

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

LUIZ DANIEL SIZANOSKI PADILHA

**PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO EMPRESARIAL – MODELOS MAIS
RECENTES E UTILIZADOS DE ORÇAMENTO DISPOSTOS NA LITERATURA**

**CURITIBA
2015**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

LUIZ DANIEL SIZANOSKI PADILHA

**PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO EMPRESARIAL – MODELOS MAIS
RECENTES E UTILIZADOS DE ORÇAMENTO DISPOSTOS NA LITERATURA**

Artigo apresentado como conclusão do curso de MBA em Finanças 2013 da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Doutor Rodrigo Oliveira Soares

**CURITIBA
2015**

RESUMO

Este trabalho procura abordar uma ferramenta fundamental no processo de gestão das empresas, largamente utilizado para gerenciar cenários futuros, o orçamento.

Neste artigo não há a pretensão de exemplificar a aplicação dos métodos de orçamento nas empresas, visto que o processo orçamentário é bastante abrangente podendo ser aplicado em todas as áreas de uma empresa, e sim, evidenciar os mais recentes tipos de orçamentos e suas características para conhecimento geral do processo.

Palavras-chave: Orçamento, gestão, empresa

1. INTRODUÇÃO

Buscando uma maior segurança e, afim de mitigar resultados futuros indesejáveis, as empresas vem fazendo uso constante do planejamento orçamentário. Este planejamento consiste na utilização de técnicas e procedimentos contábeis aplicados antecipadamente aos fatos que se entecipam aos planos, estes procedimentos serão utilizados para que haja um plano de ação que defina os meios para o resultado planejado seja alcançado.

O planejamento orçamentário é uma importante ferramenta para auxiliar os gestores em suas tomadas de decisão e tem como principal objetivo nortear uma empresa no quesito de expectativas, desempenho, controle e objetivo.

Os orçamentos garantem uma estrutura dentro da qual funcionários, departamentos e a empresa toda podem trabalhar. Estimulam as pessoas a pensar no futuro e planejar com antecedência. Comparar diferentes orçamentos pode ajudar a coordenar e motivar os funcionários. Também fornece uma maneira de avaliar detalhadamente diferentes aspectos da empresa.

O Orçamento é decorrente do plano estratégico, cuja finalidade é pôr em prática as decisões a serem tomadas, focando e identificando os pontos de maior importância, sendo esse o principal benefício da implementação do orçamento empresarial.

O planejamento orçamentário não deve ser a única opção para a gestão, esta ferramenta deve ser utilizada como ferramenta básica, onde exista um acompanhamento mensal do previsto versus realizado. Efetuando esta análise, o gestor poderá avaliar áreas onde esteja de acordo com o planejado e efetuar correções nas áreas que apresentem desvios.

Este artigo tem como objetivo prover um referencial teórico das mais recentes metodologias aplicadas na construção do planejamento orçamentário apontando vantagens e desvantagens no uso do mesmos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONCEITO DE ORÇAMENTO

Planejar é elaborar um plano de ação, isto é, fixar um objetivo e definir os meios mais eficazes para atingí-lo.

Frezzati (2006, p.44) afirma que orçamento é o plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinado exercício. É mais do que uma simples estimativa, pois deve estar baseado no compromisso dos gestores em termos de metas a serem alcançadas.

“Um orçamento é um plano financeiro que estabelece, da forma mais precisa possível, como se espera que transcorram os negócios de um departamento ou de uma empresa, geralmente num prazo mínimo de um ano.” (PARSLOE; WRIGHT, 2001, p. 11).

Planejamento pode ser definido como um projeto feito para realizar os objetivos e as metas de uma organização. Isso conta com a escolha das estratégias, com uma prévia definição do que fazer e com delimitação de quando e como a ação será realizada.

O orçamento deve ser acompanhado rotineiramente para atender seus propósitos, isto é, ser revisto com certa periodicidade no intuito de mantê-lo atualizado frente a mudanças que possam ocorrer devido a fatores externos como economia, moeda, mercado, etc.

O orçamento é decorrente do plano estratégico, cuja finalidade é por em prática as decisões a serem tomadas, focando e identificando os pontos de maior importância, sendo esse o principal benefício da implementação do orçamento empresarial.

2.2 ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO

A estrutura básica de um orçamento é formada pelo conjunto das projeções de orçamentos individuais de cada unidade da empresa, abrangendo tanto as decisões operacionais quanto financeiras. O início do processo de preparação do orçamento anual é resultado da análise das condições estratégicas (oportunidades, recursos e ameaças potenciais ou reais para a empresa) com os objetivos específicos da administração organizacional.

O orçamento requer uma discussão dos objetivos em todas as partes dos níveis hierárquicos da organização aumentando o nível de integração e comprometimento por parte dos colaboradores tendo seu envolvimento direto nos resultados planejados.

Elaborar um orçamento, mais que uma tarefa matemática, é uma tarefa gerencial. Os gerentes dos departamentos devem encontrar maneiras de como trabalhar melhor em conjunto visando atingir bons resultados para a empresa, seus funcionários e clientes. Isso requer muita habilidade e criatividade nos negócios, entendimento das metas e política da empresa, além do conhecimento do trabalho realizado.

Algumas variações acontecem de maneira regular e não causam estranheza se oscilarem dentro de um parâmetro determinado, mas outras merecem atenção mesmo que ocorra uma mínima variação. Cada departamento deve especificar quais variações são aceitáveis e quais mostram sinais de emergência.

Mesmo que a meta seja alcançada, o processo orçamentário não estará finalizado. A empresa precisa sempre aperfeiçoar e mudar sua forma de trabalho, pois nenhum sistema orçamentário será seguro se for mantido ano após ano sem mudanças e aprimoramentos. A equipe gerencial deve desempenhar o incentivo de novas idéias, os gerentes devem enxergar além de seus próprios departamentos, pois todos eles estão interligados e a solução para um departamento pode estar em outro.

3. METODOLOGIA

Utilização de literatura específica. Bibliográfica, descritiva, qualitativa.

Utilizando bibliografia relacionada ao tema, será efetuada uma análise das metodologias mais utilizadas que a literatura apresenta para a preparação de um planejamento orçamentário apontando as principais características nas diferentes propostas apresentadas.

4. TIPOS DE ORÇAMENTO

4.1 ESTÁTICO OU BUDGET

Teve sua origem nas empresas norte-americanas é o orçamento mais comum e o mais utilizado pelas organizações. Todas as premissas orçamentárias são elaboradas a partir da fixação de determinados volumes de produção ou vendas. Esses volumes, por sua vez, também determinarão o volume das demais atividades e setores da empresa.

O orçamento é considerado estático quando a administração do sistema não permite nenhuma alteração nas premissas orçamentárias.

A não permissão para alteração é a característica fundamental do orçamento estático e é seu ponto mais polêmico, onde críticas são efetuadas ao conceito devido à não consideração do dinamismo encontrado nos negócios empresariais.

Apesar de sua inflexibilidade, este orçamento é muito utilizado em grandes corporações em razão da necessidade de consolidação de vários orçamentos em um orçamento único, gerando uma visão geral de seus negócios e resultados econômicos.

4.2 AJUSTADO OU FORECAST

É a primeira derivação do conceito de orçamento estático. Tem como objetivo oferecer ao orçamento uma alternativa de flexibilização e se dá quando ocorre um ajuste em uma variável fundamental (Ex. Vendas) dentro do processo orçamentário.

Segundo Padoveze e Taranto (2009, p. 34) “Não há um padrão para a quantidade de ajustes a ser realizada no orçamento original, tampouco existe uma periodicidade para esses ajustes. O que há, na verdade, é uma regra geral, segundo a qual os ajustes orçamentários só deverão ser feitos quando as variações forem relativamente significativas e no momento em que elas forem de fato impactar os resultados da empresa”.

Sempre que houver a necessidade de ajustar orçamento, convém refazê-lo utilizando as novas premissas (orçamento ajustado) e contrapor este novo orçamento com o orçamento original para que não haja a perda de informações utilizadas previamente.

4.3 FLEXÍVEL

Tentando solucionar o problema do orçamento estático, onde as premissas orçamentárias não podem ser alteradas, surgiu o conceito de orçamento flexível. Neste caso, em vez de um único número determinado de volume de produção ou vendas, ou volume de atividade setorial, a empresa admite uma faixa de nível de atividades, em que tendencialmente se situarão tais volumes de produção ou vendas.

O modelo parte do princípio de que o fator principal não deve ser fixado, pois variações no volume de operações são consideradas normais. Segundo Padoveze e Taranto (2009, p. 35) “Seguindo este conceito, o planejamento orçamentário são aplicados para os custos e as despesas não totalmente variáveis, ou seja, os custos e as despesas fixas, semifixas e semivariáveis”.

A base para a elaboração do orçamento flexível é a perfeita distinção entre custos fixos e variáveis. Os custos variáveis seguirão o volume de atividade, enquanto os custos fixos terão o tratamento tradicional.

Apesar de ser um conceito com alguma aplicação, foge ao fundamento do orçamento, que é prever o que vai acontecer. Esse conceito dificulta, em muito, a continuidade do processo orçamentário, que são as projeções dos demonstrativos contábeis.

4.4 *ROLLING BUDGET*

Conhecidos como orçamento contínuo e projeção contínuo, são conceitos recentes sobre o orçamento, sempre com o objetivo de tornar esse instrumento flexível e retirar dele o caráter estático. Fundamentalmente, sob esses conceitos, a cada período em que o orçamento ou projeção é realizado, orça-se ou projeta-se mais um período futuro, sempre mantendo em orçamento ou projeção uma quantidade igual de períodos.

Quadro 1 - Exemplo de *rolling budget*:

Algumas literaturas entendem que a utilização do conceito de *rolling forecasting* é mais aplicável nas demonstrações financeiras projetadas pois, por conterem números sintetizados, podem ser trabalhadas e alteradas pelas áreas responsáveis pelo processo orçamentário, não afetando significativamente os demais gestores da organização, porém, segundo Padoveze e Taranto (2009, p. 38) “A adoção do conceito rolling forecast praticamente descaracteriza o processo orçamentário tradicional, uma vez que são feitos ajustes periódicos no orçamento base, de modo que o acompanhamento orçamentário e a análise das variações, de certa maneira,

Orçamento de Receitas	Rolling Budget 1			Rolling Budget 2			Rolling Budget 3		
	Período de 12 meses			Período de 12 meses			Período de 12 meses		
	De Janeiro/X1 a Dezembro/X1			De Fevereiro/X1 a Janeiro/X2			De Março/X1 a Fevereiro/X2		
	Orçado (\$)	Real (\$)	Varição (\$)	Orçado (\$)	Real (\$)	Varição (\$)	Orçado (\$)	Real (\$)	Varição (\$)
Janeiro/X1	20.000	21.000	1.000						
Fevereiro	20.000			20.000	19.800	(200)			
Março	20.000			20.000			20.000	20.400	400
Abril	20.000			20.000			20.000		
Maió	20.000			20.000			20.000		
Junho	20.000			20.000			20.000		
Julho	20.000			20.000			20.000		
Agosto	20.000			20.000			20.000		
Setembro	20.000			20.000			20.000		
Outubro	20.000			20.000			20.000		
Novembro	20.000			20.000			20.000		
Dezembro/X1	20.000			20.000			20.000		
Soma (últimos 12 meses)	240.000								
Janeiro/X2				22.000			22.000		
Soma (últimos 12 meses)				242.000					
Fevereiro/X2							22.000		
Soma (últimos 12 meses)							244.000		

Fonte: PADOVEZE, C. L; TARANTO, F. C. Orçamento empresarial: Novos conceitos e técnicas. 1ª edição - Pag. 37
perdem sentido”.

4.5 ORÇAMENTO BASE ZERO

Neste processo orçamentário os gestores prepararam o orçamento a partir de uma base zero no qual não permite incluir atividades ou funções, a menos que os gestores justifiquem suas necessidades, surgiu para combater os orçamentos incrementais indiscriminados.

É considerado o principal conceito de orçamento, que prega a maior rigidez no processo de planejamento e controle orçamentário. A proposta do orçamento base

zero está em discutir toda a empresa sempre que se elabora o orçamento. Está em questionar cada gasto, cada estrutura, buscando verificar sua real necessidade, ou seja, para cada período de planejamento, o ponto de partida para as linhas de item orçado é zero.

Padoveze e Taranto (2009, p. 39) afirmam que devido a dificuldade em aplicar esse conceito e ao trabalho adicional que o mesmo demanda, as empresas, antes de adotá-lo, devem analisar muito bem o custo/benefício de sua implementação.

4.6 BEYOND BUDGETING

O modelo *Beyond Budgeting* é desenhado para superar as barreiras e criar uma organização diferente, que ofereça ao gerente autoconfiança e liberdade para pensar, tomar decisões rápidas e sentir-se confortável sobre o envolvimento em projetos inovadores com equipes multifuncionais, na empresa e fora dela.

Beyond budget surgiu formalmente em Janeiro 1998 na Inglaterra. Um grupo de empresas descontente com a utilização do orçamento tradicional, decidiu formatar um modelo de gestão que pudesse ser aplicado sem a utilização de orçamentos, essas empresas criaram o BBRT (*Beyond Budgeting Round Table*).

Este modelo propõe mudar as organizações de hierarquias centralizadas para redes descentralizadas onde as metas e os objetivos não são fixados a partir de indicadores financeiros de resultado, eles são relativos e negociados com gerentes, baseados em indicadores de desempenho.

O Beyond Budgeting é baseado em doze princípios, segundo o Instituto BBRT (<http://bbrt.org/about/the-beyond-budgeting-principles/>) estes princípios são divididos como:

Governança e transparência:

1. Valores: Organizar as pessoas em busca de uma causa comum, não um plano central;

2. Governança: Devem ser esclarecidos e divulgados os princípios e valores da empresa, ao invés de utilizar planos e relatórios de missão, fazer uso de fronteiras e valores claramente definidos;

3. Transparência: Tornar a informação aberta e transparente, não restringir e controlar.

Equipes responsáveis:

4. Times: Organização em torno de uma rede contínua de equipes responsáveis, não funções centralizadas;

5. Confiança: Times confiáveis, responsáveis por seus desempenhos, sem necessidade de micro-gerenciamento;

6. Responsabilidade: Definir responsabilidades levando em consideração critérios holísticos e análises comparativas, não em relações hierárquicas.

Metas e recompensas:

7. Metas: Estabeleça metas ambiciosas a médio prazo, não metas fixadas de curto prazo;

8. Recompensas: Basear recompensas na performance, não no cumprimento de metas pré-fixadas.

Planejamento e controles:

9. Planejamento: Faça do planejamento um processo contínuo e inclusivo, não um evento anual de cima para baixo;

10. Coordenação: Coordenar interações dinamicamente, não através de orçamentos anuais;

11. Recursos: Disponibilizar os recursos *just-in-time*, não *just-in-case*.

12. Controles: Basear os controles em um rápido e frequente *feedback*, não em variações de orçamento.

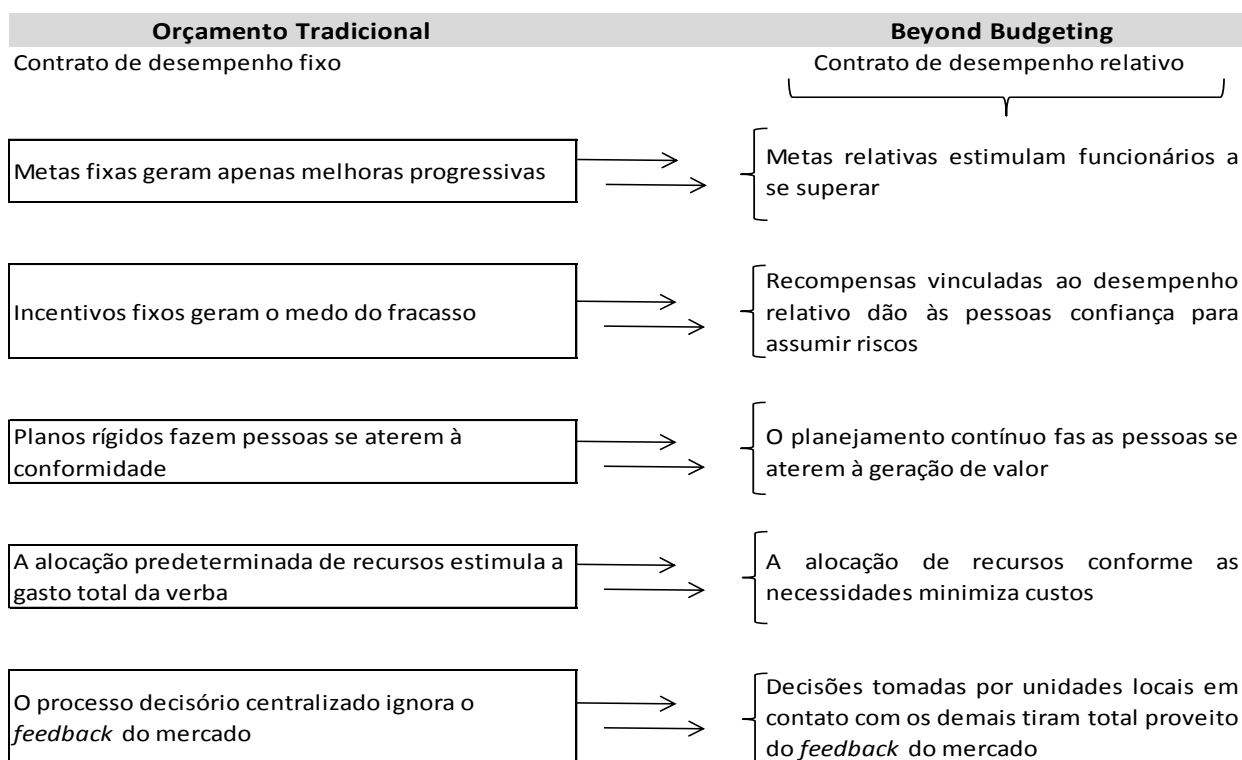
Existem várias diferenças entre o orçamento tradicional e o *beyond budgeting*. Nos quadros 2 e 3 abaixo, há o confronto das principais características destes dois modelos:

Quadro 2 – Comparação de elementos entre orçamento tradicional e *beyond budgeting*

Descrição	Orçamento Tradicional	Beyond Budgeting
Metas	As metas são fixadas anualmente	As metas não são fixas, mas continuamente montadas contra um dado <i>benchmarking</i> , preferencialmente externo, negociado com o grupo de gestores.
Premiações e bonificações	Os executivos recebem desde que se enquadrem no nos objetivos das metas	Existe a confiança do recebimento da premiação a partir da avaliação do grupo de gestores que analise o desempenho na abordagem "daquilo que deve ser feito".
Planos	A figura das metas fixas (contratos fixos) está relacionada aos planos	Existe a confiança de que qualquer ação possa ser exigida para atingir metas de médio prazo aceitas pelo grupo de gestão, dentro dos princípios de governança e parâmetros estratégicos da entidade.
Recursos	Os recursos cuja aceitação de disponibilidade para apoiar os orçamentos operacionais e de capital são colocados à disposição	Existe a confiança de prover os recursos quando forem necessários.
Coordenação	As atividades serão coordenadas com outros gestores de planos de acordo com o plano aceito ou relacionado por nível superior	Existe a delegação de confiança para que o gestor coordene as atividades a partir de acordos periódicos e exigências de clientes.
Controles	O desempenho deve ser monitorado mensalmente e qualquer variação significativa deve ser revisada. <i>Forecast</i> demandado trimestralmente	Existe a confiança de que o <i>forecast</i> seja baseada na alternativa mais provável, de maneira que só existirá interferência se a tendência dos indicadores ficar fora de certos parâmetros.

Fonte: PADOVEZE, C. L; TARANTO, F. C. Orçamento empresarial: Novos conceitos e técnicas. 1ª edição - Pag. 88

Quadro 3 – Comparação de processo entre orçamento tradicional e *beyond budgeting*



Fonte: PADOVEZE, C. L; TARANTO, F. C. Orçamento empresarial: Novos conceitos e técnicas. 1ª edição - Pag. 89

O *Beyond Budgeting* é um modelo de gestão inovador que propõe a adoção de princípios que podem tornar uma empresa mais competitiva e adaptável às mudanças, é um guia com um conjunto de princípios, os quais são modelos completos de atuação empresarial e ao mesmo tempo, conjuntos de ferramentas. O modelo permite que a tomada de decisão e o comprometimento de desempenho sejam compartilhados entre os funcionários da empresa e os gestores.

5. REFERÊNCIAS

- DOWSLEY, G. S.; DOWSLEY, C. V. Origens e aplicações de recursos e economia financeira. Rio de Janeiro: LTC Editora S.A., 1983.
- FREZATTI, Fábio. Orçamento Empresarial - Planejamento e Controle Gerencial. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- PASSARELLI, JOÃO; BOMFIM, EUNIR DE AMORIM. Orçamento Empresarial: Como elaborar e Analisar. São Paulo: IOB – Thomson, 2004.
- LUNKES, Rogério João. Manual de Orçamento. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- PADOVEZE, C. L. Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- SANVICENTE, A. Z.; SANTOS, C. C. Orçamento na administração de empresas. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- CATELLI, Armando. Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – Gecon. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- ATKINSON, A. Anthony. Contabilidade gerencial. São Paulo: Atlas, 2000.
- MARION, José Carlos; RIBEIRO, Osni Moura. Introdução à contabilidade gerencial. São Paulo: Saraiva, 2011
- OLIVEIRA, Luís Martins; PEREZ JÚNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. Controladoria estratégica. São Paulo: Atlas, 2002.
- PADOVEZE, C. L; TARANTO, F. C. Orçamento empresarial: Novos conceitos e técnicas. 1ª edição. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 2009
- PARSLOE, ERIC; WRIGHT, RAYMOND. O Orçamento. São Paulo: Nobel, 2001.
- <http://bbrt.org/about/the-beyond-budgeting-principles/>. Acesso em 10 Outubro 2014.