

ESADE- ESCOLA SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO DIREITO E
ECONOMIA

Administração de Empresas

Professor Adelar Bischoff

TRABALHO ORÇAMENTO EMPRESARIAL E ANÁLISE DE INVESTIMENTOS



Martina Boneberg

Porto Alegre, junho de 2011.

Sumário

1. INTRODUÇÃO	03
2. IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA	04
3. LOCALIZAÇÃO	06
4. PRODUTOS	06
5. ORÇAMENTO DE VENDAS	07
6. ORÇAMENTO DE MATÉRIA-PRIMA	07
7. ORÇAMENTO DE COMPRAS	08
8. ORÇAMENTO DE ESTOQUES DE MATÉRIA-PRIMA	08
9. ORÇAMENTO DE DESPESAS DE VENDAS E ADMINISTRATIVAS	08
10. FLUXO DE CAIXA	08
11. PLANILHA DE ORÇAMENTOS	09
11.1.Orçamento de Vendas	09
11.2.Orçamento de Despesas de Vendas e Administrativas	10
11.3.Fluxo de Caixa	11
12. CONSIDERAÇÕES FINAIS	12
13. BIBLIOGRAFIA	13

1. INTRODUÇÃO

A proposta deste trabalho consiste em relacionar o conteúdo de orçamentos, ministrado na disciplina de Orçamento Empresarial e Avaliação de Investimentos, com a prática em uma empresa. Nossa escolha foi pela empresa Marcopolo, líder no mercado de ônibus.

Nosso ponto inicial será com uma breve identificação e história da empresa, depois com conceitos sobre planejamento e orçamentos finalizando com as planilhas de cálculos.

Importante ressaltar que com uma empresa de grande porte, o cenário apresentado em nossos cálculos e análises foi fundamentado em apenas uma das sedes da Marcopolo, tendo como alvo a área comercial, de uma região, que contará com 05 funcionários.

Os valores apresentados nas páginas a seguir são fictícios, bem como o contexto da empresa.

Este trabalho foi desafiador e ao mesmo tempo gratificante, por proporcionar uma realidade de decisões e estratégias para que a empresa mantenha-se no mercado competitivo.

2. História da Empresa

Em 6 de agosto de 1949, os irmãos Nicola - Dorval Antônio, Nelson, João e Doracy Luiz - abriram as portas da Nicola & Cia, uma pequena oficina de chapeação e pintura de cabines de caminhões. Ainda em 1949, a pequena empresa produziu seu primeiro ônibus. A carroceria era feita de madeira, sobre uma estrutura de alumínio, e levou três meses para ficar pronta, já que foi toda montada de forma manual. O veículo deu origem a uma série, produzida a pedido da Transporte Pérola. Em 1952, foi produzida a primeira carroceria metálica e, em seguida, os primeiros chassis fabricados no Brasil.

Poucos anos depois, o pavilhão de dois andares e 290 m² já não suportava mais o aumento da demanda de produção. Na primeira década de vida, foram produzidas cerca de 600 unidades. Em 1957, os irmãos Nicola começaram a erguer a segunda sede, com 3.100 m², no recém loteado bairro Planalto. O terreno foi cedido pelo dono da área com o objetivo de incentivar a ocupação do local. Próximo do fim da construção, o capital de giro da empresa acabou. Para não paralisar a linha de produção, a Nicola & Cia abriu o capital, vendendo as suas ações e formando uma sociedade anônima.

A década de 1960 seria muito importante para a empresa. Logo no início, iniciaram as exportações para o Uruguai. Em 1968, a Nicola S.A. apresentou o primeiro ônibus monobloco do país, montado sobre a plataforma do Mercedes Benz O. 326. O possante ônibus - o motor possuía 200 HP - marcaria para sempre a história da fábrica. Nas versões rodoviários(rodoviário com toalete e carro leito) o ônibus foi batizado de Marcopolo, em homenagem ao famoso viajante veneziano. O sucesso foi tão grande que o nome virou razão social da companhia. Em 1969, a empresa adquiriu a Carrocerias Eliziário, de Porto Alegre. Em 1971, passou a denominar-se Marcopolo S.A. Carrocerias e Ônibus. Em 1992, mudou sua denominação para Marcopolo S.A.

Os anos 70 foram de forte crescimento para a Marcopolo. Com a crise do petróleo, o governo fez apelo para que as pessoas usassem mais ônibus. A forte demanda turbinou a empresa. Os novos ônibus vieram com novidades, como o motor dianteiro, o teto reto, as janelas maiores (linha Veneza), além do micro-ônibus e do chassi tubular. Veio também a necessidade de ampliação da fábrica. Em 20 de fevereiro de 1981, foi inaugurada a atual unidade fabril, construída em Ana Rech - Caxias do Sul/RS, em uma área de 223.832 m².

A Marcopolo conta com a mais completa e diversificada linha de produtos do mercado, garantindo a seus clientes o fornecimento de produtos e serviços de qualidade incomparável.

Conta ainda com operações de negócios que circundam o mundo, a Marcopolo ocupa uma posição de destaque no cenário empresarial internacional, através de fábricas e parcerias com seus fornecedores de matérias- primas.

Em todas elas, utiliza as mais avançadas tecnologias e processos para melhorar a qualidade e aumentar a eficiência, com o suporte de uma bem estruturada rede mundial de vendas e serviços.

Fábricas no Brasil:

- Ciferal - Indústria de Ônibus Ltda. - Duque de Caxias / RJ
- Marcopolo - Unidade Ana Rech - Caxias do Sul / RS
- Marcopolo - Unidade Planalto - Caxias do Sul / RS

Fábricas no Exterior:

- Auto Components Co., Ltd. - Jiangyin - China
- GB Polo - Suez - Egito
- Marcopolo South Africa - Johannesburg - África do Sul
- Metalpar Argentina S.A. - Loma Hermosa - Argentina
- Polomex S.A. - Monterrey - Mexico
- Superpolo S.A - Cota-Cundinamarca - Colômbia
- Tata Marcopolo Motors (Dharwad) - Dharwad - Índia
- Tata Marcopolo Motors (Lucknow) - Lucknow – Índia

Site: www.marcopolo.com.br

Toda a empresa precisa de planejamento e orçamento para se manter ativa no mercado. O planejamento estabelece com antecedência as ações a serem executadas e condições pré-estabelecidas, aliado aos recursos disponíveis para tais ações.

Neste momento é que vem a questão de orçamento, pois ele é um plano administrativo que engloba todas as fases da operação e com tempo determinado. Ele possibilita orientar as empresas no processo de tomada de decisões e é composto por dados financeiros e não-financeiros.

Podemos dizer que o principal objetivo do orçamento nada mais é que: planejar, coordenar, comunicar, motivar, controlar e avaliar todas as ações da empresa. E todo o orçamento empresarial é composto por orçamentos específicos.

5. Orçamento de Vendas

O orçamento de vendas tem por objetivo a planificação futura das vendas da empresa para determinado período, agregando em suas projeções os produtos e/ou serviços que serão oferecidos e distribuídos em cada área de atuação, indicando quantidade, preço unitário e receita total.

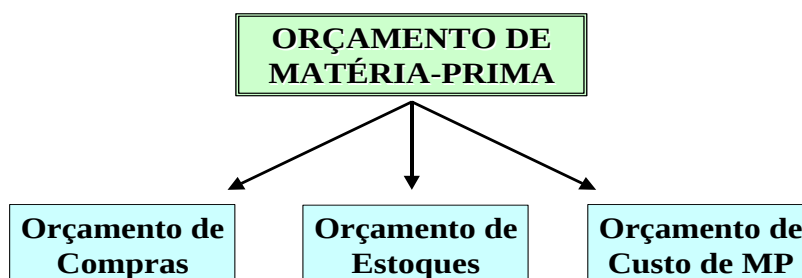
O objetivo deste orçamento é:

- Dar velocidade no atendimento qualificado aos clientes
- Assegurar o preço certo
- A quantidade certa
- O produto certo, no lugar certo e no tempo certo.

6. Orçamento de matéria-prima

O orçamento de matéria-prima é um plano que especifica as quantidades de matéria-prima, inclusive tipo do material a ser adquiridos, períodos, preços e unidades de negócios a serem atendidas.

Neste orçamento o processo pode compreender outros três sub-orçamentos:



7. Orçamento de compras

Tem por finalidade determinar os períodos de aquisição e de entrega, e as quantidades necessárias e o custo do material, inclusive fretes e carretos.

8. Orçamento de estoques de matérias-primas

Estabelece os níveis de estoques planejados em quantidade e custo unitários e custo total.

Estoques muito elevados geram custos de armazenagem e risco de investimento, afetam o capital de giro e podem ensejar perda de oportunidades de ganhos financeiros, já estoques muito baixo podem impossibilitar atendimento a pedidos extras.

Este orçamento tem dois objetivos essenciais:

Controle: os custos de matéria-prima são custos diretos, devendo por isso considerar-se no orçamento os custos e atividades por unidades produtivas ou departamentos;

Custeio de produção: os custos de matéria-prima são custos de fabricação, devendo ser identificados nos custos dos produtos acabados, por tipo de produto.

9. Orçamento de Despesas de Vendas e Administrativas

O Orçamento de Despesas de Vendas visa dimensionar os recursos necessários para dar suporte às vendas orçadas. A maioria das despesas de vendas é de natureza *fixa*. Algumas despesas de vendas e distribuição são *variáveis*, isto é, variam em função do volume de vendas. O Orçamento de Despesas Administrativas tem a finalidade de determinar os recursos que serão despendidos com a gestão da empresa.

Poderíamos citar ainda os demais orçamentos específicos como: de produção, mão-de-obra, custo de produção, custos indiretos de fabricação, de caixa, etc.. Mas para nossas análises já é suficiente entender os conceitos já citados. No final o importante é que tudo é colocado em um fluxo de caixa.

10. Fluxo de Caixa

As demonstrações de fluxo de caixa mostram a origem de todo o dinheiro que entrou no caixa da empresa, bem como a aplicações de todo o dinheiro que saiu do caixa em determinado período, e, ainda o Resultado do Fluxo Financeiro.

11. Planilha de Orçamentos

Situação para análise: Sede comercial da Marcopolo composta de uma sala alugada e 05 funcionários, por se tratar apenas do escritório nas análises não constam orçamento de compras nem o item como pagamentos de fornecedores.

11.1. Orçamento de Vendas

Projetamos um bom volume de vendas para julho e agosto e para os meses de setembro, outubro, novembro e dezembro ocorrem uma pequena queda, tendo vista o investimento que as empresas de transporte fazem para estar com uma frota nova para atender a demanda no período de final de ano e verão.

MAPA DE VENDAS DE ÔNIBUS E CLIENTES A RECEBER								
VENDA / RECEBIMENTO	Referência	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	TOTAL
Julho	500.000,00	250.000,00	125.000,00	125.000,00				500.000,00
Agosto	500.000,00	-	250.000,00	125.000,00	125.000,00			500.000,00
Setembro	400.000,00			200.000,00	100.000,00	100.000,00		400.000,00
Outubro	400.000,00				200.000,00	100.000,00	100.000,00	400.000,00
Novembro	400.000,00					200.000,00	100.000,00	300.000,00
Dezembro	300.000,00						150.000,00	150.000,00
Venda a vista		250.000,00	250.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00	150.000,00	1.250.000,00
Recebimentos clientes		-	125.000,00	250.000,00	225.000,00	200.000,00	200.000,00	1.000.000,00
SOMA	2.500.000,00	250.000,00	375.000,00	450.000,00	425.000,00	400.000,00	350.000,00	2.250.000,00

- A política de vendas de mercadorias é de 50% a vista e o restante a prazo em 2 parcelas mensais e sucessivas de 25% cada uma.

11.2. Orçamento de Despesas de Vendas e Administrativas

- ICMS, PIS e COFINS calculado sobre o valor de venda pago no mês seguinte da venda
- Salário pagamento no 5º dia do mês seguinte
- Comissões 2% do mês seguinte as vendas
- INSS sobre salários e comissões

CONTROLE DEMAIS INGRESSOS E DESEMBOLSOS								
DESCRIÇÃO	Referência	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	SOMA
ICMS	12,00%		30.000,00	45.000,00	54.000,00	51.000,00	48.000,00	228.000,00
PIS	0,65%		1.625,00	2.437,50	2.925,00	2.762,50	2.600,00	12.350,00
COFINS	3,00%		7.500,00	11.250,00	13.500,00	12.750,00	12.000,00	57.000,00
Salários			7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	37.500,00
Comissões sobre vendas	2,00%		10.000,00	10.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	44.000,00
INSS	20,00%		1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	7.500,00
FGTS	8,00%		600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	3.000,00
Água		300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	1.800,00
Aluguéis		1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	9.000,00
Combustíveis e lubrificantes		300,00	300,00	200,00	200,00	150,00	150,00	1.300,00
Comunicação e telefonemas		500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	3.000,00
Despesas Administrativas		350,00	350,00	300,00	300,00	300,00	250,00	1.850,00
Luz		300,00	350,00	400,00	400,00	400,00	350,00	2.200,00
Duplicatas a receber		-	125.000,00	250.000,00	225.000,00	200.000,00	200.000,00	1.000.000,00
Obrigações trabalhistas a recolher			18.100,00	18.100,00	16.100,00	16.100,00	16.100,00	84.500,00
Obrigações previdenciárias a recolher			23.620,00	23.620,00	43.220,00	53.220,00	63.220,00	206.900,00
Obrigações tributárias a recolher			39.125,00	58.687,50	70.425,00	66.512,50	62.600,00	297.350,00

11.3. Fluxo de Caixa

DESCRIÇÃO	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	TOTAL
A. INGRESSOS	250.000,00	375.000,00	450.000,00	425.000,00	400.000,00	350.000,00	2.250.000,00
Vendas a vista	250.000,00	250.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00	150.000,00	1.250.000,00
Recebimentos clientes (vendas a prazo)	-	125.000,00	250.000,00	225.000,00	200.000,00	200.000,00	1.000.000,00
B. DESEMBOLSOS	3.250,00	242.870,00	281.895,00	420.970,00	473.095,00	525.170,00	1.947.250,00
ICMS	-	30.000,00	45.000,00	54.000,00	51.000,00	48.000,00	228.000,00
PIS	-	1.625,00	2.437,50	2.925,00	2.762,50	2.600,00	12.350,00
COFINS	-	7.500,00	11.250,00	13.500,00	12.750,00	12.000,00	57.000,00
Salários	-	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	37.500,00
Comissões sobre vendas	-	10.000,00	10.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	44.000,00
INSS	-	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	7.500,00
FGTS	-	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	3.000,00
Água	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	1.800,00
Aluguéis	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	9.000,00
Combustíveis e lubrificantes	300,00	300,00	200,00	200,00	150,00	150,00	1.300,00
Comunicação e telefonemas	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	3.000,00
Despesas Administrativas	350,00	350,00	300,00	300,00	300,00	250,00	1.850,00
Luz	300,00	350,00	400,00	400,00	400,00	350,00	2.200,00
Fornecedores a pagar	-	100.000,00	100.000,00	200.000,00	250.000,00	300.000,00	950.000,00
Obrigações trabalhistas a recolher	-	18.100,00	18.100,00	16.100,00	16.100,00	16.100,00	84.500,00
Obrigações previdenciárias a recolher	-	23.620,00	23.620,00	43.220,00	53.220,00	63.220,00	206.900,00
Obrigações tributárias a recolher	-	39.125,00	58.687,50	70.425,00	66.512,50	62.600,00	297.350,00
C. VARIAÇÃO PERÍODO (A - B)	246.750,00	132.130,00	168.105,00	4.030,00	- 73.095,00	- 175.170,00	302.750,00
D. SALDO INICIAL	1.000,00	252.750,00	389.880,00	562.985,00	572.015,00	503.920,00	
E. DISPONÍVEL ACUMULADO (C+D)	247.750,00	384.880,00	557.985,00	567.015,00	498.920,00	328.750,00	
F. NÍVEL CAIXA DESEJADO	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	
L. SALDO FINAL CAIXA	252.750,00	389.880,00	562.985,00	572.015,00	503.920,00	333.750,00	2.615.300,00

- O saldo inicial de caixa era de \$ 1.000,00
- A empresa determinou que sempre deverá ter um saldo fixo de \$ 5.000,00.

12. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho apresentou as análises das operações comerciais e financeiras da sede comercial da empresa Marcopolo para o segundo semestre de 2011.

Além dos conceitos apresentados, os orçamentos de Vendas e de despesas administrativas nos trazem dados que são de extrema importância para as decisões da empresa e que tem por finalidade detalhar onde podemos conquistar melhorias financeiras e determinar os recursos que serão despendidos com a gestão da empresa.

Por final foi elaborado o Fluxo De Caixa, onde apresentamos a origem de todo o dinheiro que entrou no Caixa e as movimentações para o período de orçamento (seis meses) e resultando assim, no fluxo financeiro da empresa.

Os dados apresentados foram fictícios, e por se tratar de um empresa de grande porte, a análise foi apenas na sede comercial com 05 funcionários.

13. BIBLIOGRAFIA

LUNKES, João Rogério. Manual de Orçamento. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARION, José C. Contabilidade empresarial. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1998. p. 380-404.

<www.franciscopaulo.com.br> acessado em 13/06/2011 às 22hs

<http://www.gabrielmartins.com.br/images/stories/Estudo_Dirigido_Oramento_de_MOD_25-10-2010.pdf> acessado em 13/06/2011 às 21:30

<<http://pt.scribd.com/doc/35528782/Orcamento-de-vendas>> acessado em 15/06/2011 às 22HS