



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
— TEMA 2015 —
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



GESTÃO DE BUDGET E FORECAST COMO SUPORTE A ESTRATÉGIA EM BUSCA DA EFICÁCIA EMPRESARIAL E GESTÃO DO CONHECIMENTO

Jose Geraldo Carlos Pires
jose.pires@volkswagen.com.br
MAN Latin America

jogecapi@yahoo.com.br

Resumo: Este artigo versa sobre a importância de processos como o budget e o forecast na busca de estratégias que agreguem mais valor a empresa, fornecendo uma gama de informações úteis para planejamentos e tomadas de decisões, reduzindo custos de serviços e produtos e eliminando barreiras departamentais, de forma a unir todos os componentes organizacionais em um único contexto em prol do alcance dos objetivos empresariais propostos. Através de uma pesquisa bibliográfica foi possível concluir que no atual ambiente globalizado em que as empresas estão inseridas, a economia apresenta-se em um cenário de volatilidade e constantes mudanças. Para acompanhar esta modernidade, se faz necessário ter informações adequadas e realistas dentro de uma empresa, para que ela possa organizar-se planejar-se e competir no ramo em que atua. A partir do momento que a empresa tem informações necessárias para gerir seu negócio, a preocupação que ela passa a ter consiste na utilização dessas informações de maneira a promover a flexibilidade e adaptabilidade aos movimentos do mercado. As informações financeiras geradas pelos processos de Budget e o “Forecast”, poderão dar base para a empresa construir um planejamento financeiro, e compartilhar conhecimento

Palavras Chave: Budget - Forecast - Plan. Financeiro - Informações - Estrategia



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
— TERÇA, 2015 —
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



1. INTRODUÇÃO

Este artigo tem como foco e objetivo destacar a possibilidade da aplicação da gestão de budget e forecast como estratégia para redução de custo, eliminando barreiras departamentais e estimulando compartilhamento de conhecimento.

Entende-se que a gestão orçamentária em uma empresa pode ter muito mais valor do que simplesmente medir entradas e saída, podendo ainda definir o sucesso ou o fracasso de uma empresa. Administrar as sinergias entre departamentos em busca de eficácia empresarial.

É notório que a gestão orçamentária empresarial sendo feita com qualidade é uma questão de sobrevivência para as empresas, principalmente no mundo moderno em que as mesmas estão inseridas. A busca por informações precisas e atualizadas serão essenciais para que haja qualidade no gerenciamento orçamentário empresarial e para que mostre uma visão dos negócios de maneira a facilitar a tomada de decisão.

Neste contexto a área de controladoria tem papel importante e estratégico no que tange aos limites de atuação. O aumento da complexidade das atribuições da controladoria exige um conhecimento técnico bastante apurado e não apenas uma área específica, pois deixou de ser apenas funções contábeis e passou a ser uma área que gera papeis para uma área que trabalha em conjunto com outras áreas da empresa, tendo como princípio fundamental disseminar conhecimento, e numa visão interdisciplinar, construir e manter um sistema de informação que sirva de base para a tomada de decisão, envolvendo toda a organização e otimizando o resultado global.

A metodologia utilizada neste artigo será realizada através de um estudo descritivo-analítico, desenvolvido através de pesquisa:

Bibliográfica: mediante explicações embasadas em trabalhos publicados sob a forma de livros, revistas, artigos, enfim, publicações especializadas, imprensa escrita e dados oficiais publicados na Internet, que abordem direta ou indiretamente o tema em análise.

Descritiva, posto que buscará descrever, explicar, classificar, esclarecer o problema apresentado. Exploratória, objetivando aprimorar as idéias através de informações sobre o tema em análise.

1.1. SETE TIPOS DE ORÇAMENTOS EMPRESARIAIS

Os tipos de orçamento empresarial, bem como suas origens, objetivos e aplicabilidade. Os 07 tipos de orçamentos são: Orçamento Estático, Orçamento Flexível, Rolling Budget e Forecast, Beyond Budgeting, Orçamento Ajustado Forecast, Orçamento Base Zero e Controle matricial (CATELLI, 2001).

O orçamento empresarial ganhou destaque entre os anos 1950 e 1960, quando empresas fortes no mercado começaram a utilizar o orçamento em suas operações e com isso se expandiu mundialmente. As principais etapas para uma empresa elaborar o orçamento empresarial são: orçamento de vendas, orçamento de produção ou fabricação, orçamento dos custos de matéria-prima, orçamento dos custos de mão-de-obra direta, orçamento dos custos indiretos de fabricação, despesas de vendas e administrativas, projeção dos financeiros.

1. Orçamento Estático

Objetivo: É focada nos resultados de um único plano, uma única atividade, uma vez que ele é elaborado ele não muda, fica estático, parado, permanece sem alterações desde seu princípio. Esse tipo de orçamento não se ajusta a mudanças.

Aplicabilidade: Funções administrativas

2. Orçamento Flexível



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEG E T
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
— TERÇA, 2015 —
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Origem: Inicialmente na década de 70, na Alemanha por Kilger e Plaut (GPK), englobando dois princípios básicos: controle e cálculo de custo por produto e a diversificação entre custos fixos e variáveis.

Objetivo: Serve para auxiliar a empresa a calcular sua capacidade e assim prever seus custos para vários níveis de atividades. O orçamento flexível somente torna-se eficaz quando a empresa consegue calcular o que cada empregado produz o que cada máquina ou computador produz e o que cada metro quadrado a fábrica produz, assim os gestores conseguem se preparar para o inesperado.

Aplicabilidade: Avaliar e controlar os custos de despesas operacionais e de fabricação.

3. Orçamento Rolling ou Contínuo chamado de Rolling Budgeting e Rolling Forecasting

Objetivo: Analisar naquele período que foi elaborado o orçamento, o que deu certo e o que deu errado e assim projetar um novo orçamento a fim de diferenciar o que deu errado, contudo analisar detalhadamente as receitas e as despesas para ter base para a elaboração do período futuro. O orçamento contínuo cobre em torno de 12 meses, sendo que se pode revisá-lo mensalmente, trimestralmente e semestralmente, resultando em um orçamento mais claro e detalhado. Motivo de estudo deste artigo.

Aplicabilidade: Empresas que trabalham com produtos com ciclo de vida reduzido e processos que necessitam de rapidez nas mudanças.

4. Orçamento Beyond Budgeting

Origem: Criado por um grupo de 60 empresas, no ano de 1998, do qual os empresários renunciaram o orçamento tradicional e apostaram na flexibilidade e descentralização dos gestores.

Objetivo: Criar um ambiente de trabalho favorável, com autogerenciamento e uma cultura organizacional vinculado com responsabilidade, fornecendo assim uma cadeia de motivação, produtividade e melhor atendimento aos clientes da empresa, isso requer liderança e visão. O orçamento é projetado a médio e longo prazo, em torno de 18 meses.

Aplicabilidade: Fábricas e bancos.

5. Orçamento Ajustado

Objetivo: Seu objetivo é a organização obter uma saída, uma alternativa conforme o planejamento da quantidade da fabricação e vendas ou de outras variáveis. O orçamento fica modificado a partir do orçamento inicial.

Aplicabilidade: Atividades industriais, comerciais e de serviço.

6. Orçamento Base Zero (OBZ)

Origem: Chamada de orçamento baseada em riscos, a primeira formalização ocorreu em 1960, no Departamento de Agricultura dos Estados Unidos, portanto somente em 1970 ocorreu a implementação na Divisão de Assessoria e Pesquisa da Texas Instruments, e a primeira publicação foi realizada nos meses de novembro e dezembro do mesmo ano.

Objetivo: Seu objetivo é examinar o custo-benefício ou análise de evolução de todos os processos, projetos e atividades, iniciando da estaca zero, foco nos objetivos e metas dos gestores para uma estimativa de vendas, fabricação e outras peças orçamentárias, sendo assim, o OBZ leva mais tempo para sua elaboração e contrapartida conduz a um resultado acertado. Temos os tipos de perguntas que ao elaborar o OBZ devemos analisar: O que gastar? Quanto gastar? Como gastar? Onde gastar? Por que gastar?

Aplicabilidade: Atividades industriais, comerciais e de serviço, com ou sem fins lucrativos.

7. Controle Matricial



28 • 29 • 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
— 1ª ETAPA 2015 —
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Objetivo: Serve para controlar os custos da organização, de tal forma como é chamada, matricial, que são analisados o orçamento através de linhas e colunas, para assim estar mais preparada para o mercado competitivo.

Aplicabilidade: Controle de todas as despesas de qualquer empresa, de qualquer ramo.

2. A IMPORTÂNCIA DO BUDGET COMO ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Budget serve de complemento aos planos definidos pela empresa contribuindo assim com o posicionamento dos executivos perante as decisões que deverão ser tomadas em determinadas situações. (FREZATTI, 2005)

Neste sentido, o Budget é um dispositivo que pode auxiliar o administrador na eficiente alocação de recursos e na avaliação das perspectivas de futuro da empresa, sendo instrumento capaz de mostrar alternativas que produzam melhores resultados.

Conforme Zdanowicz (1995, p. 126), “Budget é o instrumento que descreve um plano geral de operações e/ou investimentos, orientados pelos objetivos e pelas metas traçadas pela alta cúpula diretiva para um dado período de tempo”.

O Budget por sua vez, constitui-se de uma técnica de controle administrativo aplicável à dinâmica financeira e econômica das atividades empresariais. Seguindo esta linha de pensamento, Hoji (2004, p. 387) acrescenta:

O sistema de Budgets (ou sistema orçamentário) é um instrumento de planejamento e controle de resultados econômicos e financeiros. É um modelo de mensuração que avalia e demonstra, por meio de projeções, os desempenhos econômicos e financeiros da empresa, bem como das unidades que a compõem.

Os autores supracitados explicam que Budget trata-se de um instrumento voltado para área financeira, que auxilia no controle das atividades empresariais, a fim de demonstrar o desempenho da organização dentro do período orçamentário.

Segundo Brookson (2001, p. 23), “O período orçamentário é o tempo coberto pelo orçamento em geral um ano. Às vezes ele é subdividido em períodos de controles menores (por exemplo, de um mês)”. A empresa que optar por usar o Budget como instrumento de controle terá diversos benefícios ao seu favor. Brookson (2001, p. 9) expõe seis objetivos principais do Budget, que também podem ser entendidos como vantagens:

Planejamento: auxiliar a programar atividades de um modo lógico e sistemático, que corresponda à estratégia de longo prazo a empresa.

Coordenação: ajudar a coordenar as atividades das diversas partes da organização e garantir a consistência dessas ações.

Comunicação: Informar mais facilmente os objetivos, oportunidades e planos da empresa aos diversos gerentes de equipes.

Motivação: fornecer estímulo aos diversos gerentes para que atinjam metas pessoais e da empresa

Controle: controlar as atividades da empresa por comparação com os planos originais, fazendo ajustes onde necessários. **Avaliação:** fornecer bases para avaliação de cada gerente, tendo em vista suas metas pessoais e as de seu departamento. (HOPE, FRASER, 2003)

Para complementar, Sanvicente e Santos (2003, p. 23) mencionam que a utilização de um sistema orçamentário oferece inúmeras vantagens. Dentre as mais significativas citadas por eles, segue três delas:



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
— TERÇA 2015 —
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



a) A existência e a utilização do sistema exigem que sejam concretamente fixados objetivos e políticas para a empresa e suas unidades. Através da sistematização do processo de planejamento e controle, graças ao uso de Budgets, isto introduz o hábito do exame prévio e cuidadoso de “todos” os fatores antes da tomada de decisões importantes, além de obrigar a administração da empresa a dedicar atenção adequada e oportuna aos efeitos eventualmente causados pelo surgimento de novas condições externas.

b) Reduz o envolvimento dos altos administradores com as operações diárias, através da delegação de poderes e de autoridade que se refletem nos Budgets das diferentes áreas operacionais.

c) Identifica os pontos de eficiência ou ineficiência no desempenho das unidades da empresa e permite acompanhar em que termos esta havendo progresso no sentido da consecução dos objetivos gerais e parciais da empresa.

Os benefícios apresentados mostraram que as contribuições oferecidas pelo Budget são relevantes para os administradores. O controle orçamentário utilizado de maneira correta, ou seja, se for bem aplicado, proporcionará para os empresários tomadas de decisões com bases precisas. (FREZATTI, 2005)

No entanto, cabe ao administrador além de utilizar das vantagens do Budget, avaliar também os inconvenientes que ele pode trazer à empresa. Para acrescentar, Sanvicente e Santos (2003, p. 24) citam os seguintes obstáculos:

a) Os dados contidos nos Budgets não passam de estimativas, estando assim sujeitos a erros maiores ou menores, segundo a sofisticação do processo de estimação e a própria incerteza inerente ao ramo de operações da empresa.

b) O custo do sistema. É claro que esta técnica não pode ser usada com a mesma intensidade e complexidade por empresas de todos os tamanhos, ou seja, nem todas as empresas contam com os recursos necessários para contratar pessoal especializado em supervisão de Budgets e desviar tempo do pessoal de linha para planejar e elaborar Budgets.

Para complementar a citação acima, Brookson (2001, p. 9) expõe as seguintes desvantagens:

- Budgets aumentam a papelada e podem drenar muita força de trabalho, sobretudo em seus estágios iniciais.

- Os resultados de um Budget emergem lentamente, já que os benefícios só serão vistos no ano seguinte.

- Budgets exigem certa padronização, o que pode levar a falta de flexibilidade.

- Budgets podem encontrar resistência por parte de gerentes relutantes em adotar novos procedimentos.

É fundamental que a organização avalie suas metas e analise se as vantagens e desvantagens de adotar o Budget como instrumento de controle, vai interferir de maneira positiva no planejamento da empresa. De modo que, se o mesmo é usado como instrumento, não pode ser visto como aspecto negativo, que trará custo excessivo ou venha atrapalhar quaisquer atividades exercidas pelos colaboradores da empresa. (FREZATTI, 2005).

Neste contexto, a estratégia da empresa tem de estar alinhadas com a área de gestão financeira, mais especificamente a controladora que se apresenta como aglutinador de informações e disseminação do conhecimento necessário quanto a metas e objetivos, definição das métricas a serem utilizadas, para avaliação do resultado operacional. Resultando na gestão do conhecimento através da conversão dos valores econômicos e seus resultados.



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
— TERÇA, 2015 —
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



2.1. RELAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO E A ÁREA DE CONTROLADORIA

Há uma grande quantidade de trabalhos que abordaram a gestão do conhecimento na área da administração geral, porém, apesar da importância do tema ao contexto atual do ambiente de negócios, são poucos os estudos que correlacionaram a gestão de conhecimento à área de Controladoria/Contabilidade Gerencial.

Para Rumelt (apud OLIVEIRA JR., 2010) “competências são ganhas e aperfeiçoadas por meio do trabalho operacional e do esforço gerencial no dia a dia. Quanto mais se investe e desenvolve em uma competência, maior sua distinção em relação aos competidores”.

Para os profissionais da Controladoria, o aprendizado formal vem perdendo a sua importância histórica, prevalecendo hoje uma maior importância para o aprendizado pela prática e pela educação informal, presumidamente devido a uma maior velocidade das transformações nos ambientes das organizações, muitas vezes não acompanhadas pelos meios acadêmicos e também pelas crescentes facilidades de acesso e fluidez na divulgação de informação, que notadamente proporcionam maior velocidade na incorporação de conhecimento.

Do ponto de vista individual, outra revelação extraída dos resultados da pesquisa é que, para os profissionais da Controladoria, o compartilhamento de conhecimento com pessoas com as quais eles interagem de forma recorrente no dia a dia do trabalho e com quem têm maior proximidade e confiança tem alto grau de relevância no processo de aquisição e compartilhamento de conhecimento.

Hansen et al. (2003) destacam que o orçamento, apesar do uso generalizado nas organizações, está longe da perfeição. Os profissionais têm expressado suas preocupações quanto à utilização do orçamento no planejamento e avaliação de desempenho, pois ele impede a aplicação ótima dos recursos da organização e incentivam tomadas de decisão “míopes” e o “jogo” (gaming) com seus números. Os profissionais atribuem estes problemas, em parte, aos enfoques de cima para baixo e de comando e controle presentes nas práticas orçamentárias anuais. Ademais, existe uma preocupação excessiva com a performance financeira anual, em contraposição às decisões operacionais e estratégicas, que enfatizam os objetivos não financeiros.

Howell (2004) corrobora esse entendimento ao afirmar que o processo orçamentário é influenciado pela prioridade que os relatórios financeiros dão aos lucros. Para evitar esse problema, ele sugere que se estabeleça uma nova concepção de planejamento e orçamento, em que a ênfase esteja no fluxo de caixa e, não, no resultado contábil. Ele entende que para um analista identificar o potencial de crescimento de uma empresa, deve considerar o seu valor intrínseco, que é o valor presente líquido dos fluxos de caixa futuros que ela vai gerar. Por isso, deve-se analisar o fluxo de caixa, e, não, o lucro contabilizado.

Hansen et al. (2003) argumentam que o orçamento tradicional é, frequentemente, um obstáculo a mais na busca dos objetivos estratégicos, por apoiar certas práticas mecânicas como os cortes lineares indistintos nos custos dos departamentos e o orçamento incremental, que consiste na adição de um percentual (em função da inflação, do crescimento da economia, por ex.) nos números do orçamento do exercício anterior para se obter os valores do atual.

Howell (2004) reforça essa crítica ao colocar que, nas empresas em que o processo orçamentário é empregado para criar e ressaltar uma mentalidade voltada para o crescimento, o investimento gerador de valor (em pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, desenvolvimento de clientes, melhoria de processos e imobilizado) não é objeto de reduções indiscriminadas.

A abordagem clássica do orçamento empresarial não produz mais o efeito desejado. Embora estejam previstas uma série de ações e concepções para minorar o efeito das disfunções, elas não obtiveram êxito, haja visto a quantidade de críticas concentradas em

Kanitz (1976) destaca que a controladoria não se limita a administrar o sistema contábil da empresa e, ainda, que tais conhecimentos, somados aos das finanças, não são mais suficientes para o seu desempenho. O autor aborda algumas funções primordiais da controladoria, das quais se destacam a direção e implantação dos sistemas de informação, coordenação, avaliação, planejamento e acompanhamento.



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEG E T
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
— TERÇA, 2015 —
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Beuren (2002) refere que é ao *controller*, profissional responsável pela área de controladoria, que os gestores se dirigem para obter orientações quanto à direção e ao controle de suas atividades, visto que ele é o responsável pelo sistema de informações da empresa. É uma atribuição da controladoria em manter os gestores informados sobre os eventos passados, o desempenho atual e os possíveis rumos da empresa.

Almeida et al. (2001) afirmam que as funções da controladoria estão ligadas a um conjunto de objetivos que decorrem da missão da empresa e, quando desempenhadas, viabilizam o seu processo de gestão.

O aumento da complexidade das atribuições da controladoria exige um conhecimento técnico bastante apurado não apenas numa área específica, pois deixou de ter apenas funções contábeis, mas incorporando novas funções relacionadas a outras áreas de conhecimento e que são essenciais para o desempenho de sua atividade. A alteração do foco da controladoria, deixando de ser uma área que processa papéis para trabalhar em conjunto com outras áreas da empresa, tendo como princípio fundamental a geração de informações que supram as necessidades dos gestores, é uma situação necessária diante do atual contexto organizacional em que as empresas estão inseridas (WILLSON; ROEHL-ANDERSON; BRAGG, 1998).

Almeida et al. (2001, p. 344) afirmam que a controladoria não pode ser vista como um método voltado ao como fazer. Para uma correta compreensão do todo, devemos cindi-la em dois vértices: o primeiro como ramo do conhecimento responsável pelo estabelecimento de toda a base conceitual, e o segundo como órgão administrativo respondendo pela disseminação do conhecimento, modelagem e implantação de sistemas de informação.

A controladoria, enquanto ramo do conhecimento, apoiada pela teoria da contabilidade e numa visão interdisciplinar, é responsável pelo estabelecimento de bases teóricas e conceituais necessárias à modelagem, à construção e à manutenção de sistemas de informação e modelo de gestão, que supram as necessidades informativas dos gestores guiando-os durante o processo de gestão para a tomada de decisões que conduzam aos objetivos esperados. Assim entendem Almeida et al. (2001), destacando, ainda, que a controladoria é a área coordenadora das informações das diversas áreas da empresa, mas que não substitui a responsabilidade dos gestores pelos resultados obtidos, e, sim, busca induzi-los a alcançar resultados positivos.

Beuren (2002) destaca que como órgão administrativo, é necessário o envolvimento da área de controladoria no processo de gestão da empresa, com o objetivo de melhorar a tomada de decisões, bem como de propor o aperfeiçoamento dos instrumentos de planejamento e de controle gerencial por meio da construção de modelos, aplicações da pesquisa operacional, uso da estatística, entre outros recursos que possam tornar o sistema de informações, sob sua responsabilidade, mais eficaz.

A controladoria, como área que implementa e monitora o sistema de informações da empresa, auxilia na criação de parâmetros e na geração de informações que orientem os gestores na tomada de decisões voltadas à otimização do resultado global da organização. Os sistemas de informações gerados pela controladoria recebem impactos do ambiente externo, bem como influências do ambiente interno incorporando, diante das possibilidades da empresa, o aproveitamento das oportunidades e dos pontos fortes e a observação das ameaças e dos seus pontos fracos (ARIMA, 2002).

É por intermédio do sistema de informações que ocorre a atuação essencial da controladoria no processo de gestão, buscando envolver todas as necessidades de informações para que a empresa alcance seus objetivos (PADOVEZE; BENEDICTO, 2003).

No planejamento operacional, a controladoria é a responsável pela transformação dos aspectos qualitativos em padrões de comportamento operacional, sejam de natureza monetária



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
— 19ª 2015 —
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



ou não, econômica, física ou financeira, quantificando, dessa forma, os objetivos de cada área da organização.

O sistema de orçamento visa antecipar a visualização dos possíveis resultados operacionais, considerando os aspectos relevantes de produtividade, qualidade e competitividade que o ambiente operacional impõe (ZDANOWICZ, 2000).

O autor esclarece que a adoção da proposta orçamentária pela empresa pressupõe a prévia análise de todos os fatores relevantes contidos no planejamento estratégico e operacional. Ao serem comparadas as empresas nacionais com as estrangeiras, a área de controladoria tem mais responsabilidade na atividade de consolidação dos planos de todas as áreas.

A conversão da estratégia em padrões físicos e monetários é a fase que possibilita a elaboração do planejamento operacional, cujo ponto fundamental é à geração das peças orçamentárias. Figueiredo e Caggiano (1997) destacam o orçamento como um instrumento direcional que simula os desempenhos com base nos planos aprovados, empregando-se os mesmos conceitos com os quais serão tratados os eventos e transações realizadas, constituindo-se num sistema de informação de apoio à gestão.

No mesmo sentido, Padoveze (2004) afirma que a função da controladoria nessa etapa do processo de gestão tem como elemento central o plano orçamentário, que envolve a quantificação dos elementos necessários para o processo de comprar, produzir, vender e, subsequentemente, a mensuração econômica de todos esses elementos e suas resultantes.

A adoção da área de controladoria pelas empresas e o desenvolvimento de sua atuação de forma sistêmica, de maneira que esteja envolvida com todos os membros da organização, desde os níveis mais altos até os operacionais, presta contribuições importantes ao progresso organizacional, possibilitando o seu equilíbrio diante das dificuldades existentes no seu ambiente operacional. Funciona também como uma área de interfaces múltiplas com todas as áreas da empresa e atua quebrando as barreiras departamentais e estimula o compartilhamento de conhecimento e aprendizado organizacional.

3. O FORECAST, SUAS VANTAGENS E SUA APLICAÇÃO GERANDO REDUÇÃO DE CUSTOS

Enquanto o Budget abrange o conceito de orçamento empresarial, o conceito de Forecast representa um orçamento impactado e revisado.

Assim entende-se que o Budget é uma previsão referente à um período, já o Forecast é um exercício de análise e revisão, abalizado na situação atual da empresa, sendo o mercado é muito volátil é essencial adequar-se, aprendendo a identificar mudanças, ponto mestre onde se poderá aplicar a proposta do Forecast de forma a agregar valor a empresa, reduzir custos e eliminar barreiras que impedem o bom compartilhamento e uso das informações empresariais.

“Forecast” é conceituado por Hope e Fraser (2003) como um resultado financeiro mais provável, uma forma de orçamento aplicado a projeções, contendo gastos relacionados ao negócio por um período determinado.

A grande diferença entre o Budget e o “Forecast” está na ausência do compromisso de atingir as metas, parte fundamental do conceito de Budget.

Entre os benefícios e vantagens da aplicação do Forecast podem-se citar os seguintes itens:

- Alinhamento: a organização é alinhada constantemente com cenários devidamente planejados, e com que verdadeiramente está sendo concretizado;



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEG e T
SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
— TERÇA 2015 —
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



- Oportunidade: permite modelar a empresa às oportunidades novas no mercado que não foram mapeadas previamente;
- Aprendizado: com a utilização do Forecast se torna possível encontrar padrões de períodos onde em geral costuma-se desviar-se dos padrões previstos aprendendo assim a prevenir tais cenários. (FREZATTI, 2005)

Par apoiar o processo de Forecast algumas ferramentas podem ser de grande valia resultando em saldos mais positivos no planejamento e gestão empresarial.

Pflaeging (2005) apresenta instrumentos que podem ser considerados relevantes nesse cenário:

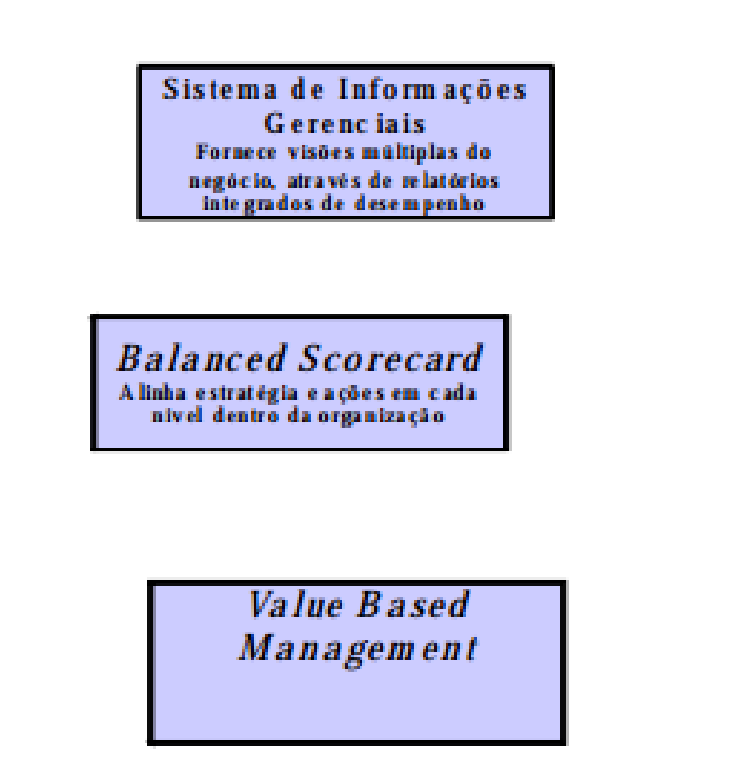


Figura 2 - Ferramentas de Apoio Fonte: Pflaeging (2005)

Esse conjunto de ferramentas, possuindo funções interligadas, tende a promover processos adaptativos no gerenciamento do Forecast, trazendo flexibilidade e dinamismo às empresas. A gestão orçamentária e financeira que se baseia em valor (VBM) ajuda no desenvolvimento de cultura da análise do valor agregado a cada decisão.

Entende-se que o atuar com o Forecast tende a fornecer a empresa de modo dinâmico um grande numero de informações e conhecimentos que se bem geridos podem agregar valor a empresa.

Conforme Freitas (2000), à medida que a informação se torna o principal insumo para a tomada de decisões, é importante praticar estratégias quem tragam para dentro da empresa o maior numero de informações possíveis.

O papel principal de um sistema de informações é processar, sintetizar e detalhar dados, de modo a fornecer ao usuário final um grupo de resultados que possibilitem tomadas de decisão baseadas na sua interpretação acerca dos relatórios recebidos.

Para Pflaeging (2005), os sistemas de informações que interagem com processos orçamentários devem fornecer visões variadas do negócio, proporcionando visões agregadas



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEG e T
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
— TERÇA, 2015 —
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



de desempenho, sendo imprescindível irem além de simples índices isolados devendo dessa forma terem a capacidade de suscitar relatórios e análises com o emprego de índices, fazendo o cruzamento das informações com a aplicação de estatística avançada e propiciando uma permanente comparação de desempenho, com diversas projeções dinâmicas.

No decorrer do processo de budget e forecast são recebidas informações de fontes diversas devendo os recursos humanos desse processo analisar índices isoladamente e em conjunto de forma a jamais se deixar perder qualidade e velocidade nas decisões.

No entanto as informações e conhecimentos gerados pelos processos de budget e forecast devem ser tratadas de forma cuidadosa, pois do ponto de vista do negócio, é possível tomar decisões erradas, aceitando propostas indevidas ou não agregando valor disponível. Já do ponto de vista da análise de gestão, se torna ainda possível efetivar-se interpretações erradas ou ainda deixar-se contaminar pela exuberância de algum número isolado que não reflita a realidade da empresa. Por isso toda informação proveniente desses processos deveria ser gerida com o máximo de cuidado e preparo para que se obtenha delas o resultado esperado.

Por fim, ainda com relação ao forecast, Clarke e West (2007) afirmam que, para que seja concretizado um funcionamento correto da ferramenta, é essencial colocar em prática cinco critérios-chave:

- a) carência de influência de incentivos e contratos pessoais;
- b) efetivação de uma elaboração com experiência recompensadora;
- c) priorização das informações externas no método de previsão;
- d) manutenção executada pelos próprios usuários;
- e) influencia positiva nas tomadas de decisão na inspiração de mudanças.

Na opinião de Hope e Fraser (2003), ferramentas como o forecast são objetos chave de processos adaptativos, empregados para dar sustentáculo às estratégias e ajudar nas decisões gerenciais, sendo considerados processos contínuos de reavaliação, garantindo que cada tomada de decisão seja sempre a melhor possível.

Em estudos recentes (FROWA; MARGINSON; ORGDEN, 2010, LIBBYA; LINDSAYB, 2010, SOUZA; LAVARDA, 2011) verifica-se que o orçamento, embora com algumas limitações, continua a desempenhar um papel fundamental nas organizações. Muitas empresas não têm interesse em abandonar o orçamento, e sim, em melhorá-lo. Dessa forma, o orçamento ainda pode ser considerado como uma das principais ferramentas na gestão empresarial (OTLEY, 1978, FERREIRA; DIHEL, 2012).

3.1. ESTUDOS RELACIONADOS

Encontra-se na literatura nacional outros estudos com o objetivo de verificar as publicações sobre o tema orçamento empresariais. Leite et. al. (2008) pesquisaram a produção de teses e dissertações nos programas de Mestrado e Doutorado em Ciências Contábeis no Brasil, no período de 1995 a 2006. Os autores encontraram apenas 16 trabalhos científicos que abordavam o tema orçamento empresarial o que representa 1,27% do total das publicações.

Percebe-se em outros estudos como de Faria et. Al. (2011) a busca em periódicos internacionais com o objetivo de verificar os autores mais citados e também o que está sendo escrito sobre o tema. O autor analisa a produção científica de estudos internacionais com abordagem da influência da assimetria internacional na elaboração do orçamento. Gomes, Lavarda e Torrens (2012) pesquisam a produção científica sobre o tema, orçamento, em cinco revistas internacionais, no período de 2000 a 2009. Nesse estudo os autores ainda comparam o



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGeT
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



volume de produção sobre o tema em nível internacional com as publicações nacionais concluindo que o tema no Brasil é incipiente quando se compara com o exterior.

Suave et. al. (2013) reconhecem a importância de estudar o desenvolvimento do orçamento buscando identificar e analisar as publicações sobre orçamento em revistas científica de Contabilidade no Brasil. Os autores selecionaram revistas classificadas pela Qualis/CAPES, entre B1 e B3, referente ao período de 1989 a 2011. Os principais achados do estudo demonstram que até então não há predominância de autores brasileiros sobre o tema..

É preciso integrar o uso do orçamento contínuo com outras ferramentas de controle de gestão e os gestores devem ser capazes de responder com flexibilidade as situações inesperadas.

Os autores Kilfoyle e Richardson (2011) discorrem sobre como a literatura do orçamento foi construída em torno do dualismo entre agência e estrutura . Na teoria de agencia destaca-se o orçamento como instrumento de alocação de recursos e monitoramento de desempenho entre o subordinado e superior devido à assimetria da informação. Os autores concluem que na literatura da agencia reconhece a necessidade de maior influência dos gestores dentro da organização. Por outro lado a literatura da estrutura reconhece a necessidade de teorizar os processos de mudanças e permitir o empreendedorismo institucional de gestores qualificados. Os autores concluem que ambas as literaturas estão buscando adequar-se às mudanças necessárias mantendo suas ideologias tradicionais.

Church, Hannan e Kuang (2011) reconhecem que a folga orçamentária é prejudicial para a organização, pois reduz a eficiência da alocação dos recursos. Assim os pesquisadores verificaram que quando os benefícios resultantes de folga orçamentária são compartilhados leva a honestidade na realização dos orçamentos. O estudo apresenta evidencias que os gerentes relatam menos honestidade quando os benefícios resultantes da folga são compartilhados com outros empregados do que quando provém unicamente de outros gerentes. Os autores também verificam que os gerentes tendem a ser mais honestos na medida em que sabem da honestidade dos funcionários. Quando o empregado tem uma postura honesta os gerentes têm dificuldades em se justificar de declarações incorretas.

O melhor planejamento de budget e forecast não terão grande valia para o negócio se ficar restrito a um pequeno grupo de pessoas. Ele precisa se expandir e fazer parte da vida corporativa nos diferentes níveis de gestão, não apenas na diretoria e alta gerência. Aqui o termo chave para o sucesso é cultura! O budget e o forecast bem como acompanhamento das metas devem estar presente no trabalho das pessoas que compõe a organização da mesma maneira que já executam outras atividades rotineiramente.

Em contrapartida, outros autores acreditam que recursos financeiros são motivadores reais, CHIAVENATO (1994, p. 225) explica que “[...] o dinheiro permite não somente a satisfação das necessidades fisiológicas e de segurança (como alimentação, conforto, padrão de vida etc.), mas também proporciona condições para satisfação das necessidades sociais, de estima (status, prestígio) e de auto-realização”.

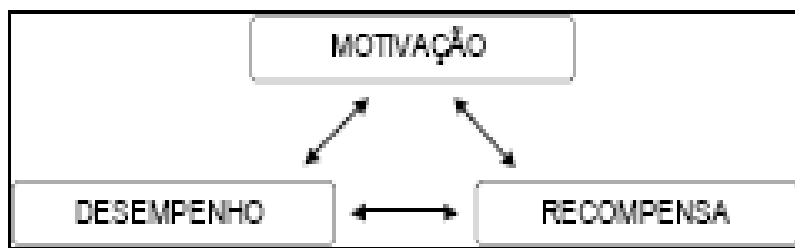


Figura 3 – Vinculação básica de um sistema de recompensa Fonte: CHIAVENATO (1994, p. 225)



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Ainda com relação à discussão da validade de recompensas financeiras como geradores de motivação para a força de trabalho, KOHN apud ATKINSON (2000) oferece a seguinte contribuição: “Em pelo menos 24 estudos, nas últimas três décadas, ficou demonstrado, conclusivamente, que as pessoas que esperam receber uma recompensa para completar uma tarefa, ou para executá-la com sucesso, não as executam tão bem, como aquelas que não esperam nenhuma recompensa”. (ATKINSON 2000, p. 720).

Não existe um modelo único de ferramentas para todas as empresas, mas cabe a cada organização questionar qual a real utilidade do orçamento no seu processo de gestão.

Mas a oportunidade de gerar e integrar informação e conhecimento são formas de compartilhar a gestão e responsabilidades pelos resultados das organizações. Motivação se obtém pela dualidade (necessidade e medo), por necessidade é o melhor caminho sempre.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O sucesso de uma empresa provém de vários fatores, um dos mais importantes é o de planejar. Um bom planejamento financeiro orienta a empresa nas tomadas de decisões, auxilia no processo de alocação de recursos e prepara a empresa para possíveis eventualidades.

O sucesso do empreendedor é projetar o processo orçamentário para isso é indispensável à comunicação entre os gestores, entre a empresa.

Tendo em vista que atualmente a competitividade está cada vez mais acirrada, as empresas não querem só se manter no mercado em que estão inseridas, o objetivo é se destacar perante aos seus concorrentes. E nesse cenário todas as estratégias possíveis e aplicáveis devem ser analisadas a fundo na tentativa de deixar a empresa em posição vantajosa em relação a concorrência. Agregar valor, acrescentar informações e conhecimentos, diminuir custos são processos que podem ser um verdadeiro diferencial em qualquer ramo de atuação empresarial. E esse artigo mostrou que através de processos como o Budget e o “Forecast”, sendo bem utilizados, é possível se gerar um diferencial estratégico e competitivo para a organização que os detém. O processo decisório é influenciado pela atuação da Controladoria, por meio das informações de planejamento e controle.

No atual ambiente globalizado em que as empresas estão inseridas, a economia apresenta-se em um cenário de volatilidade e constantes mudanças. Para acompanhar esta modernidade, se faz necessário ter informações adequadas e realistas dentro de uma empresa, para que ela possa organizar-se planejar-se e competir no ramo em que atua. A partir do momento que a empresa tem informações necessárias para gerir seu negócio, a preocupação que ela passa a ter consiste na utilização dessas informações de maneira a promover a flexibilidade e adaptabilidade aos movimentos do mercado. As informações financeiras geradas pelos processos de Budget e o “Forecast”, poderão dar base para a empresa construir um planejamento financeiro e compartilhar conhecimento.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Lauro Brito de; et. al. Controladoria. In: Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON. Armando Catelli (coordenador). São Paulo: Atlas, 2001.

ATKINSON, Anthony et al. Contabilidade Gerencial. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2000

ARIMA, Carlos Hideo. Sistema de Informações Gerenciais In: Controladoria – Agregando valor para a empresa. Paulo Schmidt (Organizador). Porto Alegre: Bookman, 2002. p. 79-90.

BEUREN, Ilse Maria. Gerenciamento da Informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. São Paulo: Atlas, 1998.

BEUREN, Ilse Maria. O Papel da Controladoria no Processo de Gestão. In: Controladoria - agregando valor para a empresa. Paulo Schmidt (Organizador). Porto Alegre: Bookman, 2002. p. 15-38.

BROOKSON, Stephen. Como elaborar orçamentos. 2. ed. São Paulo: Publifolha, 2001.



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
— 10ª EDIÇÃO —
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



CATELLI, Armando (Coord.). *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto *Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*. 3ª ed. Makron Books : São Paulo, 1994

Church, B.K., R.L. Hannan, and X. Kuang. 2011. Shared interest and honesty in budget reporting. *Accounting, Organizations and Society*, forthcoming.

CLARKE, P.; WEST, R. Rolling forecast. *Financial Management*, London, p. 38-39, Apr. 2007.

FARIA, Juliano Almeida de. O efeito da assimetria da informação na folga orçamentária: um estudo experimental, Dissertação, (Mestrado em Ciências Contábeis), Salvador, 2011

FERREIRA, Fernanda Baldasso; DIEHL, Carlos Alberto. Orçamento empresarial e suas relações com o planejamento estratégico, *Pensar Contábil*, Rio de Janeiro, v. 14, n. 54, p. 27 - 37, maio/ago. 2012.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. *Controladoria – Teoria e Prática*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FREITAS, H. As tendências em sistemas de informação com base em recentes congressos. *ReAd*, Porto Alegre, n. 13, fev. 2000. 2007. Disponível em: http://www.ea.ufrgs.br/professores/hfreitas/revista/arquivos/0149_HF.pdf. Acesso em 2014.

FREZATTI, F. Beyond budgeting: Inovação ou resgate de antigos conceitos do orçamento empresarial? *Revista de Administração de Empresas*. p. 23-33, vol. 45, abr/jun 2005.

FREZATTI, FABIO. *Orçamento Empresarial: Planejamento e Controle Gerencial*. 4ª edição, São Paulo: Atlas, 2007.

FROMA, Natalie; MARGINSON, David; ORGDEN. Stuart, “continuous” budgeting: reconciling budget flexibility with budgetary control, *Accounting, Organizations and Society*, v.35, p. 444–461, 2010.

GOMES, Giancarlo; LAVARDA, Carlos Eduardo Facin; TORRENS, Edson Wilson. Revisão da literatura sobre orçamento em cinco periódicos internacionais nos anos 200 até 2009. *REGE*, São Paulo – SP, Brasil, v. 19, n. 1, p. 107-123, jan./mar. 2012.

HANSEN, Stephen; OTLEY, David T.; STEDE DER STEDE, Wim A. Practice developments in budgeting: an overview and research perspective, *Jornal of Management Accounting Reserch*, v. 5, p. 95-116, 2003.

HANSEN, Stephen; STEDE DER STEDE, Wim A. Multiple facets of budgeting: an exploratory analysis, *Management Accounting Research*, v.15, p., 415–439, 2004.

HOJI, Masakazu. *Administração financeira e orçamentária*. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HOJI, Masakazu. *Administração financeira: uma abordagem pratica*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

HOPE, J.; FRASER, R. *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*. Boston: Harvard Business School Press, 2003.

HOWELL, R. A. Vire de cabeça para baixo o processo orçamentário. *Harvard Business Review*, julago/2004

KANITZ, Stephen Charles. *Controladoria: teoria e estudo de casos*. São Paulo: Pioneira, 1976.

Kilfoyle, E. ; & Richardson, A. J. (2011). Agency and Structure in budgeting: Thesis, Antitheses and syntheses. *Critical Perspectives and accounting*, 183 – 199 doi: 2010.

LEITE, Rita M; CHEROBIM, Ana P.M.S.; SILVA, Helena de F.N.; BUFREM, Leilah S. Orçamento empresarial: levantamento da produção científica no período de 1996 a 2006, *Revista Contabilidade e Finanças*, v. 19, n. 47, p 56-72, maio/agosto 2008.

LIBBYA, Theresa; LINDSAY, Murray. Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice, *Management Accounting Research*, v. 21, p. 56–75, 2010.

OLIVEIRA, Antonio Benedito Silva (Coord.). *Métodos e técnicas de pesquisa em contabilidade*. São Paulo: Saraiva, 2010.

PADOVEZE, Clóvis Luís. A Controladoria no Planejamento Operacional: modelo para determinação da estrutura do ativo. *Revista de Contabilidade do CRC/SP*. Ano VI, nº 20, junho/2002.

PADOVEZE, Clóvis Luís. *Controladoria Estratégica e Operacional: conceitos, estrutura, aplicação*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.



28 • 29 • 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



PADOVEZE, Clóvis Luís; BENEDICTO, Gideon Carvalho de. Cultura Organizacional: Análise e Impactos dos Instrumentos no Processo de Gestão. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD, 27, Atibaia, 2003.

PFLAEGING, N. 11 pecados capitais na implementação e uso do Balanced Scorecard: como criar organizações verdadeiramente flexíveis e descentralizadas, baseadas nos princípios do Beyond Budgeting. Palestra. Associação Nacional dos Executivos de Finanças e Contabilidade – ANEFAC. São Paulo, jun. 2005.

SANVINCENTE, Antonio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

SUAVE, Ricardo; LUNKES Rogério João; ROSA, Ereni C. Gonçalves; SOARES, Sandro Vieira. Orçamento: Análise das publicações nas revistas de contabilidade do Brasil. RACE, Unoesc, v. 12, n. 2, p. 641-676, jul./dez. 2013.

WILLSON, James D.; ROEHL-ANDERSON, Janice M.; BRAGG, Steven M. Controllershship – the work of the managerial accounting. 5. ed. New York: John Wiley, 1998.

ZADANOWICZ, José Eduardo. Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros. 3. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1989.