

ORÇAMENTO EMPRESARIAL: *BUDGET E FORECAST*
ANÁLISE DA SUA UTILIZAÇÃO NO SETOR DE COMUNICAÇÃO
CORPORATIVA DE UMA MULTINACIONAL DO RAMO AUTOMOBILÍSTICO

Gustavo dos Santos Monteiro ¹
Roberson Alves Pereira ¹
Ricardo Lúcio de Assis ²

RESUMO

Este estudo irá demonstrar se a utilização do método de orçamento empresarial *Budget e Forecast* contribui para a gestão e controle da verba disposta a ser utilizada na área de Comunicação Corporativa da multinacional automobilística XYZ, com ênfase na importância de se ter um plano orçamentário como diretriz para objetivos futuros das organizações. Para tanto utilizou-se de pesquisas bibliográficas, análise de dados e entrevista com o gestor responsável da área, onde foi possível demonstrar como é elaborado o orçamento, suas características e o seu funcionamento. O método *Budget e Forecast* torna -se bastante eficaz para a área de Comunicação Corporativa da multinacional XYZ, devido a existência de diversos fatores que demandam ajuste periódicos no orçamento, buscando sempre a melhor alocação de recursos e a melhor gestão da verba, portanto concluímos que a metodologia orçamentária *Budget e Forecast* é a que mais se adequa a realidade, cultura e políticas da empresa, onde se aproxima ao máximo o consumo da verba disposta sempre em acordo com as tendências e mercado.

PALAVRAS CHAVE: *Budget; Forecast;* Orçamento; Planejamento; Controle.

1 INTRODUÇÃO

As primeiras práticas orçamentárias atuais surgiram com o progresso da constituição inglesa em 1689, mas só a partir do século XIX algumas empresas americanas começaram a adotar o orçamento empresarial como técnica de planejamento e controle. (LUNKES, 2003).

Atualmente devido o processo de globalização, o cenário empresarial tem sofrido inúmeras mudanças constantemente, fazendo com que haja a necessidade nas grandes empresas e indústrias da criação e implementação de uma ferramenta que consiga analisar todos os pontos da organização, visando alocar de maneira eficiente e segura os recursos disponíveis, propiciando o aproveitamento de oportunidades do mercado e trazendo um retorno favorável para os recursos empregados, ou seja, um orçamento empresarial.

Neste contexto torna-se relevante o estudo das práticas orçamentárias adotadas por uma indústria multinacional automobilística, visando demonstrar como os métodos de

¹ Alunos do 8º período do curso Ciências Contábeis na instituição Faminas-BH

² Professor orientador da instituição Faminas-BH

orçamento empresarial utilizados pela empresa atuam como ferramenta de planejamento e controle financeiro. Visando preservar a identidade da organização, a empresa será denominada XYZ, e suas demais informações relacionadas a valores e cálculos foram alterados não comprometendo o resultado final. A fábrica é composta por uma divisão de diretorias, uma delas é a Comunicação Corporativa, onde se disponibiliza anualmente uma verba geral, que é gerida através de uma metodologia de orçamento empresarial denominada *Budget e Forecast*.

A Multinacional XYZ possui um faturamento de bilhões de reais anualmente, o que demanda um controle orçamentário preciso e detalhado de cada área da empresa, neste contexto chega-se a pergunta norteadora deste trabalho: o método de orçamento empresarial *Budget e Forecast* auxilia a gestão da verba destinada à área de Comunicação Corporativa da Multinacional XYZ?

O objetivo geral dessa pesquisa é demonstrar se o método de orçamento empresarial *Budget e Forecast* contribuem para a gestão da verba destinada ao setor de Comunicação Corporativa da multinacional, de modo que consiga aproximar os valores orçados e realizados, propiciando a diminuição de gastos e a melhor administração da verba destinada aos setores.

O estudo do método de orçamento empresarial *Budget e Forecast* na área de Comunicação Corporativa da empresa XYZ pretende contribuir de forma essencial para a formação acadêmica e profissional do estudante de contabilidade, pois este deverá ter uma visão holística da empresa e sendo conhecedor do tema irá agregar valores a sua carreira. Portanto a análise da aplicação dessa prática promove a compreensão da aplicabilidade do orçamento e suas influências dentro da empresa, servindo de base para estudos futuros, uma vez que o tema é pouco explorado na literatura pesquisada.

Para alcançar uma resposta ao questionamento do artigo, utilizou-se das seguintes metodologias: quanto à abordagem, foram feitas pesquisas de caráter qualitativas, quanto aos fins, pesquisas descritivas, por meio das técnicas de coletas de dados de pesquisas bibliográficas de artigos e livros de contabilidade gerencial, pesquisas documentais através de projeções orçamentárias realizadas pelos gestores da área de Comunicação Corporativa da multinacional XYZ, e entrevista estruturada com o coordenador do setor administrativo/financeiro da área em estudo. Quanto aos meios, foi feito estudo de caso da aplicação do método de orçamento empresarial *Budget e Forecast* na multinacional.

O estudo esta estruturado em três seções, são elas a seguir: Referencial teórico-abrange conceitos de planejamento estratégico, orçamentos e tipos de orçamentos e

ferramentas de apoio; Análise de dados- apresentação e aplicabilidade do modelo *Budget e Forecast e Conclusão*.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Planejamento estratégico

Planejamento estratégico representa um conjunto de ações tomadas mediante análise do ambiente externo de atuação da empresa, identificando as oportunidades e estabelecendo metas, orientando a elaboração dos planos funcionais internos e orçamentos que alocarão os recursos disponíveis, conforme define Sá e Moraes (2005). Oliveira, Perez Junior e Silva (2002) conceituam planejamento estratégico como o conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e planas para atingir esses objetivos, coordenando de forma a definir em que atividade se encontra a empresa, que tipo de empresa ela é ou deseja ser. A partir do desenvolvimento de um planejamento estratégico é possível estabelecer metas futuras e estar preparado para constantes mudanças, em busca de resultados favoráveis.

O planejamento estratégico, trata-se de uma ferramenta gerencial, diferenciada de empresa para empresa, atendendo as exigências e necessidades do setor em que a empresa atua, afirma Felisbino (2003). Diante do aumento da competitividade e da complexidade de mercado, se torna cada vez maior o número de empresas que estão buscando no Planejamento Estratégico uma forma de auxílio em seu processo gerencial.

Sendo assim, entende-se que a fase do planejamento estratégico englobada pelo orçamento trata da estimação e determinação de receitas e despesas de um período e que sejam condizentes com a realidade desejada pela empresa, relacionadas de forma tal que possam vir a gerar um resultado positivo ou negativo. “O planejamento estratégico tem como premissa a análise das operações e atividades das organizações, para que dessa forma atue na alocação de recursos para as áreas mais relevantes de acordo com as necessidades da empresa (TAVARES, 2000).”

Com o crescimento das atividades da empresa os planejamentos informais deixam de ser suficientes, quando então se torna necessário um plano formal, um orçamento, que obriga a consideração das metas e objetivos, assim como as maneiras de atingi-los, ressaltam Leite et al. (2007).

Enfim a elaboração do orçamento permite avaliação de alternativas na implantação dos planos e objetivos, proporcionando uma maior e precisa capacidade de decisão em diversas situações.

2.2 Orçamento

Após definido o planejamento estratégico a ser seguido pela empresa, se chega à elaboração do orçamento, que se trata da expressão formal e quantitativa dos planos estratégicos definidos pela empresa, conduzindo a empresa para seus objetivos futuros, destacam Padoveze e Taranto (2010).

Almeida et al. (2009) afirmam que o orçamento é parte do processo de gestão que traduz em valores monetários o que foi planejado pelas unidades operacionais e administrativas da empresa. Para Padoveze (2010) o orçamento é ferramenta de controle por excelência de todo processo operacional da empresa, ele traça um curso para a empresa, delineando seus planos, metas específicas e a comparação periódica dos resultados efetivos com as metas.

“Os orçamentos ajudam no planejamento e controle dos gastos e também, na previsão dos resultados operacionais e nas condições financeiras de períodos futuros (GARRISON, NOREEN, 2009).” Lunkes (2007), complementa que o processo de controle orçamentário compreende a etapa de análise do planejado em confronto com o que foi efetivamente realizado, dessa forma há a possibilidade de análises das variações em que se busca identificar as áreas que mais contribuíram e também as causas dos desvios, isto possibilitará a avaliação do desempenho, além de correções que assegurem o alcance dos objetivos pretendidos.

Sendo assim o orçamento apóia o processo de planejamento, onde na sua execução é que se consegue chegar realmente ao que foi planejado, tornando-se mais fácil o controle das ações para se atingir as metas estabelecidas pela empresa.

Segundo Garrison e Noreen (2009), as empresas se beneficiam muito de um programa orçamentário, pois os orçamentos fornecem um meio de transmitir os planos da administração a toda à organização, forçam os gerentes a pensarem no futuro e a planejá-lo, proporciona um meio de alocação dos recursos a as partes da organização em que eles podem ser empregados de maneira mais eficaz, revelam potenciais gargalos antes que eles ocorram, coordenam as atividades de toda organização, ajudando a assegurar que todos estão trabalhando na mesma direção e definem as metas e objetivos que podem servir de níveis de referência para a

subseqüente avaliação de desempenho. Padoveze (2010) complementa que a grande vantagem da utilização do orçamento está no processo de otimização dos resultados empresariais. Fato de trabalharmos com a perspectiva de futuro e com a possibilidade de inserção dos ajustes necessários, faz com que o orçamento seja um instrumento mais importante para melhorar os resultados esperados.

O orçamento pode trazer muitos benefícios à organização desde que todos os envolvidos, conheçam as premissas e objetivos propostos, fazendo com que todos caminhem rumo ao sucesso organizacional.

Um plano orçamentário consiste: no conhecimento antecipado de resultados e serve de guia para ações a serem executadas pelas unidades da empresa, definindo as responsabilidades pela gestão dos recursos e geração dos resultados de determinado período futuro, conforme aponta Hoji (2012).

Para se elaborar um plano orçamentário, Padoveze (2010), explica que é necessário se atentar a algumas etapas como: estabelecer a missão e os objetivos corporativos; estruturar as premissas ambientais e, a partir delas, determinar o fator limitante; elaborar o orçamento pelo fator limitante; elaborar os outros orçamentos coordenando-os com o fator limitante e os objetivos corporativos; sintetizar todos os orçamentos para produzir o orçamento mestre.; rever o orçamento mestre levando em conta os objetivos corporativos. Se esse orçamento não estiver de acordo com os objetivos da empresa, será necessário voltar algumas etapas e repetir o processo até ele tornar-se aceitável; monitorar os resultados reais considerando os resultados orçados e reportar as variações; tomar ações corretivas para eliminar as variações ou revisar o orçamento mestre ou os orçamentos subsidiários para acomodá-las.

Conforme Galvão (2008) et al. Os principais orçamentos na fase de sua elaboração são subdivididos em: Operacionais, Investimentos e Caixa.

Warren, Reeve e Fess (2008) acrescentam que:

O desenvolvimento de orçamentos para o ano fiscal seguinte normalmente começa vários meses antes de o ano corrente terminar. Essa responsabilidade em geral é atribuída ao comitê de orçamentos, o qual, freqüentemente, é formado por um diretor de orçamentos e executivos de alto nível, como o controller, o tesoureiro, o gerente de produção e o gerente de vendas.

Portanto com as fases de execução, planejamento e controle do processo orçamentário, é possível identificar prováveis fatores externos e internos que envolvem a organização, que futuramente poderão afetar o alcance dos objetivos e metas traçados, essa identificação trata-se da comparação dos resultados com as projeções, o que proporciona o ajuste do orçamento

de acordo com a realidade e dificuldades deparadas pela empresa, porém, esse ajuste depende muito dos métodos de orçamentos adotados.

A seguir serão apresentados os tipos de orçamentos, suas características, vantagens e desvantagens.

2.2.1 Orçamento base zero

A característica principal do orçamento base zero é a não utilização de informações já existentes na empresa para as projeções.

Cada item a ser orçado deve ser considerado apenas despesas realmente necessárias para o ano seguinte, excluindo-se o histórico de despesas passadas, define Leite (2008). Por essa razão esse tipo de orçamento chama-se Orçamento Base Zero (OBZ), por obter a linha de base zero. Para Bowersox, Closs e Coper (*apud* SOUZA; BORINELLI, 2012, p.39), “o orçamento base zero começa sem fundos autorizados e a formação de recursos é desenvolvida de uma maneira de zero para mais”.

Premchand, 1998 *apud* Batista (2008) aponta que:

O objetivo do orçamento base zero é o de viver de acordo com os recursos disponíveis; e corresponde ao meio de analisar, reestruturar e eliminar despesas, programas e projetos não econômicos.

O orçamento base zero possui algumas vantagens em sua implantação, pois de acordo com Raza (2006), o OBZ é uma ferramenta orçamentária prática, que obriga os gestores a rever todas as suas atividades, saindo da zona de conforto proposta.

Atkinson *et al.* (2008) ressaltam que muitos críticos da ferramenta a consideram cara por exigir muito mais tempo para elaboração, visto que o pessoal que a prepara necessita de análises mais aprofundadas.

Quando se refere a sua aplicação nas empresas Santos *et al.* (2008), concluem que os orçamentos base zero tem sido aplicados tanto em empresas públicas quanto em empresas privadas, tendo em vista maximizar os lucros ou benefícios.

2.2.2 Orçamento estático

O orçamento estático parte da premissa do não acompanhamento das tendências externas, não sendo permitida a sua alteração durante seu processo de execução.

É função do orçamento estático, mostrar os resultados esperados de um centro de responsabilidade para apenas um nível de atividade. Uma vez que o orçamento determinado, ele não muda, mesmo que a atividade mude, ressaltam Warren, Reeve e Fess (2008). Padoveze (2010) cita que o Orçamento Estático é mais comum, onde se elaboram todas as peças orçamentárias a partir da fixação de determinado volume de produção ou vendas. Os volumes, por sua vez, também determinarão o volume das demais atividades e setores da empresa.

Pode ser considerada desvantagem do orçamento estático o fato de não ser possível a sua alteração do orçamento original. Conforme Warren, Reeve e Fess (2008), afirmam que uma desvantagem dos orçamentos estáticos é que eles não são ajusta às mudanças nos níveis de atividade. Sendo assim uma vez definido uma meta para determinado departamento e ocorra alguma variável, que se faça necessária uma alteração no planejamento orçamentário, esta não será possível

Padoveze (2010) complementa que o orçamento estático apesar de conter um elemento crítico, que é sua estaticidade, e, portanto, sem flexibilidade, esse tipo de orçamento é muito utilizado principalmente para grandes corporações notadamente as que operam em vários países. O autor ainda salienta que o motivo da utilização do orçamento estático nas grandes corporações é a imensa necessidade de consolidação dos orçamentos de todas as suas unidades dispersas geograficamente num orçamento mestre e único da corporação.

2.2.3 Orçamento flexível

Diferente dos orçamentos estáticos, os orçamentos flexíveis mostram resultados esperados para vários níveis de atividade.

Os orçamentos flexíveis são preparados para uma larga atividade e não para um único nível de atividade. Eles fornecem uma base ativa de comparação, por serem combinados com as variações de volume. Por isso permitem uma comparação interligada e mais significativa, conforme Tomislav (2005). Atkinson et al.(2011) aponta que os orçamentos flexíveis são previsões de quais despesas devem ter sido geradas pelos volumes reais de vendas e de produção. Complementando Horngren et al.(2003) afirmam que o orçamento flexível é ajustado de acordo com as mudanças do nível de atividade real (ou receita e direcionadores de custos reais).

Sendo assim os orçamentos flexíveis permitem o seu ajuste, de acordo com as tendências externas e internas. Marion e Ribeiro (2011) complementam que orçamentos

flexíveis são aqueles que, uma vez elaborados, permitem modificações ou ajustes de suas previsões em decorrência dos desvios observados durante a sua execução entre o que foi fixado e o que foi realizado.

Warren, Reeve e Fess (2008) destacam que o orçamento flexível é especialmente útil para estimar e controlar os custos de fabricação e as despesas operacionais. Souza e Boreli (2012) contribuem dizendo que o orçamento flexível é aquele que oferece um modo de assimilar aumento ou reduções inesperadas de volume durante um determinado período operacional.

Contudo a possibilidade de permitir alterações mediante a alterações e ou variações inesperadas, pode ser considerada uma grande vantagem desse tipo de orçamento em comparação com os demais orçamento estático e orçamento base zero.

Padoveze (2010) aponta que:

A maior crítica á adoção do orçamento flexível é seu desalinhamento parcial com o fundamento do orçamento, que é prever o que acontecerá. Isso se deve ao fato de que a adoção estrita desse conceito dificulta consideravelmente a continuidade do processo orçamentário, que é representada pela projeção das demonstrações financeiras.

Padoveze (2009) ainda complementa que grande desvantagem da aplicação do orçamento flexível é que ele não assume nenhuma faixa de quantidades ou nível de atividade esperado. Faz-se apenas o orçamento dos dados unitários, e as quantidades a serem assumidas seriam as realmente produzidas, à medida que acontece. Sendo assim a sua utilização dificulta a projeção dos demonstrativos contábeis, que seria a continuação do processo orçamentário.

2.2.4 Orçamento ajustado

O conceito de orçamento ajustado é derivado de orçamento flexível, sendo um segundo orçamento, que passa a vigorar quando se modifica o volume ou nível de atividade inicialmente planejado, para outro nível de volume ou de atividade, decorrente de um ajuste de plano, reforça Padoveze (2010). Para Souza e Borelli (2012), o orçamento ajustado reflete as alterações no planejamento original, de acordo com os valores atualizados à execução do orçamento. O orçamento ajustado caracteriza-se pela grande capacidade de flexibilização e é implantando quando se necessita uma alteração do orçamento original.

Enfim quando se faz necessário qualquer alteração no orçamento original, em virtudes de variações de volume ou quantidade, esse novo orçamento é denominado orçamento ajustado.

2.3 Terminologias orçamentárias empresariais

Padoveze e Taranto, são autores que apontam o uso de novas terminologias no ambiente empresarial, são elas *Budget* e *Forecast*.

O planejamento é uma exigência do processo de gestão adotado pelas empresas, portanto, ao questionar as vantagens e desvantagens do orçamento, surgem novos tipos, modelos e conceitos orçamentários. Padoveze e Taranto (2010) relatam que as críticas sofridas pelo orçamento como instrumento gerencial ao longo do tempo, influenciam em suas mudanças e que todas essas críticas centram-se na possível falta de adequada relação custo/benefício da informação. Padoveze e Taranto (2010) ainda ressaltam que vale assinalar que nessa evolução podemos identificar duas vertentes: uma que procura tornar o processo orçamentário mais preciso e rígido, transformando-o no mais importante instrumento do processo de planejamento das empresas, e outra que busca simplificar sua estrutura, chegando até mesmo desestimular sua estrutura. Os autores alertam que o importante é ter em mente que a adoção de determinado tipo e conceito de orçamento está totalmente ligada ao modelo de gestão da empresa e a cultura orçamentária desenvolvida internamente.

2.3.1 *Budget*

“A terminologia inglesa *Budget* é a mais utilizada entre as empresas transnacionais e refere-se basicamente ao orçamento dentro do conceito estático.” (PADOVEZE 2009).

O orçamento no modelo *Budget* adere a idéia do orçamento estático, fixando os dados para o próximo exercício de maneira que não possam ser alterados. Padoze e Taranto (2010) complementam que as variações orçamentárias (variações entre o valor orçado e o real), os gestores responsáveis pela execução orçamentária devem justificá-las.

Padoveze e Taranto (2010) apontam algumas críticas e vantagens quanto ao modelo de orçamento *Budget*:

Vale assinalar que a não-permissão de alterações nas peças orçamentárias após seu planejamento, uma das características fundamentais do orçamento estático, é seu ponto mais polêmico. Por conta dele, há uma crítica generalizada a esse conceito, que se baseia na dinâmica natural dos negócios empresariais. Contudo, apesar das contraposições, a inflexibilidade é muito bem-vinda por grandes organizações, notadamente as multinacionais, em razão da necessidade de consolidar as peças orçamentárias em um orçamento único ou mestre, como também chamado.

O *Budget* é basicamente um orçamento no conceito fixo, suas alterações são através de orçamentos ajustados do qual são chamados de *Forecast*.

2.3.2 Forecast

Os ajustes realizados através de um orçamento estático são denominados orçamentos ajustados. Padoveze e Taranto (2010) afirmam que a primeira derivação do conceito de orçamento estático é a de orçamento ajustado, também chamado de *Forecast*. Acrescentando, Padoveze (2009), relata que é muito comum, nas empresas transnacionais, chamar também de *forecast* a soma dos dados reais mensais já acontecidos no período, mais os dados restantes do orçamento a cumprir.

Quanto ao uso da terminologia Padoveze e Taranto (2010), apontam que a palavra *forecast* tem sido utilizada pelas empresas, principalmente as de origem norte-americana, para designar dois conceitos: o conceito de orçamento ajustado, ou seja, o *forecast* é o novo orçamento, o orçamento original modificado; o conceito de previsão até o final do período orçado, isto é, a somatória dos valores dos períodos já realizados mais os valores dos períodos ainda a serem realizados com um total que despreza as variações já ocorridas nos meses realizados.

Padoveze e Taranto (2010) complementam que o objetivo do *forecast* é oferecer ao orçamento uma alternativa de flexibilização e se dá quando se faz necessária uma alteração no orçamento original em razão de uma mudança significativa na expectativa de uma variável fundamental.

2.4 Sistemas orçamentários de informação

Na elaboração e preparação do orçamento é muito comum o uso de sistemas orçamentários computadorizados para apoio e gestão desses orçamentos.

Conforme Warren, Reeve e Fess, esses sistemas agilizam e reduzem os custos de preparação de orçamentos. Isso é especialmente verdadeiro quando grande quantidade de dados precisa ser processada.

Padoveze e Taranto (2010) complementam que, quanto maior forem à integração dos sistemas de informação e quanto mais bem coordenados eles forem com o sistema de informação contábil, melhor será a qualidade dos dados a serem incorporados nas peças orçamentárias. Warren, Reeve e Fess, ainda complementam que os gerentes usam, amiúde, planilhas eletrônicas ou modelos de simulação para representar as relações operacionais e

orçadas. Usando-se modelos de simulação por computador, pode-se avaliar o impacto de várias alternativas sobre o orçamento.

3 DEMONSTRAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Diante da complexidade e magnitude de recursos gerados e utilizados pelas indústrias do setor automobilístico, a multinacional XYZ, adota a aplicação de orçamento na sua gestão. Para a área de Comunicação Corporativa, optou-se pela metodologia de orçamento empresarial *Budget e Forecast*, pois segundo o gestor da área entrevistado, o modelo é o que mais se adéqua a cultura e realidade da empresa, sendo seu funcionamento ideal para hierarquia e divisão de atividades, podendo ser monitorado por sistemas, gerando melhores resultados. O modelo ainda possibilita antecipar o cenário do ano seguinte, com a elaboração do *Budget*, feito a partir de setembro do ano anterior, servindo como uma previsão do planejamento futuro da verba de maneira fixa, que só será ajustada em fevereiro através da aplicação do *Forecast*. Conforme ressaltado por Padoveze (2009), a terminologia inglesa *Budget* é a mais utilizada entre as multinacionais e refere-se basicamente ao orçamento dentro do conceito estático.

A multinacional XYZ, em meados de setembro inicia a discussão e elaboração do planejamento para o ano seguinte, definindo diretrizes, objetivos e tendências. A partir do planejamento começa a construção da base do orçamento, o *Budget*, que assim como o orçamento estático permite projetar para o próximo ano o que será consumido pela área. O *Budget* será o orçamento fixo, ajustado somente a partir de março, respeitando a cultura e política gerencial da empresa, que realiza ajustes a partir desse período.

Os ajustes realizados são denominados de *Forecast*, que assim como o orçamento flexível, se baseia nas mudanças ocorridas em cenários que afetam diretamente e indiretamente a empresa, sejam eles internos ou externos. A partir de março elabora-se o primeiro *Forecast*, que a empresa XYZ define como “*Forecast 2+10*” (dois meses realizados e dez meses previstos), passando a ser a referência para os próximos meses até setembro, quando se realiza o último ajuste no ano, definido como “*Forecast 8+4*” (oito meses realizados e quatro meses previstos), que servirá de base para a elaboração do *Budget* para o ano seguinte, tornando-se um ciclo orçamentário.

A indústria XYZ, adota como método de controle do orçamento, planilhas eletrônicas e sistemas de informação integrados, pois segundo o gestor entrevistado da área, é ideal a utilização de um sistema integrado para que se obtenham informações confiáveis e atualizadas

em tempo hábil, para processamento e tomada de decisão, o que se confirma com a tese de Padoveze e Taranto (2010), que quanto maior for a integração das peças orçamentárias com o sistema de informações, melhor será a qualidade dos dados. O quadro 1 representa a planilha eletrônica do *Budget* elaborado a partir de setembro de 2011, para o ano 2012:

Quadro 1 – Budget 2012

COMUNICAÇÃO CORPORATIVA - BUDGET 2012														
PEP	DESCRIÇÃO DA VERBA	TOTAL	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
30B_12_S03	RELAÇÕES PÚBLICAS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
30B_12_S03_01	PONTA A PONTA	402	15	31	19	16	23	27	57	12	54	56	43	49
30B_12_S03_02	RP STAKEHOLDERS	424	7	10	10	-	-	54	-	69	-	70	32	171
30B_12_S03_03	PATROCÍNIOS INSTITUCIONAIS/ATIVACÃO	1.456	-	-	162	-	-	226	-	-	-	352	533	183
30B_12_S03_04	PATROCÍNIOS GROUP	194	-	-	45	-	-	-	100	-	-	-	-	49
30B_12_S03_05	CASA DE CULTURA	277	116	-	-	38	-	-	-	81	-	42	-	-
30B_12_S03_06	ATIVACÃO PROJETOS INCENTIVADOS	556	-	-	65	-	-	90	-	115	179	-	107	-
30B_12_S03_07	MATERIAIS E BRINDES INSTITUCIONAIS	107	-	-	-	-	23	-	-	35	-	-	-	49
30B_12_S03_08	DATAS COMEMORATIVAS	185	-	62	-	-	19	-	-	-	-	-	-	104
30B_12_S03_09	DIVERSOS RELAÇÕES PÚBLICAS	22	1	1	1	1	2	2	3	2	2	1	2	4
30B_12_S03_0A	PROJETO PRAÇAS ESTRATÉGICAS	656	44	51	32	27	39	81	36	29	108	70	53	86
30B_12_S03_0B	ATIVACÃO PATROCÍNIO BIENAL DAS ARTES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
30B_12_S03_0C	RECURSOS PRÓPRIOS PROJETOS ICMS (20%)	203	-	-	45	-	-	-	-	115	-	42	-	-
30B_12_S03_0D	ATIVACÃO PROJETOS ICMS	173	-	-	23	-	-	-	-	115	-	35	-	-
TOTAL		4.654	183	155	402	83	106	481	196	573	343	669	770	694

Fonte: Multinacional XYZ, Setembro de 2014.

Observou-se que na primeira coluna há uma ramificação de despesas consumidas pelo setor de relações públicas, codificadas de acordo com o seu cadastro no sistema integrado de gestão SAP (Sistemas, Aplicativos e Produtos para Processamento de Dados). Na segunda coluna demonstra a descrição de cada despesa em relação ao seu código utilizado no sistema integrado. A terceira coluna trata-se do total consumido por cada despesa mensalmente.

Assim como os demais tipos de orçamentos, os critérios utilizados para a aplicação desse método de orçamento, são análises feitas baseadas em contexto de mercado, inflação, situação econômica financeira da empresa, planejamento estratégico (lançamentos de novos produtos, investimentos e etc) e planejamento de produção, conforme dados da entrevista. O que afirma Sá e Moraes (2005), que o planejamento estratégico representa um conjunto de ações tomadas mediante análise do ambiente interno e externo de atuação da empresa, identificando as oportunidades e estabelecendo metas.

A área de Comunicação Corporativa está sujeita a uma dinâmica de inclusão e ou exclusão de seus gastos e despesas constantemente, o que demanda um ajuste periódico do orçamento *Budget* feito anteriormente. Questionado quanto a vantagem da adoção do método na multinacional o gestor salientou que a metodologia possibilita um maior controle de despesas e do resultado, e permite correção de “erros de rota” ou a atualização do orçamento

conforme mudanças de cenário, estando de acordo com Padoveze (2010) que enfatiza, a grande vantagem da utilização do orçamento é a otimização dos resultados empresariais, permitindo trabalhar com a perspectiva de futuro e com a possibilidade de inserção dos ajustes necessários, fazendo com que seja um instrumento mais importante para melhorar os resultados esperados.

O *Forecast* é realizado em um período determinado pela diretoria financeira da empresa, confrontando a verba que já foi consumida com a prevista. No primeiro ajuste feito no ano, confronta-se o que foi consumido em janeiro e fevereiro e realocando os demais meses até dezembro, “*Forecast 2+10*” (dois meses consumidos e dez meses previstos), conforme demonstrado no quadro 2 :

Quadro 2 – Forecast 2+10

COMUNICAÇÃO CORPORATIVA - F2+10 2012														
PEP	DESCRIÇÃO DA VERBA	TOTAL	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
30B_12_S03	RELAÇÕES PÚBLICAS													
30B_12_S03_01	PONTA A PONTA	522	9,4	-	19	10	22	36	104	60	68	60	59	76
30B_12_S03_02	RP STAKEHOLDERS	582	2,1	0,5	10	-	-	71	-	97	18	75	44	264
30B_12_S03_03	PATROCÍNIOS INSTITUCIONAIS/ATIVACÃO	1.450	-	169,8	200	-	-	150	-	-	-	250	500	180
30B_12_S03_04	PATROCÍNIOS GROUP	302	-	-	44	-	-	-	182	-	-	-	-	76
30B_12_S03_05	CASA DE CULTURA	319	-	-	-	23	13	25	50	113	50	45	-	-
30B_12_S03_06	ATIVACÃO PROJETOS INCENTIVADOS	678	-	-	23	-	-	119	-	161	228	-	147	-
30B_12_S03_07	MATERIAIS E BRINDES INSTITUCIONAIS	146	-	-	-	-	22	-	-	48	-	-	-	76
30B_12_S03_08	DATAS COMEMORATIVAS	250	0,2	-	-	-	89	-	-	-	-	-	-	160
30B_12_S03_09	DIVERSOS RELAÇÕES PÚBLICAS	29	6,5	4,7	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2
30B_12_S03_0A	PROJETO PRAÇAS ESTRATÉGICAS	825	25,5	25,6	32	16	36	107	65	100	137	75	74	132
30B_12_S03_0B	ATIVACÃO PATROCÍNIO BIENAL DAS ARTES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
30B_12_S03_0C	RECURSOS PRÓPRIOS PROJETOS ICMS (20%)	251	-	-	44	-	-	-	-	161	-	45	-	-
30B_12_S03_0D	ATIVACÃO PROJETOS ICMS	221	-	-	22	-	-	-	-	161	-	38	-	-
TOTAL		5.574	43,8	200,7	395	50	183	510	403	904	503	590	826	965

Fonte: Multinacional XYZ, Setembro de 2014.

Os dados do quadro 2 apresentam em destaque o que foi consumido em janeiro e fevereiro. Em relação ao *Budget* apresentado no quadro 1, verifica-se que tivemos uma redução no consumo de janeiro de 76%, já em fevereiro houve um aumento de 29,5% do consumo da verba. Essas variações deu-se devido a mudanças de cenário durante o período analisado, mudanças essas que impactaram nos demais meses previstos, gerando assim um aumento de 20% no total da verba destinada ao setor de relações públicas. A explicação para essas variações e ajustes, conforme o gestor, é que quando há necessidade de redução de despesas, são realizados cortes, cancelamento de atividades e readequação dos orçamentos. Em acordo com a ótica de Padoveze e Taranto (2010) que afirmam que o objetivo do *Forecast* é oferecer ao orçamento uma alternativa de flexibilização e se dá quando se faz necessária uma alteração no orçamento original em razão de uma mudança significativa na expectativa de uma variável fundamental.

O próximo ajuste realizado, ou seja, “Forecast 8+4” (oito meses consumidos e 4 meses previstos), é essencial para as tomadas de decisões da diretoria financeira. Conforme o gestor, neste período (setembro), assim como as outras metodologias de orçamento, é possível prever como será o cenário para o próximo ano. Garrison e Noreen (2009), afirmam que as empresas se beneficiam muito de um programa orçamentário, pois os orçamentos fornecem um meio de transmitir os planos da administração a toda a organização, forçam os gerentes a pensarem no futuro e a planejá-lo, visando um melhor aproveitamento de alocação de recursos em busca de resultados futuros. O quadro 3 apresenta o “Forecast 8+4” do setor de relações públicas da Comunicação Corporativa.

Quadro 3 – Forecast 8+4

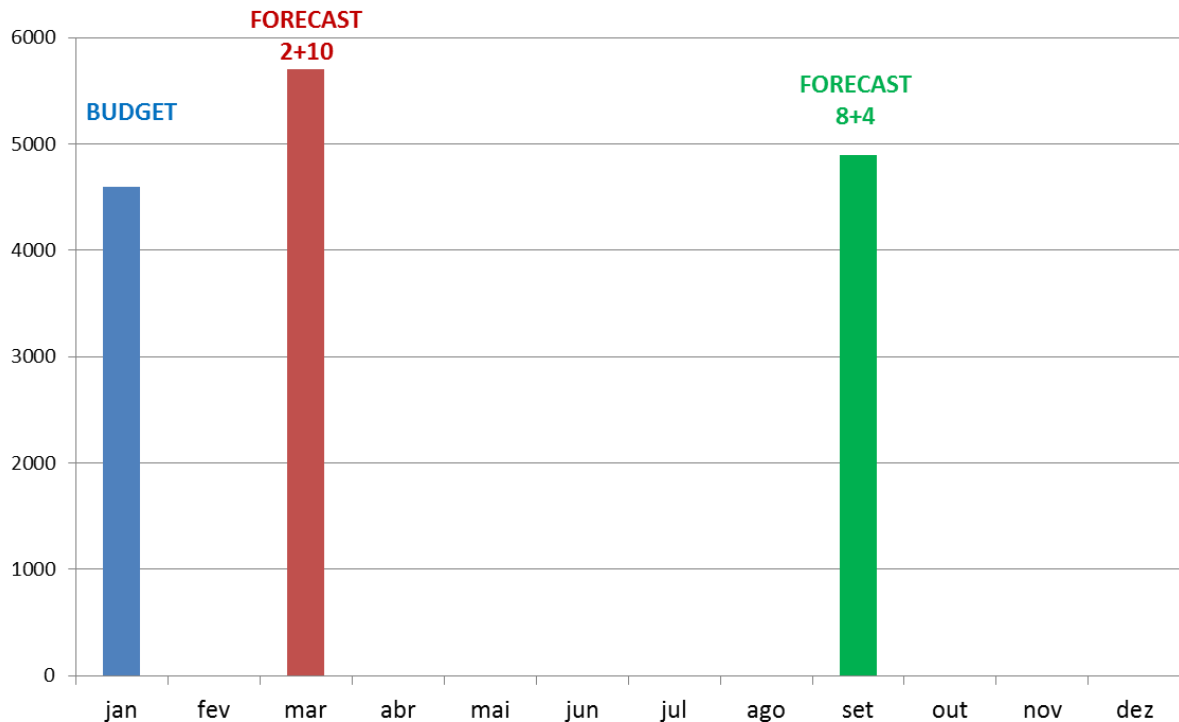
COMUNICAÇÃO CORPORATIVA - F8+4 2012														
PEP	DESCRIÇÃO DA VERBA	TOTAL	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
30B_12_S03	RELAÇÕES PÚBLICAS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
30B_12_S03_01	PONTA A PONTA	513	9,4	-	4	11	18	92	41	18	80	80	80	80
30B_12_S03_02	RP STAKEHOLDERS	605	2,1	0,5	0	0	33	19	10	99	80	80	80	200
30B_12_S03_03	PATROCÍNIOS INSTITUCIONAIS/ATIVACÃO	1.516	-	169,8	5	(39)	8	211	236	124	100	200	250	250
30B_12_S03_04	PATROCÍNIOS GROUP	79	-	-	-	-	-	9	(0)	-	-	-	-	70
30B_12_S03_05	CASA DE CULTURA	458	-	-	-	-	112	(28)	25	61	97	60	70	60
30B_12_S03_06	ATIVACÃO PROJETOS INCENTIVADOS	688	-	-	120	19	74	85	23	66	100	50	100	50
30B_12_S03_07	MATERIAIS E BRINDES INSTITUCIONAIS	110	-	-	-	-	-	-	-	-	10	10	10	80
30B_12_S03_08	DATAS COMEMORATIVAS	189	0,2	-	51	-	18	1	-	-	-	-	-	120
30B_12_S03_09	DIVERSOS RELAÇÕES PÚBLICAS	92	6,5	4,7	10	7	0	1	6	16	10	10	10	10
30B_12_S03_0A	PROJETO PRAÇAS ESTRATÉGICAS	597	25,5	25,6	26	52	27	26	236	(101)	70	70	70	70
30B_12_S03_0B	ATIVACÃO PATROCÍNIO BIENAL DAS ARTES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
30B_12_S03_0C	RECURSOS PRÓPRIOS PROJETOS ICMS (20%)	65	-	-	-	-	-	-	-	-	-	20	20	25
30B_12_S03_0D	ATIVACÃO PROJETOS ICMS	38	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10	10	18
TOTAL		4.950	43,8	200,7	215	51	292	416	578	284	547	590	700	1.033

Fonte: Multinacional XYZ, Setembro de 2014.

Observa-se nos dados do quadro 3 do Forecast 8+4, um dinamismo na alocação de recursos dispostos, em relação ao Forecast 2+10 apresentado no quadro 2. No decorrer do ano até o período de setembro, ressalta-se que devido às mudanças de cenários e suas perspectivas de mercado, houve cortes e ou complementos de verbas em todos os meses, apresentando oscilações no total do orçamento previsto. Os últimos 4 meses previstos, de acordo com o entrevistado, servirão de parâmetro para manter a eficiência do consumo da verba, ou seja, o consumo integral do total até dezembro, pois caso ocorra um consumo maior do que o previsto, o sistema de informação apontará uma falha na gestão do orçamento, não possibilitando novos consumos. Caso ocorra um consumo menor do que o previsto, a diretoria financeira poderá deliberar cortes para o Budget do próximo ano, partindo do princípio que a verba disposta no início do ano foi exagerada em relação ao seu real consumo.

Demonstra-se em um gráfico o total de verba prevista para cada um dos orçamentos feitos durante o período de 2012 para o setor de Relações Públicas na área de Comunicação Corporativa.

Gráfico 1 – Comparativo Budget x Forecast



Fonte: Dados da pesquisa – 2014 elaborados pelos autores.

Nota-se que o *Budget* elaborado para o início do ano foi menor que os ajustes realizados a partir do consumo de dois meses (*Forecast 2+10*) e o consumo de oito meses (*Forecast 8+4*). O último ajuste do ano *Forecast 8+4* apresentou uma variação positiva pequena em relação ao *Budget*, mesmo que tenha várias oscilações durante os oito meses consumidos, os gestores seguem uma tendência de manter a base elaborada no princípio do ano a fim de serem eficientes no consumo da verba.

4 CONCLUSÃO

Diante da eficácia do Orçamento Empresarial e de seus sub-orçamentos no processo de gestão empresarial, a aplicabilidade desta ferramenta e os resultados propostos, a análise do uso do método de orçamento *Budget e Forecast* em uma empresa de grande porte, tendo como estudo de caso uma multinacional do ramo automobilístico, ficou demonstrado que a aplicação é viável e de extrema importância para um controle aprimorado e organizado da empresa.

A partir das análises feitas, conclui-se que o método de orçamento empresarial *Budget* e *Forecast*, é semelhante as metodologias de orçamento estático e orçamento flexível, comprovando a teoria exposta pelos autores de que se trata de uma derivação desses conceitos e que é necessário a elaboração de um planejamento estratégico para a aplicação da ferramenta dentro de uma organização, sendo bastante eficaz desde que aplicado em empresas que disponibilizam pessoas capacitadas e especializadas na função de gestores do orçamento por se tratar de um instrumento de auxílio da gestão empresarial que demanda tempo e conhecimentos específicos para ser administrado. Empresas que possuem alto volume de movimentações financeiras, sejam elas despesas ou receitas e influenciadas por ocorrências constantes nos cenários internos e externos relacionados diretamente a organização são as mais recomendadas para a utilização do método.

Tendo em vista a modernidade e complexidade do tema, por se tratar de método utilizado em sua maioria por empresas estrangeiras, houve uma certa dificuldade para a abordagem teórica no acervo de livros voltados para a área de orçamentos empresariais de nacionalidade brasileira, mas através do estudo de caso e do pouco contexto teórico aplicado, foi possível elaborar uma análise desse método e verificar a sua importância e relevância no planejamento estratégico da multinacional.

O *Budget* e *Forecast* torna-se viável para o setor de Comunicação Corporativa da multinacional, pois se trata de uma área com constantes ocorrências de eventos extraordinários, ou a não realização dos previstos. Sendo assim através do *Forecast*, será possível revisar e planejar o controle destes acontecimentos. Concluímos que o maior desafio para que o método funcione perfeitamente, são o envolvimento e comprometimento da liderança no planejamento e na execução do orçamento e flexibilidade para readequação no caso de mudanças de cenário, pois trata-se de uma responsabilidade partilhada.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, L. B.; MACHADO, E. A.; RAIFUR, L.; NOGUEIRA, D. R. **A Utilização do Orçamento como Ferramenta de Apoio à Formulação de Estratégia, de Controle e de interatividade: Um Estudo Exploratório nas Cooperativas Agropecuárias da Região Sul do Brasil.** *Revista Contabilidade Vista & Revista*, v. 20, n. 3, 2009.

ATKINSON, Anthony A. *et al.* **Contabilidade gerencial**. Tradução: André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro, revisão técnica Rubens Famá. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BEUREN, Ilse Maria (Org.) **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Pentice Hall, 2004.

FELISBINO, S. C. Orçamento como ferramenta de controle para micro e pequenas empresas. **Revista Brasileira de Contabilidade**. Brasília, n. 141, p. 31-37, maio/jun. 2003.

FEMENICK, Tomislav R. **Fundamentos, Métodos e Práticas do Orçamento Empresarial**. 2ª ed. São Paulo: Ipep, 2005.

GALVÃO, Alexandre et al. **Finanças Corporativas: Teoria e Prática no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008

GARRISON, R. H.; NOREEN, E. W. **Contabilidade Gerencial**. 9. ed. LTC: Rio de Janeiro, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4º ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, Luiz F. A. M. FREITAS JR, Antonio A. **A importância do apoio multicritério à decisão na formação do administrador**. Revista ANGRAD, v.1, n.1. Rio de Janeiro, jul./set.2000

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira e Orçamentária**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

HORNGREN, Charles T.; FOSTER, George; DATAR, Srikant. **Contabilidade de custos**. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

LEITE, R. M.; CLEMENTE, A.; GARCIA R. **Análise de Regressão: uma ferramenta para a previsão de vendas**. In: 7º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, 2007, São Paulo.

LEITE, R.M. *et al.* Orçamento empresarial: levantamento da produção científica no período de 1995 a 2006. **Revista de Contabilidade e Finanças**. São Paulo, v. 19, n. 47, p. 56-72, 2008.

LIMA FILHO, R.; BRUNI, A.; SAMPAIO, M. **A Influência do Gênero, Idade e Formação na Presença de Heurísticas em Decisões de Orçamento: Um Estudo Quase experimental**. **Revista Universo Contábil**, v. 8, n. 2, p. 103-117, 2012.

LUNKES, Rogério João. **Manual de orçamento**. São Paulo: Atlas, 2003.

LUNKES, Rogério João. **Manual do Orçamento**. São Paulo: Atlas, 2007.

MARION, José Carlos; RIBEIRO, Osni Moura. **Introdução à Contabilidade Gerencial**. São Paulo. Ed. Saraiva, 2011.

OLIVEIRA, L.M. de; PEREZ JR., J.H.; SILVA, C. A. dos S.. **Controladoria Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Avançada**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

PADOVEZE, C. L.; TARANTO, F. C. **Orçamento empresarial: novos conceitos e técnicas**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

RAZA, C. **Orçamento Base Zero – Modismo ou Necessidade**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/11742/acessado> >Acesso em: 08 de Maio.2014.

SÁ, C. A.; MORAES, J.R.de. **O Orçamento Estratégico: Uma Visão Empresarial**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SANTOS, Vanice dos; CANDELOORO, Rosana J. **Trabalhos acadêmicos: uma orientação para a pesquisa e normas técnicas**. Porto Alegre: AGE, 2006.

SOUZA, Bruno Carlos. BORINELLI, Márcio Luiz. **Controladoria**. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2012.

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 69

WARREN, C. S.; REEVE, J. M.; FESS, P. E. **Contabilidade Gerencial**. 6. ed. Pioneira: São Paulo, 2001.