

Planejamento e Controle Orçamentário

Manual de
Orçamento
Empresarial

Jocildo Figueiredo Correia Neto

3

Etapas do Processo Orçamentário

3.1. Introdução

A complexidade e a amplitude do processo orçamentário, desde seu planejamento até o encerramento do período orçamentário, sugerem que o nível de mobilização das pessoas da empresa é muito grande. Portanto, a organização e a disciplina que se devem imprimir para a condução do processo orçamentário são muito importantes. Com isso, é fundamental que o processo orçamentário seja realizado em etapas bem definidas, com produtos finais e responsabilidades claramente estipulados.

O presente capítulo propõe uma divisão do processo orçamentário em etapas baseadas em boas práticas e no que se espera, de maneira geral, em uma empresa. Em princípio, são apresentadas as etapas através das quais o processo orçamentário pode ser dividido conceitualmente. Em seguida, cada uma delas é detalhada.

3.2. Etapas do Processo Orçamentário

As etapas aqui sugeridas são as seguintes:

- Planejamento do processo orçamentário.
- Estabelecimento de premissas.
- Coleta de dados.
- Consolidação de dados.
- Execução orçamentária.
- Revisão orçamentária.

Estas devem servir de orientação para uma aplicação prática. Em alguns casos, de acordo com as especificidades da empresa, tais etapas podem não ser adequadas, requerendo adaptações, a fim de permitir que os objetivos sejam plenamente alcançados. Cabe ao gestor orçamentário identificar a melhor forma de implantar o orçamento e, com isso, definir suas etapas, de forma aderente às suas necessidades.

Em todo caso, se o leitor aprofundar os estudos, perceberá que alguns autores apresentam diferentes etapas para o processo orçamentário. No entanto, de modo geral, essas diferentes abordagens mantêm certa semelhança entre si, apenas com diferentes nomenclaturas e agrupamentos de atividades.

3.3. Planejamento do Processo Orçamentário

A etapa do planejamento do processo orçamentário envolve todas as atividades que precedem a execução orçamentária em si. Nela, são estabelecidas todas as definições relacionadas ao orçamento, as quais permitirão a execução orçamentária dentro de um padrão desejado.

Um planejamento mal realizado pode comprometer fortemente a posterior execução orçamentária. O esforço dedicado ao planejamento orçamentário deve ser tal que minimize eventuais interrupções da execução orçamentária. Assim, essa etapa não deve ser negligenciada, tampouco relegada a um plano secundário de importância.

As tarefas tipicamente desenvolvidas na etapa de planejamento são:

- Estabelecer o horizonte temporal do orçamento.
- Estabelecer o plano de contas orçamentário.
- Estabelecer os centros de responsabilidade.
- Definir os prazos para realização de cada atividade.
- Definir os responsáveis por cada atividade.
- Verificar a adequação dos processos organizacionais.
- Definir o sistema informatizado.
- Definir os meios de comunicação.

3.3.1. Estabelecer o Horizonte Temporal do Orçamento

Uma definição importante é quanto ao horizonte temporal que o orçamento abrangerá. Nessa etapa, devem-se estipular quantos períodos (anos, semestres, meses etc.) serão contemplados.

Um primeiro aspecto pertinente a essa definição é a observação dos demais planejamentos da empresa. Seu horizonte temporal deve manter coerência com os horizontes temporais de outros planejamentos da empresa. Afinal, os demais planejamentos, tais como mercadológico, produção e estratégico, mantêm relação direta e/ou indireta com este.

O horizonte temporal estabelecido, por exemplo, pode ser de um ano, utilizando bases mensais. Nesse caso, os valores são orçados em bases mensais, compondo 12 meses projetados. Tal horizonte temporal pode ser compatível com o planejamento estratégico da empresa, na hipótese de esta realizar planejamentos estratégicos para períodos anuais.

No entanto, podem ocorrer situações excepcionais nas quais seja importante a projeção do orçamento para um período maior. Quando, por exemplo, é necessário projetar um orçamento de capital específico, cujo prazo de maturidade ultrapasse o período

orçamentário, orçar os resultados para um prazo maior será necessário. Nesse caso, tais valores orçados extrapolam o horizonte temporal convencional do orçamento.

Outra situação é a amortização de um empréstimo que eventualmente ultrapassa o período do orçamento. Em muitos casos, empresas podem contrair financiamentos de longo prazo que se estendem por anos, gerando fluxos de caixa por períodos muito longos.

Nesses casos, os fluxos de caixa que extrapolam o atual período orçamentário devem ser estimados nos orçamentos seguintes. É importante que tais fluxos não sejam desconsiderados e sejam contemplados quando efetivamente ocorrerem, ainda que em outro exercício orçamentário.

Um ponto importante a ser ressaltado aqui é a típica relação diretamente proporcional existente entre horizonte de projeção e nível de incerteza. Espera-se que, para um maior horizonte temporal de projeção dos resultados, a incerteza seja maior. Isso é decorrência da menor capacidade de previsão do comportamento das variáveis que influenciam os resultados para um maior prazo.

Ao final do horizonte temporal, inicia-se outro ciclo orçamentário. Novas metas são traçadas, e todas as etapas são novamente realizadas. Espera-se, em cada novo ciclo orçamentário, que haja uma curva de aprendizagem crescente, levando a uma melhoria contínua do processo.

3.3.2. Estabelecer o Plano de Contas Orçamentário

O planejamento orçamentário é consubstanciado em uma projeção de fluxos de caixa e resultados financeiros calculados através da relação entre várias contas orçamentárias. Devido à sua importância nesse contexto, o plano de contas orçamentário deve ser muito bem pensado e elaborado, de maneira a permitir que análises sejam realizadas sem prejuízo de informações relevantes à administração.

O plano de contas orçamentário indica como estas devem ser agrupadas a fim de montar os fluxos de caixa. Ele deve refletir as atividades realizadas pela empresa e os fluxos de caixa gerados a partir delas. Isso sugere que o plano de contas pode variar sensivelmente de empresa para empresa, sobretudo se elas forem de diferentes setores.

A fim de permitir uma avaliação mais adequada, o plano deve agrupar as contas por algum tipo de afinidade. As contas podem ser agrupadas, por exemplo, em função dos seus propósitos. Um exemplo prático é agrupar as contas ligadas às atividades comerciais, às atividades de remuneração de pessoal e às atividades administrativas.

Além disso, sua estruturação também deve permitir que sejam calculados e analisados indicadores financeiros. A mera apresentação dos resultados, sem que haja algum tipo de análise, representa uma subutilização do orçamento enquanto instrumento gerencial.

O plano de contas orçamentário também deve ser elaborado considerando a necessidade de informações setoriais e globais. Certamente, nem todos os departamentos em uma empresa terão movimentos em todas as contas orçamentárias. No entanto, a

falta de uma conta ou sua descrição inadequada poderão igualmente comprometer o orçamento. Portanto, a elaboração do plano de contas deve considerar também as particularidades de cada setor da empresa, observando que as contas terão movimentações financeiras, dadas as atividades desenvolvidas.

Ainda assim, não há uma regra única para estruturar o plano de contas, uma vez que cada empresa pode apresentar diferentes necessidades. Do ponto de vista do orçamento, a estrutura da DRE (Demonstração de Resultados do Exercício) pode ser utilizada. Ela costuma contemplar todas as contas necessárias, além de facilitar a leitura, dado o conhecimento prévio de alguns colaboradores da empresa.

Uma recomendação relacionada ao plano de contas é usar uma divisão baseada nas naturezas dos fluxos financeiros. Em uma empresa típica, podem ser observados fluxos de caixa com três naturezas distintas: operacional, investimento e financiamento.

Os fluxos de caixa de natureza operacional refletem as atividades operacionais da empresa e os movimentos financeiros decorrentes dessas atividades. Tais fluxos podem ser positivos ou negativos. Os fluxos positivos são as receitas decorrentes da atividade principal da empresa, e os negativos são os desembolsos de natureza operacional, tais como despesas operacionais e custos produtivos, os quais também podem ser subdivididos de acordo com as necessidades informacionais.

As atividades que podem indicar outra categoria são as de investimentos. Todos os fluxos que refletem investimentos em uma empresa podem ser agrupados a fim de identificar claramente os resultados parciais das decisões de investimentos.

Nessa categorização, também podem ser observados fluxos positivos e negativos, sendo os últimos mais comuns. Fluxos negativos refletem os desembolsos realizados para adquirir ativos ou bens de capital. Os fluxos positivos refletem a realização de investimentos através da venda de ativos, por exemplo.

A importância de separar esses fluxos dos operacionais reside na possível confusão de fluxos com diferentes naturezas. Se uma empresa vender algum ativo de sua propriedade (um imóvel, por exemplo), a receita derivada dessa venda não deve ser considerada operacional, uma vez que sua atividade principal não é a venda de imóveis (salvo se a empresa for uma incorporadora). Caso não houvesse tal separação, a receita da venda do imóvel poderia ser considerada erroneamente operacional, quando ela é, de fato, não operacional.

De maneira semelhante, quando a empresa desembolsa capital para adquirir algum ativo, tal desembolso não deve ser considerado despesa ou custo. Ele é, na verdade, um desembolso de natureza não operacional realizado para aquisição de um ativo produtivo ou financeiro.

Por fim, a última divisão do plano de contas abrange os fluxos de caixa originados a partir das atividades de financiamento. Para permitir sua estruturação e funcionamento, a empresa necessita realizar investimentos e reinvestimentos. Tais necessidades devem ser viabilizadas através da disponibilização de capital na forma de financiamento.

De modo geral, o financiamento ao qual a empresa pode recorrer pode ser originado de duas fontes distintas. A primeira fonte é o capital próprio, que vem dos sócios da empresa. A segunda fonte é denominada capital de terceiros e é provida por credores, quando a empresa lança mão de empréstimos.

De maneira semelhante às demais divisões sugeridas, os fluxos de caixa das atividades de financiamento também apresentam fluxos positivos (entrada de recursos) e negativos (saída de recursos). Os fluxos positivos são os aportes de recursos por parte dos sócios e o recebimento de empréstimos. Como esses recursos disponibilizados à empresa devem ser remunerados, há a expectativa de realização dos fluxos negativos, na forma de distribuições de lucros aos proprietários da empresa (remuneração do capital próprio) e de pagamentos de amortização e juros dos empréstimos (remuneração do capital de terceiros).

Esses grupos de diferentes naturezas podem ser orçados separadamente e depois agregados. Apesar dessa separação conceitual, eles mantêm uma relação forte entre si, e os resultados de um influenciam os resultados dos outros, motivos pelos quais a coerência entre eles deve ser verificada.

3.3.3. Estabelecer os Centros de Responsabilidade

Para fins do planejamento orçamentário, é essencial determinar os centros ou as áreas de responsabilidade na empresa. Eles são subunidades organizacionais, que podem, em alguns casos, se confundir com os departamentos da empresa. Também podem ser setores, filiais, unidades de negócio ou qualquer outra divisão que reflita algum tipo de similaridade e que tenha alguma lógica do ponto de vista orçamentário.

Tal divisão serve tanto para permitir um melhor gerenciamento das atividades do processo orçamentário, através da atribuição de responsabilidades específicas, quanto para verificar os resultados setoriais, sobretudo em empresas de grande porte.

Em uma empresa, normalmente, há muitas fontes de dados a serem consultadas na elaboração de um orçamento. Nesses casos, uma boa abordagem é elaborar orçamentos departamentais (em cada centro de responsabilidade), a fim de que o processo seja facilitado pela visão mais próxima de cada orçamento. Ao final, os orçamentos parciais serão agregados para formar o orçamento global da empresa, sem qualquer perda de informação.

A vantagem dessa abordagem está em proporcionar melhores condições aos colaboradores que farão as previsões orçamentárias. Eles estão limitados às suas áreas de conhecimento e, portanto, espera-se que a qualidade dos valores orçados seja melhor. Sobretudo em empresas de grande porte, a quantidade de informações para o orçamento é igualmente grande, reforçando a necessidade de dividi-la em centros de responsabilidade.

Ressalta-se que, com tal estratégia, é fundamental que todas as áreas da empresa que participarão da projeção dos fluxos de caixa disponham de dados históricos financeiros e operacionais que servirão de subsídio à determinação das premissas e à projeção

dos resultados setoriais. Como será observado mais adiante, igualmente importante é que tais setores também tenham conhecimento das premissas básicas para direcionar os valores orçados.

O estabelecimento dos centros de responsabilidade também serve para que se elaborem orçamentos setoriais, permitindo, com isso, que cada setor seja avaliado individualmente. Ao dividir a empresa em unidades, cada qual com seu orçamento próprio, elas podem ser avaliadas, e seus impactos para o resultado global podem ser verificados.

Tais centros também podem ser categorizados em função dos tipos de fluxos financeiros que geram. Eles podem ser centros de custo (geradores de custos para a empresa pela execução de suas atividades), centros de lucro (pela geração de lucro decorrente de suas atividades) ou centros de investimento (caso suas atividades sejam direcionadas a investimentos).

3.3.4. Definir os Prazos para Realização de Atividades

Já deve ter ficado claro que o processo orçamentário é composto por muitas etapas (das quais o presente planejamento é só o início). Portanto, para o bom funcionamento e atendimento de seus objetivos, a execução orçamentária deve obedecer algumas datas importantes.

É sugerido que, antes do início de cada ciclo orçamentário, seja divulgado um calendário específico de realização das atividades. Ele deve ser largamente divulgado entre os centros de responsabilidade, e seu cumprimento deve ser cobrado. O não cumprimento pode acarretar atrasos e problemas na execução orçamentária, repercutindo em toda a empresa.

O planejamento e controle orçamentário devem respeitar um ciclo de funcionamento periódico que se repete continuamente. Como será observado, o processo orçamentário não ocorre instantaneamente, pois existem várias etapas a serem cumpridas, cada qual demandando informações e esforços por toda a empresa, durante o período orçamentário.

Além disso, informações fluem de todos os centros de responsabilidade entre si e para a equipe responsável pelo orçamento. Isso indica que algumas áreas geram dados para outras, que delas dependem para executarem suas atividades.

Sem um calendário formal, explicitamente estabelecido e comunicado, as atividades podem acontecer sem a devida sincronização, acarretando atrasos e projeções incompletas.

O exemplo a seguir permite visualizar esses pontos, ainda que não seja uma expressão única de um cronograma orçamentário.

A Tabela 3.1 apresenta um cronograma orçamentário estabelecido para uma empresa hipotética. Nela, o horizonte temporal do orçamento é de um ano com revisões trimestrais.

Tabela 3.1 – Exemplo de cronograma orçamentário

Mês/Ano	Atividades
Agosto/XXX1	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração do cronograma de atividades orçamentárias • Levantamento dos centros de responsabilidade e responsáveis por cada atividade • Revisão do plano de contas orçamentário • Levantamento de premissas orçamentárias para o ano seguinte • Preparação dos instrumentos de coleta de dados • Demais definições relacionadas ao processo orçamentário
Setembro/XXX1	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento dos centros de responsabilidade • Centros de responsabilidade orçam suas despesas para o ano seguinte
Outubro/XXX1	<ul style="list-style-type: none"> • Equipe do orçamento consolida e avalia os dados fornecidos pelos centros de responsabilidade • Apresentação do orçamento coletado ao comitê orçamentário • Revisão de premissas, dados e cenários para o ano seguinte • Comitê orçamentário faz considerações e solicita alterações nos orçamentos parciais
Novembro/XXX1	<ul style="list-style-type: none"> • Centros de responsabilidade refazem seus orçamentos • Equipe de orçamento consolida o orçamento global • Comitê orçamentário avalia orçamento global
Dezembro/XXX1	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentação do orçamento consolidado para o ano seguinte
Abril/XXX2	<ul style="list-style-type: none"> • Análise da apresentação do resultado do trimestre anterior • Revisão do orçamento para o restante do ano
Julho/XXX2	<ul style="list-style-type: none"> • Análise da apresentação do resultado do trimestre anterior • Revisão do orçamento para o restante do ano
Outubro/XXX2	<ul style="list-style-type: none"> • Análise da apresentação do resultado do trimestre anterior • Revisão do orçamento para o restante do ano
Janeiro/XXX3	<ul style="list-style-type: none"> • Análise da apresentação do resultado do trimestre anterior • Análise da apresentação do resultado do ano anterior

A primeira coluna apresenta o período em que as atividades ocorrerão. A segunda coluna detalha as atividades a serem exercidas em cada período. No cronograma apresentado, as atividades de planejamento do orçamento do próximo ano (XXX2) iniciam em agosto do ano anterior (XXX1) e têm a última atividade em janeiro do ano posterior à execução orçamentária (XXX3).

Em agosto/XXX1, iniciam-se os preparativos básicos para o processo orçamentário. Nesse mês, são feitas todas as definições associadas ao planejamento, execução e controle orçamentário, dentre as quais algumas são citadas na tabela.

Em setembro/XXX1, os treinamentos previstos para capacitar os centros de responsabilidade para participar do processo orçamentário são realizados. Concluídos os treinamentos, são iniciados os processos de orçamentação por parte daquelas, que preencherão os instrumentos de coleta de dados disponibilizados com esse fim.

Em outubro/XXX1, a equipe responsável pelo orçamento consolida os orçamentos parciais e avalia, a fim de verificar eventuais discrepâncias ou inconsistências. O

orçamento consolidado então é apresentado ao comitê orçamentário ou à alta administração, a fim de que ele seja analisado. Nesse momento, é possível que algumas premissas possam ser revistas, à luz do que os centros de responsabilidade evidenciaram em seus orçamentos.

O comitê orçamentário remete sugestões e solicitações de alterações aos orçamentos de cada centro de responsabilidade. Normalmente, tais direcionamentos visam à melhoria dos resultados previstos, tendo em vista as metas desejadas.

Em novembro/XXX1, os centros de responsabilidade refazem seus orçamentos de acordo com as orientações enviadas pelo comitê orçamentário. Ao final dessa revisão, o orçamento total é consolidado pela equipe de orçamento que remeterá novamente ao comitê orçamentário para nova avaliação. Caso o comitê considere o orçamento adequado, ele será aprovado.

Em dezembro/XXX1, o orçamento global é concluído e apresentado.

No ano de XXX2, inicia-se a execução orçamentária. Após a finalização de cada trimestre, serão realizadas as atividades de controle, através da análise e apresentação dos resultados do trimestre anterior, e de revisão, através da verificação das premissas para o restante do período orçamentário e solicitação de ajustes e remanejamentos orçamentários aos centros de responsabilidade.

Tais atividades ocorrerão em abril/XXX2 (referente ao primeiro trimestre), em julho/XXX2 (referente ao segundo trimestre) e em outubro/XXX2 (referente ao terceiro trimestre). Para o último trimestre do ano, a última atividade está prevista para janeiro/XXX3, quando serão feitas as análises sobre os resultados do último trimestre de XXX2, bem como do ano completo.

Percebe-se que, em alguns meses do ano, atividades de planejamento e de execução ocorrerão paralelamente. Isso é necessário, uma vez que tais atividades são pertinentes a diferentes períodos orçamentários.

Por fim, registra-se que o exemplo ilustrativo apresentado não deve ser compreendido como uma forma única de se conduzirem as etapas de um orçamento. Para cada empresa, suas particularidades devem ser observadas, uma vez que podem impactar no estabelecimento do cronograma das atividades.

3.3.5. Definir as Responsáveis por Cada Atividade

Muitos colaboradores participam do processo orçamentário. Idealmente, pela sua complexidade e pela necessidade de uma ampla gama de informações, o orçamento é uma atividade eminentemente multidisciplinar, requerendo dados de muitas fontes e participação dos vários centros de responsabilidade da empresa.

Para tanto, é fundamental que todos os envolvidos conheçam explicitamente suas responsabilidades e o que se espera deles, a fim de evitar sobreposição ou falta de atividades. Se, eventualmente, dois centros de responsabilidade orçam os mesmos elementos, eles certamente dispendem esforços desnecessários. Além disso, tal situação pode gerar valores orçados em duplicidade, caso essa situação não tenha sido identificada.

Por outro lado, se nenhum centro de responsabilidade realizar determinado orçamento, é possível que algumas contas orçamentárias não sejam completamente previstas. Nesse caso, quando da execução orçamentária, certamente serão percebidas necessidades não previstas anteriormente, o que pode gerar falta de recursos financeiros.

A comunicação tem papel central nesse contexto. A fim de evitar esses dois problemas extremos, deve ser assegurada uma boa comunicação entre os centros de responsabilidade, de maneira a garantir o pleno entendimento das responsabilidades e dos produtos finais desejados.

Igualmente importante, para que colaboradores dos centros consigam realizar suas atividades de maneira apropriada, eles devem ser treinados, de forma que tenham a devida capacitação. O treinamento em si deve ter um período previsto no cronograma de atividades do ciclo orçamentário.

Tipicamente, os participantes do processo orçamentário são a alta administração, o comitê orçamentário, os centros de responsabilidade e a equipe responsável pelo orçamento. Cada uma dessas partes tem responsabilidades bem definidas para o bom funcionamento do processo orçamentário.

De modo geral, a alta administração tem as seguintes atribuições:

- Gerar comprometimento de todas as unidades da empresa.
- Estabelecer premissas e políticas básicas para direcionar as regras e a execução orçamentária.
- Aprovar os orçamentos e suas revisões e remanejamentos.

A alta administração da empresa deve funcionar como o principal patrocinador do orçamento. Suas ações e empenho devem sinalizar para toda a empresa que o orçamento tem uma importância central.

Além disso, como a alta administração tem uma visão mais ampla da empresa, do contexto no qual ela está inserida e do seu direcionamento estratégico, ela pode contribuir de maneira bastante intensa com o estabelecimento de premissas e políticas para a execução orçamentária.

Como, em última instância, a responsabilidade pelos resultados da empresa é da alta administração, também cabe a ela a aprovação do orçamento, bem como das revisões e dos remanejamentos pertinentes.

Além da alta administração, também pode ser formado um comitê orçamentário. Ele pode ser constituído com o fim específico de assumir essas funções da alta administração, deliberando sobre todos os assuntos relacionados ao orçamento, sobretudo no que se refere a decisões que impliquem em novas necessidades de investimentos e financiamentos.

Portanto, de forma a cumprir todas as suas funções de direcionamento e acompanhamento do orçamento, bem como tomar decisões pertinentes a ele, o comitê deve ser composto por representantes das mais diversas áreas da empresa. Com esse caráter multidisciplinar, espera-se conferir a ele uma base de informações compatíveis com sua participação de destaque no processo orçamentário, além de evitar visões tendenciosas e negligência a pontos importantes.

Além disso, o ideal é que seus componentes tenham uma visão ampla das decisões orçamentárias na empresa, o que sugere que eles sejam oriundos de altos níveis hierárquicos na estrutura da empresa. Isso, por outro lado, não invalida a participação de componentes de níveis hierárquicos médios, quando assim for entendido como relevante.

Sendo assim, o comitê orçamentário pode ter uma formação matricial. Seus componentes são lotados em seus departamentos de origem e têm atribuições específicas no comitê.

Os centros de responsabilidade tipicamente têm as seguintes atribuições:

- Projetar necessidades de recursos de sua área.
- Projetar as contas orçamentárias sob sua responsabilidade e gerência (receitas e/ou desembolsos).
- Acompanhar a execução orçamentária.
- Reportar alterações que indiquem revisões orçamentárias à equipe de orçamento.

Espera-se, em princípio, que cada centro de responsabilidade tenha conhecimento mais aprofundado das atividades exercidas em suas respectivas áreas. Portanto, também é de se esperar que os colaboradores desses centros de responsabilidade também tenham condições mais apropriadas de orçar os recursos financeiros necessários para suas atividades, bem como demais contas orçamentárias que são nelas geradas. Assim, cabe a essas áreas a projeção dos valores orçamentários sob suas alçadas ao longo do período orçamentário.

De maneira semelhante, cada centro também pode fazer o acompanhamento da execução orçamentária, bem como reportar eventuais alterações em relação ao que foi projetado inicialmente.

À equipe responsável pelo orçamento, normalmente, cabe um grande leque de responsabilidades, as quais são listadas a seguir:

- Conceber e revisar o processo orçamentário, de maneira a padronizá-lo e permitir sua recorrência periódica.
- Definir necessidades em termos de sistemas informatizados e processos organizacionais que tenham impacto direto ou indireto sobre o processo orçamentário.
- Capacitar os centros de responsabilidade no processo orçamentário, como forma de garantir a qualidade dos dados projetados.
- Conduzir as etapas de elaboração do orçamento junto aos centros de responsabilidade, dando suporte aos processos de coleta e projeção dos dados.
- Acompanhar a execução orçamentária, permitindo à alta administração tomar decisões ao longo do período orçamentário.
- Revisar a execução orçamentária, de modo a considerar eventuais mudanças ambientais e verificar alterações orçamentárias pertinentes.
- Comparar orçamentos projetados com os realizados, investigando as causas dos desvios observados.

Pela amplitude das atividades e, considerando uma empresa suficientemente grande, isso pode indicar a necessidade de uma equipe voltada apenas para o processo orçamentário. Em empresas de menor porte, cujas atividades orçamentárias não são tão intensas, talvez não seja requerida uma equipe exclusiva. Ainda assim, todas as atividades aqui descritas devem ser executadas, sob pena de o resultado final não ser adequado.

Percebe-se que as atividades da equipe de orçamento iniciam-se antes do ciclo orçamentário, estendendo-se até o seu final. Antes de cada ciclo orçamentário, a equipe deve conceber o processo orçamentário (caso seja o primeiro a ser executado) ou revisar o existente. Tal tarefa é essencial para adequar o processo orçamentário a eventuais circunstâncias novas e permitir sua recorrência para outros períodos. A cada novo ciclo orçamentário, a equipe responsável pode incluir melhorias em relação ao ciclo anterior, transformando-o em um processo de melhoria contínua.

À equipe do orçamento também cabe a responsabilidade de verificar a adequação dos processos organizacionais para a elaboração do orçamento, bem como determinar os sistemas informatizados a serem usados para suportar o processo orçamentário. Ambos esses assuntos serão detalhados mais adiante.

Outra atribuição de destaque, já registrada anteriormente, é o treinamento dos centros de responsabilidade que terão atividades no processo orçamentário, os quais somente terão capacidade de realizar suas atividades se forem devidamente treinados para tal.

Além disso, alguns centros que não tenham ligação direta com finanças provavelmente terão mais dificuldade em realizar suas atividades, principalmente no que se refere ao orçamento de valores. A equipe de orçamento deve identificar essas eventuais deficiências e reforçar o treinamento nos pontos de maior dificuldade, de forma a garantir qualidade nos produtos finais de cada centro.

O treinamento pode ser dividido em três partes: conceitual, processual e instrumental.

A parte conceitual diz respeito aos conhecimentos básicos necessários para o completo entendimento do processo orçamentário. Nessa etapa, a equipe que está realizando o treinamento deve destacar os conceitos relacionados a um orçamento empresarial, a fim de que todos compreendam os objetivos, as necessidades informacionais e o contexto organizacional no qual ele é realizado. Com isso, haverá um alinhamento de conhecimentos por parte de todos os envolvidos, facilitando a comunicação e execução posteriores.

A segunda etapa sugerida objetiva apresentar os processos necessários para executar o orçamento especificamente na empresa. Essa etapa também serve para apresentar de maneira direta o cronograma de atividades concebido para o próximo ciclo orçamentário. Com isso, os participantes podem trazer para a prática, de forma mais consistente, os conceitos apresentados na etapa anterior do treinamento.

A última etapa sugerida para o treinamento consiste em apresentar os instrumentos que serão utilizados para realização das atividades da execução orçamentária. É

fundamental que os participantes conheçam e estejam confortáveis no uso de todos os instrumentos necessários à execução orçamentária.

Tais instrumentos podem ser formulários de coleta de dados, planilhas eletrônicas e até mesmo o sistema informatizado em uso. Sempre que possível, é interessante providenciar manuais para eles, de maneira que os usuários possam consultá-los no momento do uso.

Uma importante atribuição da equipe de orçamento é dar suporte às atividades dos centros de responsabilidade. O principal produto final dessas áreas é a projeção dos valores orçamentários. Portanto, a equipe de orçamento deve dar suporte à projeção dos valores por parte desses centros, principalmente se elas não detêm grande conhecimento prático para realizar tais estimativas.

Uma sugestão típica que pode ser seguida é a estruturação de uma equipe de suporte aos centros de responsabilidade, na forma de um *help desk*. Tal equipe ficará à disposição das áreas para tirar dúvidas e auxiliar no estabelecimento dos valores através de telefone, correio eletrônico, sistemas de mensagem instantânea ou outras formas de comunicação interna.

A equipe responsável pelo orçamento também deve acompanhar a execução orçamentária. Ela é responsável por monitorar os resultados e verificar se os fluxos de caixa estão sendo realizados dentro do que foi projetado, bem como fornecer informações à administração superior, quando solicitado. Além disso, a equipe também deve verificar o funcionamento dos sistemas informatizados, tomando as devidas providências quando eventuais problemas surgirem.

O acompanhamento da execução orçamentária também envolve eventuais bloqueios de desembolsos. Tais bloqueios podem surgir quando o desembolso com alguma conta é extrapolada, sendo aqueles instrumentos através dos quais se busca realizar os fluxos de caixa dentro dos limites orçamentários determinados. Nesses casos, a fim de evitar possíveis resultados negativos, os excessos devem ser evitados através de bloqueios.

Como decorrência do acompanhamento da execução orçamentária, uma das funções da equipe de orçamento é realizar revisões sobre os valores orçados. Sob algumas circunstâncias, os valores inicialmente projetados podem se mostrar inadequados quando iniciar a execução orçamentária. Nesses casos, talvez seja imperativa uma revisão dos valores orçados, a fim de permitir que os fluxos de caixa sejam realizados.

Outra possibilidade é realizar remanejamentos das contas orçamentárias. Talvez o comportamento de uma conta orçamentária evidencie que o valor orçado para ela não será completamente realizado. Por outro lado, os valores realizados para outra conta orçamentária podem sugerir que seu valor projetado não será suficiente para sua real necessidade. Nesse caso, uma das contas foi superdimensionada, e outra, subdimensionada. Uma solução que pode ser encaminhada pela equipe de orçamento é transferir saldo orçamentário da conta superavaliada para a subavaliada.

Tanto o remanejamento como a revisão orçamentária são atribuições da equipe de orçamento. No entanto, tais alterações ao orçamento normalmente devem respeitar algum limite de alçada. Caso a equipe de orçamento não tenha esse limite ou ele tenha sido ultrapassado, tais ajustes orçamentários deverão ser autorizados por um nível organizacional superior.

Por fim, outra função da equipe de orçamento é analisar os resultados financeiros alcançados, comparando-os com os resultados projetados. Em princípio, não se deve ter uma expectativa realista de que os fluxos de caixa projetados serão exatamente iguais aos realizados. Em função de circunstâncias inesperadas e/ou de fatos novos, os fluxos de caixa realizados podem diferir do que foi projetado.

O que se espera de uma boa projeção é que os valores realizados não sejam muito diferentes dos projetados. Quando há uma divergência acentuada, em tese, o processo de previsão não conseguiu captar todas as informações que impactam o fluxo de caixa, acarretando tal diferença. Uma das preocupações centrais da elaboração do orçamento é justamente assegurar todos os esforços para fazer uma boa projeção dos fluxos de caixa.

Em todo caso, a fim de verificar a qualidade da projeção e permitir decisões tais quais as de revisão e/ou remanejamento, é fundamental que a equipe de orçamento faça comparações entre os valores realizados e os orçados.

3.3.6. Verificar a Adequação dos Processos Organizacionais

Tanto a concepção como a execução do orçamento não são possíveis somente com treinamento e sistemas informatizados específicos. Tão importante quanto esses dois elementos, é a adequação organizacional para permitir que as atividades do orçamento tenham efeito.

Inicialmente, dentro do cronograma periódico de atividades da empresa, é fundamental que as atividades do ciclo orçamentário sejam formalmente inseridas. Afinal de contas, o orçamento tanto influencia como depende fortemente das demais atividades da empresa. Portanto, se a empresa negligenciar a formalização das atividades do orçamento no calendário institucional, possivelmente haverá algum prejuízo em sua execução.

Além disso, os colaboradores devem perceber que as atividades operacionais dos seus departamentos devem ter respaldo financeiro no orçamento. Portanto, os processos administrativos e produtivos devem ter interface com as limitações orçamentárias, principalmente nas ações de verificação de saldo para que as contas orçamentárias sejam realizadas.

3.3.7. Definir o Sistema Informatizado

Dada a típica complexidade do processo orçamentário, principalmente em grandes empresas, há uma clara necessidade de utilizar sistemas informatizados para permitir sua condução. Atualmente, não se concebe um processo orçamentário conduzido sem o auxílio da tecnologia de informação, seja na etapa de planejamento ou de reajustes orçamentários.

Em primeiro lugar, idealmente, o sistema deve ser aderente aos processos definidos pela empresa. Se ele não for compatível com os processos orçamentários ou não contemplá-los completamente, parte deles deverá ser realizada fora do sistema, o que, certamente, conduzirá a inconsistências e ineficiências operacionais. Portanto, ao escolher um sistema informatizado, deve-se evitar que informações, projeções ou controles sejam feitos e registrados fora dele.

De maneira a maximizar os resultados esperados, o sistema informatizado de orçamento deve ser integrado aos demais sistemas da empresa, sobretudo ao ERP (*enterprise resource planning* ou sistema de gestão integrado). Principalmente no controle orçamentário, a integração é fundamental a fim de, por exemplo, bloquear compras indevidas ou que superem o limite orçamentário para o departamento em determinado período.

Em função dessa desejada integração, o processo de controle orçamentário deve ocorrer, na maior parte do tempo, de modo transparente para o usuário. Quando ele realizar alguma função no sistema de gestão integrado e essa função tiver impacto financeiro, se o sistema de orçamento for integrado ao de gestão, internamente as análises sobre os limites orçamentários serão conduzidas sem que o usuário perceba.

A exceção a esse funcionamento despercebido ocorre quando a conta orçamentária extrapolar seu saldo remanescente para aquele período, o que induzirá o sistema a emitir um aviso ou, até mesmo, a bloquear a movimentação financeira. A verificação de eventuais ultrapassagens de limites orçamentários não seria viável se, para cada operação que implica em movimentação financeira, fosse necessária a comparação manual com o saldo orçamentário disponível.

A responsabilidade maior de definir o sistema informatizado é, normalmente, da equipe de orçamento. Os aspectos de aderência ao processo orçamentário concebido e a qualidade das informações geradas são pontos de avaliação relevantes.

No entanto, caso seus colaboradores não tenham conhecimentos técnicos muito aprofundados sobre tecnologia de informação, sugere-se que busquem auxílio na área de informática, detentora de conhecimentos adequados sobre as integrações possíveis com os demais sistemas. Nesses casos, há uma possível indicação de formação de uma equipe multidisciplinar para verificação das alternativas de sistemas informatizados.

Uma decorrência direta do uso de um sistema informatizado, que não deve ser menosprezada, é a necessidade de treinamento. Os centros de responsabilidade, que deverão usar o sistema, precisam ser treinados adequadamente no seu uso, a fim de evitar contratemplos ao longo do período de execução orçamentária.

3.3.8. Definir os Meios de Comunicação

No decorrer dos itens anteriores, deve ter ficado clara a importância da comunicação interna no processo orçamentário. Em primeiro lugar, é fundamental comunicar a importância do orçamento para a empresa. Se possível, tal comunicação deve vir dos níveis hierárquicos mais altos, sinalizando a relevância do orçamento e o comprometimento do alto escalão.

Em seguida, os objetivos e as metas organizacionais devem ser comunicados. Para que os centros de responsabilidade consigam elaborar seus orçamentos, é fundamental que eles tenham direcionamentos baseados nas metas da empresa. Em adição, isso permite que as áreas percebam de maneira clara sua importância no atingimento das metas.

Finalmente, comunicar os resultados alcançados é relevante no processo orçamentário. Os centros de responsabilidade devem ter um *feedback* sobre seus resultados, tenham sido eles positivos ou negativos. Com isso, eles podem melhorar o processo de projeção para os ciclos orçamentários seguintes.

Portanto, deve ser estabelecida uma forma eficaz de a alta administração comunicar-se com todos os níveis da empresa, permitindo a comunicação da equipe de orçamento com os centros de responsabilidade.

Atualmente, há várias formas de comunicação ancoradas em tecnologia de informação e de comunicação. Correio eletrônico, sistemas de comunicação instantânea e uso de *smartphones* fazem parte de um amplo leque de tecnologias que agilizam a transmissão de informações. Além de a comunicação ser praticamente instantânea com a utilização dessas tecnologias, seu custo mostra-se cada vez mais acessível.

3.4. Estabelecimento de Premissas

Como o principal produto final do planejamento orçamentário é uma projeção dos valores das contas orçamentárias para o período desejado, é fundamental que sejam estabelecidas premissas sobre as quais esses valores serão estimados.

A função principal do estabelecimento de tais premissas é orientar as estimativas dos valores previstos. Além disso, a elaboração de premissas permite que todas as áreas de responsabilidade suportem suas projeções em uma base única e uniforme, reduzindo a possibilidade de valores projetados muito destoantes dos realizados.

Naturalmente, o próprio estabelecimento de premissas é uma atividade que incorpora certo nível de incerteza. Além de nem todas as variáveis objeto de estabelecimento de premissas serem influenciadas diretamente pela empresa, o alinhamento das expectativas sobre algumas variáveis pode variar entre os próprios responsáveis por suas estimativas. Em função disso, possivelmente, haverá necessidade de um processo contínuo de refinamento das premissas até que se chegue a um consenso ou o mais próximo disso.

O estabelecimento das premissas pode demandar, portanto, várias rodadas de discussão para chegar a um ponto suficientemente convergente. Uma técnica que pode ser usada nesse contexto é o método Delphi.

A execução desse método requer a participação de um moderador, que conduzirá o processo, e de especialistas, tipicamente de várias áreas do conhecimento, a fim de conferir uma visão multidisciplinar. O método Delphi consiste em o moderador perguntar a especialistas questões relevantes sobre os pontos investigados, podendo empregar, por exemplo, um questionário ou até mesmo perguntas diretamente formuladas. Tais questões, no caso específico do orçamento, se referem às variáveis que influenciam o comportamento das contas orçamentárias a serem projetadas.

Uma vez que os especialistas tenham respondido às questões, o moderador as consolida, e as respostas são disponibilizadas aos especialistas. Em seguida, uma nova rodada de respostas às questões é iniciada pelo moderador, tomando por base as anteriores e gerando novas informações. Esse processo se repete até que se chegue a um ponto considerado suficientemente consensual.

A ideia é refinar as respostas com mais informações até que se estabeleça uma visão relativamente alinhada entre os especialistas do que se espera para o futuro. Ainda que não se estabeleça um cenário plenamente alinhado entre todos os especialistas, esse processo repetitivo de apuração das expectativas gera, em tese, premissas mais consistentes.

De modo geral, as premissas básicas e os cenários para o ano seguinte serão definidos no âmbito da alta direção ou sob sua supervisão, em consonância com o planejamento estratégico. Elas devem ser divulgadas aos executores das atividades orçamentárias (centros de responsabilidade), de maneira a permitir um alinhamento entre a estratégia e o orçamento.

Para permitir tal comunicação, é sugerida a elaboração de um documento que contenha as premissas. Evidentemente, esse documento deve ser divulgado antes que o processo de projeção dos valores seja iniciado. Nele, podem constar elementos tais como:

- Orçamento realizado dos períodos anteriores.
- Indicadores financeiros sobre os orçamentos anteriores.
- Metas e objetivos organizacionais.
- Premissas relacionadas às receitas operacionais.
- Premissas relacionadas aos desembolsos operacionais.
- Premissas relacionadas às atividades de investimentos.
- Premissas relacionadas às atividades de financiamentos.

Todos esses pontos têm o objetivo de auxiliar os centros de responsabilidade na elaboração dos seus orçamentos. Eles dão um direcionamento básico para que sejam orçadas as contas dentro das possibilidades da empresa.

É importante disponibilizar o fluxo de caixa realizado do(s) período(s) anterior(es), por conta orçamentária, para permitir que os gestores saibam o que foi executado (se já não souberem por outros meios, tais como, por exemplo, através de relatórios do sistema de informações gerenciais). Sob certas circunstâncias, tais dados históricos podem servir de base para o próximo período orçamentário. Se houver uma suposição com razoável grau de confiabilidade de que o comportamento passado é um bom indicador do comportamento futuro de algumas contas orçamentárias, esse histórico tem um conteúdo informacional muito importante.

Uma forma interessante de apresentar esses dados aos colaboradores responsáveis pela previsão dos dados é através da Tabela 3.2.

Tabela 3.2 – Apresentação de valores de contas orçamentárias

Conta orçamentária	Jan	Fev	Mar	...	Dez	Total	Média	Desvio Padrão

Essa tabela apresenta os valores realizados de cada conta orçamentária em uma linha específica. A primeira coluna mostra a conta orçamentária. As colunas Jan. até Dez. mostram os valores realizados a cada mês (essa periodicidade pode ser alterada de acordo com as características do orçamento e/ou as necessidades de informação). As colunas Total e Média apresentam, respectivamente, a soma e a média de cada conta orçamentária. A última coluna mostra o desvio padrão de cada conta, a fim de evidenciar o quanto relevante é a média para representar a conta.

Sobre essa última variável, é fundamental tecer alguns comentários. O desvio padrão é uma variável estatística que evidencia a dispersão dos valores de uma série em relação ao valor médio. Quanto maior a dispersão, menos representativa desses valores é a média. Isso ocorre porque um alto desvio padrão sugere valores muito distantes da média, tanto para mais quanto para menos. Um desvio padrão menor sugere que os valores que compõem a série são mais próximos à média e esta, portanto, representa melhor a conta orçamentária. Nesse último caso, a média pode ser usada como valor base para as projeções (com ajustes a serem comentados posteriormente).

Outro importante motivo para o cálculo do desvio padrão é na hipótese de a projeção ser realizada através de métodos probabilísticos, em vez de métodos determinísticos. Os métodos probabilísticos utilizam distribuições de probabilidade para representar as variáveis (contas orçamentárias, no caso) a serem projetadas em vez de valores estáticos. Nessa circunstância, não somente o desvio padrão pode ser requerido. Dependendo da distribuição de probabilidade que melhor expressa o comportamento da variável, outras medidas podem ser necessárias. No entanto, espera-se que a distribuição normal, representada pela média e pelo desvio padrão apresentados na Tabela 3.2, seja adequada à maioria dos casos, motivo pelo qual tais variáveis foram incorporadas à tabela.

Em uma situação mais apurada, sugere-se que os valores históricos sejam apresentados juntamente com uma indicação de distribuição de probabilidade mais aderente e os parâmetros que melhor a represente. Assim, tais informações poderão subsidiar mais adequadamente os valores a serem projetados.

Outro ponto importante da apresentação dos valores históricos através desse quadro é a identificação de eventuais comportamentos sazonais das contas. Várias contas orçamentárias podem ter um comportamento sazonal em função do período do ano. Assim, a visualização do comportamento ao longo do ano pode evidenciar tais comportamentos.

Algumas contas orçamentárias tipicamente ocorrem em determinados períodos do ano. O décimo terceiro salário, por exemplo, tem um comportamento bem específico. Sua realização normalmente ocorre em dois períodos do ano (novembro e dezembro). Assim, não é razoável projetar esses fluxos de caixa de maneira uniforme ao longo do ano, uma vez que seus impactos financeiros (e consequentemente impactos nos resultados) se darão nos meses de sua realização. Outro exemplo é o próprio comportamento das receitas operacionais. Em certos segmentos, tais como o varejista, o período do ano pode impactar fortemente nas receitas, principalmente em função de datas comemorativas.

Não obstante, a apresentação de tais valores históricos através de gráficos também pode favorecer a observação da sazonalidade. Entretanto, é importante registrar que o emprego de dados numéricos pode evitar alguma conclusão inadequada, dada uma eventual percepção inadequada que o analista pode ter unicamente através de gráficos. Dependendo do formato ou do dimensionamento que se dê ao gráfico, diferentes conclusões podem ser tomadas. Por isso, o uso do gráfico deve ser feito com certo cuidado.

A disponibilização desses dados históricos, no entanto, não é consenso. Algumas linhas de estudo sobre orçamento argumentam que, ao basear as projeções em dados históricos, seus produtos finais podem ser influenciados por contextos passados, não mais válidos para o futuro. Além disso, argumentam os defensores dessa posição, o uso de dados históricos pode favorecer um relaxamento no esforço de refletir sobre as necessidades futuras da empresa, uma vez que a atividade pode ser reduzida a apenas efetuar reajustes sobre os valores históricos, favorecendo projeções menos apuradas.

Esse posicionamento é associado diretamente ao chamado orçamento base zero (OBZ). Tal maneira de realizar o orçamento consiste em desconsiderar os dados históricos na projeção dos valores orçados para o próximo exercício orçamentário. Assim, os colaboradores farão a projeção, justificando completamente os fluxos de caixa, sem considerar os fluxos de caixa realizados no passado.

A estimativa dos fluxos de caixa dar-se-á em função da descrição detalhada das atividades cujas execuções serão necessárias no futuro. Certamente, cada atividade exercida na empresa consome recursos financeiros e/ou gera fluxos de caixa. A fim de permitir tal análise, cada atividade dessas é apresentada através de sua descrição, seus objetivos, os impactos da não execução e os fluxos de caixa decorrentes (positivos e/ou negativos). Com base nessas atividades, os orçamentos são montados.

Considerando a utilização de dados históricos, é pertinente apresentar os indicadores financeiros dos orçamentos realizados. Caso tais indicadores sejam apresentados no documento de premissas, as projeções podem ser elaboradas tomando por base a melhoria de tais indicadores no próximo exercício orçamentário.

No documento, é essencial que se apresentem as metas estabelecidas para a empresa. Com a informação de tais metas, as unidades poderão elaborar as projeções em consonância com aquelas, evitando que os resultados estimados sejam muito divergentes

do que se pretende. Além disso, a divulgação dessas metas permite que elas sejam utilizadas eventualmente como critério de recompensa, caso sejam atendidas.

Alguns centros de responsabilidade terão de estimar as receitas operacionais da empresa. Possivelmente, tal atribuição seja encaminhada para as áreas comercial e/ou de marketing da empresa. O estabelecimento de premissas associadas às receitas operacionais é fundamental para subsidiar essa projeção.

Imagine, por exemplo, que a empresa industrialize e comercialize bens cuja demanda sugere relação direta com o nível de renda da população. Se assim for, é importante que o documento faça uma avaliação sobre o que se espera do nível de renda da população para que, com tal informação, a receita operacional seja estimada.

Se, em outro exemplo, a empresa é exportadora, muito provavelmente seu desempenho comercial (entenda-se nível de receita operacional) será afetado pela taxa de câmbio. Uma valorização da moeda nacional pode comprometer a competitividade das exportações, ao passo que sua desvalorização tem efeito contrário. Portanto, levantar premissas sobre o câmbio, nesse caso, é fundamental para permitir a estimativa das receitas operacionais.

A fim de projetar os desembolsos operacionais, também é necessário o estabelecimento de algumas premissas pertinentes ao comportamento deles. Se, por exemplo, a empresa necessita importar insumos produtivos ou tenha algumas despesas operacionais que sejam de alguma forma baseadas em moeda estrangeira, é fundamental levantar premissas em relação à taxa de câmbio.

Igualmente importante, nesse contexto, é buscar estimativas dos indicadores de reajuste dos itens de desembolso operacional. Não é factível supor que tais desembolsos mantenham-se inalterados ao longo do tempo. Muito provavelmente, eles estão sujeitos a aumentos de preços e, para permitir sua previsão, devem ser levantadas premissas sobre o comportamento dos seus reajustes esperados.

Para a maioria das contas operacionais, espera-se que algum indicador de inflação possa ser utilizado para exprimir tais expectativas de reajuste. Algumas contas, no entanto, podem ter premissas específicas para o seu comportamento. Aluguel, por exemplo, normalmente é baseado na variação de um indicador determinado no contrato de locação. Os salários normalmente são baseados no salário-mínimo.

Assim, é fundamental que sejam estimadas premissas sobre o comportamento esperado de indicadores de inflação e de indicadores que servem de reajustes contratuais para aquisições de serviços ou produtos.

A fim de estabelecer tais premissas, podem ser usadas informações passadas. Se, por exemplo, uma conta de desembolso operacional for reajustada com base no IGPM (índice geral de preços do mercado, calculado pela Fundação Getúlio Vargas), uma forma de estimar esse índice para permitir a projeção dessa conta é analisar seus comportamentos históricos. Pode-se calcular a média da variação desse índice ao longo de alguns períodos passados e utilizar esse valor para estimar a variação esperada no futuro.

Naturalmente, tal método implica em decidir os períodos de tempo que serão usados para calcular a média. Um período muito curto talvez não permita um valor representativo, negligenciando informações importantes. Um período muito longo talvez incorpore valores históricos não pertinentes à circunstância atual e, portanto, não deve compor o valor para ser usado no futuro. Por si só, essa definição é muito importante.

Esse método também implica em admitir que o comportamento passado do índice será repetido no futuro. Em outras palavras, espera-se que as circunstâncias mantenham-se inalteradas, permitindo adotar a hipótese de continuidade sem sobressaltos.

Evidentemente, nem sempre o comportamento passado prediz completamente o comportamento futuro da variável. Eventuais circunstâncias futuras podem fazer com que a expectativa de extrapolação do passado para o futuro não seja plena, sugerindo que outros fatores devam ser incorporados.

Uma fonte de dados para esse estabelecimento é consultar relatórios de órgãos oficiais do governo, de empresas de consultoria econômica ou de instituições financeiras. Alguns órgãos do governo podem elaborar relatórios oficiais de expectativas de inflação e de outras variáveis econômicas que afetem os fluxos de caixa operacionais da empresa. Consultorias econômicas e instituições financeiras também elaboram cenários futuros, como parte de suas atividades, os quais podem ser adquiridos pelos clientes.

Não obstante, a própria empresa pode ter um setor responsável por elaborar análises econômicas. Ele pode ficar responsável pelo levantamento de tais premissas para balizar a elaboração do orçamento.

Os investimentos previstos na empresa certamente devem ter espaço no orçamento, uma vez que consumirão recursos financeiros – normalmente vultosos. Portanto, é fundamental que também sejam estabelecidas premissas sobre as quais as alocações de recursos para investimentos sejam feitas. Como exemplos de tais premissas, podem ser citadas: necessidade de aumento da capacidade produtiva, ampliação da área geográfica de atuação, criação de novos produtos/serviços, modernização do processo produtivo, substituição de bens de capital, dentre outros.

Ressalta-se que muitos dos investimentos previstos na empresa decorrem de expectativas mercadológicas. Ao perceber oportunidades mercadológicas, pode haver uma indicação de investimentos para seu aproveitamento. Ao perceber ameaças, motivadas possivelmente pela ação de concorrentes, isso pode indicar a necessidade de realizar investimentos para defender-se delas. De toda forma, possivelmente a indicação dos investimentos estará explicitada no planejamento estratégico da empresa.

A última parte sugerida para compor o documento de premissas refere-se aos financiamentos necessários para incorporar ativos fixos e permitir o funcionamento da empresa durante o período orçamentário. Caso haja necessidade de financiamento adicional, através de fontes de recursos próprios e/ou de terceiros, é importante que sejam dados direcionamentos para essas decisões.

As premissas poderiam apresentar informações como linhas de financiamento disponíveis, juntamente com suas condições de crédito (taxas de juros, método de amorti-

zação, prazo de carência, prazo de amortização e garantias). Também poderia apresentar circunstâncias e condições de financiamento com capital próprio.

Especificamente em relação a esses dois últimos tópicos (investimentos e financiamentos), nem todos os centros de responsabilidade terão de orçar fluxos de caixa pertinentes a eles. Possivelmente, centros de responsabilidade específicos terão tal atribuição.

Aqui, cabe registrar que a estrutura proposta desse documento pode sofrer alterações conforme a empresa. Diferentes empresas, com atividades diversas e, conseqüentemente, estruturas de fluxo de caixa específicas, podem requerer outros tipos de informação. Como comentado anteriormente, a empresa pode inclusive decidir que os dados do passado não são relevantes no documento.

Além disso, algumas premissas são específicas de determinadas unidades. As premissas de receitas são específicas para os centros de responsabilidade que têm influência sobre elas, por exemplo. Nesse caso, elas poderiam não ser informadas aos demais centros. Portanto, o documento recebido por centro de responsabilidade pode variar conforme suas atribuições específicas.

Por fim, percebe-se que o orçamento requer o estabelecimento de premissas e metas alinhadas com os objetivos do planejamento estratégico. Por um lado, metas inalcançáveis podem desmotivar a equipe. Por outro lado, metas muito conservadoras não incitam à melhora e à busca pela superação. Sendo assim, elas devem ser estabelecidas de uma forma realista e factível. Metas realistas são aquelas que, de fato, podem ser alcançadas pela empresa, considerando todas as restrições existentes.

As restrições ao atingimento de determinadas metas são de muitas naturezas. Podem ser citadas restrições ambientais, quando a empresa depende de outras partes externas para conseguir seus objetivos. Há as restrições financeiras, ligadas à capacidade de financiamento para adquirir os recursos necessários. Também podem ser citadas restrições tecnológicas, que impedem, por exemplo, conseguir um maior nível de produtividade. Não podem ser negligenciadas restrições jurídicas, que podem limitar a amplitude de ação dos gestores.

Isso não impede, por outro lado, que as metas e as premissas sejam desafiadoras. Na realidade, estabelecer metas um pouco ousadas pode ter um efeito benéfico na medida em que incentiva o esforço por parte dos colaboradores e exige deles uma melhor atuação.

3.5. Coleta de Dados

Uma vez estabelecido todo o planejamento que envolve o processo orçamentário e definidas as premissas para orientar as projeções por parte das unidades, parte-se para a etapa de coleta de dados junto aos respectivos centros de responsabilidade.

Cada centro de responsabilidade deverá fazer a projeção das contas orçamentárias sob sua gerência. Justifica-se isso pelo maior conhecimento dos comportamentos históricos dessas contas e das suas necessidades futuras. À equipe responsável pelo orçamento, nessa etapa, cabe atuar como consultores do processo de previsão dos valores orçamen-

tários, auxiliando os centros de responsabilidade, a fim de que o produto final tenha a melhor qualidade possível.

É fundamental para o sucesso dessa etapa que os centros de responsabilidade recebam treinamento adequado. Dentro da perspectiva anterior de treinamento, na qual foram sugeridas três etapas de treinamento (conceitual, processos adotados e instrumentos), podem ser contemplados três tópicos específicos de treinamento para a coleta dos dados.

O primeiro é sobre a ferramenta de coleta dos dados projetados. Saber utilizá-la adequadamente, seja ela integrada ou não ao sistema informatizado, é essencial para sua execução. Como muitos colaboradores terão de realizar essa tarefa, deve-se assegurar que todos compreendam e saibam usar a ferramenta.

O segundo tópico é sobre os processos orçamentários. Além de ser essencial explicar os motivos e benefícios de um orçamento, torna-se premente a explicação de todo o processo e da relevância de cada participante para o sucesso completo. Podem ser usados, por exemplo, fluxogramas para explicar as etapas detalhadas do processo e gráfico de Gantt para mostrar o cronograma de atividades ao longo do horizonte temporal definido.

O último tópico é mais técnico. Ele é voltado à capacitação dos centros de responsabilidade para projetar as contas orçamentárias. Imagine, por exemplo, o departamento jurídico de uma organização tendo de projetar suas contas orçamentárias. O colaborador que deverá fazer essa projeção, provavelmente, tem uma formação jurídica, a qual não contempla técnicas de análise de dados históricos e projeção. Portanto, a equipe de orçamento deve prover o treinamento adequado para que ele (e os demais na empresa) possa fazer essa atividade de forma eficaz e dentro das premissas estabelecidas.

Cabe ressaltar que a qualidade dos dados projetados é fundamental para o orçamento. Conforme explicitado anteriormente, valores projetados muito distantes dos realizados indicam um processo orçamentário falho em algum ponto. Espera-se que os valores projetados sejam os mais próximos possíveis da realidade. A fim de garantir tal proximidade, é relevante o acompanhamento próximo da equipe de orçamento nos centros de responsabilidade durante esse processo.

3.6. Consolidação dos Dados

Após o recebimento dos valores orçados de cada centro de responsabilidade, a equipe de orçamento deverá consolidá-los e criticá-los. Com isso, os dados isolados serão agregados, e um primeiro esboço do orçamento global será gerado.

Nesse momento, a equipe de orçamento pode detectar eventuais discrepâncias nos valores projetados por centro de responsabilidade. Sendo assim, deverá ser realizada uma avaliação crítica, cujo objetivo é adequar os valores projetados às prioridades da empresa, listadas no seu planejamento estratégico.

Podem ser detectados, dentre outros elementos, contas orçadas sem as atualizações esperadas, valores de pessoal incompatíveis com a quantidade de colaboradores do setor e falta de projeção de contas historicamente observadas para o centro. Nesses casos, a equipe de orçamento pode reconduzir a projeção para o centro responsável, apontando os possíveis problemas e solicitando reconsiderações antes de prosseguir para os próximos passos.

Uma sugestão para esses passos é listada a seguir:

- A equipe de orçamento gera as planilhas que permitem a visualização da projeção para o período orçamentário seguinte, por centro de responsabilidade e de maneira consolidada.
- A equipe de orçamento elabora análises através de indicadores financeiros com os dados consolidados.
- A equipe de orçamento apresenta o fluxo de caixa projetado à alta administração (ou ao comitê orçamentário).
- A alta administração (ou o comitê orçamentário) discute as informações disponíveis e, se necessário, sugere alterações.
- Caso haja necessidade de alteração em alguns orçamentos, estes são reencaminhados aos respectivos centros de responsabilidade para executarem os ajustes necessários e serem reenviados à equipe de orçamento para nova avaliação.
- A alta administração (ou o comitê orçamentário) aprova versão definitiva do orçamento.

Os passos quatro e cinco, sugeridos anteriormente, podem ter recursividade até que se chegue a uma aprovação definitiva por parte da alta administração ou do comitê orçamentário. Não raro, são necessárias várias iterações, pois cada uma delas pode impactar diferentes partes do fluxo de caixa, requerendo uma nova rodada de alteração.

Evidentemente, essas iterações, quando muito intensas, podem comprometer o cronograma estabelecido. Cada indicação de alteração requer um fluxo de informações substancial, além de movimentar muitos colaboradores, a fim de que a projeção seja ajustada. Por outro lado, esses passos não podem ser negligenciados ou descartados, sob pena de ser gerada uma projeção orçamentária destoante da realidade ao longo da execução orçamentária. O ideal é executar tais reavaliações sem prejuízo do cronograma e com o intuito de fazer a projeção com a melhor qualidade possível.

3.7. Execução Orçamentária

Após a aprovação do orçamento, pode-se partir para a execução das atividades que culminarão na realização do orçamento ao longo do horizonte temporal estabelecido. Os centros de responsabilidade executarão suas atividades operacionais normalmente, e os fluxos de caixa realizados deverão ser lançados no sistema de controle orçamentário.

A situação ideal é que os valores realizados sejam lançados no sistema de controle orçamentário de maneira automática e transparente, sem que o usuário tenha de execu-

tar qualquer comando adicional. Com isso, a execução orçamentária ocorrerá, na maior parte das vezes, de maneira quase imperceptível na empresa (com exceção para a equipe responsável pelo orçamento que fará o seu acompanhamento).

Através da integração entre os sistemas de gestão da empresa e o sistema de controle orçamentário, a cada operação no sistema que indique alguma movimentação financeira, o sistema de controle orçamentário coleta essa informação para compor o fluxo de caixa realizado. Com isso, o fluxo de caixa realizado é automaticamente preenchido, permitindo aos gestores financeiros o acompanhamento da situação de caixa em tempo real, bem como o desempenho de cada área de responsabilidade.

Nesse contexto, é importante verificar se o valor a ser realizado é compatível com o valor projetado pelo centro de responsabilidade. Sua relevância reside na função orçamentária de garantir o respeito aos limites dados no planejamento. Se o planejamento orçamentário não for respeitado, corre-se o risco de os resultados financeiros alcançados não serem satisfatórios.

Imagine, por exemplo, que um setor solicita a aquisição de um novo computador. Caso tenha sido feita a previsão orçamentária na etapa de planejamento e ainda haja saldo disponível na conta orçamentária específica para o setor naquele período, então a aquisição poderá ser realizada, seguindo normalmente os trâmites internos da empresa. No entanto, caso o saldo para essa conta orçamentária não seja suficiente para permitir essa aquisição, então a previsão não foi adequada a essa necessidade. Se a empresa fizer tal aquisição, os resultados previstos não serão realizados conforme a expectativa inicial, sendo piores do que o previsto (mantidas as demais contas inalteradas).

Uma prática que pode ser empregada para garantir o respeito ao orçamento é o uso de bloqueios. Se determinado centro de responsabilidade, durante a execução de suas atividades, tentar realizar um desembolso financeiro que ultrapasse o valor orçado para ele, naquela conta orçamentária, naquele período, o sistema pode informar que essa ação ultrapassa o saldo orçamentário disponível, não permitindo sua concretização. Nesse exemplo, o usuário não poderá dar continuidade à ação que gera esse desembolso, pois o sistema bloqueia a ação.

Uma forma alternativa de implementar os bloqueios é fazê-los não necessariamente quando determinada conta está sendo quitada. Os bloqueios podem surgir quando do lançamento do movimento, ainda que a conta não seja quitada nesse mesmo momento. Se um desembolso for lançado com vencimento em determinada data na qual o saldo orçamentário disponível já esteja comprometido, não havendo saldo remanescente suficiente para honrá-lo, nesse momento, o sistema já pode acusar essa situação, bloqueando a continuidade do seu cadastro.

Tal antecipação tem a vantagem de evitar bloqueios após o movimento já ter sido comprometido e muitas vezes assumido junto a fornecedores e/ou prestadores de serviços. Quando tal situação ocorre, normalmente há a necessidade de fazer algum remanejamento orçamentário, a fim de acomodar o desembolso. Ao realizar o bloqueio com antecedência, a necessidade de remanejamentos diminui.

Uma abordagem menos drástica seria não adotar o bloqueio da ação. Uma forma alternativa seria somente mostrar alertas de extrapolação do orçamento. No momento do cadastro ou pagamento do desembolso que ultrapassasse o limite orçamentário, um alerta seria mostrado, requerendo opcionalmente uma senha e justificativa de um superior para que a ação fosse autorizada.

Um ponto a ser destacado é com relação ao saldo disponível para ser utilizado na conta orçamentária. Admita, para fins de exemplo, que em um mês, em um centro de responsabilidade, o desembolso realizado da conta “material de expediente” tenha sido abaixo do orçado. No mês seguinte, ao realizar aquisições classificadas nessa conta, o valor da compra excede o saldo disponível.

A empresa pode adotar uma de duas alternativas para considerar o saldo disponível a ser usado.

A primeira é desprezar a realização dos períodos anteriores, no que se refere a eventuais saldos não utilizados. Se, nos períodos anteriores, a conta foi realizada abaixo do projetado, o saldo remanescente não poderá ser usado em períodos posteriores. Em outras palavras, o centro de responsabilidade perde o direito de usar os recursos, ainda que não os tenha usado anteriormente.

A segunda situação é permitir que saldos remanescentes do passado possam ser utilizados posteriormente. Nesse caso, os centros de responsabilidade podem usufruir de saldos não utilizados anteriormente.

Na primeira situação, supondo que o prazo do orçamento seja para um ano e que a cada mês seja realizada uma análise parcial, o controle é realizado de maneira mensal, sem permitir que saldos não utilizados sejam transferidos para os meses seguintes. Na segunda situação, o controle também é mensal, mas com eventuais saldos remanescentes dos meses anteriores. Em uma situação limite, ainda que pouco provável, o centro de responsabilidade poderia executar toda a realização das contas orçamentárias no último mês do ano, caso não tivesse realizado movimentos financeiros nos meses precedentes.

Em ambos os casos, espera-se, de modo geral, que os saldos remanescentes das contas orçamentárias não sejam transferidos para o próximo exercício orçamentário.

Além dessas atividades, a execução orçamentária também deve permitir análises sobre os resultados realizados. Entre outras, podem ser citadas as análises horizontal e vertical, o cálculo da lucratividade e a determinação do ponto de equilíbrio, cujas explicações serão feitas mais adiante.

3.8. Revisão Orçamentária

A capacidade de a empresa prever todas as situações que impactam seus resultados é limitada. Afinal, esses resultados dependem de inúmeros fatores, internos e externos, cujos desdobramentos não são completamente previsíveis.

Sendo assim, o processo orçamentário não deve ser realizado de forma estritamente rígida, sem margem de alterações no fluxo de caixa projetado em decorrência de

novas informações e/ou situações. Na realidade, se a empresa não considerar a possibilidade de ajustar suas projeções orçamentárias face a mudanças internas e/ou externas, há um risco não desprezível de se trabalhar com uma peça orçamentária inadequada às circunstâncias.

Além disso, como já comentado, a empresa não está isolada, sendo parte de um ambiente maior e mantendo relações externas com outras organizações. Nesse ambiente, muitos fatores podem influenciar os resultados, e novos fatos, inicialmente não previstos, podem surgir a qualquer momento, como decorrência de inúmeras variáveis não controláveis pela empresa.

À medida que esses fatos novos surgem, é importante que a empresa os perceba e incorpore seus possíveis impactos no orçamento. Isso pode conduzir a revisões orçamentárias, a fim de acomodar as novas situações, sugerindo que o planejamento e a execução orçamentárias devam ser flexíveis, de forma a aproveitar oportunidades ou responder a ameaças imprevistas inicialmente, já que mudanças tanto podem melhorar como piorar os resultados esperados.

Em função disso, há necessidade de revisões periódicas nos orçamentos projetados. Dessa forma, podem ser estabelecidos períodos específicos para a revisão orçamentária no cronograma orçamentário, nos quais será possível rever as projeções orçamentárias, de modo a permitir a execução e o controle de acordo com as novas circunstâncias e dentro de certos limites de atuação.

Para um orçamento anual, por exemplo, podem ser estabelecidas revisões trimestrais. Sendo assim, ao longo do ano, serão realizadas três revisões: ao final do primeiro, do segundo e do terceiro trimestres. Cada uma dessas revisões permitirá que os trimestres posteriores tenham seus valores alterados, acomodando novos cenários.

Essas revisões orçamentárias poderão ter o seguinte funcionamento:

- Apresentação do resultado realizado do último período.
- Comparação do orçamento realizado com o projetado do último período.
- Investigação de causas dos desvios entre o realizado e o projetado.
- Revisão das premissas para o restante do período orçamentário.
- Revisão dos fluxos de caixa projetados para o restante do período orçamentário.
- Aprovação das revisões e/ou remanejamentos pela alta administração ou pelo comitê orçamentário.

Ao apresentar o resultado do período anterior, a equipe do orçamento pode calcular os desvios entre os fluxos de caixa realizado e o projetado pelos centros de responsabilidade. Sobre esses desvios, é fundamental investigar suas causas junto às respectivas unidades, a fim de agregar conhecimento sobre o comportamento das suas atividades operacionais e das movimentações financeiras daquelas derivadas. Tal investigação costuma prover informações relevantes que poderão ser usadas nos demais exercícios orçamentários.

Após tal análise, a equipe responsável pelo orçamento pode perceber a necessidade de levantar novas premissas ou alterar algumas existentes. Sob novas circunstâncias, certas premissas levantadas inicialmente podem se mostrar inadequadas e, com isso, devem ser reconfiguradas para o restante do período orçamentário.

Com a modificação de algumas e/ou incorporação de novas premissas, os centros de responsabilidade podem revisar os valores projetados para o restante do período orçamentário. Os respectivos responsáveis em cada centro deverão verificar as mudanças nas premissas que o afetam e eventuais necessidades orçamentárias novas. Com isso, eles podem submeter alterações orçamentárias, acompanhadas das justificativas, à equipe responsável pelo orçamento.

Naturalmente, as revisões feitas pelos centros de responsabilidade devem passar pelo crivo da equipe responsável pelo orçamento, pela alta administração e/ou pelo comitê orçamentário. Deve ficar claro que a equipe de orçamento pode não ter poder decisório sobre algumas alterações orçamentárias, cabendo a ela tão somente coletar as novas projeções. Essa é, não raro, uma atribuição da alta administração ou do comitê orçamentário, a partir dos dados analisados e informados pela equipe de orçamento. Não obstante, em alguns casos, a equipe de orçamento pode ter um limite de alçada para decidir sobre tais alterações, além do qual a responsabilidade é levada para níveis hierárquicos superiores.

A fim de que a alta administração ou o comitê orçamentário avalie plenamente as solicitações de alterações orçamentárias, é fundamental que a equipe responsável pelo orçamento envie uma análise indicando os novos resultados financeiros decorrentes das alterações solicitadas. Com isso, o impacto pode ser observado, permitindo uma decisão em melhores condições de informação.

Ainda como parte dessa etapa, são possíveis cortes e remanejamentos orçamentários. Apesar de, muito provavelmente, os centros de responsabilidade não revisarem seus orçamentos para valores menores, limitando a capacidade de desembolso, uma avaliação mais ampla por parte da equipe de orçamento e da alta administração pode evidenciar a necessidade de decisões nesse sentido, a fim de alcançar os resultados desejados.

Os cortes orçamentários decorrem de expectativas menores dos resultados financeiros. A fim de buscar resultados melhores, alguns cortes nos limites orçamentários podem ser realizados. Tais necessidades de cortes podem ser registradas nos documentos de premissas, de forma que os centros de responsabilidade façam os ajustes adequados.

Outra possibilidade é fazer remanejamentos orçamentários. Nesse caso, saldos de algumas contas e/ou centros de responsabilidade são remanejados para outras contas e/ou centros. Com isso, a empresa reconhece que algumas contas não consumirão completamente os recursos previstos, ao passo que outras contas necessitarão mais recursos. Tais remanejamentos, inclusive, podem ser propostos dentro de um mesmo centro de responsabilidade, ao perceber essas inadequações.

Naturalmente, espera-se uma resistência à diminuição de recursos pelos centros de responsabilidade. Porém, tal diminuição pode ser necessária quando observada de um ponto de vista maior do que a perspectiva do próprio centro. Isso posto, a decisão de remanejamentos e cortes deve ser da alçada da diretoria, que detém informações mais completas para subsidiar essa decisão.

Uma última observação a esse respeito é feita em relação à extensão das revisões. Apesar de se perceber a importância das revisões orçamentárias para assegurar a eficácia do processo orçamentário e não torná-lo engessado, naturalmente, revisões muito drásticas e recorrentes podem sugerir um processo inadequado de orçamentação das contas. Quando se percebe uma necessidade extremamente recorrente de revisões, inclusive fora dos seus períodos previstos, ou que elas, ainda que pouco frequentes, sejam muito fortes, deve-se atentar para a possibilidade de que a projeção não foi realizada de forma suficientemente apurada.

É possível que essas revisões drásticas sejam decorrência de certa negligência por parte dos setores responsáveis pela projeção. Ao ter certeza de que, nos momentos de revisão orçamentária, as contas sempre serão ajustadas de acordo com as novas necessidades, há uma possibilidade de que os centros responsáveis pelas projeções não tenham um incentivo para elaborar as previsões de maneira mais apurada. Uma vez que não são impostas sanções para revisões acima de determinado patamar, o que as caracterizaria como drásticas, ou não são negados os recursos financeiros adicionais solicitados, determinados colaboradores responsáveis pelas projeções podem fazê-las sem a atenção que merecem.

Por outro lado, caso os centros de responsabilidade tenham parte dos seus desempenhos baseada na qualidade de suas projeções (medida, por exemplo, pela quantidade de revisões necessárias e pela diferença percentual necessária nas revisões – em ambos os casos, quanto menor, melhor), espera-se que eles dediquem mais esforço para a previsão das contas orçamentárias. Com isso, esperam-se menos necessidades de revisões tanto em recorrência como em valores.

De toda forma, é fundamental que a equipe orçamentária perceba a situação na qual determinados centros de responsabilidade estejam fazendo as projeções sem o devido esmero. Esse comportamento, gerado pela falta de treinamento ou de comprometimento, deve ser evitado, a fim de preservar a qualidade das projeções e o atingimento dos objetivos do processo orçamentário.

3.8.1. Exemplo de Comparação entre Realizado e Projetado

É importante mostrar as diferentes formas de se comparar as contas orçamentárias realizada com a projetada. Tal comparação pode ser feita de maneira absoluta ou percentual.

Considere o exemplo da comparação entre valores projetados e realizados de algumas contas orçamentárias de despesas em um determinado mês, conforme a Tabela 3.3:

Tabela 3.3 – Comparação entre valores projetados

Contas	Valores projetados	Valores realizados	Realizado – projetado	Realizado/projetado
Combustível	R\$400,00	R\$385,00	(R\$15,00)	-3,75%
Energia elétrica	R\$1.500,00	R\$1.650,00	R\$150,00	10,00%
Material de expediente	R\$200,00	R\$190,00	(R\$10,00)	-5,00%
Material de limpeza	R\$150,00	R\$170,00	R\$20,00	13,33%
Manutenção do sistema informatizado	R\$500,00	R\$500,00	R\$0,00	0,00%
Total	R\$2.750,00	R\$2.895,00	R\$145,00	5,27%

A primeira coluna mostra as contas orçamentárias analisadas. A segunda coluna apresenta os valores orçados para cada conta no período de um mês. A coluna seguinte mostra os valores efetivamente realizados dessas contas, coletados ao final do mês.

A coluna seguinte apresenta a comparação entre os valores realizados e os projetados, em termos absolutos (unidades monetárias). Para isso, bastou diminuir o valor projetado do realizado. No caso de energia elétrica, por exemplo, o valor realizado foi de R\$1.650,00, enquanto o projetado foi R\$1.500,00. Assim, o desembolso com essa conta foi superior ao projetado em R\$150,00. A conta material de expediente, por sua vez, teve valor projetado de R\$200,00 e valor realizado de R\$190,00. O desembolso efetivo foi menor do que o projetado em R\$10,00. A conta de manutenção do sistema informatizado não sofreu desvio do realizado em relação ao projetado. No cômputo geral, considerando o agregado dessas contas, a empresa desembolsou nesse período R\$145,00 a mais do que o projetado inicialmente.

A mesma análise comparativa pode ser feita percentualmente, conforme disposta na última coluna. A coluna “Realizado/projetado” mostra a diferença percentual, calculada pela divisão entre o valor realizado e o projetado, menos uma unidade. A conta energia elétrica, por exemplo, teve uma variação positiva de 10% $([1.650/1.500]-1)$. A conta material de expediente teve variação de -5% $([190/200]-1)$. Já a conta de manutenção do sistema de informação não teve variação $([500/500]-1)$.

No agregado de todas as contas, houve um desvio positivo de 5,27%, evidenciando um desembolso realizado maior do que o projetado. Essa análise permite ainda concluir que as contas responsáveis por esse desvio indesejado foram energia elétrica e material de limpeza, sendo a primeira a de maior impacto monetário.

Essa diferença também pode ser apresentada graficamente, conforme a Figura 3.1.

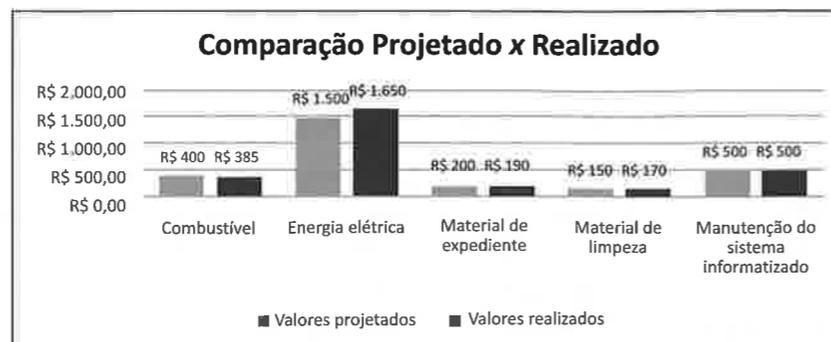


Figura 3.1 – Sugestão gráfica da comparação entre valor projetado e valor realizado.

3.9. Orçamentos Parciais

Fazer o orçamento de uma empresa requer muito esforço, coordenação de atividades em várias áreas e uma quantidade substancial de informações, como deve ter ficado claro até este ponto. As informações devem ser coletadas de várias áreas da empresa, cada qual sendo competente para colaborar com as informações sob sua responsabilidade. Também é necessário coletar dados externos à empresa, a fim de subsidiar adequadamente as projeções.

Dessa forma, pela amplitude de um orçamento empresarial, faz-se necessária sua divisão em partes menores. Elas são complementares, gerando informações necessárias às demais, e refletem diferentes naturezas de fluxos de caixa.

Como maneira de facilitar (e, em alguns casos, viabilizar o processo), o orçamento pode ser percebido como a junção de vários orçamentos integrantes. A tentativa de elaborar um orçamento completo de maneira única, sem dividir em partes e compartilhar responsabilidades, provavelmente o tornaria bastante difícil, se não impossível.

Nos capítulos que se seguem, serão apresentados os orçamentos parciais que compõem o completo. São eles os orçamentos de receitas operacionais, custos produtivos, despesas operacionais, investimentos e financiamentos.

3.10. Exemplos

Ao longo do livro, de maneira a ajudar o leitor a melhor fixar os conceitos apresentados, serão mostrados exemplos de três empresas. Cada um representa o orçamento de um tipo de empresa quanto ao seu setor de atividade, sendo das áreas de serviço, comércio e indústria.

Doravante, em cada capítulo, serão apresentados os orçamentos parciais. Ao final de cada um desses capítulos, a respectiva parte dos orçamentos dessas três empresas será elaborada, materializando os conceitos e as técnicas apresentados.

Além disso, em cada um dos exemplos, procurou-se estabelecer circunstâncias diferentes, de maneira a prover situações diversas de projeção dos fluxos de caixa.

Ressalta-se que tais exemplos serão centrados nas atividades de projeção dos fluxos de caixa para um período orçamentário de 12 meses, todos iniciando em janeiro. Sendo assim, as atividades de revisão e controle orçamentários não serão incorporadas aos exemplos.

A seguir, são apresentados os dados básicos de cada empresa e alguns aspectos preliminares do seu planejamento orçamentário.

3.10.1. Serviço

A empresa prestadora de serviços é uma clínica de pequeno porte. Além de prover atendimentos clínicos, também tem uma estrutura que permite a realização de pequenos procedimentos cirúrgicos.

Do ponto de vista didático, esse tipo de empresa é interessante porque, a fim de permitir a prestação do serviço, é necessário o consumo de insumos variados. Portanto, os desembolsos associados à aquisição de tais insumos devem ser incorporados ao orçamento.

A clínica é tributada com base no lucro presumido, para fins de recolhimento de impostos federais. Como uma empresa de serviços, ela também deverá recolher impostos sobre serviços, do âmbito municipal.

Ela utiliza recursos de terceiros em sua estrutura de capital, o que implica no pagamento periódico de principal e juros, de forma a amortizar a dívida. Tais empréstimos servirão para financiar a aquisição de ativos fixos necessários à prestação do serviço.

3.10.2. Comércio

A empresa comercial apresentada não especifica linhas de produto, sendo genericamente denominadas. Essa empresa será enquadrada como de lucro real, para fins de impostos federais. Isso, por si só, implicará em algumas modificações no recolhimento (e projeção) dos impostos federais, em relação aos demais exemplos apresentados.

Essa empresa é financiada somente por capital próprio, não implicando na amortização de dívidas. No entanto, o capital próprio será remunerado ao longo do período orçamentário, conforme regras a serem explicitadas posteriormente.

Uma particularidade deste exemplo é que a empresa é formada por quatro departamentos, os quais serão responsáveis por orçamentos específicos isoladamente e/ou conjuntamente.

3.10.3. Indústria

A última empresa que servirá de exemplo será uma indústria de bolas de futebol. Será uma empresa de pequeno porte, o que permitirá que ela seja enquadrada no regime tributário simplificado (Simples Nacional).

Neste exemplo, serão considerados fluxos de caixa remanescentes do período orçamentário anterior, como forma de compor parte dos fluxos de caixa projetados.

Também serão considerados investimentos em ativos fixos e vendas de ativos antigos ao longo do período orçamentário.