

IDENTIFICAÇÃO:

Título: ORÇAMENTO EMPRESARIAL

Atributo: ADMINISTRAÇÃO EFICIENTE

Processo: PLANEJAMENTO E CONTROLE ORÇAMENTÁRIO

ORIENTAÇÕES SOBRE O INSTRUMENTO:

O QUE É :

É um instrumento de planejamento e controle das receitas, despesas e resultados do empreendimento. O orçamento parte do comportamento do passado e olha para as possíveis mudanças futuras, quantificando, em termos econômicos e financeiros, as atividades da empresa. Trata-se de uma previsão, uma meta, de acordo com a qual serão tomadas as decisões na empresa.

PARA QUE SERVE:

Serve para orientar como planejar e controlar o orçamento empresarial. O orçamento integra aspectos operacionais e financeiros, servindo para fixar objetivos, políticas e estratégias, harmonizar os objetivos das partes da empresa, quantificar as atividades e suas datas de realização, melhorar a avaliação e a utilização de recursos. O controle orçamentário se presta ainda a comunicar, aos donos e administradores, as intenções e realizações da empresa e é eficaz instrumento para se avaliar se a realidade da empresa está de acordo com aquilo que seus proprietários desejam dela.

COMO SE UTILIZA:

Para criar um orçamento, primeiramente é necessário levantar as origens de recursos da empresa, isto é, suas vendas, empréstimos obtidos e outras fontes de receita e os usos e aplicações no processo empresarial, isto é, seus custos, despesas e investimentos. A classificação das receitas e despesas deve levar em conta as necessidades gerenciais de cada empresa para poder responder às perguntas do tomador de decisão. Os passos a seguir descrevem um processo básico de planejamento orçamentário:

• Receitas:

- Determinar o volume atual de vendas e o preço médio por produto;
- Determinar a taxa de crescimento esperada das vendas para o próximo ano, levando em consideração as taxas de crescimento passadas, a situação econômica atual e futura do mercado consumidor, as próprias metas de resultados para o negócio e as variações sazonais esperadas (período de festas e férias, entressafra etc.);
- Projetar o valor esperado de vendas para o próximo ano, mês a mês;
- Calcular os impostos sobre faturamento com base nas vendas projetadas;

- Calcular a receita líquida do negócio.

- Custos:

- Com base no volume de vendas esperado, calcular o custo de produtos vendidos (indústria), o custo de mercadorias vendidas (comércio) ou o custo de serviços prestados (serviços), contando com insumos diretos, mão-de-obra direta, etc. É importante prever se há expectativa de inflação nos itens de custo para se poder projetar, adequadamente, os gastos na produção, comercialização e serviço.

- Despesas:

- Determinar o volume de despesas atuais, levando-se em conta as despesas de vendas, de administração e as despesas financeiras;

- Com base nos orçamentos de receitas e custos, avaliar se serão necessárias ampliações na estrutura atual de despesas, tais como mais pessoal de vendas, prêmios por atingimento de metas, gastos com serviços públicos etc;

- Resultados:

- Verifique se os orçamentos de receitas, custos e despesas estão consistentes entre si. Não se pode esperar um aumento de receitas por maior volume de produtos vendidos sem o respectivo aumento nos custos de produção. Não se deve esperar que a empresa tenha mais produtividade, isto é, produza mais com menos insumos, sem que haja investimentos no processo produtivo ou no treinamento dos empregados;

- Verifique se os resultados intermediários (lucro bruto e lucro antes do imposto de renda) estão compatíveis com suas expectativas e objetivos. Caso não estejam, refaça o orçamento, pensando em ações e investimentos possíveis para aumentar as vendas, diminuir os custos e despesas, aumentar a produtividade etc;

- Quando o orçamento estiver consistente com suas necessidades, faça a provisão para imposto de renda e calcule o resultado final do exercício (lucro líquido).

- Investimentos:

- Verifique se serão necessárias ampliações na sua estrutura de capital, tais como novas máquinas, prédios maiores, alterações no processo produtivo etc;

- Faça um orçamento de investimento consistente com os resultados esperados para a organização. Os investimentos não são incluídos na demonstração de resultados, mas são necessários para sua empresa crescer e prosperar. Para que isso aconteça, de forma saudável, a empresa deve financiar seus investimentos por meio dos lucros retidos e não distribuídos e, quando necessário, buscar financiamentos bancários com custos que possam ser pagos com os resultados da empresa.

O processo de planejamento orçamentário acrescenta valor às atividades da empresa na medida em que faz com que todos os envolvidos pensem no negócio e antevejam os resultados econômicos que podem ser gerados. Mais importante do que o orçamento é o processo orçamentário.

Nenhum orçamento, por si, pode garantir que os resultados projetados serão alcançados. Para que o orçamento se cumpra, é preciso disciplina na execução orçamentária e isso depende da atitude do empreendedor e do administrador do negócio, no acompanhamento e avaliação dos resultados e desvios.

Para fazer o acompanhamento orçamentário dos resultados da empresa:

- Registre sistematicamente as transações da empresa através da contabilidade;
- Compare o realizado com o orçado, identificando as variações;
- Analise e entenda as causas das variações;
- Tome ações corretivas quando as variações forem controláveis, para que não reflitam negativamente o negócio;
- Reveja o orçamento sempre que entender que as metas e objetivos precisam ser alteradas em função de eventos fora do seu controle ou de ameaças e oportunidades que surgirem no ambiente.

Lembre-se que o empreendedor deve ter como característica a iniciativa e a busca de oportunidades, correndo riscos calculados e se comprometendo e persistindo na busca das metas estabelecidas. Fique atento ao ambiente, de olho nas mudanças que acontecerem. E não faça do orçamento uma peça rígida de ficção que, cedo ou tarde, vai para o fundo da gaveta. Use o orçamento a seu favor, para controlar os resultados e manter o foco nos objetivos traçados.

FERRAMENTA:

A planilha em anexo permite a elaboração orçamentária e o registro dos resultados realizados, calculando as variações entre resultados orçados e realizados.

As tabelas que compõem o instrumento de orçamento empresarial são:

- Orçamento – modelo geral de orçamento empresarial para planejamento orçamentário;
- DRE-Executado – demonstração de resultados do exercício para registro dos resultados realizados;
- Variação – calcula a variação entre realizado e orçado.

	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO	TOTAL
Receita bruta	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Vendas													
Outras receitas													
(-) Impostos sobre faturamento	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
ISS / IPI / ICMS													
PIS													
COFINS													
Receita líquida	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(-) Custo do serviço prestado	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Mão-de-obra direta													
Matéria-prima													
Energia													
Materiais diversos													
Depreciação de máquinas e equipamentos da produção													
Lucro bruto	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(-) Despesas	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Despesa de vendas	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Publicidade e propaganda													
Comissões de vendas													
Provisão para devedores duvidosos													
Salários e encargos da equipe de vendas													
Outros													
Despesa administrativa	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Salários e encargos do pessoal de escritório													
Aluguéis													
Materiais de escritório													
Depreciação de imobilizado administrativo e geral													
Serviços públicos (água, luz, telefone)													
Contador													
Outros													
Despesa financeira	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Juros bancários													
Descontos por adiantamentos													
Outros													
Lucro antes do imposto de renda	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(-) Imposto de renda	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
CSLL													
IRPJ													
LUCRO LÍQUIDO	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -

EXEMPLO:

Uma empresa que presta serviços de entrega em domicílio fez, no ano anterior, 120 mil entregas, faturando R\$ 500 mil reais com os serviços prestados. Com 4 motocicletas, oito entregadores e duas atendentes, o serviço está com sua capacidade produtiva quase no limite, trazendo bons resultados para a empresa, que conseguiu lucrar 20% em relação ao faturamento.

No fim do ano, seus sócios começam a se planejar para o ano seguinte. Suas percepções de mercado os levam a crer que há oportunidades de crescimento para a empresa, já que seu serviço de conveniência atende de 7 horas da manhã às 11 horas da noite entregando qualquer produto que esteja disponível para compra no horário de atividade e, nos últimos meses do ano, não está conseguindo atender a todos os pedidos. Eles calculam que uma taxa de crescimento de 20% para o ano seguinte seria uma projeção razoável e decidem planejar seu negócio com base nessa expectativa.

Projetam, então, uma receita mensal média de R\$ 50 mil e uma carga tributária sobre faturamento de 7%, dividida nos impostos incidentes (Simples, CSLL e IRPJ). A receita líquida projetada fica sendo de R\$ 46.500.

Os custos dos serviços prestados eram, no ano anterior de 40% das vendas, divididos em salários e encargos de entregadores, combustível, manutenção e depreciação das motocicletas. Os custos iriam aumentar quase que proporcionalmente ao aumento das vendas, já que seria necessário contratar mais dois entregadores para mais uma motocicleta a ser comprada e esperava-se um aumento de 5% no preço da gasolina.

As despesas foram projetadas de forma a permanecerem com os mesmos valores absolutos. As despesas de vendas não seriam aumentadas

já que as atendentes continuariam a ser as mesmas e os gastos com publicidade também estavam satisfazendo. O aumento das vendas não viria de maiores divulgações, mas sim de demanda reprimida. As despesas administrativas, na sua maior parte com o gerente geral e a secretária (pessoal de escritório), e com aluguel da loja base não sofreriam aumentos. Na prática, os chamados custo fixos não sofreriam aumentos e a escala maior do negócio garantiria o aumento da lucratividade de 20% para 25%.

O orçamento, inicialmente elaborado pelo Gerente do negócio, foi discutido e aprovado pelos sócios e comunicado aos empregados de forma a esclarecer as metas e as ações que deveriam ser tomadas.

A previsão de se comprar mais um veículo para as entregas implicou na não distribuição de parte do lucro do ano anterior, que seria convertido em investimento na produção. Desta forma, as expectativas dos sócios ficaram coerentes com o orçamento empresarial (aumento das vendas e aumento da lucratividade).

No decorrer do ano, o orçamento executado sofreu variações por conta dos seguintes fatos:

1. Os salários foram acrescidos em 3% por conta do dissídio dos empregados;
2. Os serviços públicos (água, luz, telefone) subiram 4% por causa de aumento nas tarifas.

Os sócios e os gerentes tomaram as seguintes ações:

1. Reajustaram o orçamento de salários, já que identificaram que houve um erro de planejamento ao não considerarem o dissídio coletivo. Além disso, o aumento nos salários era justificado, já que os funcionários estavam trabalhando com afinco e em sintonia com as metas da empresa;
2. Promoveram uma alteração nos turnos e procedimentos das atendentes, de forma a melhorar a produtividade desta atividade, reduzindo o tempo de ligação com os fornecedores dos itens a serem entregues e, com isso, trazendo de volta os gastos com telefonia.

A planilha anexada abaixo mostra como o orçamento ficou registrado no controle orçamentário, comparando-se com o que foi realizado.

Orçamento

	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO	TOTAL
Receita bruta	R\$ 50.000	R\$ 600.000											
Vendas	R\$ 50.000	R\$ 600.000											
Outras receitas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Impostos sobre faturamento	R\$ 2.750	R\$ 33.000											
Simples (5,5%)	R\$ 2.750	R\$ 33.000											
Receita líquida	R\$ 47.250	R\$ 567.000											
(-) Custo do serviço prestado	R\$ 20.000	R\$ 240.000											
Mão-de-obra direta (salários, encargos e benefícios)	R\$ 13.200	R\$ 158.400											
Gasolina	R\$ 5.400	R\$ 64.800											
Manutenção	R\$ 1.200	R\$ 14.400											
Depreciação de máquinas e equipamentos da produção	R\$ 200	R\$ 2.400											
Lucro bruto	R\$ 27.250	R\$ 327.000											
(-) Despesas	R\$ 14.000	R\$ 168.000											
Despesa de vendas	R\$ 3.000	R\$ 36.000											
Publicidade e propaganda	R\$ 1.000	R\$ 12.000											
Salários e encargos da equipe de vendas	R\$ 2.000	R\$ 24.000											
Outros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Despesa administrativa	R\$ 10.800	R\$ 129.600											
Salários e encargos do pessoal de escritório	R\$ 6.000	R\$ 72.000											
Aluguéis	R\$ 3.000	R\$ 36.000											
Materiais de escritório	R\$ 500	R\$ 6.000											
Depreciação de imobilizado administrativo e geral	R\$ 100	R\$ 1.200											
Serviços públicos (água, luz, telefone)	R\$ 700	R\$ 8.400											
Contador	R\$ 500	R\$ 6.000											
Outros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Despesa financeira	R\$ 200	R\$ 2.400											
Juros e taxas bancárias	R\$ 200	R\$ 2.400											
Outros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Lucro antes do imposto de renda	R\$ 13.250	R\$ 159.000											
(-) Imposto de renda	R\$ 750	R\$ 9.000											
CSLL Simples (1%)	R\$ 500	R\$ 6.000											
IRPJ Simples (0,5%)	R\$ 250	R\$ 3.000											
LUCRO LÍQUIDO	R\$ 12.500	R\$ 150.000											

Realizado

	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO	TOTAL
Receita bruta	R\$ 41.600	R\$ 499.200											
Vendas	R\$ 41.600	R\$ 499.200											
Outras receitas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Impostos sobre faturamento	R\$ 2.288	R\$ 27.456											
Simples (5,5%)	R\$ 2.288	R\$ 27.456											
Receita líquida	R\$ 39.312	R\$ 471.744											
(-) Custo do serviço prestado	R\$ 20.000	R\$ 20.000	R\$ 20.000	R\$ 20.396	R\$ 243.564								
Mão-de-obra direta (salários, encargos e benefícios)	R\$ 13.200	R\$ 13.200	R\$ 13.200	R\$ 13.596	R\$ 161.964								
Gasolina	R\$ 5.400	R\$ 64.800											
Manutenção	R\$ 1.200	R\$ 14.400											
Depreciação de máquinas e equipamentos da produção	R\$ 200	R\$ 2.400											
Lucro bruto	R\$ 19.312	R\$ 19.312	R\$ 19.312	R\$ 18.916	R\$ 228.180								
(-) Despesas	R\$ 14.000	R\$ 14.000	R\$ 14.000	R\$ 14.268	R\$ 170.412								
Despesa de vendas	R\$ 3.000	R\$ 3.000	R\$ 3.000	R\$ 3.060	R\$ 36.540								
Publicidade e propaganda	R\$ 1.000	R\$ 12.000											
Salários e encargos da equipe de vendas	R\$ 2.000	R\$ 2.000	R\$ 2.000	R\$ 2.060	R\$ 24.540								
Outros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Despesa administrativa	R\$ 10.800	R\$ 10.800	R\$ 10.800	R\$ 11.008	R\$ 131.472								
Salários e encargos do pessoal de escritório	R\$ 6.000	R\$ 6.000	R\$ 6.000	R\$ 6.180	R\$ 73.620								
Aluguéis	R\$ 3.000	R\$ 36.000											
Materiais de escritório	R\$ 500	R\$ 6.000											
Depreciação de imobilizado administrativo e geral	R\$ 100	R\$ 1.200											
Serviços públicos (água, luz, telefone)	R\$ 700	R\$ 700	R\$ 700	R\$ 728	R\$ 8.652								
Contador	R\$ 500	R\$ 6.000											
Outros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Despesa financeira	R\$ 200	R\$ 2.400											
Juros e taxas bancárias	R\$ 200	R\$ 2.400											
Outros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Lucro antes do imposto de renda	R\$ 5.312	R\$ 5.312	R\$ 5.312	R\$ 4.648	R\$ 57.768								
(-) Imposto de renda	R\$ 624	R\$ 7.488											
CSLL Simples (1%)	R\$ 416	R\$ 4.992											
IRPJ Simples (0,5%)	R\$ 208	R\$ 2.496											
LUCRO LÍQUIDO	R\$ 4.688	R\$ 4.688	R\$ 4.688	R\$ 4.024	R\$ 50.280								

Varição

	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO	TOTAL
Receita bruta	R\$ (8.400)	R\$ (100.800)											
Vendas	R\$ (8.400)	R\$ (100.800)											
Outras receitas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Impostos sobre faturamento	R\$ (462)	R\$ (5.544)											
Simples (5,5%)	R\$ (462)	R\$ (5.544)											
Receita líquida	R\$ (7.938)	R\$ (95.256)											
(-) Custo do serviço prestado	-	-	-	R\$ 396	R\$ 3.564								
Mão-de-obra direta (salários, encargos e benefícios)	-	-	-	R\$ 396	R\$ 3.564								
Gasolina	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Manutenção	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Depreciação de máquinas e equipamentos da produção	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Lucro bruto	R\$ (7.938)	R\$ (7.938)	R\$ (7.938)	R\$ (8.334)	R\$ (98.820)								
(-) Despesas	-	-	-	R\$ 268	R\$ 2.412								
Despesa de vendas	-	-	-	R\$ 60	R\$ 540								
Publicidade e propaganda	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Salários e encargos da equipe de vendas	-	-	-	R\$ 60	R\$ 540								
Outros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Despesa administrativa	-	-	-	R\$ 208	R\$ 1.872								
Salários e encargos do pessoal de escritório	-	-	-	R\$ 180	R\$ 1.620								
Aluguéis	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materiais de escritório	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Depreciação de imobilizado administrativo e geral	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Serviços públicos (água, luz, telefone)	-	-	-	R\$ 28	R\$ 252								
Contador	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Outros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Despesa financeira	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Juros e taxas bancárias	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Outros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Lucro antes do imposto de renda	R\$ (7.938)	R\$ (7.938)	R\$ (7.938)	R\$ (8.602)	R\$ (101.232)								
(-) Imposto de renda	R\$ (126)	R\$ (1.512)											
CSLL Simples (1%)	R\$ (84)	R\$ (1.008)											
IRPJ Simples (3%)	R\$ (42)	R\$ (504)											
LUCRO LÍQUIDO	R\$ (7.812)	R\$ (7.812)	R\$ (7.812)	R\$ (8.476)	R\$ (99.720)								