

**JOCILDO FIGUEIREDO
CORREIA NETO**

Doutor em administração de
empresas e professor da
Universidade Federal do Ceará

PLANEJAMENTO E CONTROLE ORÇAMENTÁRIO

Abordagem prática para
elaborar **ORÇAMENTOS
EMPRESARIAIS**


ALTA BOOKS
EDITORA
Rio de Janeiro, 2022

SUMÁRIO

Apresentação	15
Visão Geral do Orçamento Empresarial	19
1.1 Introdução.....	19
1.2 Decisões financeiras.....	21
1.2.1 Tipos de decisão de decisões financeiras.....	21
1.2.2 Prazos das decisões financeiras	23
1.2.3 Níveis das decisões financeiras.....	24
1.3 Orçamento no contexto organizacional	25
1.4 Orçamento empresarial e planejamento estratégico	30
Introdução ao Orçamento Empresarial	33
2.1 Introdução	33
2.2 Conceito e objetivos	34
2.3 Planejamento e controle.....	38
2.3.1 Planejamento orçamentário.....	38
2.3.2 Controle orçamentário.....	41
2.4 Benefícios do orçamento	43
2.5 Limitações do orçamento.....	44
2.6 Regimes de competência e de caixa	48
Etapas do Processo Orçamentário	51
3.1 Introdução	51
3.2 Etapas do processo orçamentário.....	52
3.3 Planejamento do processo orçamentário.....	53
3.3.1 Estabelecer o horizonte temporal do orçamento.....	53

3.3.2 Estabelecer o plano de contas orçamentário	54
3.3.3 Estabelecer os centros de responsabilidade	57
3.3.4 Definir os prazos para realização de atividades	58
3.3.5 Definir os responsáveis por cada atividade	61
3.3.6 Verificar a adequação dos processos organizacionais....	68
3.3.7 Definir o sistema informatizado.....	68
3.3.8 Definir os meios de comunicação	70
3.4 Estabelecimento de premissas.....	70
3.5 Coleta de dados	79
3.6 Consolidação dos dados	80
3.7 Execução orçamentária.....	82
3.8 Revisão orçamentária.....	84
3.8.1 Exemplo de comparação entre realizado e projetado	88
3.9 Orçamentos parciais.....	90
3.10 Exemplos	91
3.10.1 Empresa prestadora de serviços.....	91
3.10.2 Empresa comercial.....	92
3.10.3 Empresa industrial	92
Orçamento de Receitas Operacionais	93
4.1 Introdução	93
4.2 Objetivos.....	94
4.3 Centros de responsabilidade envolvidos	96
4.4 Fontes de dados.....	97
4.5 Métodos de projeção	99
4.5.1 Pesquisa de mercado	100
4.5.2 Consulta a especialistas	102

4.5.3 Análise de dados históricos	102
4.6 Produtos finais	103
4.7 Exemplos	104
4.7.1 Empresa prestadora de serviços	104
4.7.2 Empresa comercial.....	108
4.7.3 Empresa industrial	118
Orçamento de Custos Produtivos	123
5.1 Introdução	123
5.2 Objetivos.....	124
5.3 Centros de responsabilidade envolvidos	125
5.4 Fontes de dados.....	126
5.5 Métodos de projeção	134
5.6 Produtos finais.....	135
5.6.1 Orçamento de matérias-primas	136
5.6.2 Orçamento de mão de obra direta	138
5.6.3 Orçamento de custos indiretos de produção	141
5.6.4 Orçamento consolidado de custos produtivos	143
5.7 Exemplos	143
5.7.1 Empresa prestadora de serviços	143
5.7.2 Empresa comercial.....	151
5.7.3 Empresa industrial	156
Orçamento de Despesas Operacionais	175
6.1 Introdução	175
6.2 Objetivos.....	176
6.3 Centros de responsabilidade envolvidos	177
6.4 Fontes de dados.....	178

6.5 Métodos de projeção	180
6.6 Produtos finais	183
6.7 Exemplos	184
6.7.1 Empresa prestadora de serviços	184
6.7.2 Empresa comercial.....	189
6.7.3 Empresa industrial	227
Orçamento de Investimentos	247
7.1 Introdução.....	247
7.2 Objetivos	248
7.3 Centros de responsabilidade envolvidos.....	249
7.4 Fontes de dados	250
7.5 Métodos de projeção	252
7.6 Produtos finais	254
7.7 Exemplos.....	255
7.7.1 Empresa prestadora de serviços	255
7.7.2 Empresa comercial.....	256
7.7.3 Empresa industrial.....	258
Orçamento de Financiamento	261
8.1 Introdução	261
8.2 Objetivos.....	262
8.3 Centros de responsabilidade envolvidos	263
8.4 Fontes de dados.....	264
8.5 Métodos de projeção	266
8.6 Produtos finais.....	270
8.7 Exemplos	271
8.7.1 Empresa prestadora de serviços	271

8.7.2 Empresa comercial.....	277
8.7.3 Empresa industrial	279
Orçamento Consolidado	281
9.1 Introdução	281
9.2 Objetivos.....	282
9.3 Centros de responsabilidade envolvidos.....	283
9.4 Fontes de dados.....	283
9.5 Métodos de projeção	284
9.6 Produtos finais.....	286
9.7 Exemplos	286
9.7.1 Empresa prestadora de serviços.....	286
9.7.2 Empresa comercial.....	291
9.7.3 Empresa industrial	296
Indicadores Orçamentários	307
10.1 Introdução.....	307
10.2 Análise vertical.....	308
10.3 Análise horizontal	312
10.4 Ponto de equilíbrio.....	315
10.5 Exemplos	325
10.5.1 Empresa prestadora de serviços.....	325
10.5.2 Empresa comercial	332
10.5.3 Empresa industrial	337
Palavras Finais	343
Índice	345

VISÃO GERAL DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL

1.1 INTRODUÇÃO

A gestão orçamentária e financeira permeia vários aspectos das organizações empresariais, sejam elas pequenas ou grandes, públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos. Invariavelmente, tais organizações necessitam administrar os recursos financeiros como parte de suas atividades operacionais, o que envolve planejar o uso de tais recursos, efetuar movimentações financeiras respeitando eventuais limites estabelecidos, controlar os resultados alcançados e realizar ajustes orçamentários quando devidos.

O que talvez não seja igual entre cada tipo de empresa é a ênfase dada a certas atividades ou a natureza dos objetivos estabelecidos. Por exemplo, uma pequena empresa com atuação local, possivelmente, não tem a necessidade de fazer operações financeiras de hedge cambial, o que pode ser rotineiro em empresas que têm atividades de importação ou exportação. Algumas empresas públicas talvez não tenham que formar preços de venda de seus serviços, atividade típica em empresas privadas. Empresas com fins lucrativos devem fazer análises de orçamento de capital contemplando o retorno sobre o capital investido, de maneira a orientar quanto à aceitação ou à rejeição de projetos. Já empresas sem fins lucrativos devem fazer a avaliação de investimentos considerando, predominantemente, a sustentabilidade financeira do empreendimento, de forma que ele se mantenha operacional.

Ainda de forma semelhante aos vários tipos de empresa, seus gestores devem – ou, pelo menos, deveriam – tomar decisões com base em critérios racionais e informações fornecidas pela área financeira (além, é claro, de informações advindas de outras áreas organizacionais). Uma das funções mais representativas do setor orçamentário e financeiro é a disponibilização de informações confiáveis para que os demais setores da empresa possam exercer plenamente suas atividades, respeitando um limite orçamentário compatível com sua capacidade financeira.

Mesmo que as áreas apresentem projetos viáveis e/ou realizem atividades importantes, deve-se observar que, muitas vezes, há limitações orçamentárias a serem consideradas. Nesse contexto, a equipe orçamentária tem a função de verificar tais limites e agir no sentido de que não haja uma extrapolação orçamentária, o que poderia conduzir a empresa a uma situação financeira indesejada.

Em adição, assim como a gestão orçamentária e financeira pode influenciar as mais variadas decisões na empresa, também são esperados impactos financeiros, de curto e de longo prazos, a partir de decisões tomadas nas outras áreas. Decisões de produção, por exemplo, podem impactar o nível de estoque de matérias-primas e/ou produtos acabados, reduzindo ou aumentando a necessidade de capital disponível para suportar esses níveis. Decisões de contratação, demissão, aumento ou redução de benefícios, todos no âmbito da gestão de recursos humanos, também têm impactos financeiros passíveis de projeção, avaliação e controle.

Portanto, mesmo os administradores não ligados diretamente aos procedimentos e decisões financeiras devem compreender que suas decisões e ações têm consequências nesse sentido. Assim, é fundamental que eles entendam os conceitos e as ferramentas básicas da gestão orçamentária e financeira, de modo a não gerar efeitos adversos para a empresa.

De maneira a ter uma percepção mais ampla do impacto do planejamento e controle orçamentário, deve-se entender as características e os tipos de decisões financeiras normalmente tomadas em uma empresa. Além disso, é essencial a compreensão de como o orçamento está inserido no contexto empresarial e como ele está relacionado com o planejamento estratégico nas empresas.

Tais discussões serão apresentadas a seguir.

1.2 DECISÕES FINANCEIRAS

Para ter um entendimento preliminar adequado sobre o contexto do planejamento e controle orçamentário em uma empresa, é essencial destacar as principais decisões pertinentes à área financeira. Um gestor financeiro, além de reconhecer sua principal meta de maximizar o valor do empreendimento e, conseqüentemente, maximizar o valor para os *shareholders* (detentores de parte da propriedade de uma empresa), deve entender as decisões a serem tomadas e suas extensões. Em vista disso, é recomendável classificar tais decisões, de maneira a sistematizá-las e permitir um correto entendimento.

São apresentadas aqui três classificações não excludentes entre si, permitindo, com isso, o enquadramento da decisão em mais de uma tipologia. Para os propósitos aqui levantados, são sugeridas classificações quanto aos tipos, prazos e níveis das decisões financeiras.

1.2.1 TIPOS DE DECISÃO DE DECISÕES FINANCEIRAS

Quanto aos tipos, são listadas as decisões de investimento, de financiamento e de distribuição de lucros.

As decisões de investimento dizem respeito ao comprometimento atual de recursos financeiros para a obtenção de retorno no futuro. Esse emprego

de recursos atual com a consequente expectativa de retorno futuro é o que, simultaneamente, caracteriza e justifica um investimento.

Sejam tais investimentos em ativos circulantes, em ativos permanentes, em ativos financeiros ou em outras empresas, é crucial decidir quais projetos receberão os recursos e quais são os retornos esperados que os justifiquem. Assim, as decisões de investimento normalmente são realizadas com a perspectiva do retorno esperado sobre o capital investido. Para tanto, são utilizados métodos derivados da engenharia econômica, também conhecidos como orçamento de capital, a fim de avaliar objetivamente tal retorno.

Além disso, é relevante decidir a que tipo de necessidade os investimentos servirão. Em empresas privadas, os investimentos são realizados, geralmente, no intuito de atender alguma necessidade mercadológica, cuja exploração supostamente gerará retorno sobre o capital investido. Com isso, o emprego dos métodos de orçamento de capital serve para justificar o investimento, o que é muito importante levando em consideração que, normalmente, há inúmeras demandas de investimentos em um processo orçamentário.

Por outro lado, em organizações de origem pública, os investimentos são direcionados pelas necessidades sociais, as quais induzem as iniciativas que objetivam melhorar o bem-estar da população atendida. Tendo em vista tais objetivos, os investimentos dessas organizações não costumam ser realizados com o fim de gerar retorno financeiro. Porém, mesmo sem a perspectiva de gerar retornos sobre o investimento, é fundamental que haja sustentabilidade financeira para que a necessidade social seja atendida sem diminuição de qualidade ou interrupções.

Uma vez definidos em quais ativos serão investidos os recursos financeiros, a próxima decisão se refere ao financiamento. Os gestores devem decidir como e de que fontes a empresa captará os recursos financeiros necessários à execução dos investimentos aceitos. Usualmente, essas decisões têm como meta principal reduzir o custo de capital da organização, concorrendo, dessa forma, para a maximização do seu valor.

De modo geral, há algumas fontes de recursos disponíveis e analisar as melhores delas para financiar as atividades da empresa é a segunda grande decisão dos administradores financeiros. Isso porque, nesse âmbito, o financiamento dos investimentos pode significar a incorporação de dívidas

para a empresa, além, naturalmente, da possibilidade de incorporação de mais capital próprio. Ambas as fontes de recursos têm vantagens e desvantagens que devem ser ponderadas quando da decisão de financiamento.

O último tipo de decisão engloba aquelas relacionadas à distribuição de lucros. Um gestor financeiro deve decidir que parcela do lucro auferido pela empresa em determinado período será distribuída na forma de dividendos aos proprietários. Essa decisão deve considerar as expectativas de remuneração do capital investido pelos proprietários, ao mesmo tempo em que deve contemplar a capacidade e a pertinência de a empresa fazer tais desembolsos.

Perceba que, uma vez que a distribuição de lucros decorre da disponibilização do capital próprio para financiar completamente ou em parte a empresa, e de sua conseqüente necessidade de remuneração, as decisões tomadas nesse âmbito guardam semelhança com as decisões de financiamento. Quando parte dos lucros é distribuída aos proprietários na forma de dividendos, há uma remuneração sobre o capital disponibilizado à empresa. De outro modo, na medida em que parte dos lucros auferidos é mantida e reinvestida na empresa, essa é, em princípio, um tipo de financiamento com recursos próprios.

O que pode suscitar a manutenção de parte dos lucros na empresa é o financiamento de projetos futuros agregadores de valor. Caso haja uma expectativa de a empresa assumir projetos valiosos, parte dos lucros auferidos pode ser mantida na empresa de maneira a financiar aqueles. Nesse caso, para os proprietários, manter os recursos na empresa traz uma expectativa de gerar mais valor no futuro do que receber dividendos imediatamente e aplicá-los em oportunidades menos atrativas. Em outras circunstâncias, salvo situações específicas, não há motivo para reter parte do lucro em empresas sem perspectivas de projetos viáveis e/ou com fontes alternativas de recursos mais interessantes do que o capital próprio.

1.2.2 PRAZOS DAS DECISÕES FINANCEIRAS

As decisões financeiras também podem ser classificadas quanto ao prazo. Tipicamente, elas podem ser enquadradas em prazos curto e longo.

As decisões de curto prazo têm pequena amplitude temporal, de, no máximo, alguns meses. Portanto, os ciclos envolvidos nessas decisões são

executados rapidamente. Dentro dessa classificação, podem ser citadas, por exemplo, as aplicações em fundos de investimento de curto prazo, as operações de desconto de duplicatas e as compras de matérias-primas para o processo produtivo. Tais decisões impactam os ativos e passivos circulantes e são realizadas normalmente por colaboradores lotados em níveis hierárquicos mais baixos no organograma da empresa.

As decisões de longo prazo, por sua vez, são relacionadas a operações cujas repercussões ocorrerão em horizontes temporais extensos. Aquisição de bens de capital, financiamentos de longo prazo e construção de um prédio são exemplos de decisões com impactos financeiros no longo prazo e, por conseguinte, são assim classificadas. Normalmente, as decisões de longo prazo tendem a ser tomadas no âmbito hierárquico mais alto das organizações. Isso porque, tipicamente, essas decisões têm impactos profundos nos resultados futuros da empresa, além de envolverem montantes vultosos de recursos financeiros.

Ambas as classificações têm relação próxima com a classificação contábil. Contabilmente, lançamentos com realização dentro do próximo exercício fiscal são considerados de curto prazo. Os lançamentos cuja realização ultrapassa o próximo exercício fiscal são categorizados como longo prazo. Observando um balanço patrimonial, por exemplo, percebem-se claramente os elementos de curto prazo (ativos e passivos circulantes) e os de longo prazo (ativos e passivos não circulantes e patrimônio líquido).

1.2.3 NÍVEIS DAS DECISÕES FINANCEIRAS

As decisões financeiras podem ser classificadas de acordo com seus níveis de relevância dentro da empresa. Elas podem ser operacionais, táticas ou estratégicas.

Comumente, uma decisão operacional é de curto prazo, com impacto pontual e com baixos volumes de recursos envolvidos. Conseqüentemente, são decisões que podem ser tomadas por escalões mais baixos na hierarquia organizacional. Como exemplos, têm-se as operações de tesouraria, os pagamentos de despesas operacionais e o gerenciamento de contas a receber.

Decisões táticas, por sua vez, são aquelas que têm impacto mais amplo na empresa, abrangendo um setor ou uma unidade de negócio específica. Tais

decisões são tomadas na esfera da média gerência, o que, normalmente, indica impactos restritos na empresa. Contudo, tais decisões mantêm um nível superior às decisões operacionais, as quais devem manter coerência com as táticas.

As decisões financeiras estratégicas refletem financeiramente o planejamento estratégico da empresa. Elas devem manter coerência com os objetivos estratégicos traçados e, por isso, em geral, têm impactos profundos na empresa. Tal amplitude das decisões estratégicas também pode ser percebida pelo significativo volume de recursos financeiros normalmente envolvidos e no típico horizonte temporal longo dessas decisões.

Por abranger totalmente a empresa, os níveis hierárquicos gerenciais mais altos assumem a responsabilidade por essas decisões. Além dos impactos perpassarem toda a empresa, suas decisões requerem informações mais abrangentes, contemplando dados de todas as áreas internas da companhia, assim como dados externos, tais como indicadores macroeconômicos e de agentes com os quais a empresa tem relacionamento.

Por fim, salienta-se que as decisões estratégicas têm um papel balizador das decisões táticas e, em última instância, das operacionais. Apesar de serem decisões tomadas por diferentes colaboradores e seus impactos não terem a mesma proporção, é crucial que todas elas estejam alinhadas, de maneira a evitar ações conflitantes.

1.3 ORÇAMENTO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

O orçamento não é algo centrado em si, nem isolado do seu ambiente. Sua elaboração deve considerar as relações existentes entre os vários setores internos da empresa, bem como sua relação com o ambiente externo no qual está inserida.

O ambiente interno da empresa requer atenção pela sua complexidade e pelo nível requerido de integração para elaborar adequadamente um orçamento. As empresas estão cada vez maiores e com propósitos múltiplos, exigindo de seus administradores um grande esforço para gerenciar todas as unidades componentes. Afinal de contas, uma empresa é similar a um sistema que se divide em subsistemas, cada qual com suas atribuições, gerando produtos para os demais e requerendo produtos deles.

Tais subsistemas devem estar integrados adequadamente, tanto do ponto de vista organizacional quanto do tecnológico. A falta dessa integração entre as unidades de uma empresa, em especial se ela for de grande porte, normalmente acarreta resultados indesejados, como esforços duplicados e informações inconsistentes.

Uma empresa com várias unidades que não executam suas atividades de maneira coordenada, não raro, pode implicar a redundância de tarefas executadas, facilitando o desperdício de recursos humanos, técnicos e financeiros. Em adição, algumas tarefas podem ser executadas por áreas que não têm a devida preparação para tal, favorecendo a geração de produtos inadequados ou errados.

Algumas vezes, em decorrência do problema citado anteriormente, a falta de integração em uma empresa pode levar à geração de informações inconsistentes entre si. Se diferentes áreas da empresa analisam isoladamente o mesmo objeto, é possível que sejam gerados resultados diversos, principalmente se os conceitos que suportam as análises forem diferentes.

Na elaboração do orçamento, deve-se prezar pela consistência dos dados e pela realização das atividades nas áreas de excelência. Com isso, as peças orçamentárias tendem a ter melhor qualidade, contribuindo para uma maior efetividade dos resultados. Ressalta-se que, para tanto, é essencial dispor de um sistema informatizado que agregue informações dos vários setores da empresa.

Voltando a análise para o ambiente externo no qual a empresa está inserida, percebe-se claramente que ela não atua isoladamente no mercado. As relações estabelecidas com os demais agentes do mercado a afetam direta ou indiretamente, da mesma forma que suas ações têm impactos nos demais agentes, em maior ou menor intensidade. Veja a figura a seguir.

FIGURA 1 - AGENTES DE MERCADO



A figura anterior apresenta alguns exemplos de agentes externos com os quais a empresa mantém relacionamento. Dos fornecedores, a empresa necessita adquirir insumos, matérias-primas, mercadorias para revenda, materiais de escritório e demais bens e serviços que permitam a execução de suas atividades operacionais. Os clientes representam o elo seguinte na cadeia de suprimentos e, decorrente das atividades mercantis da empresa, eles adquirem bens ou serviços da empresa em contrapartida aos fluxos de pagamento que formam as receitas operacionais.

Na maioria dos casos, salvo quando se está em uma situação de monopólio, a empresa enfrenta concorrentes no mercado no esforço de atender aos clientes. Esses concorrentes podem influenciar o planejamento orçamentário na medida em que tomam ações que afetam a dinâmica competitiva, buscam ampliar sua fatia de participação no mercado, lançam produtos ou serviços novos e induzem a empresa a tomar decisões que levam a desembolsos na forma de despesas ou investimentos.

Os financiadores normalmente são bancos comerciais, de fomento e demais agentes financeiros que financiam a operação e/ou os investimentos necessários. Essa captação de recursos gera obrigações financeiras que devem ser honradas no futuro e, portanto, devem fazer parte do planejamento orçamentário.

Os governos têm várias atribuições que afetam a empresa. Por meio dos órgãos competentes, as três esferas governamentais (federal, estadual e municipal), no âmbito dos três poderes (executivo, legislativo e judiciário), determinam e recolhem os tributos, prestam serviços públicos os quais beneficiam a empresa, realizam atividades fiscalizatórias e legislam temas pertinentes ao seu funcionamento.

Para finalizar a descrição do ambiente, em alguns setores de atividade há a atuação de órgãos reguladores que exercem influência sobre o mercado a fim de evitar ações por parte de agentes que detêm algum tipo de força extraordinária que poderia expropriar valor dos demais agentes (geralmente, evitando que os clientes sejam lesados por fornecedores).

Percebe-se que, de modo geral, não é incomum tal ambiente se caracterizar pela volatilidade e incerteza. A situação de volatilidade decorre da alteração das condições ambientais de maneira rápida e intensa em alguns setores. Essa circunstância se apresenta face à complexidade e ao

dinamismo das relações entre os agentes atuantes nesse ambiente e à constante disputa por maior participação no mercado e/ou busca por alcançar interesses próprios.

Além disso, inúmeras variáveis externas têm potencial de impactar os resultados das empresas. Analisar detidamente as condições micro e macroeconômicas, por exemplo, são relevantes no planejamento. Logo, é esperado que o planejamento orçamentário as contemple, algo que, muitas vezes, requer um difícil exercício de estimativa do comportamento delas ao longo do horizonte temporal orçamentário.

O que concorre para aumentar o grau de dificuldade desse exercício é o fato de algumas variáveis, predominantemente as externas, não fazerem parte do grupo de influência ou de ingerência da empresa. Assim, a empresa deve elaborar um planejamento orçamentário, parcialmente dependente de variáveis que não são controláveis, levando inevitavelmente a uma situação de incerteza.

Em um ambiente mais estável, menos sujeito a oscilações, as situações futuras são mais previsíveis, permitindo maior grau de certeza nos resultados projetados. No entanto, um ambiente instável, sujeito a muitas interferências dos agentes externos e das variáveis micro e macroeconômicas, traz um elevado grau de incerteza ao planejamento.

Essa incerteza também é afetada pelo prazo das decisões. Normalmente, quanto maior for seu horizonte temporal, maior será a incerteza associada. Decisões e planejamentos para o curto prazo têm menor nível de incerteza devido à maior facilidade de prever o comportamento das variáveis ambientais em relação à previsão das mesmas variáveis para prazos mais longos.

Além disso, agregando um ambiente externo volátil e susceptível a muitas interferências a um ambiente interno complexo e de integração imperativa, a tomada de decisões e a antecipação de resultados tornam-se tarefas árduas. Mesmo admitindo tal dificuldade no processo de planejamento em função da volatilidade ambiental, isso não deve ser encarado como uma falta de indicação do planejamento. Pelo contrário, isso deve fortalecer sua necessidade, a fim de mitigar riscos e aproveitar possíveis oportunidades decorrentes dessa instabilidade.

Uma vez lançados os objetivos e estabelecidas as estratégias para alcançá-los, igualmente importante é ter mecanismos de verificação parcial e

total dos resultados conseguidos. Portanto, o orçamento deve prever a atividade de controle, o que implica monitorar constantemente os resultados obtidos, por meio de medidas previamente estabelecidas, de maneira a verificar o nível de atingimento das metas.

Assim, o acompanhamento dos resultados é parte essencial em qualquer orçamento. Os resultados projetados nem sempre serão iguais aos realizados (na verdade, a exceção é ocorrer essa coincidência!), implicando a necessidade de monitorá-los. Tal acompanhamento permite a melhoria contínua do processo em si e dos resultados para períodos futuros pela aprendizagem acumulada. Diante disso, é percebida uma complexidade inerente ao processo orçamentário, o qual somente pode ser realizado se houver envolvimento administrativo e adaptações organizacionais.

O processo orçamentário, geralmente, envolve todas as unidades de uma empresa. Cada qual tem suas respectivas responsabilidades e a falta da realização de suas atividades adequadamente e dentro do tempo estabelecido comprometem o esforço global.

Como a maioria das empresas segue uma estrutura hierarquizada, com cada unidade respondendo ao seu administrador, e este a um gestor de nível superior, é fundamental haver suporte e comprometimento explícitos do nível organizacional máximo. O apoio formal e o envolvimento da alta administração são essenciais para qualquer esforço de elaboração de um orçamento. Se as unidades não perceberem tal envolvimento, talvez não envidem completamente os esforços para realizar suas atividades. Ao sinalizar para toda a empresa a importância do orçamento e registrar claramente seu endosso, a alta administração mostra às unidades sua necessidade, facilitando uma atuação mais integrada e com foco na consecução dos objetivos comuns.

Com relação à estrutura organizacional, o orçamento deve ser implantado em uma empresa devidamente organizada para tal. Em primeiro lugar, o processo orçamentário pressupõe a disponibilidade de uma série de informações, dos mais variados setores e fontes. Sendo assim, a empresa deve dispor dessas informações sem as quais o orçamento não poderá ser realizado. Dessa forma, antes de implantar o orçamento, deve-se garantir a estruturação das informações necessárias, o que, por vezes, implica a alteração ou a adaptação dos sistemas informatizados e o acesso às fontes de informações externas.

Em segundo lugar, pela amplitude do orçamento, é fundamental que as projeções dos resultados sejam elaboradas com a participação de todas as unidades. Torna-se inviável, principalmente em uma empresa de grande porte, elaborar um orçamento global sem que este seja segmentado em orçamentos setoriais para posterior consolidação. Sendo assim, a estrutura organizacional deve ser tal que permita a divisão das atividades orçamentárias entre os vários departamentos.

Em terceiro lugar, o planejamento e o controle orçamentário existem, dentre outras motivações, para tornar a administração dos recursos financeiros transparente e entendida por todos os envolvidos. Dessa forma, manter uma comunicação ampla e eficiente é condição básica para o sucesso do orçamento.

A comunicação deve existir tanto na fase de planejamento quanto na de controle. Na primeira, os objetivos, as ações e as metas organizacionais devem ser claramente disseminadas para que os orçamentos setoriais sigam um direcionamento único e, com isso, sejam reduzidas eventuais discrepâncias orçamentárias.

Na fase de controle, quando por vezes são realizados remanejamentos, ampliações ou cortes orçamentários, de acordo com as circunstâncias, eles devem ser comunicados, de modo que as unidades compreendam os motivos dessas revisões e realizem suas atividades dentro do novo cenário.

Em quarto lugar, o orçamento representa o reflexo financeiro do planejamento traçado (assunto da próxima seção). Caso a empresa não tenha um planejamento definido, o orçamento dificilmente poderá ser implantado. Portanto, ajustar o planejamento estratégico, com todos os seus componentes, é condição básica para a realização do processo orçamentário.

1.4 ORÇAMENTO EMPRESARIAL E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Em princípio, espera-se que qualquer empresa faça um planejamento estratégico. Diante dessa expectativa, é igualmente importante que o orçamento empresarial seja realizado de maneira integrada a esse planejamento. Nesse sentido, cabe antes perguntar: o que é um planejamento estratégico?

Vários autores se dedicam a esse assunto, tendo os leitores muitas fontes de pesquisa disponíveis. De toda forma, em linhas gerais, o planejamento