

## ORÇAMENTO EMPRESARIAL – ESTUDO TEÓRICO E SUAS APLICAÇÕES

### RESUMO

O mercado e o mundo empresarial estão cada vez mais competitivos, então fica evidente a necessidade das empresas de mensurar a real situação do negócio, bem como conhecer uma provável situação futura, o orçamento torna-se uma ferramenta imprescindível para a garantia do sucesso de uma organização seja qual for o seu segmento.

O presente trabalho tem como objetivo geral estudar o processo orçamentário e suas aplicações, para isso foi feito um estudo de vários autores, suas forma de abordagens e aplicações, bem como seus conceitos sobre a ferramenta orçamento.

No decorrer do trabalho, fica possível perceber-se as diferenças e semelhanças de cada tipo de orçamento, suas aplicabilidades, estruturação, vantagens e desvantagens. Desta forma, também se pode escolher qual o tipo de orçamento que seria o mais adequado à necessidade de uma empresa.

**PALAVRAS CHAVES:** orçamento, planejamento, previsão orçamentária, controle.

### ABSTRACT

*The market and business are increasingly competitive, then it is clear the need of measuring the real state of the business enterprises as well as knowing a likely future situation, the budget becomes an essential tool in ensuring the success of an organization whatever its segment.*

*This work has as main objective to study the budgeting process and its application to a study that was done by various authors, their way of approaches and applications, as well as his views on the budget tool.*

*During the work, it becomes possible to understand the differences and similarities of each type of budget, their applicability, structure, advantages and disadvantages. This way, you can also choose what type of budget that would be most appropriate to the need for a company.*

**KEYWORDS:** budget planning, budget forecasting, control.

### INTRODUÇÃO

Atualmente as empresas trabalham em um contexto altamente competitivo, precisando garantir a sua sobrevivência, continuidade e crescimento. Para isso, é necessário identificar o cenário em que está inserida e escolher as ações necessárias que permitam o alcance dos objetivos da empresa. É fundamental que o processo

operacional seja adequadamente conhecido, planejado e avaliado, para que os gestores possam fazer suas melhores escolhas e sejam avaliados em seu desempenho. Para controle e mensuração da situação futura da empresa, o orçamento torna-se uma peça indispensável. Segundo Padoveze (2004), o orçamento é a ferramenta de controle por excelência, de todo o processo operacional da empresa, pois envolve todos os setores da companhia. A partir deste conceito, constata-se a importância de se utilizar o orçamento em uma organização. O mesmo autor explica ainda que o ponto principal do processo orçamentário é o estabelecimento e a coordenação de objetivos para todas as áreas da empresa, onde todos trabalhem ao mesmo tempo na busca do plano de lucros. Muitas são as formas possíveis de gestão da empresa, cada gestor tem suas experiências, seus objetivos próprios e sua forma de trabalhar. Então a existência de uma cultura de contribuir para uma melhor tomada de decisão, controle e avaliação na gestão dos recursos físicos, financeiros e humanos é fundamental.

Devido à globalização, constantes mudanças vêm ocorrendo no ambiente dos negócios, fazendo com que as empresas aprimorem seus processos de planejamento, avaliação, e controle, tanto do seu fluxo de caixa, quanto das operações de receitas, despesas e investimentos. Para isso existem vários tipos de orçamento que podem ser identificados pelos gestores conforme a necessidade da organização. Pode observar também algumas semelhanças entre os tipos de orçamento, assim como vantagens e desvantagens. Os autores pesquisados defendem suas teorias sobre as opções desta ferramenta, havendo concordância quanto a sua utilidade.

## **1. ORÇAMENTO EMPRESARIAL**

O orçamento é peça componente do planejamento global das empresas. Ele estimula os executivos a estudarem os problemas e investigarem cuidadosamente as possibilidades antes de tomarem as decisões. É uma ferramenta indispensável para sustentar o processo de tomada de decisões e assume compromissos nítidos com a gestão empresarial e com a criação de valor para o proprietário do negócio.

## 1.1 CONCEITO DE ORÇAMENTO

O processo orçamentário refere-se ao conjunto das atividades de coordenação, preparação, controle e reprogramação das operações empresariais. Implica na existência de um plano de contas e contábil, que além de atender as necessidades administrativas e financeiras, conte com o negócio e a missão da empresa. Desta forma fica evidente que o orçamento é uma ferramenta importante no processo decisório de uma empresa. Para que esse processo de resultado é preciso que haja uma integração e uma sinergia nas políticas, diretrizes, planos e metas que devem ser repassadas para os gestores de todos os departamentos ou setores da organização.

Segundo Joseph William Vatter (1075), orçamentos são “planos da organização que incluem todas as operações e resultados de um período futuro. Estes planos cobrem todas as unidades e divisões de uma empresa em termos de estrutura organizacional”.

## 1.2 VANTAGENS DO ORÇAMENTO

Segundo Noreen e Garrison (2001, p. 262) as empresas se beneficiam muito de um programa orçamentário. A seguir, algumas das vantagens elencadas pelos autores:

- os orçamentos fornecem um meio de transmitir os planos da administração a toda organização;
- o processo orçamentário proporciona um meio de alocação dos recursos às partes da organização para que eles possam ser empregados de maneira mais eficaz;
- os orçamentos forçam os gerentes a pensar no futuro e planejá-lo;
- o processo orçamentário pode revelar potenciais gargalos antes que eles ocorram;
- os orçamentos coordenam as atividades de toda a organização, por meio da integração dos planos das diversas partes. Sua elaboração ajuda a assegurar que todos estão trabalhando na mesma direção;

- os orçamentos definem as metas e objetivos que podem servir de referência para uma posterior avaliação de desempenho.

### 1.3 DESVANTAGENS DO ORÇAMENTO:

Já para Hope e Fraser (2003), as empresas modernas rejeitam centralização, planejamento inflexível, a comando e controle. Estes autores enumeram uma série de desvantagens ou problemas proporcionados pelo processo orçamentário, dos quais se destacam:

- o processo orçamentário começa pelo menos quatro meses antes do início do ano fiscal, ou seja, é demorado e com ênfase em curto prazo, geralmente um ano;
- apesar da capacidade de possantes computadores de trabalhar os números, o processo orçamentário continua sendo arrastado e oneroso, absorvendo até 30% do tempo da gerência.

## 2. TIPOS DE ORÇAMENTOS.

Existem varias maneiras de se estruturar um orçamento e consequentemente como fazer o processo de avaliação e controle. Então serão apresentados a seguir, resumidamente, os principais tipos existentes e que são importantes, pois dão fundamento para o processo de execução do plano orçamentário de uma organização:

### 2.1 ORÇAMENTO ESTÁTICO (BUDGET)

É o orçamento mais comum. Elaboram-se todas as peças orçamentárias 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 peças orçamentárias.

Caso a empresa, durante o período, considere que tais volumes não serão atingidos, parcela significativa dessas peças tende a perder valor para o processo de acompanhamento, controle e análise das variações, e também como base para projeções e simulações com os dados orçamentários. Apesar de conter um elemento crítico, que é ser estático, portanto, ser inflexível, esse tipo de orçamento é muito utilizado, principalmente por grandes corporações, notadamente as que operam em vários países, em razão da grande necessidade de consolidação dos orçamentos de todas as suas unidades, dispersas geograficamente, em um orçamento mestre e único.

Esse orçamento consolidado é vital para que a organização tenha uma visão geral de seus negócios e dos resultados econômicos esperados para o próximo ano, para aprovação de sua diretoria máxima. Nesse sentido, o orçamento estático é importante, já que eventuais alterações de volume em algumas de suas divisões não necessariamente impactarão de forma significativa no total dos orçamentos.

O orçamento estático perde a validade para o processo de decisão quando há impactos significativos de alterações de volumes em todas as unidades da organização, desta forma, não havendo assim, necessidade para manter um orçamento estático.

## 2.2 ORÇAMENTO FLEXÍVEL

O conceito de orçamento flexível surgiu para solucionar o problema do orçamento estático. 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.

Então se pode dizer que o orçamento flexível é um conjunto de orçamentos que pode ser ajustado a qualquer nível de atividades.

Para a elaboração do orçamento flexível, deve-se estar bem claro e saber a diferença entre custos fixos e variáveis. Os custos variáveis seguirão o volume de atividade, enquanto os custos fixos terão o tratamento tradicional.

Os eventos que são possíveis de ser mensurados unitariamente são os que permitem o enfoque do orçamento flexível, pois são os que correspondem aos dados variáveis. Desta forma associam-se os volumes possíveis e pode ser feito quantos orçamentos flexíveis forem necessários ou desejados. Quanto aos gastos fixos, continuam sendo apresentados dentro do enfoque tradicional do orçamento, que é o orçamento estático.

O orçamento flexível tem como enfoque também de não assumir nenhuma faixa de quantidade ou nível de atividade esperado. Somente se faz o orçamento dos dados unitários, e as quantidades a serem assumidas devem ser as realmente acontecidas e à medida que ocorrem. Apesar de ser um conceito com alguma aplicação, entende-se que foge ao fundamento do orçamento, que é prever o que vai acontecer. Para alguns autores, esse conceito pode vir a dificultar a continuidade do processo orçamentário, que são as projeções dos demonstrativos contábeis.

### 2.3 ROLLING BUDGET E FORECAST

Esses termos podem ser traduzidos como orçamento contínuo e projeção contínua. São conceitos recentes sobre o orçamento, sempre com o objetivo de tornar esse instrumento de planejamento e controle 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.

O orçamento contínuo é refeito a cada término de período de orçamento anterior pela adição de um mês, trimestre ou ano na medida em que os períodos citados se encerrem.

É muito interessante esse conceito, uma vez que permite à empresa sempre fazer previsão para um horizonte de 12 meses (ou mais, se for do plano orçamentário da empresa) de operações futuras. As desvantagens são de ordem operacional, pois fazer orçamentos mensais sempre exige o ativamento de quase todo processo orçamentário, o que toma tempo de toda a organização.

Entende-se que a utilização do conceito de *rolling forecasting* é mais interessante, aplicável apenas às demonstrações financeiras projetadas, da empresa ou das unidades de negócios. Tais demonstrações, por conterem apenas números sintetizados, podem ser trabalhadas em contínuo pela Controladoria, não afetando significativamente os demais gestores da organização.

## 2.4 BEYOND BUDGETING

Este orçamento surgiu como uma solução de gestão mais dinâmica em comparação com o modelo tradicional e estático de orçamento. Segundo Lunkes, 2009 pode-se traduzir o conceito de beyond budgeting como “além do orçamento”. Este conceito foi desenvolvido em 1998 por um grupo de mais de 60 empresas que abandonaram o de orçamento tradicional e estudaram um método baseado em flexibilidade e descentralização organizacional. Desta forma o beyond budgeting possibilita um ambiente de trabalho autogerenciado onde a cultura é baseada em responsabilidades, criando assim um conjunto de princípios e valores que vão de encontro às necessidades da empresa.

Segundo Padoveze (2009), para entender melhor o beyond budgeting é necessário ter em mente que este processo é baseado nos seguintes elementos: metas, planejamento, recursos, coordenação, controle e prêmios e ou bonificações.

Mais que planejar e avaliar o desempenho, este modelo apresenta forma diferente de gerenciar e liderar organizações além de incentivar a autodefinição de metas, recompensas para as equipes e não por desempenho individual, mas sim com um trabalho dinâmico em equipe direcionada a soluções.

No Brasil, Frezatti (2004) realizou análise comparativa sobre os questionamentos do BBRT em relação ao orçamento tradicional e concluiu que alguns problemas não seriam resolvidos pelo novo modelo, além da possibilidade da criação de outros. Barbosa Filho e Parisi (2004) constataram a ausência comprovação empírica do modelo em nosso país.

## 2.5 ORÇAMENTO AJUSTADO FORECAST

O orçamento ajustado é derivado do orçamento flexível, é um segundo orçamento, que passa a vigorar quando se modifica o volume ou nível de atividade inicialmente planejado, para outro nível de volume ou de atividade, decorrente de um ajuste de plano. Pode se dizer que o orçamento ajustado é o ajuste efetuado nos volumes planejados dentro do conceito de orçamento estático ou inicial.

Uma vantagem é que se poderão fazer quantos orçamentos ajustados sejam necessários. Desta forma, toda vez que houver necessidade de ajustar os volumes planejados para outro nível de volume, refaz-se o orçamento com as novas quantidades, e esse novo orçamento é chamado de orçamento ajustado, contrapondo-se ao primeiro orçamento, que seria denominado de orçamento original.

A utilização do orçamento ajustado permite que a empresa trabalhe com um plano orçamentário de acordo com o presente, acompanhando as mudanças.

## 2.6 ORÇAMENTO BASE ZERO

O orçamento base zero, apareceu para contrapor o orçamento de tendências, pois sua principal característica esta em não utilizar os dados do ano anterior como ponto de partida para elaboração do orçamento atual. A filosofia do orçamento base zero está em romper com o passado.

A proposta do orçamento base zero é que toda a empresa seja rediscutida cada vez que se elabora o orçamento. A ideia é questionar cada gasto, cada estrutura,

buscando verificar sua real necessidade. Sendo assim, cada atividade da empresa será reavaliada, não em função de valores maiores ou menores, mas na razão ou não da sua existência. Concluída a definição da existência da atividade, será feito um estudo, partindo do zero, de quanto deveria ser o gasto para a estruturação e manutenção daquela atividade, e quais seriam suas metas e objetivos.

Dessa forma, podemos dizer que o orçamento base zero força a organização a rever todas as suas atividades antes de alocar recursos as mesmas, dando continuidade somente as atividades que tiverem sua utilidade justificadas, eliminando assim aquelas que não demonstram sua real necessidade.

## 2.7 CONTROLE MATRICIAL

Para obtenção de um controle mais rígido dos gastos orçamentários, algumas empresas utilizam um sistema cruzado de despesas, atribuindo dupla responsabilidade para cada tipo de gasto. No conceito matricial (linhas e colunas), a empresa delega a responsabilidade pelo total dos gastos da empresa para um gestor responsável (gestor de linha), ao mesmo tempo em que os responsáveis pelos centros de custos (gestores das colunas) continuam respondendo pela parcela do orçamento que afeta seu setor (Padoveze, 2005).

Como exemplo, Padoveze (2005) utiliza os gastos com despesa de viagens, onde há um gestor responsável com as despesas de viagens de toda a empresa ao mesmo tempo em que cada responsável de centro de custo continue prestando contas de todos os gastos de viagens de sua área. Desta forma existe um responsável junto à empresa pelo total dos gastos com viagens e diversos responsáveis para cada centro configurando uma dupla prestação de contas.

Este tipo de conceito orçamentário pode trazer a possibilidade de conflitos, pois um gestor de linha deve justificar para toda a empresa e administrar para que cada um dos centros não exceda o orçado. Desta forma, Padoveze (2005) sugere a aplicação deste conceito para gastos relevantes que permitam uma dupla atuação.

### **3 APLICABILIDADE**

Nesta parte do estudo, será feita uma análise orçamentária da empresa Portomed em duas situações, onde poderá ser feito indicações dos tipos de orçamento aplicáveis em uma determinada etapa da previsão orçamentária da empresa.

#### **3.1 EXEMPLO DE APLICABILIDADE PARA O ORÇAMENTO BASE ZERO:**

A empresa Portomed, a mais de dez anos é uma distribuidora de implantes ortopédicos de uma marca americana em todo estado do Rio Grande do Sul. Devido a demanda na região da serra, percebeu-se a necessidade da abertura de uma filial na cidade de Caxias do Sul. O tipo de planejamento orçamentário em relação às despesas variáveis (telefonia, energia elétrica, entre outras) que melhor se aplica para o primeiro período é o Orçamento Base Zero, pois não existe histórico desse tipo de despesa bem como também não se tem o conhecimento em valores das taxas de consumo.

#### **3.2 EXEMPLO DE APLICABILIDADE DE ORÇAMENTO AJUSTADO FORECAST:**

Utilizando o mesmo exemplo da filial na cidade de Caxias do Sul, para o orçamento das despesas com vendas é possível utilizar o Orçamento Ajustado Forecast, uma vez que a carteira de clientes continua a mesma com uma possibilidade de aumento em função da sede da empresa estar na região podendo assim aperfeiçoar a logística. Caso haja alguma alteração na demanda, com esse tipo de orçamento é possível fazer quantos ajustes forem necessários.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo principal descrever e apresentar embasamento teórico no que se refere ao orçamento empresarial. No decorrer do trabalho, é possível perceber que apesar de vários conceitos de diversos autores, existe um consenso de modo geral no que diz respeito a sua funcionalidade, aplicações e importância para a saúde financeira das organizações. Sendo assim, o orçamento é ferramenta fundamental para definição e formalização das diretrizes e os objetivos definidos no planejamento. Para tanto este planejamento deve obter o envolvimento de todos os gestores e seus colaboradores, aprofundando seus conhecimentos, aumentando assim sua agilidade buscando a melhoria contínua da organização.

Conforme os autores pesquisados, a ferramenta orçamento empresarial é um instrumento fundamental para qualquer empresa, seja qual for o seu porte. Ainda é muito utilizada e importante para o planejamento estratégico das organizações, surgiu da necessidade do mercado, fazendo com que empresas estejam em busca da perfeição e mantenham-se na concorrência.

Como já dito no decorrer do trabalho, o planejamento nas empresas é uma ferramenta de gestão, que além de necessária para tomada de decisão, evita o mau uso dos recursos, resultando na observação da relevância do orçamento empresarial na otimização dos resultados.

Atualmente com as constantes oscilações no mundo empresarial por vários fatores de ordem social, política entre outras, é necessário que as organizações tenham suas estratégias bem definidas a fim de evitar ou diminuir algum tipo de prejuízo que possa ocorrer por conta do momento que esta vivenciando e que muitas vezes pode ser longo. É neste momento que o orçamento empresarial pode mostrar sua real importância, pois quando se trabalha com previsões orçamentárias, geralmente se está preparado para este tipo de imprevisto bem como a organização pode manter a saúde financeira da empresa estável.

Mesmo tratando-se de um tema muito extenso, e por isso e não foi feita uma ampla abordagem no assunto, ao finalizar o trabalho, pode perceber claramente a importância da previsão orçamentária bem como é possível associar o tipo de orçamento a necessidade da organização.

## 5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- FRANGIOTTI, Anderson Tadeu. *Elaboração d orçamento empresarial com base na geração de valor.* Faculdade de Administração Economia e Contabilidade de Ribeirão Preto.
- LUNKES, Rogério João. *Manual de Orçamento.* São Paulo: Editora Atlas 2<sup>a</sup> edição, 2008.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. *Contabilidade Gerencial: Um enfoque em sistema de informação contábil.* São Paulo: Editora Atlas, 6<sup>a</sup> edição, 2009.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. *Controladoria Estratégia Operacional.* São Paulo: Cengage Learning, 2<sup>a</sup> edição, 2004.
- Revista de Negócios Furb, vol.17, Nº1. (2012). **Beyond Budgeting – percepções e adaptabilidade ao varejo bancário: pesquisa junto aos gestores de um grande banco brasileiro.** Editorial Edson Roberto Scharf, Dr. acessado em 08/09/2012
- SOARES, Odair José DAS NEVES JR, Idalberto José. **BEYOND BUDGETING: Como otimizar o processo de gestão sem orçamentos.** Universidade Católica de Brasília.
- WELSCH, Glenn Albert. *Orçamento Empresarial, Planejamento, e Controle de Lucro.* São Paulo: Editora Atlas, 1999.
- ZDANOWICZ, José Eduardo. *Planejamento Financeiro e Orçamento.* Porto Alegre: Editora Sagra, 4<sup>a</sup> edição, 2001.