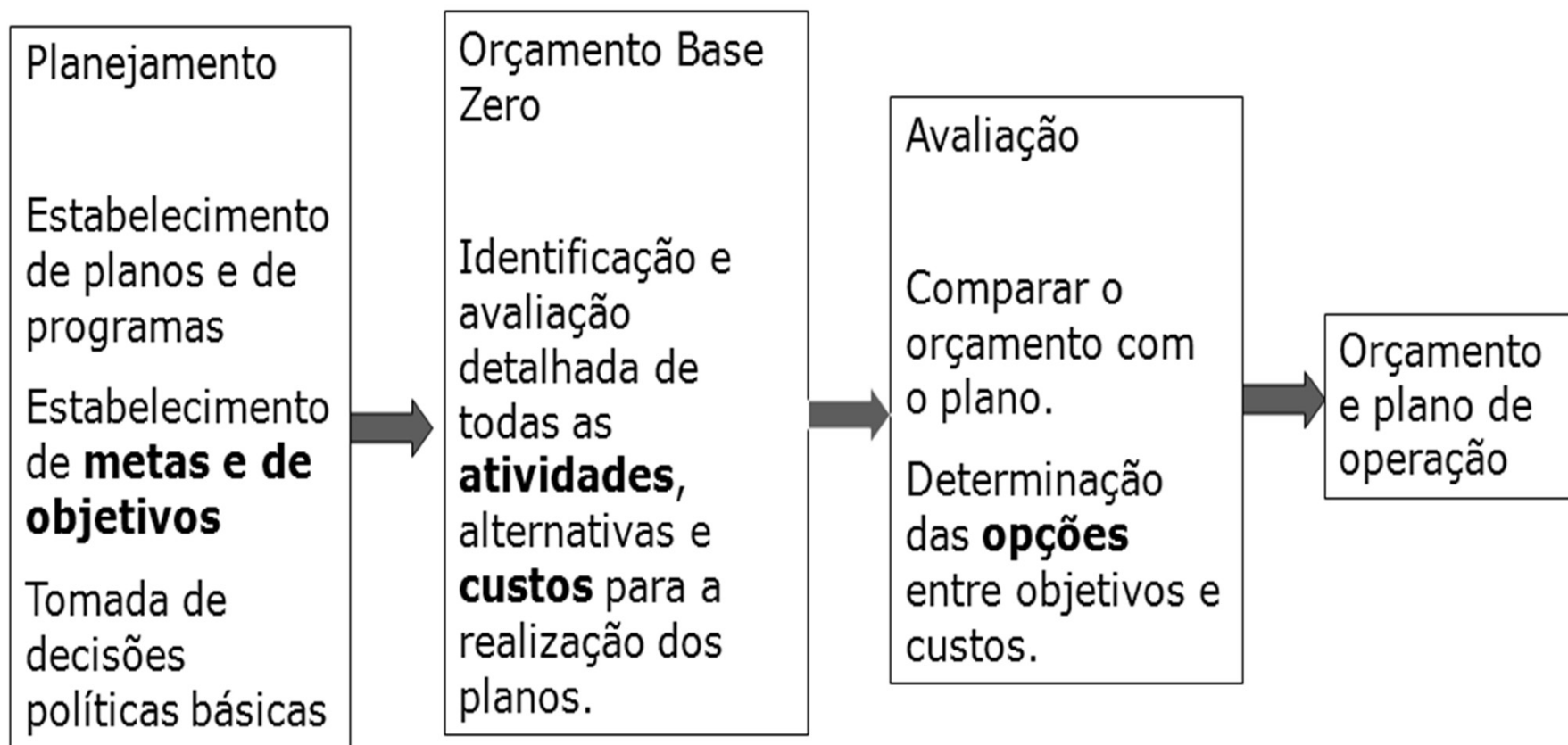
Na verdade o OBZ não utiliza as Bases Históricas das Receitas, Custos, Despesas e Investimentos na elaboração. Nesse caso, cada administrador prepara um **“pacote de decisão”** para cada atividade ou operação, que inclui:

- análise de custo
- finalidade
- alternativas (por exemplo, gráficas próprias vs. gráficas comerciais)
- medidas de desempenho
- benefícios ou consequências de não executar a atividade, para diferentes níveis de operação – 75%, 80% ... do atual.

## 5. ORÇAMENTO BASE ZERO - continua

- Os pacotes de decisão são colocados por ordem de prioridade;
- Os processos com prioridade abaixo do ponto (os custos superam o benefícios) não são contemplados no orçamento, mesmo que tenham sido realizados no ano anterior;
- As despesas e custos supérfluos são facilmente identificados;
- Os recursos são alocados de forma eficiente;
- Possibilita uma boa comunicação e sinergia dentro da empresa;
- Permite mais autonomia aos gestores, entretanto aumenta a responsabilidade deles

## 5. ORÇAMENTO BASE ZERO - continua



## 5. ORÇAMENTO BASE ZERO – considerações finais

Na verdade, OBZ visa romper com o passado, ou seja, consiste em dizer que o orçamento nunca deve partir da observação dos dados anteriores, pois eles podem “*estar contaminados*” com ineficiências.

Assim OBZ inicia-se em reanalisar todos os processos da empresa sempre que se elabora o orçamento, questionando cada gasto, cada estrutura, buscando verificar sua real necessidade. E nessa linha de pensamento cada atividade da empresa será rediscutida, não em função de valores, mas na razão ou não da sua existência.

Concluída a definição será feito um estudo, *partindo do zero*, de quanto deveria ser o gasto para a estruturação e manutenção daquela atividade, e quais seriam suas metas. Com isso, podemos dizer que o OBZ está intimamente ligado ao conceito de custo-padrão ideal.

Em suma, o conceito de OBZ vem a ser precursor do conceito mais atual de reengenharia, cujo intuito é rediscutir a empresa a partir de seus processos e da existência necessária deles.

## 6. BEYOND BUDGETING

Processo de gestão flexível, liderado por um grupo de pesquisadores que defendem o **abandono do orçamento anual**.

Iniciou-se num grupo de executivos de organizações com atuações em empresas multinacionais, apoiados por consultores.

Hope e Fraser lideram esse grupo com artigos e livros publicados, além de um site para divulgação do *beyond budgeting*.

## 6. BEYOND BUDGETING – considerações adicionais

É um “grupo de processos alternativos que apoiam metas e reconhecimentos, um planejamento contínuo, a demanda de recursos, a coordenação dinâmica da empresa e um significativo grupo de controles nos vários níveis” .

*HOPE, J. e FRASER, R. Beyond Budgeting: how managers can break free from annual performance trap. Boston: Harvard Business School Press, 2003*

## 6. BEYOND BUDGETING – principais características:

- As metas não são fixas, o que permite estabelecer os devidos ajustes de forma mais ágil;
- As metas demandam melhores desempenhos entre as unidades de negócios da empresa;
- Dá mais autonomia aos gestores, com intuito de permitir ganho de velocidade nas tomadas de decisões e obtenção de resultados satisfatórios;
- O ***Balanced Scorecard*** é utilizado como ferramenta de gerenciamento de desempenho;

## 6. BEYOND BUDGETING – considerações finais

Empresas que, segundo os autores, abandonaram o sistema tradicional de orçamento:

1972 – Svenska – banco escandinavo

1995 – Borealis – empresa dinamarquesa

1999 – Rhodia – multinacional francesa.

**OBRIGADO**

**E-mail: [ubalbi@yahoo.com.br](mailto:ubalbi@yahoo.com.br)**