

Se você já tem um pouco mais de estrada, deve se lembrar daquele comercial do Gelol da década de 90 que dizia que “não basta ser pai, tem que participar”. Na Gestão Orçamentária é mais ou menos por aí: **não basta planejar, é preciso acompanhar!**



Afinal, um dos mais comuns (e mais graves) erros cometidos no Orçamento Empresarial é criar um ótimo Plano Orçamentário, fazendo tudo conforme manda o figurino e seguindo todos os passos necessários para depois simplesmente abandoná-lo em uma “gaveta”.

Em inglês, Planejamento e Orçamento são **Planning** and **Budgeting**. Olhando para “ing” no final das palavras, que indica que elas estão gerúndio, fica mais fácil compreender que o Planejamento e Orçamento devem ser vistos como instrumentos “vivos” e dinâmicos dentro da organização e usados desta forma.

Neste artigo vamos nos aprofundar na etapa de **Acompanhamento Orçamentário**, abordando sua importância na gestão, como fazer isto da forma correta, e claro, te passar várias dicas do que fazer e do que evitar. Mas antes, vamos reforçar alguns conceitos importantes para entender de forma holística como a Gestão Orçamentária acontece em uma empresa. Desta forma vai ficar mais fácil entender o papel do Acompanhamento Orçamentário no contexto geral.

O que você vai encontrar neste artigo:

[Macro Fases da Gestão Orçamentária](#)

[Por que realizar o Acompanhamento Orçamentário em minha empresa?](#)

[Acompanhamento Orçamentário: o que acompanhar?](#)

[Análise Planejado x Histórico](#)

[Análise Planejado x Realizado](#)

[Análise Realizado x Histórico](#)

[Cuidados ao criar sua Modelagem Financeira e Orçamentária](#)

[PDCA: Hoje melhor que ontem, amanhã melhor que hoje!](#)

[Revisões Orçamentárias: planejar e acompanhar é ótimo, mas revisar é preciso](#)

[Desafios da Controladoria: Acompanhar o Planejado x Realizado x Histórico em um único lugar](#)

[Para fechar](#)

Macro Fases da Gestão Orçamentária

Apenas lembrando, **a Gestão Orçamentária é um processo contínuo e acontece praticamente a todo momento**. Começando quando sua empresa para pensar sobre o futuro, planejar o quanto espera faturar e gastar no próximo ano. E depois a Gestão Orçamentária segue acontecendo enquanto a empresa acompanha mensalmente os resultados para saber se as coisas estão saindo de acordo com o planejado ou mesmo quando precisa revisar os planos.

Podemos então resumir o ciclo da Gestão Orçamentária em quatro grandes fases:

Planejamento Orçamentário

Simulações de Cenários

Acompanhamento Orçamentário (o tema deste post)

Revisões Orçamentárias

Você pode ter uma ideia melhor de como isto acontece na imagem abaixo:



Como dissemos antes, neste post vamos nos aprofundar um pouco mais sobre a etapa de Acompanhamento, mas recomendamos bastante a leitura do artigo Processo Orçamentário: o guia completo para ganhar tempo e agilidade no Workflow Orçamentário de sua empresa, onde você pode ter uma visão completa das demais fases e entender o que fazer para garantir que a prática se torne parte da Cultura Organizacional de sua empresa.

Por que realizar o Acompanhamento Orçamentário em minha empresa?

Aqui no Blog do Treasy, falamos bastante dos benefícios que o Planejamento Econômico-Financeiro traz para as empresas que o adotam. Os ganhos são inúmeros e ficaríamos dias aqui para listar todos. Mas citando alguns exemplos, o Processo Orçamentário cria uma **visão holística da empresa**, auxilia na **tomada de decisão mais certa** e ainda **umenta engajamento dos gestores com os resultados**. Se você ainda não estiver convencido, recomendamos a leitura do artigo 15 motivos para investir em uma solução de Gestão Orçamentária para sua empresa.

Mas como dissemos um pouco acima, não basta apenas planejar, é preciso tirar do papel! Com os planos prontos e aprovados pela diretoria em mãos, é necessário que a equipe faça o acompanhamento mensalmente, ou seja, comparando o que foi **previsto** com o que realmente está sendo **realizado**, sempre de acordo com as **responsabilidades** atribuídas e

compromissos com os resultados assumidos na fase de elaboração do orçamento.

Lembrando que a ideia de compromisso aqui não deve ser confundida com punição. O ponto chave está em trabalhar de forma colaborativa, buscando a melhoria contínua dos resultados financeiros da empresa, corrigindo e redirecionando as ações a fim de assegurar o atingimento das metas e objetivos definidos no Planejamento Estratégico, e claro, utilizando os desvios ocorridos como uma excelente forma de aprendizado corporativo.

Acompanhamento Orçamentário: o que acompanhar?

Agora que já estamos na mesma página, entendemos o “big picture” do Processo Orçamentário e estamos cientes da importância de um bom Acompanhamento Orçamentário, geralmente a pergunta que surge é “Ok, mas afinal, o que devo acompanhar em minha empresa”?

A resposta é mais simples do que parece. Dentro da Gestão Orçamentária, temos as informações em três “tempos”: **passado, presente e futuro**, que geralmente nos referimos como **planejado, realizado e histórico**. É em cima destes 3 tempos que vamos construir nossas análises:

Planejado x Realizado

Planejado x Histórico

Realizado x Histórico

Para isto, é essencial mantermos em mente **três termos chave para o sucesso** de sua Gestão Orçamentária:

Acompanhamento Sistemático dos Resultados

Melhoria Contínua

Revisões Orçamentárias

Vamos entender melhor estes todos estes pontos então.

Análise Planejado x Histórico

Ao terminar a primeira versão do Planejamento Orçamentário em sua empresa, a primeira reflexão que deve ser feita é a **análise Planejado x Histórico**, que nos mostra se o que o que planejamos faz sentido.



Com poucas exceções, toda empresa busca crescer ano a ano. Se ao comparar seu planejamento com o histórico do ano anterior, você não obtiver um cenário de crescimento, uma luz amarela deve acender!

Recomendamos aqui uma análise mais detalhada do seu planejamento para entender os motivos da retração. Pode ser que os gestores tenham sido conservadores demais nas projeções ou mesmo que por falta de dados históricos confiáveis, as previsões estejam mais para chutes do que projeções.

Outro ponto importante a ser considerado na análise Planejado x Histórico é o percentual de crescimento. Lembre-se que precisamos levar em consideração no mínimo dois índices: a **TMA (Taxa Mínima de Atratividade)** e a **inflação**. Afinal, se a empresa não estiver crescendo acima da TMA, pode nem valer a pena aos acionistas o investimento do capital (veja o artigo Análise de ROE (Return on Equity): sua empresa rentabiliza acima do Custo de Oportunidade?). Já em relação a inflação, nem se fala, pois se a empresa não estiver crescendo acima dela, estará literalmente em retração.

Análise Planejado x Realizado

Também precisamos realizar regularmente a **análise Planejado x Realizado** que nos diz se os objetivos e metas planejados estão sendo alcançados. É normal que hajam desvios e nem tudo sai como planejamos, mas se as coisas estiverem fugindo demais ao esperado, podem ser necessárias ações mais “enérgicas” para retomar o curso planejado (ou aproveitar as oportunidades, caso os desvios sejam positivos).

A maneira mais simples de fazer isso é criando mais uma coluna em suas análises e realizar a comparação dos **resultados planejados** com os **resultados realizados**, se baseando nas mesmas estruturas que foram utilizadas para as projeções, como neste exemplo:

DRE - Demonstrativo de Resultados do Exercício
[Esconder Filtros e Opções](#)

Exibir Colunas: Planejado Realizado Histórico Variação (\$) Variação (%) Análise Horizontal Análise Vertical

Horizonte de Análise: De: 02/2014 Até: 12/2014

Exibir apenas linhas com variações: Filtrar Variação

Filtros: Meus Filtros: Selecionar um filtro salvo

Canais de Distribuição: Centro de Resultado

Produtos: Contas

Deduções: Matérias-Prima

Unidades de Negócio: Investimentos

Cargos e Funcionários: Gastos Pessoal

Limpar

Estrutura	fev/2014	fev/2014	fev/2014	fev/2014	mar/2014	mar/2014	mar/2014	mar/2014	abr/2014	abr/2014	abr/2014	abr/2014
	Planejado	Realizado	Variação(\$)	Variação(%)	Planejado	Realizado	Variação(\$)	Variação(%)	Planejado	Realizado	Variação(\$)	Variação(%)
▶ (+) RECEITA DE VENDAS BRUTA	467.300	523.002	55.702	12%	467.300	321.471	-145.829	-31%	467.300	304.690	-162.610	-35%
▶ (-) DEDUÇÕES DA RECEITA	88.323	97.430	9.107	10%	88.323	55.392	-32.932	-37%	88.323	91.385	3.061	3%
▶ (=) RECEITA VENDAS LÍQUIDA	378.977	425.572	46.595	12%	378.977	266.079	-112.898	-30%	378.977	213.305	-165.672	-44%
▶ (-) CUSTO DOS PRODUTOS E SERVIÇOS VENDIDOS	89.378	98.685	9.307	10%	89.378	55.266	-34.112	-38%	89.378	70.273	-19.105	-21%
▶ (=) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	289.599	326.887	37.288	13%	289.599	210.813	-78.786	-27%	289.599	143.032	-146.567	-51%
▶ (-) GASTOS E DESPESAS	174.026	51.579	-122.447	-70%	174.018	110.939	-63.080	-36%	167.168	29.273	-137.895	-82%
▶ (=) EBITDA	115.573	275.308	159.736	138%	115.580	99.874	-15.706	-14%	122.430	113.759	-8.672	-7%
▶ (-) DEPRECIACÃO	97	0	-97	-100%	97	0	-97	-100%	5.097	0	-5.097	-100%
▶ (=) RESULTADO OPERACIONAL	115.476	275.308	159.833	138%	115.483	99.874	-15.609	-14%	117.333	113.759	-3.574	-3%

A simples comparação do planejamento com os resultados realizados dá a sua empresa

diversas informações para entender o real comportamento dos negócios e buscar formas de melhorar os resultados.

Análise Realizado x Histórico

Por fim, mas não menos importante, temos também a **análise Realizado x Histórico** que semelhante a primeira, compara os resultados obtidos com os resultados do ano anterior, mostrando se a empresa está realmente melhorando seus resultados e crescendo anualmente.



Com a análise Realizado x Histórico é possível verificar se a empresa está crescendo em relação ao ano anterior.

Cuidados ao criar sua Modelagem Financeira e Orçamentária

Uma dica de extrema importância para garantir o sucesso do Acompanhamento Orçamentário em sua empresa é tomar cuidado ao decidir até que nível detalhará as estruturas orçamentárias.

Se a empresa decidiu realizar o planejamento com um **nível mais acentuado de detalhamento das estruturas de vendas, custos e despesas**, será preciso que seus métodos de controle das informações realizadas (sistemas de ERP, CRM, contabilidade, etc.), estejam preparados para fornecer as informações realizadas no mesmo nível de detalhamento.

Caso isto não seja possível, ficará complicado realizar a comparação dos resultados, pois as bases de análise terão aberturas e detalhamentos diferentes, como vemos na imagem abaixo:

Não adianta se empolgar e realizar seu planejamento chegando aos detalhes de cada receita e despesas se os seus sistemas gerenciais (ERP, CRM, contabilidade, etc.) não podem fornecer as informações realizadas na mesma base de detalhes.

O contrário também é válido, mas neste caso há como se contornar o problema. Se a sua empresa realizou o planejamento com poucos níveis de detalhe e os dados realizados estão mais abertos, precisará apenas sumarizar as informações realizadas ao mesmo nível dos dados planejados para poder compará-los. Mas neste caso, pode ser que a empresa não consiga obter o nível de abertura suficiente das informações para entender o que está

acontecendo e tomar boas decisões para o futuro dos negócios.

O segredo é sempre buscar o equilíbrio, em uma abertura do planejamento que forneça os detalhes necessários para a gestão, mas que seja possível manter sem comprometer outras atividades da equipe de planejamento e controladoria. Inclusive já publicamos um artigo inteiro sobre este tema: Modelagem Financeira e Orçamentária: os segredos para o sucesso.

PDCA: Hoje melhor que ontem, amanhã melhor que hoje!

Você já parou para pensar que se todo mês sua empresa melhorar apenas 10% o seu resultado, no final de um ano a **melhoria acumulada vai ser de quase 200%**?

Parece inalcançável não é? Mas melhorar 10% por mês não é nada impossível, certo? Com a adoção do **PDCA** como ferramenta de melhoria contínua da Gestão Orçamentária de sua empresa fica muito mais simples tornar isto uma realidade!




Aqui no Treasy, por exemplo, somos movidos pela mentalidade “data driven” ou seja, todas nossas **decisões são embasadas em fatos e números**. E um dos maiores ganhos que uma empresa obtém com a implantação da Gestão Orçamentária é a criação de um **referencial comparativo muito claro e objetivo** para auxiliar na tomada de decisões.

E com os dados, vem de brinde a possibilidade de adotar a **Melhoria Contínua como filosofia empresarial**.

Ou seja, você planeja e depois acompanha os resultados, **identificando o que está saindo como esperado e o que está desviando** e atua para **corrigir estes desvios**. Além disto, com os dados orçamentários sua empresa pode comparar o quanto está crescendo mês a mês.

Revisões Orçamentárias: planejar e acompanhar é ótimo, mas revisar é preciso

 Vale lembrar, que o planejamento é de extrema importância na Gestão Empresarial, porém as coisas nem sempre saem conforme o previsto. É natural ocorram desvios em relação às metas, sejam eles positivos ou negativos.

O problema é quando estes desvios começam a se tornar recorrentes e com grande expressividade sobre os resultados. É neste ponto que surge a necessidade de uma Revisão Orçamentária.

Apesar do nome parecer complicado, as Revisões Orçamentárias são simplesmente o processo de reavaliação das metas planejadas para um determinado horizonte de tempo. A empresa deve realizar uma Revisão Orçamentária assim que notar que os planos atuais já não fazem mais sentido. Isto pode acontecer por diversos motivos, como:

Mudanças nas Políticas Públicas;

Mudanças na Cultura Social;

Alterações do Macro Cenário Econômico (crescimento, desenvolvimento ou crise);

Entrada de novos concorrentes no mercado;

Alterações nas demandas dos consumidores;

Ou outras inúmeras outras variáveis não controláveis.

O mais comum entre as empresas brasileiras é realizar o Orçamento Empresarial anualmente com **revisões semestrais**, mas empresas mais dinâmicas e bem organizadas chegam a realizar até mesmo **revisões trimestrais** de seu Planejamento Orçamentário.

Isso porque as coisas mudam, e precisamos mudar com elas **quando necessário**. Ou seja, é preciso analisar sistematicamente os resultados para identificar quando pode ser necessária uma Revisão Orçamentária, mas se o tempo passou e os planos ainda continuam pertinentes, talvez não seja necessário alterá-los.

Resumindo: revisar os planos é bom, mas somente quando for preciso. Caso você esteja em dúvida se deve ou não revisar o seu planejamento, deixe um comentário contando qual a dúvida que batemos um papo. Pode ser?

Desafios da Controladoria: Acompanhar o Planejado x Realizado x Histórico em um único lugar

Recentemente conversamos com milhares de **profissionais de Planejamento, Controladoria e Finanças** sobre os **principais Desafios da Controladoria na Gestão Orçamentária** que enfrentam no dia-a-dia de suas empresas.

Como resultado, compilamos uma série com 5 vídeos curtos (1 minuto cada) contando um pouco mais sobre estes principais desafios e também como o Treasy vem ajudando empresas em todo o Brasil a superá-los, **eliminando tarefas operacionais, ganhando mais agilidade para o processo** e claro, **obtendo mais tempo para se dedicar as atividades que agregam maior valor**.

O terceiro vídeo da série trata exatamente o **desafio de obter os dados do Planejado x Realizado x Histórico em um só lugar**, uma das atividades que mais toma muito tempo dos profissionais de Planejamento, Controladoria e Finanças e que pode gerar grandes ganhos quando resolvido.

Confira no vídeo abaixo (1 minutinho) como **“conseguir simplificar seu trabalho para colocar o realizado na mesma base que o orçado”**:

PS: caso você não tenha acesso ao Youtube para assistir ao vídeo, temos a transcrição completa do conteúdo, bem como os demais vídeos da série no post Desafios da Controladoria na Gestão Orçamentária: qual o seu?.

Para fechar

Aqui na Treasy somos fanáticos por automação. Automatizamos tudo que podemos, utilizando para isto ferramentas especializadas. E o motivo é muito simples: os softwares e soluções automatizam as partes mais operacionais dos processos, que não agregam valor, liberando assim o tempo dos profissionais para realizarem atividades mais importantes como análise dos dados dos processos e pensar em novas estratégias para maximizar os resultados de suas áreas.

No Acompanhamento Orçamentário não é diferente. Utilizando uma boa solução de Gestão Orçamentária, vários pontos do processo orçamentário já estarão contemplados pelas próprias funcionalidades do software e podem reduzir muito o trabalho da área de

Planejamento e Controladoria e dar muito mais velocidade para o processo, gerando ganhos para todos os envolvidos.

Por exemplo, ao utilizar uma solução especializada, você garante também que a base histórica de cada conta ou outro item orçamentário seja obtida automaticamente, afinal, se estas informações já fazem parte do orçamento anterior, não há porque ter retrabalho de digitação ou importação dos dados.

Mas na hora partir para automação, é essencial **escolher as ferramentas mais adequadas ao tamanho e momento de sua empresa**. Afinal, sabemos que escolher uma solução pode ser uma tarefa bem desafiadora. São várias opções e inúmeras variáveis a serem ponderadas antes de tomar uma decisão. Pensando nisso, confira alguns artigos que separamos e que podem ajudar nesta hora:

Como escolher a Solução de Gestão Orçamentária ideal para sua empresa

15 motivos para investir em uma solução de Gestão Orçamentária para sua empresa

13 cuidados ao escolher uma solução de Gestão Orçamentária para sua empresa

Self-Service Planning and Budgeting: foco no sucesso do cliente!

7 dicas para demonstrar o ROI de investir em uma solução de Gestão Orçamentária para diretoria de sua empresa

E já que estamos falando sobre ferramentas, te convidamos a conhecer o Treasy, nossa **solução completa para Planejamento e Controladoria?**

Entre vários outros recursos, o Treasy conta com tudo que sua empresa precisa para realizar seu Orçamento Empresarial de forma descentralizada, realizar Projeções e Simulações de Cenários, além de fornecer também Relatórios e um Dashboard e Indicadores de Desempenho para que você possa **realizar todo o Acompanhamento Orçamentário de sua empresa em um só lugar**.

No vídeo abaixo (5 minutinhos) você pode ter uma noção de todo o potencial da solução para ajudar a tornar “best in class” a Gestão do Desempenho de sua empresa:

E inclusive você pode criar uma conta gratuita para experimentar neste link:

Treasy | Planejamento e Controladoria online, sem complicações!

Se preferir, entre em contato conosco e marcamos uma demonstração online. Assim você já aproveita para **bater um papo de alto nível com um de nossos especialistas e receber dicas gratuitas** de como começar ou melhorar a Gestão Orçamentária de sua empresa!

Mas voltando ao tema, o que achou do artigo? Como está estruturado o Processo

Orçamentário de sua empresa? Quais são os principais gargalos atuais? O que você pode fazer para melhorá-lo?

Deixe sua resposta nos comentários e se o post foi proveitoso para você e sua empresa, não se esqueça de deixar um comentário contando o que achou e compartilhar com seus colegas utilizando os botões das redes sociais que ficam logo aqui abaixo!

Também publicado em Medium.