

As falhas no orçamento empresarial

Jaime Batista dos Santos Junior

Resumo: O planejamento orçamentário é baseado nas análises realizadas sobre tudo que poderá ou será feito qualquer negocio no mercado, para que sejam avaliados seus riscos e também uma projeção sobre os custos que poderão originar-se da execução do mesmo. Este trabalho tem como objetivo analisarmos as falhas que ocorrem no orçamento empresarial. Para consecução desse propósito, foi realizada uma pesquisa em uma empresa no ramo da educação, para análise dos dados apresentados no cenário atual. Esta análise revelou que existem pequenos problemas à administração atuante na empresa e com isso ajudando-os a corrigir e assim seguir todas as etapas de maneira rigorosa, para se obter os lucros presumidos.

Palavras-chave:: Teoria da Administração. Planejamento Orçamentário, Falhas no Orçamento.

1 INTRODUÇÃO

O planejamento orçamentário passou a exigir dos gestores financeiros e administrativos um amplo conhecimento técnico para exercerem suas atividades em função de termos uma grande abrangência de ferramentas para serem utilizadas. Atualmente precisa-se que os gestores tenham uma visão da empresa em sua totalidade, englobando estratégias de competitividade, crescimento e continuidade. Sabemos que se a empresa não obtiver informações corretas e necessárias para execução do que foi planejado, estes objetivos poderão alcançados, mas com perdas que não foram planejadas ou

seja, prejuízos. Em uma empresa precisa-se analisar os cenários e alinhá-los ao seu planejamento estratégico.

O tema proposto tem como objetivo de fornecer a direção e a informação, já pré-estimadas, onde se possa trabalhar com uma suposta previsão de recursos, no qual a empresa poderá utilizar para qualquer setor ou investimento.

O objetivo do planejamento, além de ter amparo nas limitações e oportunidades proporcionadas pelos recursos, norteia-se em modelos de desempenho ou em alvos de desempenho analisados ambicionáveis pela administração. Portanto, fica evidente que os planos podem ser modificados ou ainda, ocorrer imprevistos que afetem um deslocamento na forma como os recursos serão empregados e já que são traçados em ambiente de incerteza deverá haver a flexibilidade de alteração no orçamento, levantando então o seguinte problema de pesquisa: O que podemos fazer para corrigir erros que influenciam no orçamento empresarial?

No processo construtivo, as falhas conceituais impactam o orçamento em si, o planejamento da obra, o controle de custos e a compra de materiais. As falhas humanas, segundo Paladini (2000), podem ser classificadas como:

- a) Erro técnico: derivado da falta de competência, capacidade, habilidade ou aptidão;
- b) Erro intencional: gerado propositadamente;
- c) Erro por inadvertência: ocasionado por desatenção.

À medida que o nível de atividades de uma empresa aumenta passa-se a exigir processos gerenciais mais eficientes, proporcionando meios para tomada de decisões com agilidade. Dentro desses processos gerenciais, há um consenso entre vários autores (Gitman, 1997; Tung, 2001; Welsch, 1983), de que o gerenciamento eficiente das finanças está entre os mais importantes.

A concorrência acirrada nos mercados interno e externo que limita os preços de venda, as mudanças e evolução nas necessidades dos consumidores, a pesada carga tributária e o alto custo do dinheiro são fatores

que exigem mudanças no perfil dos administradores e também o aperfeiçoamento das técnicas de gerenciamento financeiro até então por eles utilizadas.

O presente estudo tem como analisar e identificar as falhas no orçamento empresarial de uma empresa voltada para o ramo de educação no cenário atual. Durante o desenvolvimento deste, será possível conhecer a sua estrutura administrativa, bem como analisar todos os fatores que podem gerar falhas no planejamento e corrigi-los, afim de evitar maiores transtornos em relação a sua execução.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA

O orçamento empresarial é o ato de planejar e estimar os ganhos, despesas e investimentos que a empresa terá em um período futuro, geralmente de 1 a 3 anos, dependendo do setor de atuação, mas que pode chegar até algumas décadas, como frequentemente acontece em empresas de concessão e exploração, para Papini (2015), o principal objetivo é estabelecer metas e objetivos, podendo assim acompanhar e comparar os resultados, tomando ações corretivas ou preventivas caso necessário.

Segundo Gilles (2015), podemos organizar a gestão orçamentária em três grandes etapas:

- Elaboração do plano orçamentário
- Simulação de cenários
- Acompanhamento e análise dos resultados

Elaboração do Plano Orçamentário:

Nesta primeira fase, as empresas fazem o levantamento inicial de dados e informações históricas, bem como a definição das premissas orçamentárias com base em seu planejamento estratégico para os próximos

anos. A partir dessas premissas iniciais, são elaborados os planos financeiros de receitas, despesas e investimentos da empresa, cujos principais são:

- Projeção de faturamento
- Projeção de deduções de vendas (impostos, devoluções, abatimentos etc.)
- Projeção de custos variáveis (matérias-primas e insumos)
- Orçamento de gastos com pessoal
- Orçamento de despesas operacionais
- Orçamento de investimentos operacionais
- Levantamento da necessidade de capital de giro

O planejamento financeiro é um dos aspectos importantes para funcionamento e sustentação de uma empresa, pois fornece roteiros para dirigir, coordenar e controlar suas ações na consecução de seus objetivos. Dois aspectos-chave do planejamento financeiro são o planejamento de caixa e de lucros. O primeiro envolve o planejamento do orçamento de caixa da empresa; por sua vez, o planejamento de lucros é normalmente realizado por meio de demonstrativos financeiros projetados, os quais são úteis para fins de planejamento financeiro interno, como também comumente exigido pelos credores atuais e futuros. (GITMAN, 1997, p. 588).

O planejamento financeiro irá definir quais são as estratégias que serão utilizadas pela empresa para conseguir seguir o orçamento feito para cada uma de suas atividades de manutenção. Consequentemente, conseguindo seguir suas metas traçadas no planejamento, ela conseguirá alcançar os seus lucros esperados e este, também deve ser feito um planejamento dos seus lucros, para melhor administrar seus ganhos, saber qual a melhor forma de aplicar estes e conseguindo assim, atender seus clientes dentro do prazo esperado por cada um e manter-se em dia com seus fornecedores, para uma boa parceria com os mesmos e credibilidade para ambas as partes.

Simulação de Cenários

Assim que cada plano financeiro (receitas, custos, investimentos, entre outros) é finalizado pelo respectivo gestor responsável, a área de planejamento e controladoria pode, então, consolidar todas as informações em um plano único, gerando um cenário inicial para a análise de todos os stakeholders (significa público estratégico) da empresa.

Nem sempre a primeira versão do orçamento é aprovada pela diretoria ou conselho. Muitas vezes são solicitados ajustes, como aumento das metas de vendas, redução de custos ou despesas, realocação de investimentos, entre outras inúmeras possibilidades. A este processo, damos o nome de revisões orçamentárias.

Assim, a partir do plano orçamentário inicial que havia sido criado, é gerado um novo cenário, comumente chamado de cenário revisado. Neste novo cenário, cada gestor faz as alterações sugeridas pela diretoria da empresa e, após todos concluírem, uma nova rodada de análises é realizada, de forma que o orçamento pode ser aprovado ou uma nova revisão pode ser solicitada até que as projeções fiquem de acordo com as expectativas dos stakeholders, gerando um cenário aprovado ou homologado.

Além disso, mesmo que a primeira versão do orçamento tenha ficado satisfatória, é altamente recomendável que as empresas criem algumas variações e façam simulações de diferentes cenários alternativos, prevendo situações possíveis e prováveis, como abertura ou fechamento de canais de vendas, contratação ou demissão de pessoal, realização de investimentos de expansão, entre outros acontecimentos que podem impactar as finanças do empreendimento.

De acordo com Hoji (2009), dentro dos estudos de administração financeira, trata-se o objetivo das empresas sendo a maximização do seu valor no mercado, forma pela qual estará aumentando as riquezas dos proprietários. Estes esperam que todos os seus investimentos produzam um retorno que seja compatível com o risco que elas assumem, por meio de gerações de resultados financeiros e econômicos (caixa e lucro) que são adequados por longo prazo ou indefinidamente, isso porque o investimento é feito em caráter permanente

A geração permanente de lucro e caixa contribui para que uma empresa moderna cumpra suas funções sociais por meio de geração e pagamento de impostos, treinamento, remuneração e pagamento adequado dos empregados investimentos em melhoria ambiental. (Hoji 2009, p. 03).

Nesse sentido, é comum que sejam elaborados, no mínimo, três cenários: um realista, um pessimista e outro otimista. Dessa forma, a empresa se antecipa às situações que poderiam causar prejuízos, preparando-se para minimizar esses riscos e para aproveitar oportunidades que se apresentam nas projeções de cenários.

Em resumo, um cenário orçamentário nada mais é do que uma versão de conteúdo orçamentário, considerando dados, variáveis e valores diferentes para a mesma informação a ser orçada. O grande benefício de trabalhar com cenários, e não simplesmente alterar o orçamento que havia sido gerado anteriormente, é exatamente manter essas versões salvas para poder compará-las e decidir qual o melhor caminho a ser seguido.

Acompanhamento e Análise dos Resultados

Depois de elaborar o orçamento inicial a partir dos diversos cenários possíveis e homologar um plano orçamentário, é necessário acompanhar mensalmente os resultados para analisar se a empresa está caminhando no sentido adequado para atingir os objetivos estabelecidos no planejamento estratégico. Nesta etapa, três instrumentos de gestão são fundamentais: as análises gráficas, os indicadores de desempenho e os relatórios gerenciais, que auxiliam a empresa nas tomadas de decisões a partir de dados concretos sobre o negócio.

As organizações como um todo, durante a execução de suas atividades econômicas, dependem também da utilização de recursos econômicos que segundo Mosimann, Alves e Fisch (1993, p. 17), são constituídas de: “Recursos financeiros; Recursos humanos; Recursos de materiais; Recursos

transformados; Recursos naturais e Recursos tecnológicos”. Assim, ainda segundo Mosimann, Alves e Fisch (1993, p. 17) sendo estes “recursos econômicos, porque seu valor é validado pelo mercado em função de sua escassez, numa determinada data. Assim, seu valor econômico tende a flutuar à medida que os recursos são mais ou menos escassos” e ainda, por estarem vinculadas as atividades da empresa através de suas movimentações, impactam e modificam a sua estrutura patrimonial através dos registros de seus fatos contábeis. Tudo está vinculado à operação da empresa e a sua atividade, as quais oferecem ao mercado seus produtos quando a atividade for industrial, suas mercadorias quanto à atividade for comercial, ou por fim, seus serviços se a atividade econômica for de uma prestadora de serviços. Conforme Nakagawa (1993), os sistemas permitem com que os gestores de uma entidade possam planejar executar e controlar de forma adequada, as atividades realizadas por uma organização, quer sejam de suporte quer sejam de operação, buscando a perfeita utilização dos recursos que se encontram a disposição para utilizá-los com eficiência gerando eficácia.

Os gráficos e indicadores de desempenho dão um panorama geral da situação da empresa, de forma direta e objetiva, mostrando em quais aspectos ela está conseguindo resultados positivos e quais outros pontos precisam de atenção. O ideal é que os gráficos e indicadores de desempenho tragam os valores planejados, realizados e o histórico do ano anterior. Assim, o negócio pode ter uma visão geral dos resultados planejados para o ano, acompanhar mensalmente as metas que estão sendo alcançadas e, ainda, comparar o desempenho com o ano anterior, para identificar se está obtendo crescimento de um período para o outro.

Após a elaboração do orçamento pelas áreas, com as informações disponíveis é possível a geração dos três relatórios considerados essenciais para a gestão de qualquer empresa:

- Projeção de DRE – Demonstrativo de Resultados do Exercício
- Projeção de FC – Demonstrativo de Fluxo de Caixa
- Projeção de BP – Balanço Patrimonial

Como vimos, a gestão orçamentária é um processo fundamental para empresas de qualquer porte e segmento. Com ela, é possível criar planos e metas, fazer a previsão de cenários possíveis para o futuro do negócio e acompanhar os resultados para adequar o empreendimento aos seus objetivos. Então, independentemente do estágio da sua empresa e do tamanho da sua equipe, lembre-se de que a boa prática orçamentária permite tomar decisões com mais segurança para colocar o seu negócio.

3 METODOLOGIA

Optou-se pela pesquisa em campo dentro de uma determinada empresa, por permitir uma expressiva quantidade de informações e uma análise em profundidade, necessárias ao atingimento do objetivo proposto na pesquisa.

Para realização deste estudo, buscou-se primeiramente um caso com disponibilidade de acesso às informações. Os dados tendem a ser de difícil obtenção pela falta de registros precisos quanto às causas e pela não disponibilização dos dados financeiros pelas empresas.

A empresa escolhida é um Colégio administrado por uma equipe familiar de irmãos, que permitiram a realização da pesquisa, sediada no estado da Bahia, que atua no mercado da educação há mais de 26 anos, consolidou um modelo próprio de educação pautado na observação sensível das características individuais de seus alunos.

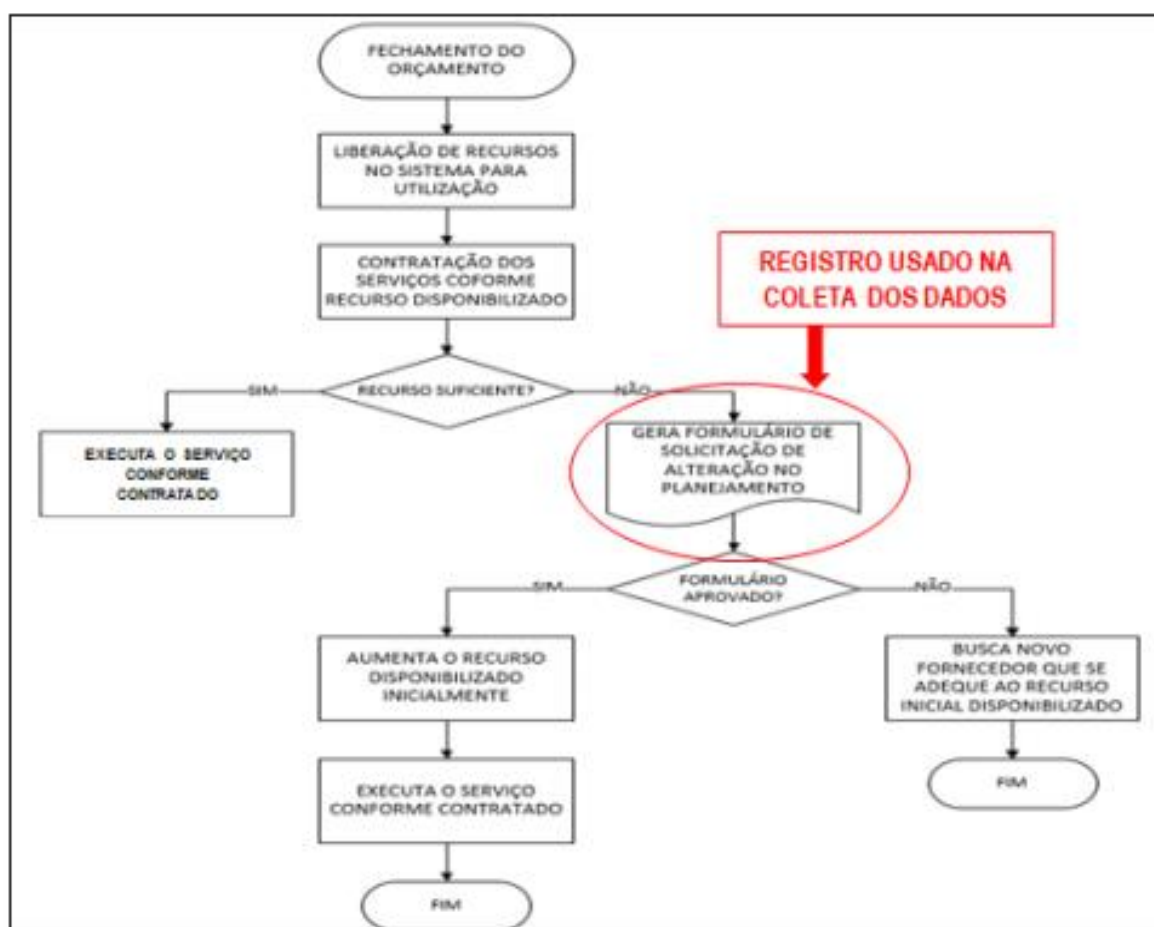
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

A infraestrutura é considerada uma das maiores da Bahia, com quase 8 mil m² de área construída, localizada na cidade de Salvador, em constante evolução na sua qualidade de ensino, contam com um corpo docente renomado, fator importante e que tornou viável o estudo realizado, pois

permitiu uma avaliação dos desvios ocorridos durante toda a execução do planejamento orçamentário.

A empresa possui um departamento responsável pela atividade de orçamentação que atua no fechamento do orçamento para a execução, definindo as composições de custos planejados conforme a captação de alunos e análise da inadimplência.

Figura 1 – Fluxograma do processo de planejamento da execução dos serviços orçados



Foi avaliado por serviço se as alterações ocorridas correspondiam a desvios positivos, quando o valor executado ultrapassa o valor orçado, e desvios negativos, quando o valor orçado está acima do valor executado, e ainda, identificou-se o impacto financeiro, ou seja, verificou-se em termos percentuais o que o desvio gerado por cada serviço corresponde em relação ao desvio global de toda a instituição.

De forma complementar à análise dos registros, foram realizadas entrevistas não estruturadas com gestores da área de orçamentos da empresa, com o intuito de entender os procedimentos realizados. Posterior à avaliação dos desvios ocorridos em cada serviço, constatou-se que vários são os problemas que ocasionam desvio no custo previsto inicialmente, sendo possível então criar grupos de forma a categorizar os desvios.

Para a criação desta categorização das causas dos desvios de custos, utilizou-se o embasamento bibliográfico retirado da etapa de revisão, incluindo fatores apontados na literatura nacional e internacional, considerando apenas as pesquisas que tiveram similaridade quanto ao objeto de estudo. Posteriormente avaliou-se cada causa com o intuito de identificar fatores que influenciaram sua ocorrência. Foram propostas diretrizes visando a minimização das ocorrências encontradas. Esta etapa final da análise dos fatores que causaram os desvios e proposições de melhorias foram também abordadas nas entrevistas não estruturadas com os gestores da área de orçamentos empresa para maior precisão da análise.

Diante das causas de desvio de custo em relação ao orçamento inicial levantadas, foi possível avaliar pontualmente cada uma delas, analisando seus fatores determinantes:

- Preço unitário realizado divergente ao que foi orçado: muitas vezes a empresa utiliza preços históricos ou ainda arbitra preços “por sentimento”. Ressalta-se também que o método utilizado para escolha do preço é o do “menor preço”, ou seja, muitas vezes ao escolher o menor preço não se avaliam aspectos como capacidade de atendimento, localização, entre outros. Além disso, outro ponto é a utilização de produtos e serviços de qualidade superior àqueles que foram originalmente planejados.

- Método construtivo realizado diferente do orçado: A pouca integração entre os departamentos de orçamento com as demais áreas da empresa, como produção, gera esse tipo de ocorrência, pois muitas vezes o que é considerado na composição de determinado serviço não condiz com a realidade do projeto. Com isso, ainda há o desinteresse da produção em obter

o conhecimento daquilo que foi orçado, executando o serviço da forma que entende ser mais interessante no momento.

- Quantidade realizada divergente ao que foi orçado: no projeto estudado pode-se observar que grande parte dos levantamentos foram realizados a partir de projetos básicos, sendo feita apenas a estimativa de quantidades para alguns insumos. Além disso, muitos dos coeficientes de perdas considerados não representavam a realidade de execução, pois se originam de um banco de dados genérico utilizado pela empresa. Destaca-se ainda a falta de transparência dos coeficientes empregados pela área orçamentária, não sendo informada, por exemplo, a variabilidade dos consumos e os contextos nos quais estes indicadores foram gerados.

- Itens não considerados na composição orçamentária: Este problema está relacionado à questão da vivência do orçamentista em obra, pois neste caso estudado, observa-se que grande parte das ocorrências levantadas poderia ser solucionada com o conhecimento mais detalhado do orçamentista da execução do serviço.

Através do estudo realizado constatou-se que existem diversos fatores que influenciam na ocorrência de desvios no orçamento, em qualquer tipo de serviço orçado, podendo este desvio gerar vantagens ou desvantagens frente ao ocorrido. No entanto, destaca-se que no caso avaliado os desvios positivos, geradores de prejuízos financeiros à empresa, são mais frequentes e ainda são altamente impactantes em relação ao custo estimado, já que tornaram o valor executado maior que o projetado.

Entender o processo de elaboração de um orçamento e avaliar os fatores envolvidos neste processo é de extrema importância para garantir um cumprimento ideal do valor projetado, para tanto, uma das maneiras de garantir uma minimização na ocorrência de desvios está relacionada a uma integração entre os setores, pois esta junção permite um processo de retroalimentação de dados, gerando indicadores que permitem um aperfeiçoamento do processo e ainda servindo como ferramenta essencial para planejamentos futuros. Pode-se dizer ainda que, para uma empresa garantir sua sobrevivência no mercado de forma eficiente, de modo a manter sua atratividade quanto ao custo sem

prejudicar o seu produto final, é necessário não apenas, a elaboração de um orçamento mais preciso, mas também que haja uma boa gestão de custos durante a execução, permitindo além de uma avaliação contínua daquilo que foi planejado, uma forma de alimentar orçamentos futuros.

5 CONCLUSÃO

O Intuito desse trabalho foi estudar a importância das ferramentas de planejamento e controle orçamentário para toda e qualquer instituição ou organização. Apesar das reconhecidas dificuldades que enfrentam as pequenas empresas para viabilizar seus modelos de negócios, isto não serve de argumento para excluírem-se das análises e ponderações decisivas que um adequado Planejamento Estratégico pode ofertar como subsídio ao processo decisório, vale considerar uma simplificação do método para ajustar o limite do necessário e o limite do possível.

O orçamento poupa o tempo dos administradores da empresa, para que eles se atentem somente aos fatos excepcionais da empresa. Para que essas vantagens sejam alcançadas é preciso que a empresa tenha uma contabilidade precisa e de qualidade. O departamento de orçamentos depende estritamente do setor de contabilidade, pois este lhe disponibilizará dados sobre o passado para que sejam feitas as estimativas sobre o futuro organizacional.

Nas grandes organizações, os responsáveis pelo processo orçamentário são a alta administração ou comissão especializada escolhida. Nas pequenas e médias empresas, é normal que uma pessoa (o dono, o gerente ou o contador) assuma a responsabilidade sobre o processo orçamentário.

O período abrangido pelo orçamento é muito variável. Muitas empresas têm operado com bastante sucesso, baseando seus orçamentos para o período de um ano e dividindo, em detalhes, este tempo em períodos trimestrais, e mensais.

Muitos administradores acreditam que o orçamento é inflexível e deve ser seguido cegamente. No entanto, é necessário que o orçamento seja flexível

e refeito sempre que as informações forem relevantemente alteradas. O orçamento deve se adaptar a todas as variações no ambiente externo e interno da entidade. Os pontos fortes e pontos fracos das operações empresariais devem ser levados em conta na elaboração do orçamento. Os pontos fracos devem ser considerados como um fator limitante das operações e devem ser analisados corretamente para que não causem danos graves e irreversíveis à entidade nos períodos futuros, abrangidos pelo orçamento.

Uma sugestão para estudos futuros é que se faça uma pesquisa quantitativa e com mais de uma empresa, podendo assim comparar valores, se as empresas estão utilizando orçamento como ferramenta de gestão, e se está realmente trazendo resultados para as empresas.

REFERÊNCIAS

MERCHANT, K. A. **O modelo do sistema de Orçamento corporativo: influências no comportamento e no desempenho gerencial.** Revista de Contabilidade e Organizações, v. 1, n. 1, p. 104-121, 2007.

MOURA, G. D.; DALLABONA, L. F.; LAVARDA, C. E. F. **Perfil dos estudos sobre o tema Orçamento publicados em congressos brasileiros, de 2005 a 2009.** Contabilidade Vista & Revista, v. 23, n. 1, p. 97-125, 2012.

PADOVEZE, C. L.; TARANTO, F. C. **Orçamento Empresarial: Novos conceitos e técnicas.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

PADOVEZE, C. L. **Orçamento Empresarial.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012

ANDRADE, A. C.; SOUZA, U E. L. **Críticas ao processo orçamentário tradicional e recomendações para a confecção de um orçamento integrado ao processo de produção de um empreendimento.** In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE GESTÃO E ECONOMIA DA CONSTRUÇÃO, 3, São Carlos, 2003. Anais...São Carlos, 2003.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à Controladoria**. São Paulo: Atlas, 1993.
PADOVEZE, Clóvis Luis. **Sistemas de Informações Contábeis**. São Paulo:
Atlas, 3ª edição, 2002.