

MARCOS EDUARDO ALVES

**A IMPORTÂNCIA DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL E OS
DEPARTAMENTOS ADMINISTRATIVO E STAFF**

Assis

2015

MARCOS EDUARDO ALVES

**A IMPORTÂNCIA DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL E OS
DEPARTAMENTOS ADMINISTRATIVO E STAFF**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis - IMESA, como requisito do Curso de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Esp. Jairo da Silva.

Área da Concentração: Ciências Gerenciais.

Assis

2015

FICHA CATALOGRÁFICA

ALVES, Marcos Eduardo.

A importância do Orçamento empresarial e dos departamentos administrativos e staff /. Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA – Assis, 2015.

35 p.

Orientador: Prof. Esp. Jairo da Silva.

Trabalho de Conclusão de Curso – Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA.

1. Orçamento.
2. Organograma.

CDD: 658
Biblioteca da FEMA

A IMPORTÂNCIA DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL E OS DEPARTAMENTOS ADMINISTRATIVO E STAFF.

MARCOS EDUARDO ALVES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis - IMESA, como requisito do Curso de Bacharel em Administração, analisado pela seguinte comissão examinadora.

Orientador: Prof. Esp. Jairo da Silva.

Analisador (a): Prof. Marcelo Manfio.

Assis

2015

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho primeiramente a Deus e nosso Senhor Jesus Cristo pela oportunidade que me deste, aos meus familiares, amigos e a todos os professores.

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Jairo da Silva pela orientação e pelo constante estímulo transmitido durante o trabalho.

Aos amigos: Alexandre Chiconello, Leonardo Siqueira, João Paulo de Oliveira e a todos que colaboraram direta ou indiretamente, na execução este trabalho.

Aos familiares, minha esposa e mulher da minha vida Aline Alves, ao meu amado Filho Davi Alves, a minha mãe Fátima Buzzo e ao meu tio Valdir Buzzo.

"O Senhor é meu pastor e nada me faltará".

Salmo 23.

RESUMO

O presente trabalho inicialmente trata de forma macro a importância da administração nas organizações privadas. Posteriormente, dois departamentos serão aprofundados, sendo o departamento administrativo e o departamento de staff (controladoria e auditoria). Discutindo os seus principais pontos, as divergências e a importância de cada um para a obtenção de resultados. Por fim, os benefícios da gestão serão apresentados para cada departamento, tendo como objetivo a maximização dos trabalhos e a melhora dos processos, sendo eles internos e externos.

Palavra-chave: Orçamento, e Organograma.

ABSTRACT

This work initially comes to macro way the importance of administration in private organizations . Later two departments will be deepened , and the administrative department and the staff department (controlling and auditing) . Discussing the main features , differences and the importance of each to the achievement of results . Finally , the benefits of management are presented for each department , with the objective of maximizing the work and the improvement of processes , namely internal and external .

Keyword: Budget, and Chart.

SUMÁRIO

1.0) INTRODUÇÃO.....	11
2.0) FATORES HISTÓRICOS.....	12
2.1) A IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO NA FORMA DE MACRO VISÃO.	13
2.2) A IMPORTÂNCIA DO DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NA ORGANIZAÇÃO.....	14
2.3) A IMPORTÂNCIA DO DEPARTAMENTO DE STAFF NA ORGANIZAÇÃO.	15
2.4) ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO E DO SETOR DE STAFF.	18
3.0) O ORÇAMENTO EMPRESARIAL.	20
3.1) DEFINIÇÃO DE INVESTIMENTOS.....	21
3.2) ESTIMATIVA DE DESENVOLVIMENTO COM BASE NO ORÇAMENTO EMPRESARIAL.	23
3.3) DEMONSTRATIVO DE RESULTADO NAS AÇÕES PÓS- ORÇAMENTO EMPRESARIAL.	25
4.0) PRINCIPAIS REFLEXOS DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL.....	27
4.1) FATORES CONFLITANTES DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL NOS DEPARTAMENTOS ADMINISTRATIVOS E STAFF.....	28
4.2) MÉTODOS DE APLICAÇÃO DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL.	29
5.0) CONSIDERAÇÕES FINAIS.	31
6.0) BIBLIOGRAFIA.....	33

1.0) INTRODUÇÃO

Em um cenário industrial e comercial altamente competitivo ressalta afirmar que a maioria das empresas necessitam constantemente estarem elaborando planejamentos administrativos em sua base estrutural, juntamente com ações de comando nas suas demais áreas, tais como: Financeira, produção, vendas, compras, recursos humanos, TI, Staff, entre outros. Portanto, é de grande importância para qualquer que seja a organização, à elaboração e implantação de um orçamento empresarial de médio a longo prazo. A Administração deve estabelecer objetivos e metas para o período pré-determinado, sendo necessário realizar previsão das receitas e despesa para o período planejado, a fim de desenvolver um o orçamento que seja construído com exatidão, atingindo os objetivos e metas com eficácia e eficiência.

No presente trabalho, trabalharemos e discutiremos o setor de Staff da organização. Este departamento (Staff) é dividido em dois, sendo o setor de controladoria e o setor de auditoria.

O presente projeto inicialmente tratará de forma macro a importância da administração nas organizações privadas. Posteriormente, dois departamentos serão aprofundados, sendo o departamento administrativo e o departamento de staff (controladoria e auditoria). Discutindo os seus principais pontos, as divergências e a importância de cada um para a obtenção de resultados. Por fim, um modelo de gestão será apresentado para cada departamento, tendo como objetivo a maximização dos trabalhos e a melhora dos processos, sendo eles internos e externos.

2.0) FATORES HISTÓRICOS

Com a evolução da forma de vida das pessoas, o mundo sofreu um grande impacto ideológico na forma que são realizados e conduzidos os processos de planejamento do orçamento tanto empresarial como familiar, de uma forma geral, tudo que o ser humano necessita para sua sobrevivência, dependem da evolução dos setores produtivos mundiais, passando por um simples plantio de subsistência, atingindo até a industrialização e comercialização de um produto em grande escala.

Estas mudanças provocaram uma demasiada evolução nos processos das empresas e das organizações, tendo como impacto direto no sucesso ou fracasso da organização como um todo. O período de mudança mais expressiva foi após a primeira revolução industrial, onde o processo de produção em série é tido como fonte de crescimento em larga escala e o sucesso é obtido a médio prazo.

Neste período diversas teorias foram desenvolvidas, departamentos surgiram dentro das organizações para suprir as necessidades de informação que estes novos processos necessitavam.

.A sua evolução histórica pode ser comparada com uma atualização das atribuições a ele repassado. Nos primórdios dos processos administrativos este departamento era apenas um setor da empresa onde se admitia e demitia os empregados. Com a evolução dos processos, este departamento passou a desempenhar função estratégica, tendo como responsabilidade a absorção de todas as informações da empresa, transformando-as em dados para que a diretoria planeje o futuro.

O setor de auditoria é ligada a evolução dos grandes pensadores, onde os mesmo forneciam conselhos para as organização. Ocorreu assim uma atualização deste procedimento e os auditores hoje são responsáveis pela condução da empresa, planejando e conduzindo a mesma conforme as decisões estabelecidas. O setor de controladoria é ligado à área contábil, que por sua vez teve sua evolução conforme as necessidades que a empresa teve na evolução deste departamento. Na maioria

dos casos, não tinha este departamento, ou muitas vezes utilizava outros profissionais para eventuais necessidades.

A evolução teve sua máxima com o advento do capitalismo e hoje observamos que o aprimoramento é algo constante, se tornando fator fundamental para as organizações, seja ela de qualquer tipo de empresa de atuação.

2.1) A IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO NA FORMA DE MACRO VISÃO.

O ato de administrar, seja na vida particular ou em uma organização surge após as grandes guerras globais, pós primeira guerra mundial, fator preponderante para o desenvolvimento do indivíduo e da organização como um todo. Os quatro pilares da administração: planejar, organizar, direcionar e coordenar, integram a estrutura organizacional da empresa, onde os departamentos devem seguir as recomendações desenvolvidas pelo administrativo da empresa.

Este fator decorre de ações estratégicas que são tomadas através das análises dos dados obtidos historicamente de várias décadas, quando é identificadas as eficiências da empresa e o setor que gera mais produtividade.

A proximidade dos demais departamentos com o administrativo possibilita a facilidade da comunicação e da transparência das informações. O grau de importância dos fatores citados anteriormente é decisivo para a sobrevivência da empresa, onde quanto maior for a transparência da informação melhor será o resultado do planejamento, refletindo no crescimento da empresa.

Para que a eficiência ocorra de forma tranquila e normal, a gestão de um plano orçamentário deve ser levada em consideração, onde as finanças devem ser planejadas e estimadas de forma que ocorram gargalos nos processos produtivos e nos investimentos das organizações.

Os responsáveis pelo desenvolvimento e aplicação destas ações devem ser pessoas capacitadas e flexíveis no cotidiano que em a organização atua. O pleno conhecimento é alinhado com as mudanças e com a evolução do mercado, onde os

responsáveis devem manter-se atualizados com os novos procedimentos e com as novas tendências.

Para garantir o sucesso da organização todos os departamentos devem interagir de forma em comum, onde um departamento necessita do outro para desenvolver-se, e o departamento administrativo necessita de todos para a tomada de decisões. Em vista disso, quando tudo ocorre conforme o planejado e bem desenvolvido o sucesso da organização é mais provável de se desenvolver, impactando positivamente todos envolvidos.

2.2) A IMPORTÂNCIA DO DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NA ORGANIZAÇÃO.

Analiticamente, a organização é desmembrada em diversos departamentos, onde cada um deles é composto de responsabilidades e metas, desenvolvidas pelos gestores e diretores da organização.

Tendo como peça chave para o desenvolvimento da empresa, o departamento administrativo é o principal departamento perante os demais, pois é o responsável pela absorção de todo o fluxo de informações geradas no dia a dia da empresa. A partir do momento que as informações são repassadas ao setor administrativo o mesmo deve filtra-las e posteriormente apresenta-las à diretoria de uma forma clara.

Uma das principais funções do departamento administrativo, é trabalhar em conjunto com o fluxo financeiro da empresa, preparando, organizando e coordenando uma gestão sobre o orçamento empresarial. Este orçamento deve basear-se em um conjunto de fatores de veracidade que, no dia a dia, mostre a verdadeira situação da empresa. Com as informações absorvidas pelos demais departamentos, o administrativo desenvolve um plano de ação onde são levantados os possíveis investimentos que a empresa possa estar realizando, além disso, é traçado um plano para diminuição de gastos, eliminação de gargalos e aumento de produtividade.

O departamento administrativo além de ser o responsável pelo recolhimento dos dados da organização cabe a ele o desenvolvimento do orçamento empresarial, onde o futuro da empresa é colocado em risco, ou o sucesso da organização é a válvula de saída.

Segundo Chiavenato (2007, p. 279)

A administração faz acontecer. No fundo ela não é apenas desempenho, planejamento, organização, direcionamento e monitoração de esforços, mas, sobretudo, obtenção de resultados. Administração é resultado! Sem ela as organizações viveriam ao acaso e jamais encontrariam seu rumo. Administração e organização andam de mãos dadas; uma não existe sem a outra.

Para Chiavenato, não existe a possibilidade de sucesso e sobrevivência de uma organização sem o ato de administrar; tendo em vista que esta ação era praticada nos primórdios da civilização, ocorrendo com o passar do tempo por diversas mudanças, ajustando-se às necessidades do cenário mundial.

Ministrar de forma correta e centrada as ações do departamento administrativo, coordenando-as conforme os limites da empresa, as chances de obtenção de sucesso se torna real, pois o mercado absorve organizações que passam segurança dos produtos e serviços que distribui.

O grau de importâncias de se criar e manter um departamento administrativo “moderno” na organização é crucial para que os demais departamentos possam desenvolver suas atividades com maior exatidão. Esta ação provoca a multiplicação de resultados, onde ambas as partes saem ganhando no final do processo.

2.3) A IMPORTÂNCIA DO DEPARTAMENTO DE STAFF NA ORGANIZAÇÃO.

Staff em inglês é um termo que refere-se a pessoal, um grupo de pessoas de um determinado setor, ou de área que desenvolve algo em comum, ou de forma individual.

Na área administrativa o setor de Staff é tido como essencial a dois departamentos, sendo o departamento de controladoria e o departamento de auditoria.

Ambos os departamentos citados no parágrafo anterior pode ser multi segmentados, ou seja, eles podem participar da estrutura interna da organização, como também podem serem tidos como departamentos externos da organização. Podendo conter colaboradores diretos da empresa, ou seja, que compõem a folha de pagamento da empresa, como também podem ser uma empresa ou pessoa contratada para realizar os serviços.

A controladoria para Franklin Santos resume-se (2012, p. 5)

(...) como conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências da Administração, Economia, Psicologia, Estatística e principalmente, da Contabilidade, que se ocupam da gesta econômica das entidades com e sem fins lucrativos, tendo como finalidade torna-las mais eficazes.

A verdadeira importância da controladoria é tornar a organização “com os pés no chão”, sem qualquer risco, ou sem receber qualquer ameaça, diante das mudanças que o mundo proporciona. Franklin Santos transmite de forma clara esta preocupação, onde o risco eminente de se desenvolver a partir do momento que não esta se seguindo o planejado, onde o controle e a comunicação não ocorre de forma clara, acarretando em uma regressão de crescimento e impactando no orçamento e na estrutura da empresa.

O nível de importância da controladoria na organização é tido como o termômetro da empresa, pois quando é seguido as recomendações que a controladoria recomenda os resultado ocorreram de forma coerente e levando possivelmente a organização a obtenção de suas metas.. O sucesso dependerá de fatores impares, como a área de planejamento.

A principal função do departamento de controladoria é fiscalizar os processos da empresa, dentro de todos os departamentos, tendo como responsabilidade recolher dados e posteriormente repassa-los para os responsáveis pela empresa, que os mesmos possam tomar as decisões de correção e aplicação de ações evolutivas para que possíveis gargalos não ocorram demasiadamente na empresa.

Por ser um departamento que fiscaliza os processos, ocorre que em algumas empresas exista descontentamento por partes das pessoas atingidas, não levando com a verdadeira importância as informações e as recomendações que a controladoria sugere e aponta. Em alguns casos isso ocorre nos departamentos tidos como estratégicos, sendo a diretoria e o planejamento.

Por ser um departamento ligado direto com os demais, a controladoria exerce parceria com o plano orçamentário da organização, pois é com ele em mãos que a controladoria poderá identificar se quaisquer setores estão tendo menor produtividade. A situação é visto como o inverso também, pois com os dados repassados pela análise da controladoria se torna possível o orçamento..

Nesta ótica analítica podemos ressaltar que a controladoria compõe o departamento de Staff como fonte de equilíbrio organizacional, mantendo a empresa preparada para o mercado em que atua.

O segundo setor que compõe o departamento de Staff é a Auditoria. Como comentado anteriormente a auditoria é pode ser um componente interno ou externo na organização. A palavra em si pode para alguns causar um receio ou medo, pois esta ligada a função de analisar sistematicamente os processos da empresa, e quando estamos sendo analisados, em algumas situações podem ocorrer um desconforto, mesmo quando a pessoa esta sendo analisada. Esse pensamento é tido de forma equivocada pelos os que o praticam.

Segundo Araujo (1964, p. 13),

A auditoria é, simplesmente, a comparação imparcial entre o fato concreto e o desejado, com o intuito de expressar uma opinião ou de emitir comentários, materializados em relatórios de auditoria.

O papel da auditoria dentro da uma organização é o de verificar se o que foi planejado esta sendo realizado da forma correta. Em outras palavras, se certificar que não esta ocorrendo fraudes ou desvios na empresa.

Geralmente a auditoria é vista em ação em organizações de médio e grande porte, onde a estrutura organizacional é composta de vários departamentos e muitas vezes a organização é expandida para outras sub sedes.

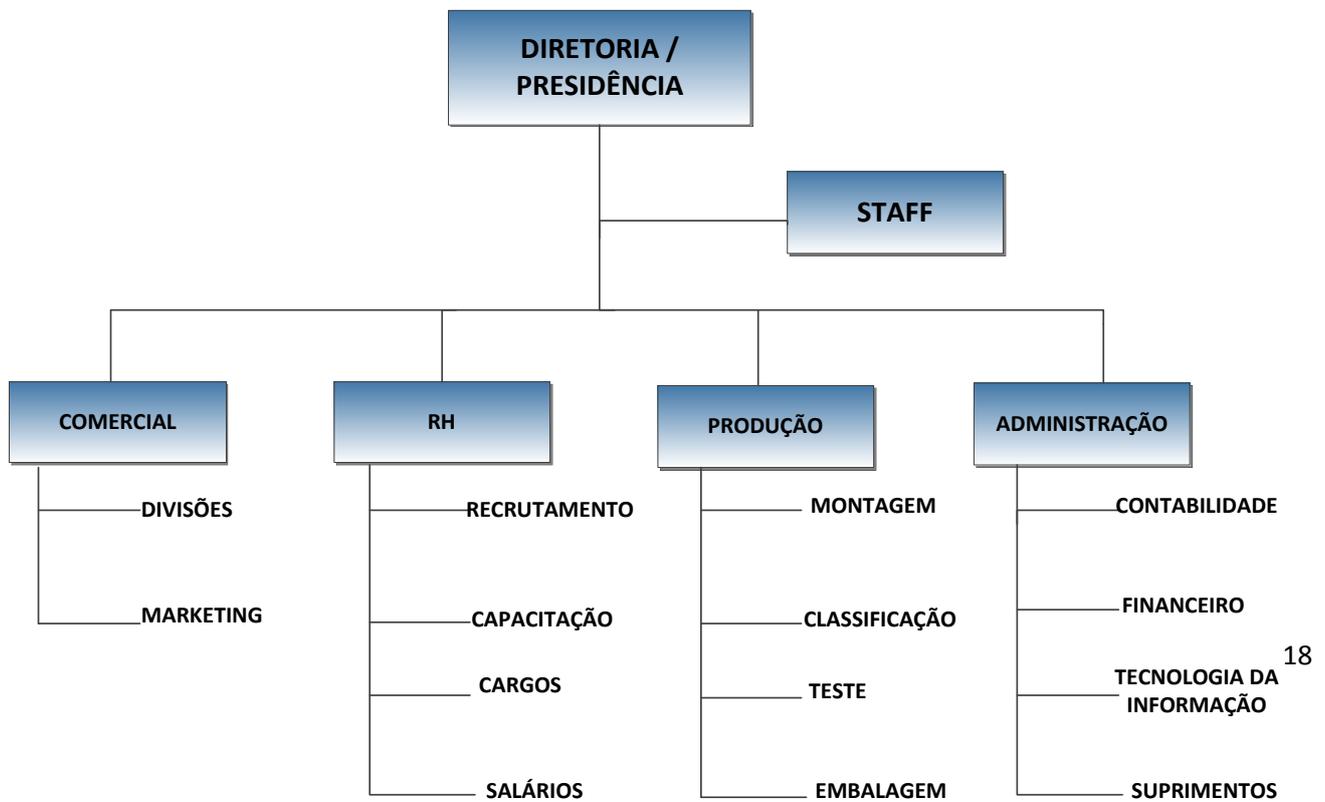
Para que a organização se mantenha atualizada e não sofra surpresas o departamento de planejamento esta em constante evolução, criando ações para que os processos sejam cada vez mais otimizados, gerando o máximo de lucro com o menor custo.

Com relação ao planejamento orçamentário, a auditoria tem papel de auxiliador para que um plano financeiro ocorra conforme planejado. Suas responsabilidades são um identificar onde os custos estão sendo aplicados e se os mesmo estão sendo utilizados corretamente.

A importância do setor de auditoria pode ser comparado com o tamanho do setor de planejamento, ou seja, é tido de extrema importância. Quando o trabalho é desenvolvido de forma correta e com o pensamento de que o sucesso como um todo deve ser o ponto base para o desenvolvimento da organização, o setor de auditoria torna-se a base estrutural da empresa, levando-a ao sucesso contínuo.

2.4) ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO E DO SETOR DE STAFF.

Tendo em mente a importâncias dos setores utilizados como tema do presente projeto será apresentado na estrutura abaixo o posicionamento destes departamentos na organização.



No organograma é possível observar que o setor de Staff está ligado diretamente à presidência da organização. Todas as suas observações impactam diretamente nas decisões da organização, devido a esta importância as informações dos demais departamentos devem ser transmitidas com a maior transparência possível. Uma informação equivocada pode impactar nos piores dos casos na falência da organização.

É possível observar no organograma que o departamento Administrativo compõe um dos pilares estruturais da organização, onde sua principal atividade é fazer com que os demais departamentos trabalhem conforme o planejamento desenvolvido pela empresa.

Uma das principais áreas da empresa que faz parte da estrutura do departamento administrativo, o setor financeiro, visto por muitos como o coração da empresa, compõe a estrutura administrativa, juntamente com os demais departamentos como a Contabilidade, a informática e materiais. Dissertando ainda sobre o setor financeiro, é possível ressaltar um fator que pode muitas vezes ser tido como grande responsável pelo sucesso ou pela falência da empresa. O orçamento empresarial é o planejamento financeiro da empresa, que tem como finalidade remanejar as verbas corretas para as frentes de produção, os investimentos e as demais áreas da empresa.

3.0) O ORÇAMENTO EMPRESARIAL.

Em um mercado cada dia mais exigente e competitivo, as organizações necessitam estarem a cada dia, se moldando para que o produto e serviço oferecido seja transformado em um fluxo financeiro com um volume de retorno a médio prazo

Para que esta ferramenta funcione de forma eficiente é de significativa importância o desenvolvimento de um orçamento empresarial na organização. O responsável por estar desenvolvendo este orçamento é a diretoria da empresa, juntamente com o departamento administrativo (composto pelo setor financeiro) e o setor de Staff da empresa. As informações fornecidas pelo departamento administrativo são com relação ao fluxo financeiro que a empresa dispõe, ou seja, todas as contas à pagar, os investimentos futuros, as projeções financeiras, as despesas fixas, os encargos salariais e os custos indiretos, providos de imprevistos como reparos e consertos. Em breves palavras é fornecido para o departamento de planejamento o quanto a empresa tem disponível para gastar e o quanto de dívidas que ela tem para pagar.

O setor de Staff é responsável pelas informações técnicas, ou seja, as informações referente a todos os processos organizacionais, indicando os pontos de gargalo e os pontos de maior produtividade. Além destas informações, é de responsabilidade da setor de Staff, o repasse das informações tributárias e possíveis pendências financeiras que a empresa possa ter.

Todas estas informações são processadas e repassadas na forma de relatórios que mostram de forma clara a verdadeira situação da organização. Somente após o levantamento deste kit informativo é possível iniciar o trabalho de criação de orçamento empresarial.

O orçamento é um valioso instrumento de planejamento e controle das operações da empresa, qualquer que seja seu ramo de atividade, natureza ou porte. Estabelece, da forma mais precisa possível, como se espera que transcorram os negócios da empresa, geralmente num prazo mínimo de um ano, proporcionando uma visão bem aproximada da situação futura. É através do orçamento que se estabelece metas com a equipe, dando, assim, uma visão clara de onde a empresa quer chegar.

O orçamento empresarial é desenvolvido com o objetivo de criar um norte para empresas, tendo em consideração fatores estruturais de crescimento, onde maximização da produção é tido como fator de impulso para uma projeção de sucesso.

Para que isso ocorra a partir do momento que o planejamento é desenvolvido e replicado para as demais áreas da empresa é necessário que todos se comprometam para que o mesmo seja aplicado conforme as orientações estabelecidas. Um dos fatores que contribuem para que isso ocorra de forma natural, é a naturalidade e a transparência das informações transmitidas aos colaboradores da organização. A plena ciência da situação faz com que haja uma mobilização maior na busca de melhorias, refletindo em um impacto positivo na aplicabilidade do plano de ação, que viram à implantação no novo orçamento, nas suas novas estruturas e procedimentos.

3.1) DEFINIÇÃO DE INVESTIMENTOS.

Uma vez que a organização define o seu orçamento empresarial e o coloque em pratica, cria-se uma projeção de como será o futuro. Esta projeção tona-se possível devido a análise dos relatórios de produção, juntamente com o fluxo de vendas e a estagnação e controle dos custos fixos.

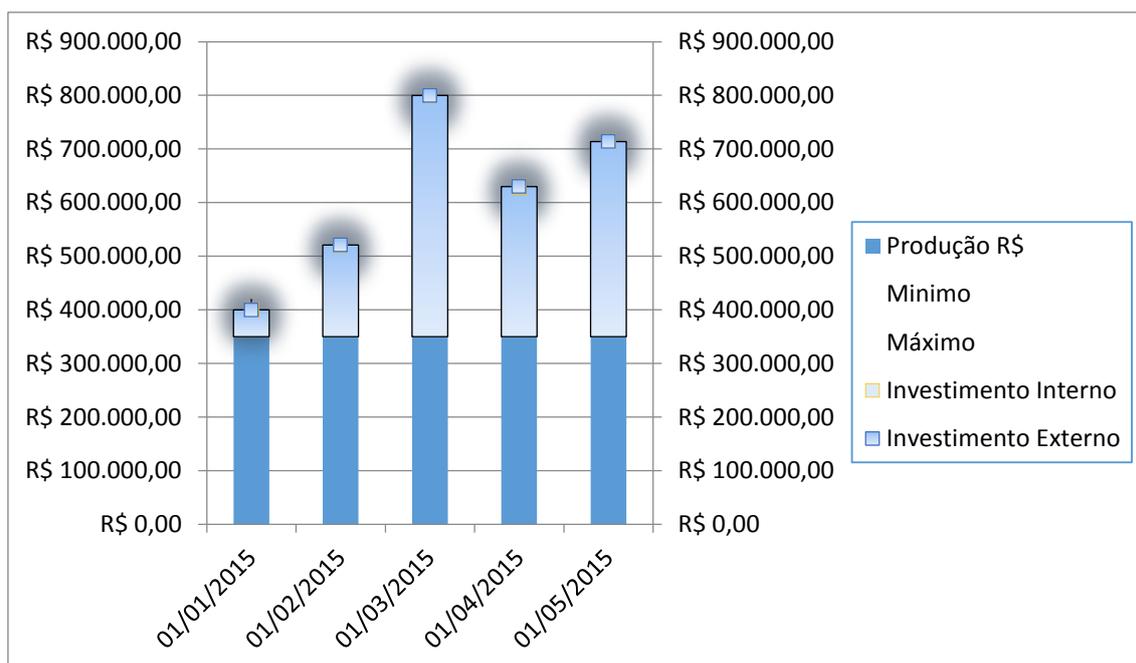
Criando-se uma estimativa de lucros, e analisando o mercado é possível segmentar os lucros da empresa em novos investimentos, maximizando e ampliando os recursos da organização.

¹ Disponível em: <http://www.ecrconsultoria.com.br/biblioteca/artigos/controladoria-estrategica/a-importancia-do-orcamento-como-ferramenta-de-planejamento>.

Para que os investimentos ocorram com exatidão, o departamento administrativo atua em conjunto com o setor de Staff, onde ambos estimam os recursos e a capacidade que a organização detêm. O setor financeiro é o start para que ocorra uma primeira movimentação para a criação de investimentos.

O ideal é estipular um ponto de alerta positivo dentro do orçamento empresarial, onde possa ser identificado e relatado os níveis de lucro que possam ser transformados em investimento.

O gráfico 1.0 demonstra este alerta.



Pode-se observar que dentro determinado período de produção usando um orçamento empresarial como base de análise é possível identificar o mínimo e o máximo da produção. O mínimo do processo produtivo identificado no gráfico refere-se a uma produção que é realizada apenas para suprir as necessidades de existência da organização, tida como arriscada. O máximo da produção tem como referencia uma produção com uma pequena folga, um é possível realizar pequenas reservas para os eventuais contratemplos, como quebra de máquinas e pequenas aquisições, como matérias de escritório ou ferramentas.

O alerta positivo para a realização de investimentos é colocado em pratica quando o máximo da produção é superado. Cabe a diretoria decidir se os investimentos aconteceram internamente, ou se serão designados para um setor externo da organização.

Segundo Johnnie²,

Investir significa, no meio econômico, “aplicar capital em meios de produção visando o aumento da capacidade produtiva da empresa investida” (como, por exemplo, melhorando as áreas de instalações, máquinas, transporte, infraestrutura e até marketing). É o dinheiro que você vai receber de uma empresa que acredita na sua ideia e no seu trabalho, que será usado para melhorar cada vez mais o rendimento e os resultados do seu negócio a curto e a longo prazo.

Para as empresas que não sentem uma segurança em estar investindo suas primeiras fontes de lucro é recomendável o investimento por etapas, onde apenas uma parcela é destinada para o setor a ser investido, o restante a organização guarda de forma segura e a fim de serem usados no futuro.

De uma forma ou outra, o prudente é sempre estar buscando novas formas de investimento, a fim de evitar o fracasso da organização, e em contrapartida estar sempre atualizado nas novas tendências do mercado mundial.

3.2) ESTIMATIVA DE DESENVOLVIMENTO COM BASE NO ORÇAMENTO EMPRESARIAL.

Foi possível observar no capítulo anterior que uma das maneiras de manter-se ativo no mercado, tendo uma lucratividade constante, é aplicando os ganhos mensais da organização em investimentos, seja voltado para a empresa ou voltado para investimentos externos, em mercados distintos aos que a organização atua.

Tendo um plano de orçamento empresarial elaborado e aplicado na estrutura organizacional, é possível estar desenvolvendo estimativas de desenvolvimento, voltado para os departamentos estratégicos, como os setores de vendas, custos e produção.

As estimativas são elaboradas tendo como base estes setores, pois são eles que absorvem quase que cem por cento dos capitais financeiros aplicados na empresa.

² Disponível em: <https://www.metacerta.com/blog/conheca-a-importancia-de-um-investimento-para-o-seu-negocio/acesso> 28/06/2013

Em contra partida eles são os principais departamentos de lucratividade da organização.

Realizando uma estimativa de desenvolvimento sólido e eficaz é possível, em poucos meses, obter resultados significativos na rentabilidade da organização.

A modernização dos equipamentos de produção é um exemplo de redução de custos e na agilidade na criação e desenvolvimento de um produto/serviço. A capacitação constante dos vendedores é outro exemplo de aumento na lucratividade, juntamente com a busca de redução de despesas e custos na organização como um todo, onde pequenas ações resultam na diminuição de grandes gastos, a médio e longo prazo.

Para Chiavenato, (2007, p. 42)

(...) a proposta da área de desenvolvimento organizacional surgiu da necessidade de se desenvolver não apenas um treinamento adequado, mas também da importância sobre como lidar com as mudanças organizacionais de forma planejada, estabelecendo um padrão de desempenho específico a toda organização.

Para que a estimativa se transforme em realidade é necessário um empenho geral da organização como um todo, neste momento o controle dos processos, área responsável pelo setor de controladoria, é tida com principal, pois é este setor que cobrará as ações que a diretoria planejou, a fim de estar cumprindo o planejado.

Quando é realizada uma estimativa de custos, fora do planejamento estipulado, alguns fatores devem ser levados em consideração, pois a decisão de estimar e colocar em prática esta estimativa, causa reflexos e impactos na orçamentos das empresas, forçando-o a ter que se adaptar as novas direções que a organização tomará.

Esta estimativa pode ser vista e criada por diversas razões, podendo ser devido ao algum fator positivo ou negativo. Os fatores positivos podem ser resultado de um aumento da produção, onde a necessidade e a procura esta sendo maior que a oferta, logo se deve tomar ações de ampliação da produção, a fim de atender a todos, e conseqüentemente aumentar a lucratividade da organização. No ponto de vista negativo ações podem ser devido um replanejamento da organização, a fim de superar uma crise, ou diminuir os gastos de uma forma geral.

Sendo na forma positiva ou negativo toda estimativa deve ter como base o apoio condicional dos departamentos visto como base da organização. Sendo eles o departamento Administrativo, responsável por toda produção da organização, o departamento de auditoria e controladoria, conhecido como o setor de Staff, com a responsabilidade de direcionar, controlar e verificar os processos empresariais. A junção destes departamentos, juntamente com a diretoria e tida como de extrema importância para que as ações a serem tomadas, possam refletir em resultados em médio e longo prazo.

3.3) DEMONSTRATIVO DE RESULTADO NAS AÇÕES PÓS-ORÇAMENTO EMPRESARIAL.

O significado de um demonstrativo de resultado nos termos organizacionais reflete em um balanço de como a empresa esta caminhando. Se o mercado que ela esta presente esta lhe dando o retorno esperado.

Segundo Gonçalves, (2009, p. 69)

As variações modificadas do Balanço de despesas e de receitas são as transações comerciais mais relevantes, dado que afetam diretamente o Patrimônio Líquido. Nesse sentido, para registrá-las, a contabilidade criou um Demonstrativo específico para apresentar a formação dos lucros das empresas, designado Demonstrativo de Resultado (DRE). Este, junto com o balanço Patrimonial, apresenta um bom retrato da empresa sob a ótica financeira. Em geral apresentam-se dois anos consecutivos para que se possa avaliar também como as contas se comportam de um período para o outro.

Pode-se observar que o demonstrativo de resultado nada mais é que uma forma clara de transmitir para os diretores e demais proprietários de como a empresa esta caminhando.

A figura abaixo é possível observar um exemplo real de demonstrativo de resultado.

NATURA COSMÉTICOS S.A		
Demonstração do Resultado		
Exercício findo em 31 de Dezembro de 2011		
(Em milhares de reais - R\$)		
CONSOLIDADO (BR GAAP E IFRS)	2.011	2.010
RECEITA LÍQUIDA	5.591.374	5.136.712
Custo dos produtos vendidos	-1.666.300	-1.556.806
LUCRO BRUTO	3.925.074	3.579.906
(DESPESAS) RECEITAS OPERACIONAIS		
Com vendas	-1.952.740	-1.704.322
Administrativas e gerais	-680.730	-605.442
Participação dos colaboradores no resultado	-30.168	-70.351
Remuneração dos administradores	-9.443	-14.417
Resultado de equivalência patrimonial		
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas	63.077	-17.468
LUCRO OPERACIONAL ANTES DO RESULTADO FINANCEIRO	1.315.070	1.167.905
RESULTADO FINANCEIRO		
receitas financeiras	122.698	53.639
Despesas Financeiras	-200.038	-103.375
LUCRO ANTES DO I.R E C.S.	1.237.730	1.118.169
Imposto de renda e contribuição social	-406.829	-374.120
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	830.901	744.049

Fonte: Essência Sobre a Forma

Podemos afirmar que o orçamento empresarial é uma pequena parte do demonstrativo de resultados, onde se torna possível enxergar se a elaboração e a aplicação do orçamento obteve o retorno necessário, ou se é necessário realizar um replanejamento do mesmo.

O setor de auditoria e controladoria além que estarem incluídos no demonstrativo, os mesmos são corresponsáveis pela transparência do mesmo. Sendo assim a fiscalização para que não ocorra fraudes é vista com extrema importância, por todos os envolvidos no processo.

4.0) PRINCIPAIS REFLEXOS DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL.

Como comentado brevemente nos capítulos anteriores, o orçamento empresarial quando bem aplicado, pode ser resultante de sucesso para a organização que o desenvolve. Para que isso ocorra de forma que não gere desavenças na organização, todos os departamentos devem estar “falando” a mesma língua, e todos devem estarem cientes de como o processo deve ser conduzido.

Uma vez implantado com sucesso na organização, o orçamento empresarial traz uma serie de benefícios para os departamentos como um todo.

Com relação aos departamentos discutidos no presente trabalho os benefícios podem ser classificados da seguinte forma:

Departamento Administrativo:

- Maior controle com processos produtivos.
- Visualização com fluxos financeiros.
- Planejamento para as ações de vendas.
- Otimização dos custos.
- Ampliação dos investimentos.
- Desenvolvimento segmentado.

Departamento Staff:

- Transparência das informações.
- Otimização dos processos.
- Melhoria na qualidade.
- Padronização das ações planejadas.
- Controle dos processos.
- Diminuições de ações de melhorias.

Por maior que seja o tempo para a implantação de um orçamento empresarial, o custo benefício é tido como fator de decisão. Pois para que a organização possa se desenvolver e se manter no mercado ela necessita que os processos sejam elaborados e aplicados.

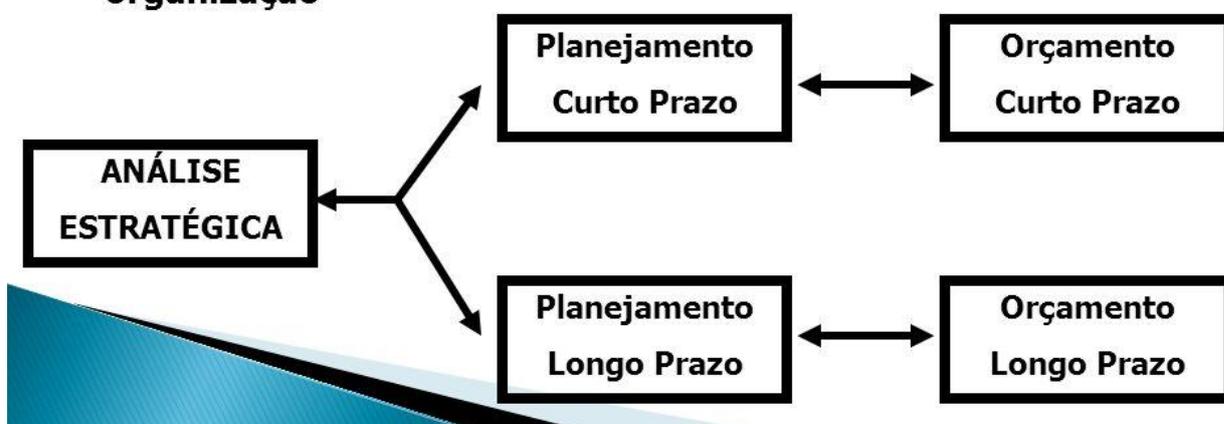
Na figura do Professor Leopoldino, da faculdade Pitágoras retrata de forma clara a importância do orçamento propriamente dito.

Orçamento Empresarial

ORÇAMENTO

Vantagens do Orçamento

- 1) **Impelem ao planejamento, incluindo a implementação de planos**
- 2) **Fornecem critérios de desempenho**
- 3) **Promovem a comunicação e a coordenação dentro da organização**



Fonte: Slideplayer

É possível identificar que o orçamento empresarial é resultado de diversas ações de médio e longo prazo, onde na somatória se transforma em fator de sobrevivência da organização como um todo.

O comprometimento das partes devem estar presente em cada decisão, tendo em mente o mesmo ideal, pois somente através desta sistemática que os resultados poderão serem alcançados.

4.1) FATORES CONFLITANTES DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL NOS DEPARTAMENTOS ADMINISTRATIVOS E STAFF.

Uma das principais preocupações dos diretores ao implantar e desenvolver o orçamento empresarial é identificar com antecedência o máximo de conflito que o mesmo pode gerar quando implantado. Estes conflitos pode ser ocasionados por diversos fatores, sendo eles:

- Aceitação de novas filosofias de trabalho.
- Corte de custo (como vale).
- Ampliação da informação e da mão de obra.
- Mudança do hábito organizacional.
- Atualização e aperfeiçoamento.
- Redução de custos.

Estas mudanças de paradigma são reflexos da acomodação da função e do cargo que o mesmo esta ocupando, onde na grande maioria das casos o colaborador, por estar a muito tempo na mesma função, acaba que se apropriando da mesma, se colocando no direito de não estar aderindo aos novos procedimentos apresentados.

Para que isso não ocorra, faz se necessário um estudo aprofundado de cada departamento da organização, a fim de identificar as características de cada departamento, para posteriormente o orçamento resulte em sucesso para organização.

4.2) MÉTODOS DE APLICAÇÃO DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL.

Para se aplicar qualquer tipo de ação evolutiva em determinada organização, deve-se primeiramente ter pleno conhecimento de todos os setores da empresa. Após o levantamento dos custos fixos, é preciso realizar o levantamento de todos os dados de cada departamento.

Com todas informações em mãos, o primeiro passo é identificar os possíveis investimentos que podem ser aplicados. Após este levantamento é identificados os gastos excessivos e aplicadas correções para que os mesmos não gerem problemas futuros.

Ações devem ter como base os possíveis valores da empresa, onde os investimentos devem ser acompanhados de capacitação.

Estas ações se tornaram bem sucedidas devido não apenas pelo bom desenvolvimento delas propriamente ditas, mas sim da aceitação e participação de todos da organização, onde todos devem “abraçar” a mesma idéia.

Para que o sucesso não seja momentâneo, as ações deve vir de cima para baixo na empresa, o exemplo deverá surgir, ou se iniciar as ações dos diretores da organização.

Os reflexos destas ações são distribuídos de forma que ambas as partes envolvidas saem vitoriosas, a empresa do com aumento dos lucros e recuo dos gastos e o colaborador que terá o seu reconhecimento profissional.

5.0) CONSIDERAÇÕES FINAIS.

Não é de hoje que o tema orçamento empresarial é discutido, o mesmo vem sofrendo ao longo dos anos uma constante modificação na sua forma de aplicação e desenvolvimento. Na máxima administrativa pode se dizer que o orçamento empresarial sempre estará em planejamento. Os departamentos que servem para lhe dar suporte e o faz ser aplicável também devem ser colocados neste conceito de plena construção. O departamento Administrativo, juntamente com os seus setores de vendas, finanças, suprimentos e informática é uma das bases para o orçamento seja tido como sucesso na organização, pois é dentro dele que as principais informações “correm” na organização, o setor de finanças é o que mais se aproxima, pois é com ele que orçamento trabalhará.

O departamento de Staff tem sua papel de “ pilar” na estrutura organizacional e no desenvolvimento do orçamento empresarial, no que diz respeito à verificação dos processos organizacionais tanto antes implantação do orçamento empresarial, tanto depois. Ele servirá como fiscal e agente de implantação e cobrador.

Uma vez colocado em pratica, o orçamento deverá a qualquer custo manter o que foi planejado, abrindo exceções apenas para as mudanças de planejamento e a acontecimentos extra esporádicos, tais como desastres e fatores do gênero.

O papel do orçamento na organização é voltado para a maximização dos resultados, visando a redução dos custos e o aumento da produtividade. Os gargalos são combatidos com o passar dos dias. O orçamento é aplicado e assim, quase que naturalmente, os mesmos se devolvem no novo sistema de trabalho.

O sucesso da aplicação de um orçamento empresarial esta ligado na união dos departamentos, onde ocorre um só objetivo e quando as desavenças são combatidas de forma onde todos os envolvidos saem ganhando. O sucesso estará sempre ligado a crescimento e para que exista crescimento é necessário a criação de investimentos, e este fator é uma das vantagens que devem ser exploradas. Os resultados obtidos com os lucros desenvolvidos pela organização devem, pelo menos uma porcentagem serem destinados para realização de investimentos. Estes investimentos causam um impacto positivo na organização, onde a mesma se

mostrará sempre atualizada no mercado, criando destaque para com seus demais concorrentes.

Os benefícios além do sucesso e a lucratividade, o orçamento empresarial mostra que para que uma organização se mantenha viva no mercado em que atua, é necessário que a mesma seja provida de ações e pessoas que busquem sempre o melhor, sem terem o medo de se arriscarem. Este tipo de filosofia faz com que os resultados se manifestem a médio prazo, além de fazer com que o nível de aceitação aumente.

Além de oferecer o crescimento para organização, o orçamento por servir de ferramenta multiplicadores, os ganhos são gerados para ambas as partes, ou seja, haverá um aumento de pessoas realizadas satisfeitas com as funções e as tarefas a elas designadas. Com isso, os ganhos são tidos com expressivos e as vantagem de crescimento é colocada com maior evidência.

Uma vez implantado, o orçamento empresarial deverá estar em constante atualização, assim a empresa se manterá em um patamar de crescimento proporcional, ou até mesmo maior. Os resultados com a implantação sempre será positivo, desde que seja respeitado a filosofia da nova gestão e seguido com o máximo de atenção as ações a serem tomadas.

6.0) BIBLIOGRAFIA.

ARAUJO, P. S. Inaldo. **Introdução a Auditoria Operacional**. Rio de Janeiro. Editora FGV, 2004.

FRANKLIN, Santos. **Controladoria**. Recife. Editora AGBOOK, 2002.

IDALBERTO, Chiavenato. **Administração, Teoria, Processos e Prática**. Rio de Janeiro. Editora Elsevier LTDA, 2007.

JOHNIE. **Conheça a importância de um investimento para seu negócio**. Disponível em: <https://www.metacerta.com/blog/conheca-a-importancia-de-um-investimento-para-o-seu-negocio/>

LUNKES, J. Rogério. **A Importância do Orçamento como ferramenta de planejamento**. Disponível em: <http://www.ecrconsultoria.com.br/biblioteca/artigos/controladoria-estrategica/a-importancia-do-orcamento-como-ferramenta-de-planejamento>.

MOREIRA, G. Elen. **Clima Organizacional**. Curitiba. Editora IESDE, 2012.