

COMO ELABORAR UM ORÇAMENTO CONTÍNUO (*Moving Budget*)



- ✓ O que é Orçamento Contínuo (*Moving Budget*)?
- ✓ Qual a periodicidade normal para um Orçamento Contínuo?
- ✓ Como podemos estruturá-lo?
- ✓ O que é mais importante para um Orçamento Contínuo?
- ✓ Qual a diferença entre Planejamento e Orçamento?
- ✓ Com que frequência devemos revisar um orçamento?
- ✓ A quem interessa um orçamento sempre revisado?

Afonso Celso B. Tobias (afonso@fcavalcante.com.br)

- Consultor da Cavalcante Consultores, responsável na área de treinamento e consultoria financeira.
- Administrador de Empresas e Contador pela Universidade Mackenzie.
- Atuou durante 10 anos como consultor financeiro pela Coopers & Lybrand nas áreas de Corporate Finance e Planejamento e Análise de Negócios e 3 anos como gerente de fusões e aquisições pelo Banco Real de Investimento e Banco Alfa de Investimento
- Mestrando pela Universidade Mackenzie em Administração de Empresas com ênfase em Gestão Econômico-financeira.
- Pós-graduado em Economia pela Universidade Mackenzie e Planejamento e Controle Empresarial pela Fundação Armando Álvares Penteado – FAAP.
- Professor de pós-graduação em Planejamento e Controle Empresarial e Administração Contábil e Financeira pela Fundação Armando Álvares Penteado – FAAP.

ÍNDICE

1.	INTRODUÇÃO	3
2.	O QUE ORÇAMENTO CONTÍNUO?	4
3.	COMO ELABORAR UM ORÇAMENTO CONTÍNUO?.....	6
4.	CONCLUSÃO	12

1. Introdução

Em geral, um orçamento está relacionado a uma periodicidade anual.

No entanto, um ano pode ser um tempo muito longo para planejar, dependendo do tipo de empresa.

As empresas que possuem um ciclo de atividades mais rápido e dinâmico como o de tecnologia apresentam problemas com planejamento anual, em razão de rápidas mudanças tecnológicas e produtos com ciclo de vida muito curto.

A grande maioria das empresas segue um padrão de orçamento analisado; no entanto, geram a necessidade de uma revisão periódica constante para que o mesmo não fique defasado devido à dinâmica do mercado em que atua.

Para uma boa administração de uma empresa é necessário o acompanhamento constante entre o real e o orçado para que os períodos projetados sejam revisados, caso necessário.

Hoje em dia as empresas geralmente elaboram os seus cenários baseados em pequenas alterações (preços, volume, custos, etc.), tornando-os mais simples e objetivos.

A tendência para o futuro é a de que, com a influência da inteligência competitiva, comece a ganhar força o método de antecipação de tendências e movimentos da concorrência.

Baseado no princípio da Física de “ação e reação”, a tendência para orçamento e planejamento é a de que seja incluído em suas planilhas cenários que envolvam a reação do mercado concorrente a cada ação da empresa.

Portanto, para a geração de tomadas de decisões interna na empresa é necessário obter sempre dados atualizados quanto ao andamento das atividades e projeções futuras.

Para isto estamos apresentando nesse Up-to-Date uma ferramenta conhecida como Orçamento Contínuo (ou *Moving Budget*).

Vejamos como ele pode ser elaborado.

2. O que Orçamento Contínuo?

O objetivo central do orçamento contínuo é atualizar o orçamento periodicamente.

A idéia é centralizar no fim de cada ciclo um novo período, que pode ser um mês, quatro ou seis meses, limitados em geral por um ano.

É importante lembrar nesse momento a diferença entre orçamento e planejamento:

ORÇAMENTO está relacionado, em geral, à projeção dos demonstrativos financeiros da empresa para um prazo de um ano.

Agora, PLANEJAMENTO está relacionado à projeção dos demonstrativos financeiros da empresa pra um prazo superior a um ano, onde o horizonte poderá ser a finalização da amortização de grandes financiamentos e/ou à necessidade de investimentos significativos no futuro.

A elaboração do ORÇAMENTO CONTÍNUO cobre geralmente um plano de 12 meses, substituindo normalmente o período atual a seu término pelo mesmo período no futuro. Isso mantém os gestores e empregados envolvidos no processo orçamentário de forma que condições variáveis sejam incorporadas no momento oportuno.

O ORÇAMENTO CONTÍNUO é baseado em um prazo de constante mutação que se estende em função de um período fixo.

Quando um período termina, outro é acrescentado no final do ciclo, sendo que este orçamento geralmente é elaborado para um prazo de 12 meses.

Quanto o mês atual termina, outro é acrescentado no futuro.

O período orçamentário para as atividades operacionais normalmente segue o ano fiscal da empresa.

O ORÇAMENTO CONTÍNUO é freqüentemente usado quando se acredita que planos realistas podem ser feitos continuamente por força das circunstâncias e por considerar que as informações contidas neste orçamento são as mais verdadeiras e atuais até o momento.

Com dissemos antes, o orçamento atrelado a 12 meses pode ser longo para determinadas empresas ou curto para outras tantas empresas.

O orçamento de 12 meses é continuamente revisado, removendo-se os dados do mês recém-concluído e acrescentando-se dados para o mesmo mês do ano seguinte.

O orçamento contínuo pode ser utilizado, revisado e reprojeto mensalmente, mediante o abandono progressivo do mês encerrado e a adição de um mês futuro equivalente. Isso manterá sempre 12 meses dentro do horizonte da empresa de forma constantemente atualizada.

Embora não necessariamente seja essa a única forma de utilizar o orçamento contínuo, a revisão pode também ser realizada por trimestre ou semestre, dependendo da necessidade do negócio.

3. Como elaborar um Orçamento Contínuo?

Leva-se um certo tempo para se criar uma cultura orçamentária nas empresas.

Administrar o passado e o presente nas empresas já é considerado difícil e, em geral, consome boa parte das atividades dos executivos financeiros.

No entanto, quando bem organizado e devidamente orientado, ele poderá ajudar no direcionamento da empresa e conseqüentemente na tomada de decisão desses executivos.

Todo o sistema começa com a distribuição dos relatórios orçamentários mensais.

A criação da cultura própria na entrega dos relatórios orçamentários mensais é essencial para criar um comportamento proativo no lugar de reativo, inclusive, além induzir a uma postura de autocorreção dos problemas orçamentários.

Quanto mais cedo conhecerem-se os problemas, mais rápido podem ser implementadas as ações corretivas.

Caso decorra muito tempo do fim do mês à entrega dos relatórios, valioso tempo se estará perdendo para se corrigir as distorções.

Uma vez que os gestores e empregados recebem os relatórios orçamentários mensais, eles têm duas responsabilidades:

- Devem fazer análise do que deu certo e do que deu errado durante o período passado e de como poderia ser feito diferentemente no período futuro
- Devem analisar e detalhar a receita e as despesas controláveis e elaborar as estimativas para o período futuro.

Quando estiver na hora de preparar o orçamento anual, o trabalho será simplificado porque já foi executado durante todo o período passado, restando somente o detalhamento e revisão final dos dados já estimados.

A chave para o sucesso do ORÇAMENTO CONTÍNUO é a competência, habilidade e comprometimento dos participantes junto ao sistema.

Também é importante a competência do responsável pelos aspectos técnicos do orçamento, como cálculos de depreciação precisos, projeções de fluxo monetário, estimativas de inventário e qualquer outra responsabilidade que não seja repassada a outros gerentes.

A seguir será apresentado um exemplo de orçamento contínuo, com detalhamento sobre as mudanças e como elas afetaram o resultado final.

Orçamento de Vendas

O orçamento, a princípio, é elaborado para 12 meses.

Na Tabela 1 são apresentados os resultados esperados para as vendas por mês e o ajuste realizado a partir do segundo mês de projeção em razão de mudanças no ambiente em que a empresa se envolve (externo).

Tabela 1 – Orçamento de Vendas

ORÇAMENTO DE VENDAS	REAL	PROJETADO					
	BASE	I	II	III	XI	XII
Venda de Unidades	3.000	3.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Preço por Unidade	10,00	10,00	10,00	12,00	12,00	12,00
RECEITA BRUTA	30.000	30.000	60.000	72.000	72.000	72.000
Impostos Diretos	(7.500)	(7.500)	(15.000)	(18.000)	(18.000)	(18.000)
RECEITA LÍQUIDA	22.500	22.500	45.000	54.000	54.000	54.000

A perspectiva a partir do segundo mês de projeção eram muito boas, pois com apenas um novo contrato que estava em negociação seria possível dobrar o volume de vendas e suprir a capacidade ociosa da empresa.

Mas no decorrer do primeiro mês ocorreram diversos eventos, como, por exemplo, uma grave crise econômica que retraiu o consumo dos produtos comercializados pela empresa.

Conseqüentemente, a empresa alterou as estimativas fazendo um ajuste no orçamento de vendas, pois a decisão do novo contrato teve que ser adiada para o período seguinte, conforme demonstrado abaixo.

Por conseqüência consideramos o aumento no volume (100%) somente no segundo mês e reajustado os preços (20%) a partir nesse mesmo terceiro período.

Tabela 2 – Orçamento de Vendas Ajustada

ORÇAMENTO DE VENDAS	REAL BASE	PROJETADO					
		I	II	III	XI	XII
Venda de Unidades	3.000	3.000	3.000	6.000	6.000	6.000
Preço por Unidade	10,00	10,00	10,00	12,00	12,00	12,00
RECEITA BRUTA	30.000	30.000	30.000	72.000	72.000	72.000
Impostos Diretos	(7.500)	(7.500)	(7.500)	(18.000)	(18.000)	(18.000)
RECEITA LÍQUIDA	22.500	22.500	22.500	54.000	54.000	54.000

Orçamento de Produção e Custos

A empresa elaborou o planejamento de produção baseando-se nas estimativas do orçamento de vendas.

Em razão queda da demanda, a produção também terá que ser ajustada, dimensionando melhor o processo de fabricação.

Tabela 3 – Orçamento de Produção

ORÇAMENTO DE PRODUÇÃO	REAL BASE	PROJETADO					
		I	II	III	XI	XII
Vendas de Unidades	3.000	3.000	3.000	6.000	6.000	6.000
(+) Estoque Mínimo	750	750	750	750	750	750
(=) Fabricação de Unidades	3.750	3.750	3.750	6.750	6.750	6.750
(-) Estoque Inicial	(150)	(750)	(750)	(750)	(750)	(750)
(=) Unidades a Produzir	3.600	3.000	3.000	6.000	6.000	6.000

Da mesma forma que as estimativas do orçamento de vendas do segundo mês sofreram ajustes, o orçamento de produção também teve alterações nas projeções.

Os ajustes no orçamento de produção trarão modificações nos orçamentos dos custos da matéria-prima, mão-de-obra direta e custos indiretos de fabricação, conforme a Tabela 4.

O orçamento dos custos da matéria-prima foi afetado pela redução da quantidade a produzir e pelo preço dos insumos, que tiveram um aumento de R\$0,15 para R\$0,20 em função da variação cambial (parte dos insumos são importados) a partir do quarto período.

Com o ajuste realizado na necessidade de mão-de-obra, a empresa poderá, inclusive com certa antecedência, cancelar a contratação de novos empregados prevista no orçamento inicial.

Vejamos:

Tabela 4 – Orçamento de Custos

ORÇAMENTO DE VENDAS	REAL BASE	PROJETADO					
		I	II	III	XI	XII
<u>MATÉRIA-PRIMA</u>							
Unidades a Produzir	3.600	3.000	3.000	6.000	6.000	6.000
Matéria-Prima/Unidade (Kg)	12	12	12	12	12	12
TOTAL MATÉRIA-PRIMA	43.200	36.000	36.000	72.000	72.000	72.000
Política de Estoques (MP)	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
TOTAL MATÉRIA-PRIMA	48.200	41.000	41.000	77.000	77.000	77.000
Menos Estoque Inicial	3.000	3.000	3.000	6.000	6.000	6.000
COMPRA DE MATÉRIA-PRIMA	45.200	38.000	38.000	71.000	71.000	71.000
<i>Preço por Kg</i>	<i>0,15</i>	<i>0,15</i>	<i>0,15</i>	<i>0,20</i>	<i>.....</i>	<i>0,20</i>	<i>0,20</i>
CUSTO TOTAL MP	6.780	5.700	5.700	14.200	14.200	14.200
<u>MÃO-DE-OBRA DIRETA</u>							
Unidades a Produzir	3.600	3.000	3.000	6.000	6.000	6.000
Tempo de Fabricação (horas)	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30
HORAS NECESSÁRIAS	1.080	900	900	1.800	1.800	1.800
<i>Custo Hora/Empregado</i>	<i>8,00</i>	<i>8,00</i>	<i>8,00</i>	<i>8,00</i>	<i>.....</i>	<i>8,00</i>	<i>8,00</i>
CUSTO TOTAL MOD	8.640	7.200	7.200	14.400	14.400	14.400
<u>CUSTOS INDIRETOS DE FABRICAÇÃO</u>							
Materiais Indiretos	540	540	540	540	540	540
Mão-de-Obra Indireta	720	720	720	720	720	720
Custos Fixos	320	320	320	320	320	320
CUSTO TOTAL CIF	1.580	1.580	1.580	1.580	1.580	1.580

Orçamento das Despesas Operacionais

O orçamento das Despesas Operacionais (Vendas, Administração e Gerais) também terão alguns ajustes, com a diminuição de algumas despesas variáveis.

No entanto, a empresa não terá como cortar os gastos com despesas fixas a curto prazo.

Veja a Tabela 5 a seguir.

Tabela 5 – Orçamento das Despesas Operacionais

ORÇAMENTO DAS DESPEAS OPERACIONAIS	REAL BASE	PROJETADO					
		I	II	III	XI	XII
Unidades Vendidas	3.000	3.000	3.000	6.000	6.000	6.000
Comissão	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%
TOTAL VARIÁVEL	150	150	150	300	300	300
DESPEAS FIXAS							
.Salários	350	350	350	350	350	350
.Marketing	50	50	50	50	50	50
.Depreciação	75	75	75	75	75	75
.Seguros	10	10	10	10	10	10
.Viagens	5	5	5	5	5	5
TOTAL FIXO	490	490	490	490	490	490
TOTAL GERAL	1.990	1.990	1.990	1.990	1.990	1.990

Orçamento do Resultado do Exercício Projetado

A previsão de lucros da empresa também será revisada, em razão da sensível queda da receita.

Caso o orçamento não seja reprojetoado, dificilmente poderá ser utilizado para avaliar o desempenho dos gestores e empregados ou da empresa toda.

Fica difícil explicar para os acionistas a variação negativa, caso o orçamento permaneça conforme projetado no início do período.

Com os ajustes realizados no decorrer do primeiro mês é possível avaliar melhor o desempenho global a partir do segundo mês. Se a base não for reajustada teremos variações significativas e difíceis de serem explicadas para os acionistas.

Há situações que podem ser previstas quando da elaboração do orçamento anual; portanto, o processo deve ser flexível o bastante para incluir novas variáveis no decorrer do ano.

Assim como foram feitos ajustes no segundo período, poderão ser feitas adaptações no terceiro e no quanto período, já que todas as premissas devem ser sistematicamente revisadas.

Quando estiver na hora de preparar o orçamento anual, o trabalho será simplificado porque já foi executado durante todo o período passado, por ser constantemente revisado.

Conforme o exemplo apresentado, somente serão feitos os ajustes ou o “pente fino” dos dados já estimados.

A chave para o sucesso do ORÇAMENTO CONTÍNUO é a competência e habilidade dos participantes do sistema.

Também é importante a competência do responsável pelos aspectos técnicos do orçamento, como cálculos de depreciação precisos, necessidade de capital de giro, estimativa dos novos investimentos, necessidade e amortização dos financiamentos e outra responsabilidade que não for repassada a outros gerentes.

Tabela 6 – Demonstração de Resultado do Exercício Projetado

DRE PROJETADO	REAL BASE	PROJETADO					
		I	II	III	XI	XII
RECEITA BRUTA	30.000	30.000	60.000	72.000	72.000	72.000
(-) Impostos Diretos	(7.500)	(7.500)	(15.000)	(18.000)	(18.000)	(18.000)
(=) RECEITA LÍQUIDA	22.500	22.500	45.000	54.000	54.000	54.000
<u>(-) Custo do Prod. Vendidos</u>	<u>(17.000)</u>	<u>(14.480)</u>	<u>(30.180)</u>	<u>(30.180)</u>		<u>(30.180)</u>	<u>(30.180)</u>
. MP	(6.780)	(5.700)	(14.200)	(14.200)	(14.200)	(14.200)
. MOD	(8.640)	(7.200)	(14.400)	(14.400)	(14.400)	(14.400)
. CIF	(1.580)	(1.580)	(1.580)	(1.580)	(1.580)	(1.580)
(=) LUCRO BRUTO	5.500	8.020	14.820	23.820	23.820	23.820
(-) Despesas Operacionais	(1.990)	(1.990)	(1.990)	(1.990)	(1.990)	(1.990)
(=) LUCRO OPERACIONAL	3.510	6.030	12.830	21.830	21.830	21.830

4. Conclusão

Esse sistema é fácil de implementar, fácil de gerenciar, requer muito menos tempo de elaboração, assegura verdadeira responsabilidade, prediz o fluxo monetário e resulta em um orçamento mais preciso que as aproximações dos orçamentos tradicionais.

Ao analisar o que deu certo e o que deu errado durante o mês anterior, os gestores e técnicos podem incluir formas de melhorar o resultado no período futuro.

A elaboração do período futuro é feita enquanto as informações estão prontamente disponíveis, sendo analisadas e discutidas por todos os envolvidos.

O ORÇAMENTO CONTÍNUO pode ser usado em conjunto com qualquer outro método orçamentário.

Há, de certa forma, até uma tendência nas empresas de usar as características do ORÇAMENTO CONTÍNUO em função das constantes mudanças no ambiente de negócios.

O ORÇAMENTO CONTÍNUO é adequado a empresas com produtos com ciclo de vida muito curto e processos que exigem rapidez nas mudanças.

Tal situação exige planejamento constante de novos cenários e as mudanças no orçamento serão inerentes aos novos objetivos definidos.

As empresas que usam métodos orçamentários, como orçamento empresarial, base zero, flexível e por atividades, podem fazer revisões e adaptações nas previsões no decorrer do período.

Tal procedimento deixará as estimativas mais precisas, permitindo a inclusão de variáveis não detectadas quando da elaboração no início do período.

Ou seja,

A idéia do ORÇAMENTO CONTÍNUO pode ser estendida a qualquer outro tipo ou método orçamentário, desde que haja comprometimento de todos os envolvidos e cultura organizacional adequada.