

- A base da Controladoria Operacional é o processo de planejamento e controle orçamentário, também denominado de planejamento e controle financeiro ou planejamento e controle de resultados. O orçamento é a ferramenta de controle por excelência de todo o processo operacional da empresa, pois envolve todos os setores da companhia.
- Orçar significa processar todos os dados constantes do sistema de informação contábil de hoje, introduzindo os dados previstos para o próximo exercício, considerando as alterações já definidas para o próximo exercício.
- Contudo, convém lembrar que o orçamento tem outros objetivos, e estes devem ser buscados em seu conjunto, sendo ferramenta ideal para o processo de congruência de diversos objetivos corporativos e setoriais.

- O orçamento pode e deve reunir diversos objetivos empresariais, na busca da expressão do plano e do controle de resultados.
- Portanto, convém ressaltar que o plano orçamentário não é apenas prever o que vai acontecer e seu posterior controle.
- Ponto fundamental é o processo de estabelecer e coordenar objetivos para todas as áreas da empresa, de forma que todos trabalhem sinergicamente em busca dos planos de lucros.

Plano orçamentário: propósitos

1. Orçamento como sistema de autorização: o orçamento aprovado não deixa de ser um meio de liberação de recursos para todos os setores da empresa, minimizando o processo de controle.
2. Um meio para projeções e planejamento: o conjunto das peças orçamentárias será utilizado para o processo de projeções e planejamento, permitindo, inclusive, estudos para períodos posteriores.
3. Um canal de comunicação e coordenação: incorporando os dados do cenário aprovado e das premissas orçamentárias, é instrumento para comunicar e coordenar os objetivos corporativos e setoriais.

4. Um instrumento de motivação: na linha de que o orçamento é um sistema de autorização, ele permite um grau de liberdade de atuação dentro das linhas aprovadas, sendo instrumento importante para o processo motivacional dos gestores operacionais.
5. Um instrumento de avaliação e controle: considerando também os aspectos de motivação e de autorização, é lógica a utilização do orçamento como instrumento de avaliação de desempenho dos gestores e controle dos objetivos setoriais e corporativos.
6. Uma fonte de informação para tomada de decisão: contendo os dados previstos e esperados, bem como os objetivos setoriais e corporativos, é uma ferramenta fundamental para decisões diárias sobre os eventos econômicos de responsabilidade dos gestores operacionais.



1. Orientação para objetivos: o orçamento deve-se direcionar para que os objetivos da empresa e dos setores específicos sejam atingidos eficiente e eficazmente.
2. Envolvimento dos gestores: todos os gestores responsáveis por um orçamento específico devem participar ativamente dos processos de planejamento e controle, para obtermos o seu comprometimento.
3. Comunicação integral: compatibilização entre o sistema de informações, o processo de tomada de decisões e a estrutura organizacional.

4. Expectativas realísticas: para que o sistema seja motivador, deve apresentar objetivos gerais e específicos que sejam desafiadores, dentro da melhor visão da empresa, mas passíveis de serem cumpridos.
5. Aplicação flexível: o sistema orçamentário não é um instrumento de dominação. O valor do sistema está no processo de produzir os planos, e não nos planos em si. Assim, o sistema deve permitir correções, ajustes, revisões de valores e planos.
6. Reconhecimento dos esforços individuais e de grupos: o sistema orçamentário é um dos principais instrumentos de avaliação de desempenho.

- Verifica-se, pelos seus objetivos, princípios e propósitos, que o orçamento é um instrumento que se presta a múltiplas funções, indo da simples mensuração de planos operacionais até um instrumento de premiação ou não pelo desempenho dos gestores responsáveis pelas diversas áreas e divisões da corporação.
- Várias dessas funções podem ser conflitantes.
- Os conflitos são inerentes a qualquer sistema de gestão que envolve delegação de responsabilidades e liberdade de ação dentro dessas responsabilidades.
- Cabem ao *controller* e aos principais executivos da empresa, contudo, a administração e a coordenação das múltiplas funções do orçamento e de seus conflitos, sempre tendo como norte a missão de empresa, na qual estão seus objetivos principais.



- Top Down: processo de orçamento de cima para baixo, de forma impositiva, sem nenhuma participação dos gestores que levarão a cabo os objetivos e cumprirão as metas operacionais, tende a produzir resultados inferiores do que sob outra proposta de condução do sistema orçamentário.
- Bottom up: processo orçamentário conduzido de forma totalmente democrática, que traz também os problemas inerentes a essa política de condução de negócios. Existe a possibilidade de que os desejos, as necessidades e os objetivos setoriais não estejam, em um primeiro momento, coerentes com os objetivos maiores da organização.



- Ferramental ineficiente para o processo de gestão e frustração com os resultados obtidos no processo;
- O orçamento engessa em demasia a empresa (o plano tem de ser seguido a qualquer custo!), impedindo a criatividade e o empreendimento dos gestores setoriais, provocando conformismo, medo e/ou insatisfação;
- Impossibilidade de utilização desse ferramental em situações de crônica variação de preços;
- Extrema dificuldade de obtenção dos dados quantitativos para as previsões e volatilidade do futuro;
- Altamente consumidor de tempo e recursos e criador em excesso de rotinas contábeis;
- falta de cultura orçamentária;
- Utilização de tecnologias de informação inadequadas etc.



- Atualmente, 88% dos diretores financeiros das principais empresas européias disseram que estavam insatisfeitos com o modelo orçamentário;
- Muitas empresas gastam mais com orçamento e menos com estratégia: 78% não mudam seus orçamentos no ciclo fiscal; 60% não vinculam estratégia com o plano orçamentário; 85 % das equipes gerenciais gastam menos de uma hora por mês discutindo estratégia;
- Estudos mostraram que orçamentos ineficientes roubam 20% a 30% do tempo dos executivos seniores e administradores financeiros; 20% do tempo dos administradores é tomado pelo processo orçamentário e relatórios de variações.



Plano orçamentário: vantagens

- A orçamentação compele os administradores a pensar à frente pela formalização de suas responsabilidades para planejamento;
- A orçamentação fornece expectativas definidas que representam a melhor estrutura para julgamento de desempenho subsequente;
- A orçamentação ajuda os administradores na coordenação de seus esforços, de tal forma que os objetivos da organização como um todo sejam confrontados com os objetivos de suas partes.
- Cultura Orçamentária: para que o sistema de orçamento sempre tenha sucesso, é necessária a criação de uma cultura orçamentária, dentro da cultura maior da empresa. Em algumas organizações, nas quais o sistema de orçamento já está consolidado, poucas dúvidas existem, e os objetivos, o plano e o controle orçamentário são aceitos normalmente, e o resultado é eficaz para a entidade.

Planejamento:

Criação e estabelecimento de planos gerais ou específicos. Esses planos não necessariamente têm um único critério de horizonte de tempo, podendo ser planos para um ano ou mais (2,3,4,5... anos). Normalmente, a mensuração dos planos tende a ser de caráter sintético, isto é, poucos e grandes números, formalizados apenas o suficiente para os executivos de cúpula da empresa. Exemplo: planejamento estratégico, plano diretor, planejamento operacional etc.

Previsão:

Expectativas de acontecimentos ou desejabilidades, normalmente quantitativas. Geralmente, as previsões antecedem o programa orçamentário, e são a base para a elaboração das peças orçamentárias. Exemplos: previsões de quantidades a serem vendidas, a serem estocadas etc.

Orçamento:

Expressão formal de planos de curto prazo (um ano), com base nas estruturas empresariais existentes e/ou já programadas. Decorre dos planos operacionais, na parte que é relativa ao próximo exercício contábil, ou seja, a programação operacional.

O orçamento obedece rigidamente à estrutura informacional contábil, seja de plano de contas, seja do plano de departamentalização.

As peças orçamentárias devem ser elaboradas para cada gestor do menor nível de decisão da empresa, em que há custos ou receitas controláveis por esses gestores.

É possível o orçamento para mais de um próximo exercício, porém, dado o caráter formal de que se reveste, não é recomendável, pois exige um trabalho significativo do pessoal de Controladoria.



Projeção:

Mensuração econômica das previsões, planos e orçamentos já definidos. As projeções não têm todo o caráter formal dos orçamentos, servem-se deles e dos planos e previsões para se obterem resultados também mais agregados, no âmbito dos demonstrativos contábeis e financeiros, normalmente também de utilização da cúpula administrativa. Exemplos: projeções de resultados, balanços, fluxo de caixa etc.



Simulação Econômica:

Mensuração econômica de alternativas de planos, previsões ou eventos econômicos futuros. O ponto central da simulação é a mensuração de mais de uma alternativa. Quando se tem uma única alternativa, o conceito correto é o de projeção. No processo de simulação das alternativas, o gestor decide-se por uma a ser adotada ou utilizada.

Exemplos: simulação do fluxo de caixa de cenários otimistas, moderados e pessimistas, simulação de vários resultados de eventos econômicos para decisão de execução (decidir sobre uma venda, uma compra, uma aplicação financeira) etc.

