



Coordenação de Extensão



### **CÂMPUS DE ALFENAS**

Rodovia MG 179 - Km 0 - Caixa Postal 23  
Tel.: (35) 3299 -3000 - CEP 37130-000  
Alfenas MG - <http://www.unifenas.br>

### **CÂMPUS DE BELO HORIZONTE**

#### **Câmpus I**

Rua Líbano, 66 - Itapoã  
Tel.: (31) 3497-4300

#### **Câmpus II**

Rua Boaventura, 50 - Bairro Universitário / Jaraguá  
Tel.: (35) 3497-4305

E-mail: [belohorizonte@unifenas.br](mailto:belohorizonte@unifenas.br)

### **CÂMPUS DE CAMPO BELO**

Al. Roberto Assunção, s/nº - Eldorado - Cx. P. 519  
Fone/fax: (35) 3832-6462

CEP 37270-000 - Campo Belo-MG

E-mail: [campobelo@unifenas.br](mailto:campobelo@unifenas.br)

### **CÂMPUS DE DIVINÓPOLIS**

Rua Tedinho Alvim nº 1000  
Bairro Liberdade

Tel.: (35) 3212-7888

CEP 35500-000 - Divinópolis - MG

E-mail: [divinopolis@unifenas.br](mailto:divinopolis@unifenas.br)

### **CÂMPUS DE POÇOS DE CALDAS**

Rod. Geraldo Martins Costa, s/nº -Cx.P.695 - Jd Kennedy  
Tel.: (035) 3713 - 4400

CEP 37701-970 - Poços de Caldas - MG

E-mail: [pocosdecaldas@unifenas.br](mailto:pocosdecaldas@unifenas.br)

### **FACULDADE DE SÃO SEBASTIÃO DO PARAÍSO**

Praça dos Imigrantes, 20- Lagoinha  
Tel.: (35) 3531 1666 /3531-6128

CEP 37950-000 -São Sebastião do Paraíso-MG

Email [paraiso@unifenas.br](mailto:paraiso@unifenas.br)

### **CÂMPUS DE VARGINHA**

Praça do Estudante, 2000 - Imaculada Conceição  
Fone:(35) 3212 -7766 /3212-7957 /3212- 9472 /3212-9473

CEP 37002-970 - Varginha-MG

E-mail: [varginha@unifenas.br](mailto:varginha@unifenas.br)

# PLANO ORÇAMENTÁRIO EMPRESARIAL

(GERENCIANDO O CRESCIMENTO)

**MODELO ADAPTADO PARA MICROS E PEQUENAS EMPRESAS**



**IDEALIZAÇÃO INTEGRAL**

**Prof. Veslaine Antônio Silva**  
FACECA FUMESC - UNIFENAS









16 - ORÇAMENTO DO FLUXO DE CAIXA						
CONTAS	ORÇADA	REALIZ.	VAR.			%
<b>ENTRADAS</b>						
- COBRANCA DE DUPLICATAS (01)	9.275	9.050	225			2,4
- OUTRAS RECEITAS (02)	51	35	16			31,4
<b>TOTAL DAS ENTRADAS</b>	<b>9.326</b>	<b>9.085</b>	<b>241</b>			<b>2,6</b>
<b>SAÍDAS</b>						
- CONTAS A PAGAR FORNECEDORES (03)	2.131	2.150	(19)			0,9
- MÃO DE OBRA DIRETA (04)	2.664	2.852	*188)			7,1
- DESPESAS INDIRETAS DA FÁBRICA (05)	1.661	1.087	74			6,4
- DESPESAS DE VENDA (06)	1.483	1.457	26			1,8
- DESPESAS ADMINISTRATIVAS (07)	335	359	(24)			7,2
- ATIVOS FIXOS (08)	246	135	84			38,4
- DIVIDENDOS (09)	120	113	7			5,8
- IMPOSTO DE RENDA DO EXERCÍCIO ANTERIOR (10)	163	159	4			2,5
<b>TOTAL DAS SAÍDAS</b>	<b>(8.803)</b>	<b>(8.312)</b>	<b>36</b>			<b>0,4</b>
<b>SALDO DE CAIXA NO FINAL DO PERÍODO ORÇAMENTÁRIO</b>	<b>523</b>	<b>773</b>	<b>277</b>			<b>26,4</b>

13 - ORÇAMENTO DA DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS				
CONTAS	ORÇADA	REALIZ.	VAR.	%
- VENDAS (01)	9.314	9.254	(60)	(0,6)
- CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS (02)	(5.962)	(6.028)	(66)	(1,1)
<b>LUCRO BRUTO</b>	<b>3.352</b>	<b>3.226</b>	<b>(126)</b>	<b>(3,7)</b>
- DESPESAS COM VENDAS (030)	(1.483)	(1.457)	26	1,8
- DESPESAS ADMINISTRATIVAS (04)	(335)	359	(24)	(7,2)
<b>LUCRO OPERACIONAL</b>	<b>1.534</b>	<b>1.410</b>	<b>(124)</b>	<b>(8,1)</b>
- OUTRAS RECEITAS E DESPESAS (05)	51	35	(16)	(31,4)
<b>LUCRO LÍQUIDO ANTES DO I.R.</b>	<b>1.585</b>	<b>1.445</b>	<b>(140)</b>	<b>9,4</b>
- IMPOSTO DE RENDA DO EXERCÍCIO ANTERIOR	163	(150)	(4)	(2,5)
<b>LUCRO LÍQUIDO</b>	<b>1.422</b>	<b>1.286</b>	<b>(136)</b>	<b>9,6</b>

14 - - ORÇAMENTO DOS LUCROS RETIDOS				
CONTAS	ORÇADA	REALIZ.	VAR.	%
- LUCROS RETIDOS ANTERIOR	783	783	-0-	-0-
- LUCRO ESTIMADO NESSE ORÇAMENTO (01)	1.422	1.286	136	9,6
<b>TOTAL</b>	<b>2.205</b>	<b>2.069</b>	<b>136</b>	<b>6,2</b>
- DIVIDENDOS A DISTRIBUIR (02)	(120)	(113)	(7)	(5,8)
<b>LUCROS RETIDOS NESTE ORÇAMENTO</b>	<b>2.085</b>	<b>1.956</b>	<b>129</b>	<b>6,2</b>

15 - ORÇAMENTO DE APROPRIAÇÃO DE CAPITAL				
CONTAS	ORÇADA	REALIZ.	VAR.	%
PREVISÃO DE COMPRA DE ATIVOS FIXOS				
- AMPLIAÇÃO DO PRÉDIO	180	100	(86)	46,7
- MAQUINARIOS	3	-0-	3	100,0
- FERRAMENTAS	3	-0-	3	100,0
- MÓVEIS E UTENSÍLIOS	27	35	(8)	29,6
<b>TOTAL</b>	<b>219</b>	<b>135</b>	<b>84</b>	<b>38,4</b>

# PLANO ORÇAMENTÁRIO EMPRESARIAL

(GERENCIANDO O CRESCIMENTO)

## MODELO ADAPTADO PARA MICROS E PEQUENAS EMPRESAS

Prof. Veslaine Antônio Silva

DIZ-SE QUE,  
 “UM HOMEM SEM PROJETOS DE CRESCIMENTO  
 É ALGUÉM QUE SE RENDEU À ROTINA DO DIA A DIA  
 E QUE PERDEU A CORAGEM DE VIVER.  
 O MESMO SE DIZ  
 DE UM EMPREENDIMENTO OU MESMO DE UM POVO,  
 SEM UM PROJETO CAPAZ DE POLARIZAR TODAS AS SUAS  
 ENERGIAS  
 PARA A REALIZAÇÃO DE UM OBJETIVO  
 QUE DÊ SENTIDO À SUA HISTÓRIA.

12 - ORÇAMENTO DE OUTRA RECEITAS E DESPESAS						
CONTAS	ORÇADA	REALIZ.	VAR.			%
OUTRAS RECEITAS						
- JUROS SOBRE APLICAÇÕES	2	-0-	920			(100,0)
- VENDA DE REFUGOS	56	30	(26)			(46,4)
- OUTRAS RECEITAS	20	25	5			25,0
- SUBTOTAL	78	55	(23)			(29,5)
- OUTRAS DESPESAS						
JUROS SOBRE EMPRÉSTIMOS	(27)	(20)	7			25,0
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>35</b>	<b>16</b>			<b>(31,4)</b>

Os resultados dos orçamentos até esse ponto, comparados com o que realmente aconteceu, apontaram variações a maior ou a menor (positivas e/ou negativas) que acabaram por exercer influência nos resultados esperados conforme os orçamentos que se seguem. A título de exemplo o lucro esperado de \$1.422 não aconteceu devido à variação de \$136 a menor, que corresponde a 9,6 % com relação ao planejado. Aqui, a direção determina ações corretivas na elaboração do próximo período orçamentário e analisa juntamente com o(s) responsável(veis) do(s) setor(es) (centros de responsabilidade) a(s) causa(s) da(s) variação(ões), o que é passível de medidas administrativas disciplinares. O mesmo deve ocorrer com todas demais variações sejam elas positivas ou negativas.

10 - ORÇAMENTO DE DESPESAS COM VENDAS, PROMOÇÃO E TRANSPORTES			
CONTAS	ORÇADA	REALIZ.	VAR.
			%
- SALÁRIOS, ORDENADOS E COMISSÕES	392	350	(42) (10,7)
- ENCARGOS SOCIAIS	196	175	(21) (10,7)
- DESPESAS DE VIAGEM	101	90	(11) (10,9)
- TELEFONES	70	95	25 35,7
- DEPRECIACÃO	8	8	-0-
- SEGUROS	7	10	3 42,8
- IMPOSTOS E TAXAS	10	8	(2) (20,0)
<b>10 - ORÇAMENTO DE DESPESAS COM VENDAS, PROMOÇÃO E TRANSPORTES - (CONT.)</b>			
- MATERIAL DE EXPEDIENTE	7	5	(2) (28,6)
- MANUTENÇÃO E REPAROS	11	-0-	(11) (100,0)
- FRETES E CARGOS	201	230	29 14,4
- COMISSÕES(OUTRAS)	377	370	(7) (1,9)
- DESPESAS DIVERSAS	58	65	7 12,1
<b>SUBTOTAL</b>	<b>1.438</b>	<b>1.406</b>	<b>(32) (2,2)</b>
- RATEIO DE DESPESAS GERAIS DO ESCRITÓRIO	45	51	6 13,3
<b>TOTAL</b>	<b>1.483</b>	<b>359</b>	<b>26 1,8</b>

11 - ORÇAMENTO DE DESPESAS ADMINISTRATIVAS			
CONTAS	ORÇADA	REALIZ.	VAR.
			%
- SALÁRIOS, ORDENADOS E COMISSÕES	138	145	7 5,1
- ENCARGOS SOCIAIS	39	41	2 5,1
- DESPESAS DE VIAGEM	25	25	-0-
- TELEFONES	19	25	6 31,18
- DEPRECIACÃO	11	11	-0-
- SEGUROS	10	12	2 20,0
- IMPOSTOS E TAXAS	13	10	(3) (23,1)
- MATERIAL DE EXPEDIENTE	22	25	3 13,6
- MANUTENÇÃO E REPAROS	6	4	(2) (33,5)
- DESPESAS DIVERSAS	7	19	3 42,8
<b>SUBTOTAL</b>	<b>290</b>	<b>308</b>	<b>(18) (6,2)</b>
- RATEIO DE DESPESAS GERAIS DO ESCRITÓRIO	45	51	6 13,3
<b>TOTAL</b>	<b>335</b>	<b>359</b>	<b>(24) (7,2)</b>

## INTRODUÇÃO

Na busca de uma constante integração com o Meio Ambiente Geral e em particular com o Meio Ambiente Operacional, as organizações tem sentido um forte impacto diante da velocidade das mudanças que hoje se operam no mundo, fervilhante de inovações.

Principalmente no Brasil, as empresas, dado à necessidade de sobrevivência, sofreram e vem sofrendo profundas transformações sem o que não estarão habilitadas e sensíveis às “influências externas”, Dai, a necessidade de se comprometer com as alterações que se verificam na Economia, na Política, nas Legislações, mudanças climáticas, geográficas, demográficas, mudanças comportamentais por parte dos consumidores e muitas outras.

Diante dessas contingências, a própria administração como um todo tem tido como imprescindível a constante busca na melhora de seus processos. Dai, cercar-se de recursos técnicos e humanos de forma adequada e racional, objetivando a sobrevivência com obtenção de lucros e satisfação.

Com o objetivo de crescimento o planejamento é especialmente importante. Segundo a própria etimologia da palavra, planejamento vem de “planus”, do latim, que quer dizer “liso”, que deu origem a palavra “chão”. E necessário estar com “os pés no chão”, no sentido de se organizar com propostas e metas renováveis segundo a dinâmica do conhecimento e das operações.

A proposta deste trabalho, não é oferecer nenhum tratado geral sobre o assunto. Tem como objetivo delinear alguns conceitos básicos sobre organização, mercado e planejamento, de uma forma pragmática, para atender à necessidade e objetivo de crescimento das micro e pequenas empresas

8 - ORÇAMENTO DO ESTOQUE INICIAL E FINAL (CONT.)					
CONTAS	ORÇADA	REALIZ.	VAR.	VAR.	%
PRODUTOS ACABADOS					
ESTOQUE FINAL					
A					
UNIDADES (EXTR. DO PLANEJ./ORÇ. PROD. NECESSÁRIA)	190	160	160	30	15,8
CUSTO UNITÁRIO	2,77	2,77	2,77	2,77	-0-
<b>TOTAL</b>	<b>526</b>	<b>443</b>	<b>443</b>	<b>83</b>	<b>15,8</b>
B					
UNIDADES (EXTR. DO PLANEJ./ORÇ. PROD. NECESSÁRIA)	160	160	160	-0-	-0-
CUSTO UNITÁRIO	2,57	2,57	2,57	-0-	-0-
<b>TOTAL</b>	<b>408</b>	<b>408</b>	<b>408</b>	<b>-0-</b>	<b>-0-</b>
<b>TOTAL</b>	<b>934</b>	<b>851</b>	<b>851</b>	<b>(83)</b>	<b>(8,9)</b>

9 - ORÇAMENTO DO CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS					
CONTAS	ORÇADA	REALIZ.	VAR.	VAR.	%
- ESTOQUE INICIAL DE MATÉRIAS-PRIMAS (01)	355	360	360	5	1,4
- COMPRAS DE MATÉRIAS-PRIMAS (02)	2.189	2969	2969	80	3,6
- ESTOQUE FINAL DE MATÉRIAS-PRIMAS (01)	(378)	(357)	(357)	21	5,6
<b>CUSTO DAS MATÉRIAS-PRIMAS</b>	<b>2.166</b>	<b>2.272</b>	<b>2.272</b>	<b>106</b>	<b>4,9</b>
- MÃO DE OBRA DIRETA (03)	2.664	2.852	2.852	188	6,6
- DESPESAS INDIRETAS (04)	1.161	1.087	1.087	(74)	-6,4
<b>SUB-TOTAL</b>	<b>5.991</b>	<b>6.211</b>	<b>6.211</b>	<b>220</b>	<b>3,7</b>
- ESTOQUE INICIAL DE PRODUTOS EM PROCESSO (01)	29	34	34	5	17,2
- ESTOQUE FINAL DE PRODUTOS EM PROCESSO (01)	(31)	(34)	(34)	(3)	9,7
<b>SUB-TOTAL</b>	<b>5.989</b>	<b>6.211</b>	<b>6.211</b>	<b>222</b>	<b>3,7</b>
- ESTOQUE INICIAL DE PRODUTOS ACABADOS (01)	907	671	671	(236)	-26,0
- ESTOQUE FINAL DE PRODUTOS ACABADOS	(934)	(854)	(854)	(90)	-8,6
<b>CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS</b>	<b>5.962</b>	<b>6.028</b>	<b>6.028</b>	<b>66</b>	<b>6,9</b>

8 - ORÇAMENTO DO ESTOQUE INICIAL E FINAL (CONT.)					
CONTAS	ORÇADA	REALIZ.	VAR.	%	
<b>MATÉRIAS-PRIMAS</b>					
<b>ESTOQUE FINAL</b>					
<b>- W</b>					
UNIDADES (EXTRAÍDO ORÇ. DE COMPRAS DE MAT.-PRIMAS)	330	330	330	(9,1)	(9,1)
CUSTO UNITÁRIO	0,27	70,27	81	(0,1)	(0,1)
<b>TOTAL</b>	<b>89</b>	<b>81</b>	<b>(8)</b>	<b>(0,1)</b>	<b>(0,1)</b>
<b>- X</b>					
UNIDADES (EXTRAÍDO ORÇ. DE COMPRAS DE MAT.-PRIMAS)	240	260	20	8,3	8,3
CUSTO UNITÁRIO	0,50	0,50	0,50	-0-	-0-
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>130</b>	<b>10</b>	<b>8,3</b>	<b>8,3</b>
<b>- Y</b>					
UNIDADES (EXTRAÍDO ORÇ. DE COMPRAS DE MAT.-PRIMAS)	230	200	(30)	(13,0)	(13,0)
CUSTO UNITÁRIO	0,38	0,38	0,38	-0-	-0-
<b>TOTAL</b>	<b>87</b>	<b>76</b>	<b>(11)</b>	<b>(13,1)</b>	<b>(13,1)</b>
<b>- Z</b>					
UNIDADES (EXTRAÍDO ORÇ. DE COMPRAS DE MAT.-PRIMAS)	210	180	(30)	(13,4)	(13,4)
CUSTO UNITÁRIO	0,39	0,39	0,39	-0-	-0-
<b>TOTAL</b>	<b>82</b>	<b>70</b>	<b>(12)</b>	<b>(14,6)</b>	<b>(14,6)</b>
<b>TOTAL (W+X+Y+Z)</b>	<b>378</b>	<b>357</b>	<b>(21)</b>	<b>(5,6)</b>	<b>(5,6)</b>
<b>MATERIAL EM PROCESSO</b>					
<b>ESTOQUE INICIAL</b>					
UNIDADES	17	20	3	17,6	17,6
CUSTO UNITÁRIO	1,71	1,71	1,71	-0-	-0-
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>34</b>	<b>5</b>	<b>17,6</b>	<b>17,6</b>
<b>ESTOQUE FINAL</b>					
UNIDADES	18	20	2	11,1	11,1
CUSTO UNITÁRIO	1,71	1,71	1,71	-0-	-0-
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>34</b>	<b>3</b>	<b>11,3</b>	<b>11,3</b>
<b>PRODUTOS ACABADOS</b>					
<b>ESTOQUE INICIAL</b>					
<b>A</b>					
UNIDADES (EXTR. DO PLANEJ./ORÇ. PROD. NECESSÁRIA)	180	150	(30)	16,7	16,7
CUSTO UNITÁRIO	2,77	2,77	2,77	-0-	-0-
<b>TOTAL</b>	<b>499</b>	<b>416</b>	<b>(83)</b>	<b>(16,7)</b>	<b>(16,7)</b>
<b>B</b>					
UNIDADES	160	100	(60)	37,5	37,5
CUSTO UNITÁRIO	2,57	2,55	2,55	-0-	-0-
<b>TOTAL</b>	<b>411</b>	<b>255</b>	<b>(153)</b>	<b>(37,5)</b>	<b>(37,5)</b>

## PLANO ORÇAMENTÁRIO

Basicamente um plano orçamentário se constitui de um planejamento estratégico de conformidade com os objetivos da alta administração, de planejamentos táticos dos grandes setores da organização e sub-planejamentos de cada um deles, que se constitui no planejamento operacional.

## O PLANO ORÇAMENTÁRIO VISTO DENTRO DO CICLO ADMINISTRATIVO.

### PLANEJAMENTO

Planejar é elaborar um plano de ação, isto é, fixar um objetivo e definir os meios mais eficazes para atingi-lo. Assim falamos em planejar as atividades do semestre ou do ano. O termo hoje é mais empregado em economia. Fazer planejamento econômico é planejar no setor da economia, seja em escala microeconômica, por exemplo, no âmbito de uma empresa, seja em escala macroeconômica, no âmbito da economia global de uma nação.

Ao planejar pode-se falar em diagnósticos, objetivando obter informações sobre causas e problemas e sobre mudanças que devem ocorrer, na expectativa esperada. Pode-se falar em um plano de ação compreendendo o estabelecimento de estratégias incluindo o envolvimento de "pessoas-chave" no processo e nos métodos a serem aplicados.

### ORGANIZAÇÃO

Organizar significa criar órgãos, dividir os trabalhos atendendo ao quanto diz respeito aos princípios básicos de uma administração científica. Organizar, portanto, as intenções, criar setores, criar centros de responsabilidade. Na empresa, se faz referência à criação de centros de receitas e centros de despesas, cada qual com seu gerente, respondendo pela eficiência e eficácia do seu setor. Para isso é necessário que o homem certo seja colocado no lugar certo e na hora certa, sem paternalismos, visando o zelo pela harmonia através da coordenação dos trabalhos.

## COORDENAÇÃO

Coordenação significa ação de ordenar conjuntamente. É a disposição ordenada e metódica de elementos que se constituem num todo à base de critérios bem definidos, em vista da consecução de um objetivo.

Na empresa, atendendo um processo disciplinar, deve existir uma interdependência de trabalhos e, portanto também de setores. Dai, a necessidade de um racional fluxo de informações e documentos, de transmissão de tecnologia, etc., sem se pecar por excessos de vaidades ou extremismos, em face de posições hierárquicas. Assim é que muitas discordâncias e discussões funestas podem ser evitadas com mais moderação e menor suscetibilidade. Daí ainda, nenhum centro julgará o seu setor como de prioridade em detrimento dos demais, respeitados os graus de complexidade dentro do processo. Isso é coordenação. Aliás, a falta de coordenação é que gerou um processo antagônico que chegou a dividir a civilização, ficando entre a democracia e os extremismos de todo gênero, entre as posições que geram equilíbrio, dando origem aos excessos, ao descontrole e ao desborde, que põe em risco a execução de qualquer plano.

## EXECUÇÃO

Há um provérbio romano que diz: “initium dimidium facti”, ou seja, “o começo é a metade da façanha”. Depois de um planejamento bem estruturado, seja estratégico, seja tático, seja operacional, depois de um fluxo de operações bem definido e coordenado em níveis verticais e horizontais, depois das tarefas bem identificadas e delineadas para cada centro de responsabilidade e aclaradas as necessidades de um sincronismo entre elas, também em níveis verticais e horizontais, a metade do trabalho já está feita.

Após, portanto, a importante fase conceitual e intelectual, parte-se para a fase pragmática do campo empresarial. Na execução ocorrem os fatos reais da atividade a que se propôs dentro do planejamento.

É evidente que a execução gera toda uma movimentação de pessoas e materiais, segundo um cronograma pré-estabelecido. No

8 - ORÇAMENTO DO ESTOQUE INICIAL E FINAL					
CONTAS	ORÇADA	REALIZ.	VAR.	%	
MATERIAS-PRIMAS					
ESTOQUE INICIAL					
- W					
UNIDADES (EXTRAÍDO ORÇ. DE COMPRAS DE MAT.-PRIMAS)	310	320	10	3,2	
CUSTO UNITÁRIO	0,27	0,27	0,27	-0-	
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>86</b>	<b>2</b>	<b>2,4</b>	
- X					
UNIDADES (EXTRAÍDO ORÇ. DE COMPRAS DE MAT.-PRIMAS)	225	200	(25)	(11,1)	
CUSTO UNITÁRIO	0,50	0,50	0,50	-0-	
<b>TOTAL</b>	<b>113</b>	<b>100</b>	<b>(13)</b>	<b>11,5</b>	
- Y					
UNIDADES (EXTRAÍDO ORÇ. DE COMPRAS DE MAT.-PRIMAS)	213	220	7	3,3	
CUSTO UNITÁRIO	0,38	0,38	0,38	-0-	
<b>TOTAL</b>	<b>81</b>	<b>84</b>	<b>3</b>	<b>3,2</b>	
- Z					
UNIDADES (EXTRAÍDO ORÇ. DE COMPRAS DE MAT.-PRIMAS)	198	230	32	16,2	
CUSTO UNITÁRIO	0,39	0,39	0,39	-0-	
<b>TOTAL</b>	<b>77</b>	<b>90</b>	<b>13</b>	<b>16,93</b>	
<b>TOTAL (W+X+Y+Z)</b>	<b>355</b>	<b>360</b>	<b>5</b>	<b>1,4</b>	

7 - ORÇAMENTO DE DESPESAS INDIRETAS - FÁBRICA				
CONTAS	ORÇADA	REALIZ.	VAR.	%
<b>DEPARTAMENTO DE PRODUÇÃO</b>				
- SALÁRIOS E ORDENADOS	318	250	(68)	(21,4)
- ENCARGOS SOCIAIS	157	123	(34)	(21,6)
- DESPESAS DE VIAGEM	-	-0-	-0-	-0-
- TELEFONES	-	-0-	-0-	-0-
- DEPRECIAÇÃO	28	28	-0-	-0-
- MANUTENÇÃO E REPAROS	80	80	-0-	-0-
- SEGUROS	34	40	6	17,7
- IMPOSTOS E TAXAS	41	48	7	17,1
- DESPESAS DIVERSAS	20	30	10	50,0
<b>TOTAL</b>	<b>678</b>	<b>599</b>	<b>79</b>	<b>11,0</b>
<b>SERVIÇOS GERAIS</b>				
- SALÁRIOS E ORDENADOS	79	85	6	7,6
- ENCARGOS SOCIAIS	40	43	3	7,5
- DESPESAS DE VIAGEM	5	-0-	(5)	100,0
- TELEFONES	8	-0-	(8)	100,0
- DEPRECIAÇÃO	7	-0-	(7)	100,0
- MANUTENÇÃO E REPAROS	5	-0-	(5)	100,0
- SEGUROS	9	12	3	33,3
- IMPOSTOS E TAXAS	15	-0-	(15)	100,0
- DESPESAS DIVERSAS	6	10	4	66,7
<b>TOTAL</b>	<b>174</b>	<b>150</b>	<b>(24)</b>	<b>13,8</b>
<b>TRANSPORTE</b>				
- SALÁRIOS E ORDENADOS	53	60	7	13,2
- ENCARGOS SOCIAIS	27	31	4	14,8
- DESPESAS DE VIAGEM	---	-0-	-0-	-0-
- TELEFONES	---	-0-	-0-	-0-
- DEPRECIAÇÃO	9	9	-0-	-0-
- MANUTENÇÃO E REPAROS	18	25	7	38,9
- SEGUROS	5	8	3	60,0
- IMPOSTOS E TAXAS	7	7	-0-	-0-
- DESPESAS DIVERSAS	16	20	4	25,0
<b>TOTAL</b>	<b>135</b>	<b>160</b>	<b>25</b>	<b>18,5</b>
<b>MANUTENÇÃO</b>				
- SALÁRIOS E ORDENADOS	11	10	(1)	(9,1)
- ENCARGOS SOCIAIS	6	5	(1)	(16,7)
- DESPESAS DE VIAGEM	---	-0-	-0-	-0-
- TELEFONES	---	-0-	-0-	-0-
- DEPRECIAÇÃO	3	3	-0-	-0-
- MANUTENÇÃO E REPAROS	8	10	2	25,0

decorrer das atividades de toda ordem, os fatos são registrados seguindo-se as coordenadas do planejamento, ou seja: as contas integrantes do plano correspondem às mesmas do registro contábil. A comparação periódica e sistemática entre ambos é, pode-se dizer, o instrumento de controle.

## CONTROLE

Em termos periódicos e sistemáticos, o controle pode ser feito através da comparação do planejado com o que foi efetivamente realizado, tomando-se como base os demonstrativos de ambos os lados. A partir daí são estabelecidas as variações por centro de responsabilidade, para se tomar conhecimento até que ponto o planejamento está sendo seguido e, nesse contexto, se as posições encontradas são positivas ou negativas.

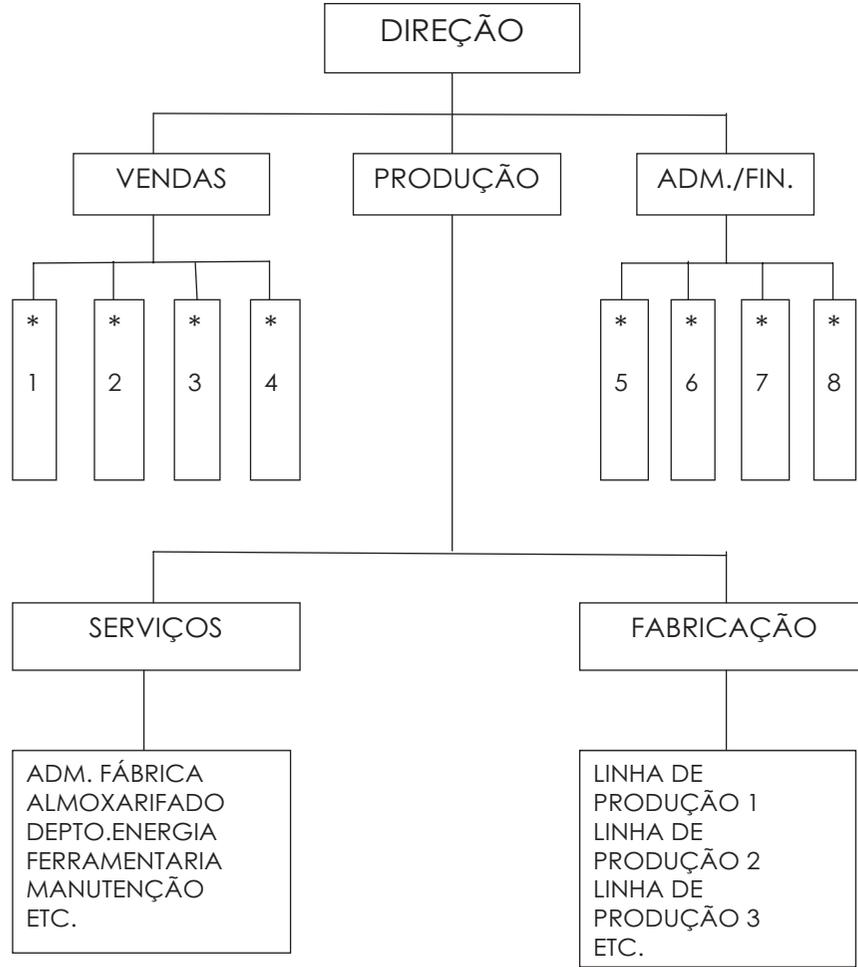
Se negativas, deve entrar aqui as argumentações dos responsáveis, para que no próximo e curto período subsequente as falhas sejam corrigidas no próprio planejamento e nos meios propostos para se atingir os objetivos, sempre em tempo hábil.

Percebe-se que deve existir permanentemente uma preocupação com o aprimoramento e o conhecimento das causas e efeitos, para que no ciclo administrativo, o novo planejamento seja mais ajustado.

Falamos em centros de responsabilidade para o sucesso das operações. Subentende-se portanto, que em todo o mecanismo existe o ser humano. É ele o esteio de tudo desde o mais alto nível dentro da organização, até o mais modesto dos servidores. E todos eles são importantes nessa integração.

## CENTROS DE RESPONSABILIDADE (CENTROS DE RECEITAS E CENTROS DE CUSTOS E DESPESAS)

A título de exemplo um modelo de organograma, com as subdivisões  
que configuram os centros de responsabilidade:



·1 ÁREA A  
·2 ÁREA B  
·3 ÁREA C  
·4 ÁREA D

5 TESOURARIA  
6 CONTROLADORIA  
7 CONTABILIDADE  
8 PLANEJAMENTO

5 - ORÇAMENTO DE MÃO DE OBRA DIRETA					
PRODUTOS	ORÇADA	REALIZ	VAR.		%
<b>PRODUTO A</b>					
- UNIDADES A SEREM PRODUZIDAS CONF. ORÇ. PROD. NEC.	1.310	1.250	(60)		(4,6)
- HORAS PADRÃO POR UNIDADE	0,5954	0,5954	0,5954		-0-
- TOTAL HORAS	780	744	(36)		(4,6)
- CUSTO MÉDIO HORÁRIO	1,80	1,80	1,80		-0-
- <b>CUSTO MÃO DE OBRA DIRETA</b>	<b>1.404</b>	<b>1.340</b>	<b>252</b>		<b>(4,6)</b>
<b>PRODUTO B</b>					
- UNIDADES A SEREM PRODUZIDAS CONF. ORÇ. PROD. NEC.	1.000	1.200	200		20,0
- HORAS PADRÃO POR UNIDADE	0,7000	0,7000	0,7000		-0-
- TOTAL HORAS	700	840	140		20,0
- CUSTO MÉDIO HORÁRIO	1,80	1,80	1,80		-0-
- <b>CUSTO MÃO DE OBRA DIRETA</b>	<b>1.260</b>	<b>252</b>	<b>252</b>		<b>20,0</b>
- <b>CUSTO TOTAL MÃO DE OBRA DIRETA (A + B)</b>	<b>2.664</b>	<b>2.852</b>	<b>188</b>		<b>7,1</b>

6 - ORÇAMENTO DE DESPESAS GERAIS - ESCRITÓRIO					
CONTAS	ORÇADA	REALIZ.	VAR.		%
- SALÁRIOS E ORDENADOS	95	95	-0-		-0-
- ENCARGOS SOCIAIS	48	48	-0-		-0-
- DESPESAS DE VIAGEM	8	10	2		25,0
- DEPRECIAÇÃO	15	15	-0-		-0-
- MATERIAL DE ESCRITÓRIO	5	10	5		50,0
- MANUTENÇÃO E REPAROS	30	40	10		33,3
- IMPOSTOS E TAXAS	7	10	3		42,9
- DESPESAS DIVERSAS	20	25	5		25,0
<b>TOTAL</b>	<b>228</b>	<b>253</b>	<b>25</b>		<b>11,0</b>
- RATEAR PARA O SETOR DE VENDAS - 20%	45	51	6		13,3
- RATEAR PARA ADMINISTRAÇÃO - 20%	45	51	6		13,3
- RATEAR PARA O SETOR DE PRODUÇÃO - 60%	138	151	13		9,4
<b>TOTAL</b>	<b>228</b>	<b>253</b>	<b>25</b>		<b>11,0</b>

4 - ORÇAMENTO DE COMPRA DE MATÉRIAS - PRIMAS					
MATÉRIAS-PRIMAS	ORÇADA	REALIZ.	VAR.	%	
MATÉRIA-PRIMA - W					
- NECESSÁRIA PARA A PRODUÇÃO	2.320	2.450	130	5,6	
- ESTOQUE FINAL (31/12/X1)	330	300	(30)	9,1	
- TOTAL	2650	2.750	100	3,8	
- ESTOQUE INICIAL (01/01/X1)	(310)	(320)	(10)	3,2	
- TOTAL	2.340	2.430	90	3,8	
- CUSTO UNITÁRIO	0,27	0,27	-0-	-0-	
- CUSTO	632	656	24	3,8	
MATÉRIA-PRIMA - X					
- NECESSÁRIA PARA A PRODUÇÃO	1.260	1.360	100	7,9	
- ESTOQUE FINAL (31/12/X1)	240	260	20	8,3	
- TOTAL	1500	1.620	120	8,0	
- ESTOQUE INICIAL (01/01/X1)	(225)	(200)	(25)	11,1	
- TOTAL	1.275	1.420	145	11,4	
- CUSTO UNITÁRIO	0,50	0,50	-0-	-0-	
- CUSTO	638	710	72	11,3	
MATÉRIA-PRIMA - Y					
- NECESSÁRIA PARA A PRODUÇÃO	1.280	1.310	30	2,3	
- ESTOQUE FINAL (31/12/X1)	230	200	(30)	13,0	
- TOTAL	1.510	1.510	-0-	-0-	
- ESTOQUE INICIAL (01/01/X1)	(213)	(220)	(7)	3,4	
- TOTAL	1.297	1.290	(7)	0,5	
- CUSTO UNITÁRIO	0,39	0,39	-0-	-0-	
- CUSTO	506	503	(3)	0,6	
4 - ORÇAMENTO DE COMPRA DE MATÉRIAS-PRIMAS (CONT.)					
MATÉRIAS-PRIMAS	ORÇADA	REALIZ.	VAR.	%	
MATÉRIA-PRIMA - Z					
- NECESSÁRIA PARA A PRODUÇÃO	1.020	1.050	30	2,9	
- ESTOQUE FINAL (31/12/X1)	210	180	(30)	14,3	
- TOTAL	1.230	1.230	-0-	-0-	
- ESTOQUE INICIAL (01/01/X1)	(198)	(230)	(32)	16,2	
- TOTAL	1.032	1.000	(32)	3,1	
- PREÇO UNITÁRIO	0,40	0,40	-0-	-0-	
- CUSTO	413	400	(13)	(3,2)	
TOTAL					
<b>80 - CUSTO TOTAL MATÉRIA-PRIMAS (W+X+Y+Z)</b>	<b>2.189</b>	<b>2.269</b>	<b>80</b>	<b>3,7</b>	

## MERCADO

A definição de determinados negócios muitas vezes leva em conta o mercado atendido. Há cadeias varejistas, por exemplo, que se especializam em atender à classe média, outras à classe alta e outras ainda que se especializam em atendimento as classes de baixo poder aquisitivo. Desse maneira, a definição de mercado deve considerar o escalpo do negócio e a dimensão do segmento. O escalpo de mercado refere-se à identificação do grupo de consumidores atendidos e os não atendidos. Assim, é comum as empresas estabelecerem os limites geográficos das áreas de atendimento a consumidores e clientes.

Assim, pode uma empresa delinear o escalpo de seu negócio em função das restrições de recursos disponíveis e, quando possível, dirigir seus esforços para satisfazer aos benefícios buscados por seus consumidores.

Com base nas diversas opções tecnológicas, um produto pode ser adequado ao mercado e com isso a empresa pode definir as bases de seu negócio: alta, média ou baixa tecnologia.

Uma das maneiras para uma empresa fazer crescer o seu negócio é obter vantagens competitivas ou possuir uma competência distinta da concorrência. A competência pode ser obtida pelo desempenho ou pela capacidade de atender às necessidades específicas de consumo, e as vantagens competitivas advêm do conhecimento e acesso à tecnologias diferenciadas ou de custo operacionais mais baixos. Há, no entanto, empresa com maior competência para atender às necessidades do mercado que outras. E essas competências podem ser de diversas origens: capacidade gerencial, capacidade financeira, capacidade produtiva, capacidade de marketing, capacidade de distribuição, imagem de marca, etc.

Sem um claro direcionamento de crescimento todos os esforços estratégicos poderão estar perseguindo metas inviáveis ou irrealizáveis. Uma organização pode definir o escalpo de seu negócio para os produtos atuais e no mercado atual, para novos produtos no mercado atual, para os produtos atuais em novos mercados e para novos mercado com novos produtos.

Dessa maneira, uma organização pode optar por um

direcionamento estratégico que leve em conta os recursos disponíveis e as oportunidades de mercado existentes, atuando tanto com os produtos atuais ou novos nos mercados existentes, como em novos mercados com novos produtos ou ainda com os produtos atuais.

## PLANOS PROJETADOS E PROGRAMADOS

A palavra projeto vem do latim, de “projectum” de “pro”= diante de + “jactum” = aquilo que é lançado na frente e programa, cuja etimologia grega de “pro” = diante de + “gramma” = letra, escrito, para ser lido e observado por todos, Ambos tem de comum a idéia de plano, ou norma, para a ação, isto é, a fixação de uma meta e a previsão dos meios mais eficazes para atingi-la. O projeto, porém, evoca mais a idéia de uma certa figuração visível do objetivo que se pretende alcançar. Assim se fala no projeto de um edifício ou de uma ponte a ser construída. Enquanto que programa designa mais o detalhamento de um plano em suas diversas etapas e a previsão de sua cronometragem. O projeto como o programa, é forma de disciplina mental e de estímulos ao desejo de criar, de realizar alguma coisa. Firma-se aos poucos entre nós uma outra distinção entre programa e projeto. O primeiro designa uma ordenação racional de meios ou metas para a realização de um objetivo, elaborada por uma equipe técnica. Procede das cúpulas para as bases. O projeto é uma decisão engendradora nas bases, buscando empiricamente a racionalidade de seus esforços para realizá-la. .

Numa escala descendente, pode-se ter um planejamento em nível estadual, regional, municipal e, objeto deste trabalho, em nível empresarial onde, sem divergir dos princípios universais, tem características peculiares.

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO OU INSTITUCIONAL, PLANEJAMENTO TÁTICO, INTERMEDIÁRIO OU GERENCIAL E PLANEJAMENTO OPERACIONAL.

O **planejamento estratégico ou institucional** é um instrumento elaborado pelas empresas com o objetivo de enfrentar adequadamente o meio ambiente, procurando aumentar o conhecimento sobre os fatores

1 - ORÇAMENTO DE VENDAS - CONSOLIDADO						
PRODUTO	PLANEJADO		REALIZADO		VARIÇÃO	
	UNIDS.	ŞUNIT.	UNIDS.	ŞUNIT.	ŞTOTAL	%
"A"	1.300	4.18	5.434	1.100	4.18	(836) (15.4)
"B"	1.000	3.88	3.880	1.200	4.656	776 20.0
TOTAL			9.314	2.300	9.254	(600) (0.6)

2 - ORÇAMENTO DA PRODUÇÃO NECESSÁRIA						
CONTAS	PLANEJ.		REALIZ.		VAR.	
	UNIDS.	ŞUNIT.	UNIDS.	ŞUNIT.	ŞTOTAL	%
PRODUTO "A"						
VENDAS PREVISTAS			1.300	1.100	(200)	(15.4)
ESTOQUE FINAL DE PRODUTOS ACABADOS (31/01/X1)			190	160	(30)	(15.8)
TOTAL			1.490	1.260	(230)	(15.4)
PRODUTO "B"						
ESTOQUE INICIAL DE PRODUTOS ACABADOS (01/01/X1)			(180)	150	(30)	(16.7)
UNIDADES A PRODUIZIR			1.310	1.110	(200)	(15.3)
VENDAS PREVISTAS			1.000	1.200	(200)	20.0
ESTOQUE FINAL DE PRODUTOS ACABADOS (31/01/X1)			160	160	0	0
TOTAL			1.160	1.360	200	17.2
ESTOQUE INICIAL DE PRODUTOS ACABADOS (01/01/X1)			(160)	100	(60)	(37.5)
UNIDADES A PRODUIZIR			1.000	1.260	140	14.0

3 - ORÇAMENTO DA MATÉRIA PRIMA NECESSÁRIA						
MATERIAS-PRIMAS	ORÇADA		REALIZ.		VAR.	
	UNIDS.	ŞUNIT.	UNIDS.	ŞUNIT.	ŞTOTAL	%
PRODUTO - A						
- W			1.310	1.250	(60)	(4.6)
- X			590	560	(30)	(5.1)
- Y			810	750	(60)	(7.4)
- Z			670	600	(70)	(10.5)
PRODUTO - B						
- W			1.010	1.200	190	18.8
- X			670	800	130	19.4
- Y			470	560	90	19.2
- Z			350	420	70	20.0
TOTAL (A+B)						
- W			2.320	2.450	130	5.6
- X			1.260	1.360	100	7.9
- Y			1.280	1.310	30	2.3
- Z			1.020	1.050	30	2.9

## CÁLCULO DAS VARIAÇÕES PARA CORREÇÃO ORÇAMENTÁRIA (CONTROLE)

Encerrado o plano orçamentário, ele é submetido à aprovação da diretoria. Aprovado, no dia 02 de janeiro do próximo ano a empresa estará operando em regime orçamentário. O plano de contas usado na sua elaboração é o mesmo utilizado pela contabilidade. No final de cada mês, ou bimestre ou trimestre, conforme o caso, depois de levantado os dados contábeis ele é comparado com o plano orçamentário para se calcular as variações em valores e percentuais. Estabelecidas as variações, estas serão levadas ao conhecimento da direção, que tomará providência no sentido de se fazer as correções orçamentárias e medidas administrativas conforme as causas das variações, por parte de cada centro de responsabilidade, seja centro de receitas, seja centro de despesas.

Na seqüência, os demonstrativos referentes a cada plano orçamentário, já com os valores orçados em paralelo aos valores apuradas pela contabilidade. (Quantidades e/ou valores entre parêntesis, significam deduzir ou menor)

externos que as afetam e estabelecer um direcionamento para futuras operações. O processo se inicia com a análise do ambiente onde se identificam as coações, as ameaças, restrições e oportunidades oferecidas e em seguida com a análise interna em face dos recursos existentes e análise externa relacionada com o mercado, fornecedores, escoamento da produção etc., a partir daí, os objetivos são estabelecidos.

Na formulação de estratégias, alguns pontos são considerados. Entre eles podem ser citados em forma de questionamento: Quais os pontos fortes e pontos fracos da empresa? Quais os pontos fortes e pontos fracos dos concorrentes? Que pontos fortes podem ser desenvolvidos e que pontos fracos podem ser minimizados? Quais as ameaças do ambiente? Que mudanças significativas poderão ocorrer?

O planejamento estratégico é naturalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para a sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. Também considera as premissas básicas que a empresa como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória.

O **Planejamento Tático ou intermediário** ou ainda gerencial está entre o estratégico e o operacional, cuidando da articulação entre ambos. Estão entre suas responsabilidades a captação e alocação dos recursos bem como a distribuição dos produtos aos diversos segmentos do mercado. Neste nível são tomadas as diversas decisões visando adequar os objetivos estabelecidos no nível estratégico. Após as definições da cúpula empresarial, o orçamento empresarial, através da determinação dos centros de Receitas e de Despesas exemplificam bem o Planejamento Tático.

O Planejamento Tático é desenvolvido em níveis organizacionais inferiores tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada bem como as políticas orientativas para o processo decisório da empresa”.

O **planejamento operacional** é totalmente voltado para a empresa em si, geralmente de curto e médio prazo, e se refere a como conduzir cada exploração escolhida através do planejamento estratégico, ou seja, quais

as tarefas a serem executadas, como executá-las e quem as executará. Esse planejamento é constituído de planos operacionais das diversas explorações selecionadas, que devem ser bem detalhadas e ter como base o planejamento gerencial. Os planos operacionais podem estar relacionados com métodos ( como fazer), dinheiro (quais os recursos financeiros a serem usados), tempo (quando fazer) e ação ( quem fazer).

## **PLANEJAMENTO E CONTROLE DOS RESULTADOS**

O conceito de planejamento e controle de resultados implica elementos de realismo, flexibilidade e atenção permanente às funções de planejamento e controle da administração. Esta definição identifica a administração como o principal fator do êxito da empresa a longo prazo. Também está implícita a crença de que uma administração competente pode planejar, manipular e controlar as variáveis relevantes à vida da empresa.

Embora o planejamento e controle de resultados estejam relacionados à contabilidade - bem como a outras funções da empresa - eles não podem ser satisfatoriamente classificados como uma técnica contábil; em vez disso, trata-se de um sistema administrativo. O planejamento e controle de resultados realmente possuem uma relação especial com o sistema contábil da empresa, o que ocorre nos seguintes sentidos:

1. A contabilidade e os registros fornecem os dados históricos particularmente relevantes para fins analíticos no desenvolvimento dos planos da empresa;
2. O componente financeiro de um plano de resultados geralmente é estruturado de acordo com um formato contábil;
3. Os dados efetivamente utilizados na avaliação de desempenho (comparação de dados reais e planejados) são fornecidos em grande parte pelo sistema contábil.

## **PROCESSO E SISTEMA ORÇAMENTÁRIO**

O processo orçamentário em si, refere-se a tudo quanto diz respeito ao planejamento, coordenação, preparação, controle, relatórios, utilização dos mesmos e qualquer outro aspecto que esteja ligado com o

# **VARIAÇÕES ORÇAMENTÁRIAS**

01 – Itens a receber desse orçamento mais saldo a cobrar, dado estimado, fornecido pelo setor. de cobrança

(02) – Dado extraído do orçamento 12, de outra receitas e despesas

(03) – Contas a pagar desse orçamento mais saldo a pagar, dado estimado, fornecido pelo depto. de contas a pagar

(04) – Dado extraído do Orçamento 5, de mão de obra direta

(05) – Dado extraído do Orçamento 7, de despesas indiretas de fábrica

(06) – Dado extraído do Orçamento 10, de despesas com vendas, promoção e transporte

(07) – Dado extraído do Orçamento 11, de despesas administrativas

(08) – Dado extraído do Orçamento 15 de apropriação de capital

(09) – Dado extraído do Orçamento 14 de lucros retidos

(10) – Imposto de Renda do exercício anterior, dado fornecido pela contabilidade

orçamento global, sendo, pois visto como um procedimento administrativo. Assim, podemos afirmar que o orçamento nada mais é que um plano escrito e detalhado que mostra os próprios planos de uma empresa para o período de tempo abrangido pelo orçamento e os prováveis efeitos que o mesmo terá sobre a firma.

Em um sistema orçamentário completo, os orçamentos são preparados para cada aspecto significativo das operações de uma empresa tais como:

a) - Volume de vendas a ser atingido;

b) - Um programa para obter o volume de vendas desejado;

c) - Um planejamento da produção a fim de atender às vendas previstas;

d) - Tabelas, relatórios e/ou gráficos que mostrem como cada departamento ou

Centro de responsabilidade estará funcionando a fim de atender às necessidades não só das vendas como também da produção;

e) - O planejamento dos recursos operacionais e financeiros para tornarem possíveis as vendas, produção e atividades auxiliares, indicando a fonte desses recursos e, finalmente,

f) - O efeito desses planos sobre os lucros da empresa e sua situação econômica e financeira.

g) - Outros que se julgarem necessários

## EXPOSIÇÃO PRÁTICA

As abordagens a seguir têm o objetivo de proporcionar a oportunidade de se familiarizar com a sistemática do orçamento empresarial, exemplificado com um modelo bem simplificado e de ordem prática. Entendendo a essência, os princípios poderão ser aplicados a qualquer porte de empresa ou ramo de atividade. Havendo interesse em se aprofundar no assunto, existem dezenas de livros que abordam o assunto.

## COMPOSIÇÃO DE UM PLANO ORÇAMENTÁRIO EMPRESARIAL ADOTADO PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

1 - Orçamento de Vendas

2 - Orçamento da Produção Necessária

- 3 - Orçamento da Matéria-prima Necessária
- 4 - Orçamento de Compra de Matérias-primas
- 5 - Orçamento da Mão de Obra Direta
- 6 - Orçamento de Despesas Gerais de Escritório
- 7 - Orçamento de Despesas Indiretas da Fábrica
- 8 - Orçamento do Estoque Inicial e Final
- 9 - Orçamento do Custo dos Produtos Vendidos
- 10 - Orçamento de Despesas com Vendas, Promoção e Transporte
- 11 - Orçamento de Despesas Administrativas
- 12 - Orçamento de Outra Receita
- 13 - Orçamento da Demonstração de Resultados
- 14 - Orçamento de Lucros Retidos
- 15 - Orçamento de Apropriação de Capital
- 16 - Orçamento do Fluxo de Caixa

## DESENVOLVIMENTO PRÁTICO DE UM PLANO ORÇAMENTÁRIO

A Empresa, Conhecimento Indústria e Comércio Ltda., é uma empresa pequena tendo seu organograma definido, com responsabilidade departamental dividida em três grandes centros, como segue: Gerência de Vendas, Gerência de Produção, e Gerência Financeira com os correspondentes centros subordinados. Os responsáveis por cada um dos centros e subcentros, prestam contas aos superiores imediatos. A empresa fabrica dois produtos, ou seja: "A" e "B".

**Como o modelo é para autodidatismo, para evitar valores altos, optou-se baixa quantidade nos exemplos numéricos (quantidade e valores) para um período pequeno, deixando claro que a sistemática é igual para períodos maiores**

### 1 - ORÇAMENTO DE VENDAS (RECEITAS OPERACIONAIS)

O orçamento de vendas representa o plano de receitas operacionais, resultante da atividade principal da empresa e envolve as vendas tanto em termos de quantidade (unidades vendidas) e como valor (monetário). Abrange normalmente o período de um ano. Algumas empresas de maiores porte elaboram-no também para períodos mais longos.

A finalidade do orçamento de vendas não é a de estimar ou "adivinhar" o nível real de vendas. Mas sim desenvolver um plano com objetivos claramente definidos.

ampliar a produção ou substituir os itens obsoletos. Geralmente, o total anual dessas aquisições atinge valores vultuosos, exigindo que o desembolso de caixa seja planejado com antecedência. A previsão de apropriação de capital, segundo a direção da empresa fica:

15 - ORÇAMENTO DE APROPRIAÇÃO DE CAPITAL	
PREVISÃO DE COMPRAS DE ATIVOS FIXOS	
AMPLIAÇÃO DO PRÉDIO	186
MAQUINÁRIOS	3
FERRAMENTAS	3
MOVEIS E UTENSÍLIOS	27
<b>TOTAL</b>	<b>219</b>

### 16 - ORÇAMENTO DO FLUXO DE CAIXA

A receita e o desembolso de caixa precisam estar bem equilibrados na vida de uma empresa. Caso contrário, graves distúrbios poderão sobrevir, razão pela qual uma das peças fundamentais do planejamento financeiro é o fluxo de caixa. Na tabela que se segue, o saldo de caixa no início do ano orçamentário é fornecido, pois representa o saldo de caixa orçado no ano anterior. As cobranças de duplicatas constituem, em geral, o item mais importante da receita de uma empresa, proveniente dos recebimentos de venda. O desembolso de caixa é integrado por muitos itens. A maior parte é retirada dos orçamentos setoriais apresentados, com exceção dos itens Contas a Pagar (fornecedores), impostos de renda referente ao período anterior e desembolsos diversos, que são fornecidos.

16 - ORÇAMENTO DO FLUXO DE CAIXA	
CONTAS	VALORES
<b>ENTRADAS</b>	
COBRANÇA DE DUPLICATAS (1)	9.325
OUTRAS RECEITAS (2)	51
<b>TOTAL DAS ENTRADAS (2)</b>	<b>9.326</b>
<b>SAÍDAS</b>	
CONTAS A PAGAR (3)	2.131
MÃO DE OBRA DIRETA (4)	2.664
DESPESAS INDIRETAS DA FÁBRICA (5)	1.161
DESPESAS DE VENDAS PROMOÇÃO E TRANSPORTES (6)	1.483
DESPESAS ADMINISTRATIVAS (7)	335
ATIVOS FIXOS (8)	219
A DISTRIBUIR (9)	120
IMPOSTO DE RENDA DO EXERCÍCIO ANTERIOR (10)	163
<b>TOTAL DAS SAÍDAS</b>	<b>(8.276)</b>
<b>SALDO DE CAIXA NO FINAL DO ANO ORÇAMENTÁRIO</b>	<b>1.050</b>

tributário, antes de se chegar ao lucro líquido final. Analisando-se os dados da 3ª coluna do demonstrativo abaixo, observa-se que o lucro líquido estimado representa 10,8% das vendas, sendo que o custo dos produtos vendidos representa 65,7% e o total das despesas, 19,5% das vendas.

13 - ORÇAMENTO – DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS	
CONTAS	VALORES
VENDAS (1)	9.314
CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS (2)	(5.962)
LUCRO BRUTO	3.352
DESPESAS COM VENDAS PROMOÇÃO E TRANSPORTES (3)	(1.483)
DESPESAS ADMINISTRATIVAS (4)	(335)
LUCRO OPERACIONAL	1.534
OUTRAS RECEITAS E DESPESAS (5)	51
LUCRO LÍQUIDO ANTES DO IMPOSTO DE RENDAS	1.585
IMPOSTO DE RENDAS	(163)
<b>LUCRO LÍQUIDO</b>	<b>1.422</b>

(01) – Dado extraído do do Orçamento 1, de vendas

(02) – Dado extraído do Orçamento 9, do custo dos produtos produzido vendidos

(03) – Dado extraído do Orçamento 10, de despesas com vendas, promoção e transportes

(05) – Dado extraído do Orçamento 12, de outras receitas e despesas

#### 14 - ORÇAMENTO DE LUCROS RETIDOS

O demonstrativo abaixo indica a posição dos lucros retidos, no fim do período orçamentário, ou seja, \$921 correspondente ao lucro estimado para o exercício, mais o os lucros retidos, no início do ano (no final do exercício anterior), menos os dividendos a serem distribuídos de acordo com as decisões da alta administração:

14 - ORÇAMENTO DOS LUCROS RETIDOS	
LUCROS RETIDOS ( ANTERIOR)	783
LUCROS ESTIMADO NESSE ORÇAMENTO	1.433
TOTAL	2.205
A DISTRIBUIR	(1200)
<b>LUCROS RETIDOS NESSE ORÇAMENTO</b>	<b>921</b>

#### 15 - ORÇAMENTO – APROPRIAÇÃO DE CAPITAL

A empresa precisa constantemente de novos itens de ativos fixos para ampliar a produção ou substituir os itens obsoletos. Geralmente, o total

Tendo sido aprovado o plano de vendas, a alta administração deve esperar que o departamento de vendas tome medidas para alcançar ou ultrapassar as metas predeterminadas. A elaboração de um orçamento de vendas a curto prazo, envolve detalhes relativos a produtos, períodos de tempo e responsabilidades. Além do aspecto quantitativo e monetário. Para ser completo, dependendo do porte da empresa ele deve indicar:

Vendas subdivididas por áreas (zonas de vendas)

Vendas mensais e/ou trimestrais

Vendas por produto

A elaboração do orçamento de vendas deve ser uma responsabilidade do setor de vendas. Em alguns casos pode-se reunir um grupo especial de assessores para estudar e avaliar a situação econômica relacionada com posições administrativas e potencialidade de vendas. O Departamento de Contabilidade deve ser o encarregado do fornecimento dos dados históricos necessários como base para a atividade de planejamento.

O controle administrativo das vendas pode ser alcançado em todos os níveis em face de um sistema de relatórios por responsabilidades, que reflete o desempenho do setor de vendas. A responsabilidade pela realização dos objetivos fixados no orçamento está ligada diretamente ao executivo encarregado do setor de vendas. Por sua vez responsabilidades semelhantes são atribuídas aos executivos das diversas áreas, supervisores e até vendedores. Os relatórios mostram de forma comparativa os resultados reais com o plano de vendas, através de variações que apontarão as posições superiores ou inferiores ao orçado.

**N.B. O orçamento de vendas é o ponto fundamental, básico para todos os demais planejamentos. Para que as metas sejam atingidas, são analisados:**

- Mercado consumidor
- Capacidade de produção
- Capital de giro
- Volume anterior das vendas (dados históricos)
- Propaganda e publicidade
- Pesquisa de mercado

- Concorrentes
- Plano de expansão e investimentos
- Estimativa de vendedores
- Distribuição sazonal
- Áreas de vendas
- Preços

Contando com as pesquisas junto ao mercado consumidor, levando em consideração os tópicos acima chegou-se a quantidade aglomerada das vendas do produto "A" de 1.300 unidades a serem vendidas ao preço de \$4,18 e a quantidade aglomerada das vendas do produto "B" de 1.000 unidades a serem vendidas ao preço de \$3,88. Ficaria assim o demonstrativo do planejamento de vendas:

1 - ORÇAMENTO DE VENDAS – CONSOLIDADO				
PRODUTO A - \$4,18		PRODUTO B - \$3,88		TOTAL
UNIDADES	VALOR	UNIDADES	VALOR	VALOR
1.300	5.434	1.000	3.880	9.314

Evidentemente, trata-se de um resumo de todas as projeções, por produto, por área de vendas etc. A partir dele, com base nas condições normais de venda, para fins de tesouraria e fluxos de caixa, é possível determinar o plano de faturamento e plano de recebimentos (como planos auxiliares) conforme modelos abaixo:

CONDIÇÕES DE PAGAMENTOS					
HISTÓRICO	JAN	FEV	...	DEZ	TOTAIS
A vista					
Sinal + 30 dias					
60 dias					
90 dias					

PLANO DE FATURAMENTO				
MÊS	PRODUTOS			TOTAIS
	PRODUTO - A	PRODUTO - B		
JAN				
FEV.				
...				
DEZ				
<b>TOTAL</b>				

11 - ORÇAMENTO DE DESPESAS ADMINISTRATIVAS	
CONTAS	VALORES
SALÁRIOS E ORDENADOS	138
ENCARGOS SOCIAIS	39
DESPESAS DE VIAGENS	25
TELEFONES	19
DEPRECIÇÃO	11
SEGUROS	10
IMPOSTOS E TAXAS	13
MATERIAL DE EXPEDIENTE	22
MANUTENÇÃO E REPAROS	6
DESPESAS DIVERSAS	7
<b>TOTAL</b>	<b>290</b>
RATEIO DE DESPESAS GERAIS DE ESCRITÓRIO (1)	45
<b>TOTAL</b>	<b>335</b>

## 12 - ORÇAMENTO DE OUTRAS RECEITAS E DESPESAS

Além das operações normais do período, existem alguns tipos de receitas e despesas que, por sua natureza, não estão diretamente ligadas a tais operações, por exemplo: O aluguel temporário de um espaço vazio da fábrica a terceiros, as comissões de vendas diretas dos produtos importados, a reversão dos impostos provisionados, a mais ou a menos, dos anos anteriores, as despesas financeiras que, em geral, não pertencem a períodos definidos de operações etc. Enfim, a segregação dos itens de receitas e despesas extra-operacionais visa permitir à empresa a avaliação correta do resultado obtido exclusivamente das suas operações normais durante o período. Síntese:

12 - ORÇAMENTO DE OUTRAS RECEITAS E DESPESAS	
OUTRAS RECEITAS	
JUROS SOBRE APLICAÇÕES	2
VENDA DE REFUGOS	56
OUTRAS	20
<b>SUBTOTAL</b>	<b>78</b>
OUTRAS DESPESAS	
JUROS SOBRE EMPRÉSTIMOS	(27)
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>

## 13 - ORÇAMENTO – DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS

Com os dados retirados dos orçamentos setoriais é possível projetar a Demonstração de Resultados para o período orçamentário. A diferença entre o total das despesas e custos dá origem ao lucro antes do Imposto de Renda. A faixa de 30% do imposto federal sobre a renda é aplicada ao lucro

- (01) – Dados extraídos do Orçamento 8, do estoque inicial/final  
 (02) – “ “ “ Orçamento 4, de compra de matérias-prima  
 (03) – “ “ “ Orçamento 5, de mão de obra direta  
 (04) – “ “ “ Orçamento 7 de despesas indiretas da fábrica

## 10 - ORÇAMENTO DE DESPESAS COM VENDAS, PROMOÇÃO E TRANSPORTE

Cada escritório regional se for o caso, prepara as respectivas estatísticas de despesas diretas, tais como: salários do pessoal burocrático e dos vendedores, despesas de viagens, de telefones, comissões, etc. Além das despesas regionais, em sua maior parte de natureza direta, existem ainda itens de despesas referentes à administração central (rateio), A soma de todas essas despesas constitui o orçamento de despesas de vendas, promoção e embarque que pode ser sintetizadas da seguinte forma:

10 - ORÇAMENTO DE DESPESAS COM VENDAS, PROMOÇÃO E TRANSPORTE	
CONTAS	VALORES
SALÁRIOS E ORDENADOS	392
ENCARGOS SOCIAIS	196
DESPESAS DE VIAGENS	101
TELEFONES	70
DEPRECIÇÃO	8
SEGUROS	7
IMPOSTOS E TAXAS	10
MATERIAL DE EXPEDIENTE	7
MANUTENÇÃO E REPAROS	11
FRETES E CARRETOS	201
COMISSÕES	377
DESPESAS DIVERSAS	58
<b>TOTAL</b>	<b>1.438</b>
<b>RATEIO DE DESPESAS GERAIS DE ESCRITÓRIO (1)</b>	<b>45</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1.483</b>

(1) Parcela de rateio do orçamento 6, de despesas gerais do escritório

## 11 - ORÇAMENTO DE DESPESAS ADMINISTRATIVAS

Essas despesas igualmente baseadas em experiências anteriores pertencem aos departamentos administrativos, tais como: Presidência, Controladoria, Tesouraria, etc. somadas às despesas rateadas de sua competência. Eventualmente cada uma das divisões podem ser desdobradas em departamentos, por exemplo: A controladoria pode ser desdobrada em Depto. de Contabilidade, Depto. de Planejamento, Depto. de Sistemas e Métodos, etc.

PLANO DE RECEBIMENTOS				
MÊS	PRODUTOS			TOTAIS
	PRODUTO - A	PRODUTO - B		
JAN				
FEV.				
...				
DEZ				
TOTAL				

## 2 – ORÇAMENTO DE PRODUÇÃO

Dimensionado o volume das vendas de cada produto, parte-se para o dimensionamento dos estoques de produtos acabados necessários, com os quais se contará existentes no início do período orçamentário bem como os previsíveis necessários de estoque final no ano orçamentário.

O planejamento de estoques atinge diferentes graus de importância, conforme estabilidade das vendas do produto.

Se a demanda de certo produto for constante, o estoque poderá e deverá ser pequeno. No caso de demandas não muito variáveis ou sazonais, os estoques tenderão a aumentar e obedecer a uma programação mais rígida e controlada seja para atender racionalmente o ritmo da produção seja em benefício do capital de giro da empresa.

É sempre interessante manter um nível de produtos acabados em estoque, a não ser que o produto tenha alto valor comercial e a empresa só produza sob encomenda.

Em função da demanda de cada produto dimensiona-se um nível mínimo de estoques, levando-se em consideração sempre a disponibilidade de capital de giro da empresa.

É preciso determinar uma política de estocagem, em função dos produtos e das demandas individuais. Quando uma empresa trabalha apenas com um produto, e este, de demanda sazonal, é interessante manter um determinado ritmo de produção, durante todo o período, lançando-se mão de uma estocagem grande em épocas de demanda baixa, reduzindo-a gradativamente à medida que a demanda aumentar.

Essa política visa, principalmente, a diminuir a mão-de-obra ociosa, nas épocas de pequena procura do produto.

Quando a empresa produz vários produtos, esta técnica não é aconselhável, pois a mão de obra ociosa poderá ser utilizada para a fabricação de outros produtos, devendo ser mantido apenas o estoque suficiente para atender a demanda.

Tendo conhecimento do volume das vendas e caracterizados os estoques necessários de produtos acabados, é possível calcular a produção necessária. Ou seja:

$$\text{PRODUÇÃO} = \text{VENDAS} + \text{ESTOQUE FINAL} - \text{ESTOQUE INICIAL}$$

Já se sabe pelo planejamento anterior, que a quantidade a ser vendida do produto "A" é de 1300 e do produto "B" é de 1.000

Foi previsto um estoque final (de segurança, para se evitar a falta no atendimento ao mercado) de 190 unidades do produto "A" e de 160 unidades do produto "B".

Estimou-se também um estoque inicial (com o qual se poderá contar) de 180 unidades do produto "A" e de 160 do produto "B".

Daí, o Orçamento da Produção Necessária pode ser resumido da seguinte forma:

2 – ORÇAMENTO DA PRODUÇÃO NECESSÁRIA		
	PRODUTOS	
	A	B
VENDAS PREVISTAS (1)	1.300	1.000
ESTOQUE FINAL DE PRODUTOS ACABADOS EM 31/12/X1	190	160
<b>TOTAL</b>	<b>1.490</b>	<b>1.160</b>
ESTOQUE INICIAL DE PRODUTOS ACABADOS EM 01/01/X1	(180)	(160)
UNIDADES A PRODUZIR	1.310	1000

### 3 - ORÇAMENTO DA MATÉRIA PRIMA NECESSÁRIA

Sabendo-se o volume de produção necessária pode-se então partir para orçamento da matéria-prima necessária bem como da mão de obra direta e dos gastos gerais de fabricação.

Para se estimar quantidade de matéria-prima e mão de obra necessária à produção é preciso, antes, saber quais são os *índices unitários de produção*.

Entende-se por *índices unitários de produção* a quantidade de matérias

entre o estoque inicial e o final do período, mais as compras realizadas durante esse período de tempo, permite determinar o custo do estoque usado durante o período. Observe-se que os valores de estoques inicial e final são diferentes ( \$910 mil contra \$ 935 mil)

8 – ORÇAMENTO DO ESTOQUE INICIAL E FINAL							
CONTAS	ESTOQUE INICIAL			ESTOQUE FINAL			
	MATÉRIAS PRIMAS (1)	UNIDS.	\$ UNIT.	\$ TOTAL	UNIDS.	\$ UNIT.	\$ TOTAIS
W		310	0,27	84	330	0,27	89
X		225	0,50	113	240	0,50	120
Y		213	0,38	81	230	0,38	87
Z		198	0,39	77	210	0,39	82
<b>TOTAL</b>				<b>355</b>			<b>378</b>
MATER. EM PROCESSO (2)		17	1,71	29	18	1,71	31
PRODUTOS ACABADOS (3)							
A		180	2,77	499	190	2,77	526
B		160	2,55	408	160	2,57	408
<b>TOTAL</b>				<b>907</b>			<b>934</b>

- (1) - Dados extraídos do orçamento 4 de compra de matérias-primas (Est. Inicial e final)
- (2) - Dados fornecidos pelo Depto. de Custos, baseado em experiências anteriores
- (3) - Dados fornecidos pelo orçamento 2 da produção necessária (estoque inicial e final)

### 9 - ORÇAMENTO DO CUSTO DOS PRODUTOS PRODUZIDOS VENDIDOS

Com dados constantes dos demonstrativos a indústria, está em condições de determinar o custo dos produtos a serem vendidos durante o ano orçamentário.

9 – ORÇAMENTO DO CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS	
CONTAS	VALORES
ESTOQUE INICIAL DE MATÉRIAS-PRIMAS (1)	355
COMPRA DE MATÉRIAS-PRIMAS (2)	2.189
ESTOQUE FINAL DE MATÉRIAS-PRIMAS (1)	(378)
CUSTO DAS MATÉRIAS-PRIMAS	2.166
MÃO DE OBRA DIRETA (3)	2.664
DESPESAS INDIRETAS DA FÁBRICA (4)	1.161
<b>SUBTOTAL</b>	<b>5.991</b>
PRODUTOS EM PROCESSO – ESTOQUE INICIAL (1)	29
PRODUTOS EM PROCESSO – ESTOQUE FINAL (1)	(31)
<b>SUBTOTAL</b>	<b>5.989</b>
PRODUTOS ACABADOS – ESTOQUE INICIAL (1)	907
PRODUTOS ACABADOS – ESTOQUE FINAL (1)	934
<b>TOTAL</b>	<b>5.962</b>

6 – ORÇAMENTO DE DESPESAS DO ESCRITÓRIO	
CONTAS	VALORES
SALÁRIOS E ORDENADOS	95
ENCARGOS SOCIAIS	48
DESPESAS DE VIAGEM	8
DEPRECIACÃO	15
MATERIAL DE EXPEDIENTE	5
MANUTENÇÃO E REPAROS	30
IMPOSTOS E TAXAS	7
DESPESAS DIVERSAS	20
<b>TOTAL</b>	<b>228</b>
RATEIO (DISTRIBUIÇÃO)	
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO – 20%	45
DEPARTAMENTO DE PRODUÇÃO – 60%	138
DEPARTAMENTO DE VENDAS – 20%	45
<b>TOTAL</b>	<b>228</b>
<b>TOTAL</b>	<b>228</b>

## 7 - ORÇAMENTO DE DESPESAS INDIRETAS DA FÁBRICA

Realizados os orçamentos de matérias-primas e mão de obra direta, passa-se ao orçamento dos gastos indiretos da fabrica tais como, produção, serviços gerais, transporte e manutenção. Os empregados são registrados por departamento assim como as despesas, que são debitadas diretamente cada área. Aqui também, baseado nas experiências anteriores o planejamento de Despesas Indiretas da Fábrica pode ser resumido da forma abaixo:

7 – ORÇAMENTO DE DESPESAS INDIRETAS DA FÁBRICA					
	PRODUÇÃO	SERVIÇOS GERAIS	TRANSP.	MANUT.	TOTAIS
SALÁRIOS E ORDENADOS	318	79	53	11	461
ENCARGOS SOCIAIS	157	40	27	6	230
DESPESAS DE VIAGEM	-	5	-	-	5
TELEFONE	-	8	-	-	8
DEPRECIACÃO	28	7	9	3	47
MANUTENÇÃO E REPAROS	80	5	18	8	111
SEGUROS	34	9	5	2	50
IMPOSTOS E TAXAS	41	15	7	4	67
DESPESAS DIVERSAS	20	6	16	2	44
<b>TOTAL</b>	<b>670</b>	<b>174</b>	<b>135</b>	<b>135</b>	<b>1.023</b>
RATEIO DE DESP. GER. DO ESCRITÓRIO (1)					138
<b>TOTAL</b>					<b>1.161</b>

(1) Dado extraído do orçamento 6 – despesas gerais do escritório

## 8 - ORÇAMENTO – ESTOQUE INICIAL/FINAL

Cada empresa tem sua política sobre o nível de estoque considerado desejável geralmente baseado em experiências anteriores. A diferença

primas e mão de obra direta por unidade, os quais já são do conhecimento da engenharia de produto e/ou da engenharia de processo e/ou do Departamento de Custo Industrial que tem a fórmula de cada produto, baseado em padrões ou dados históricos.

Na fabricação dos produtos A e B são consumidas as matérias-primas W, X, Y e Z. Tendo-se o conhecimento do volume de produção e sabendo-se as quantidades de uso para cada produto, é simples a elaboração do orçamento da quantidade de matérias-primas necessárias que pode ser resumido da seguinte forma:

3 – ORÇAMENTO DA MATÉRIA -PRIMA NECESSÁRIA				
	MATÉRIAS-PRIMAS			
	W	X	Y	Z
PRODUTO A	1.310	590	810	670
PRODUTO B	1.010	670	470	350
<b>TOTAL</b>	<b>2.320</b>	<b>1.260</b>	<b>1.280</b>	<b>1.020</b>

## 4 - ORÇAMENTO DE COMPRA DE MATÉRIAS-PRIMAS

Sabendo-se a quantidade de matérias-primas necessárias à produção, é preciso estabelecer os preços unitários das mesmas e seu comportamento através do tempo. Para tal, deve-se montar um planejamento de aquisições e estocagem, que depende basicamente do tamanho de cada compra. Isto é feito em função de três itens básicos tais como:

- Consumo de matéria-prima
- Espaço disponível para estocagem
- Capital de giro disponível segundo o departamento financeiro

Para determinação das aquisições, algumas empresas utilizam a técnica do “lote econômico” objetivando minimizar as despesas em benefício do capital de giro

Estimou-se um estoque final para cada uma das matérias-prima da seguinte forma: W – 330, X – 240, Y – 230 e Z – 210

Da mesma forma, espera-se contar com as seguintes quantidades de estoque inicial: W – 310, X – 225, Y 213 e Z – 198.

O custo unitário de cada matéria-prima foi também estimado : W - \$0,27, X - \$0,50, Y - \$0,39 e Z - \$0,40.

**MATÉRIA-PRIMA A SER COMPRADA = MATÉRIA-PRIMA NECESSÁRIA + ESTOQUE FINAL ESTIMADO – ESTOQUE INICIAL ESTIMADO**

Tendo-se em mãos a relação das matérias-primas necessária para a produção, sabendo-se a política de estoque a ser adotada e o custo unitário das matérias-primas, é possível então elaborar o orçamento de compras de matérias primas que pode ser resumido da forma abaixo:

4 – ORÇAMENTO DE COMPRA DE MATÉRIA S-PRIMAS					
CONTAS	MATÉRIAS-PRIMAS				
HISTÓRICO	W	X	Y	Z	TOTAIS
NECESSIDADE PARA A PRODUÇÃO (1)	2.320	1.260	1.280	1.020	5.880
ESTOQUE FINAL EM 31/12/X1	330	240	230	210	1.010
SUB-TOTAL	2.650	1.500	1.510	1.230	6.890
ESTOQUE INICIAL EM 01/01/X1	(310)	(225)	(213)	(198)	(946)
<b>TOTAL</b>	<b>2.340</b>	<b>1.275</b>	<b>1.297</b>	<b>1.032</b>	<b>5.944</b>
CUSTO UNITÁRIO	0,27	0,50	0,39	0,40	-
CUSTO TOTAL	632	638	506	413	2.189

(1) Dados extraídos do orçamento 3 de matérias-primas necessárias

### 5 - ORÇAMENTO DE MÃO DE OBRA DIRETA

Os custos de mão de obra abrangem todas as despesas relativas aos empregados da empresa: diretores, gerentes, supervisores, operários qualificados, operários não qualificados, etc. Para alcançar um planejamento e um controle dos custos de mão de obra, é necessário analisar separadamente os diversos custos de mão de obra. Neste caso específico o interesse é pela mão de obra direta.

Os custos de mão de obra direta consistem em ordenados pagos aos operários que estão diretamente ligados às operações específicas de produção, a exemplo das matérias-primas. O orçamento de mão de obra direta abrange as estimativas das necessidades de mão de obra direta para produzir os tipos e as quantidades dos produtos que se programou fazer, de acordo com o planejamento de produção

O Departamento de Custo Industrial, tendo conhecimento dos padrões de tempo por unidade, calcula o número de horas necessárias

para a produção planejada, baseado em dados dos estudos de tempo elaborados pela Engenharia de Produção. O número total de horas diretas, multiplicado pelo custo médio por hora, permite determinar o custo de mão de obra direta para a produção planejada.

As taxas para horas extraordinárias se for o caso, deverão levar em conta o acréscimo previsto em lei. O custo da mão de obra deve exprimir sempre os salários a serem pagos mais os encargos sociais inerentes.

Abaixo de forma resumida, o Orçamento de Mão de Obra Direta:

5 – ORÇAMENTO DE MÃO DE OBRA DIRETA					
PRODUTO	(1) UNIDADES A SEREM PRODUZIDAS (	HS. PADRÃO	TOTAL HORAS	CUSTO UNITÁRIO	CUSTO DA MÃO DE OBRA
A	1.310	0,5954	7780	1,80	1.404
B	1.000	0,7000	700	1,90	1.260
<b>TOTAL</b>			<b>1.480</b>		<b>2.664</b>

(1) Dados extraídos do orçamento 2 da produção necessária

### 6 - ORÇAMENTO DE DESPESAS GERAIS – ESCRITÓRIO

Antes de se elaborar o orçamento dos gastos gerais de fabricação é necessário calcular o orçamento de despesas gerais do escritório porque uma parcela dele será direcionada a ele a título de rateio assim como uma parcela para administração e outra para vendas. A base de distribuição por área, ou por número de empregados ou outro critério de rateio é a seguinte: Vendas 20%, Administração 20% e produção 60%.

Considerando-se dados históricos. O Planejamento de Despesas Gerais do escritório pode ser resumido como segue: