



O Orçamento Empresarial é a ferramenta financeira mais poderosa das empresas. Garantir uma boa cadência tanto do planejamento orçamentário quanto do acompanhamento pode ser fundamental para que você controle o fluxo de caixa da sua empresa, e não o contrário. Uma afirmação de peso, não é mesmo?

Quando tratamos de planejamento do orçamento existe uma etapa essencial, que é a **formalização de quando as atividades vão acontecer**. Por exemplo, fica definido que todo dia 10 será realizada a análise do planejado x realizado, e que no décimo segundo dia de cada mês serão identificados os desvios. Em outras palavras, essa formalização das atividades nada mais é do que a **Programação do Orçamento**, ou, ainda, a **criação de um Calendário Orçamentário**.

Para entender melhor, vamos usar a imaginação. Suponha que você tenha uma prova de certificação importante para fazer no final do próximo ano. Como você trabalha até às 18h, tem curso de inglês duas vezes na semana, pratica esporte uma hora por dia e tem que dar atenção para sua família, você vai encaixando seus estudos nas brechas que tem (quando as tem).

Acontece que, nesse ritmo, você percebe que não estará preparado para fazer a prova no

tempo proposto. Aí é que você se dá conta de que não são as horas que devem controlar sua rotina, mas sim o contrário. Então você decide tirar um final de semana para montar um calendário de estudos.

É exatamente assim que funciona com o orçamento da sua empresa. Não adianta passar os meses tirando dinheiro daqui para colocar ali, sem nem saber direito o porquê de estar fazendo isso e de quais etapas seguir. Assim como não faz sentido ter um orçamento se ele não segue um ciclo de planejamento, simulação, acompanhamento e revisão.

É nesse ponto que trazemos para a discussão o **Calendário de Atividades Orçamentárias**.

O que você vai encontrar neste artigo:

Para que serve um Calendário Orçamentário?

Itens de um Cronograma do Orçamento

Definição de Meta Global

Definição do Horizonte Orçamentário

Definição das Premissas Estratégicas e Orçamentárias

Definição de Planos de Ação para atingir a meta

Orçamentação conforme planos de ação

Simulação de Cenários

Acompanhamento do Previsto x Realizado

Como criar um Calendário Orçamentário?

Bônus: Planilha de Calendário do Orçamento

Concluindo

Para que serve um Calendário Orçamentário?

Um **Calendário do Orçamento é um cronograma das atividades que devem ser seguidas para que o Orçamento Empresarial seja criado e acompanhado**. Portanto, ele é essencial para garantir:

Que os responsáveis saibam o que precisa ser feito e quando;

Que prazos sejam cumpridos;

Que o orçamento tenha cadência.

Sobre o último item, vamos voltar ao exemplo da prova de certificação. No calendário de

estudos criado, existem dois dias do mês definidos como “dias de revisão”. Neles você definiu que revisará o conteúdo estudado até então. Caso perceba que algo não ficou muito claro, ou que tem muitas dúvidas em algum item, você utilizará duas horas do dia seguinte (conforme estabelecido pelo seu calendário) para se aprofundar nos itens que você ainda sente insegurança.

Um Cronograma de Atividades Orçamentárias faz exatamente a mesma coisa: assegura que de tempos em tempos certas tarefas sejam executadas de modo a garantir um bom andamento do planejamento orçamentário.

Além disso, o **Calendário Orçamentário formaliza como um ciclo acontecerá dentro de um horizonte de tempo**. Por exemplo, se a sua Programação de Tarefas Orçamentárias envolve os seis primeiros meses do ano, então o calendário contemplará esse horizonte.

Itens de um Cronograma do Orçamento

Voltando ao último parágrafo do tópico anterior, temos que: um Calendário Orçamentário formaliza como um ciclo acontecerá dentro de um horizonte de tempo. E que ciclo é esse? O ciclo de criação e acompanhamento do orçamento. Ficou claro?

Pois bem, se estamos falando de um ciclo orçamentário, é porque entendemos que existem itens que devem fazer parte de um Calendário de Tarefas Orçamentárias. São eles:

A Meta Global (One Metric That Matters);

O Horizonte Orçamentário;

Premissas Estratégicas e Orçamentárias;

Planos de Ação para atingir a meta;

Orçamentação conforme planos de ação;

Simulação de Cenários;

Análise do Previsto x Realizado.

Portanto, todo bom Calendário Orçamentário que se preze deve contar com cada um desses itens, os quais são fundamentais para o que chamamos de “passos para diminuir o abismo entre estratégia e execução”.

Falaremos sobre cada ponto a seguir, mas caso você queira se aprofundar um pouco mais, deixamos aqui a sugestão de um webinar que mostrará como cada item é essencial para que o planejamento se transforme realmente em estratégia e traga resultados ao seu negócio (assim você entenderá o porquê de eles serem imprescindíveis ao Calendário Orçamentário).

Se te interessar, clique no banner, faça o download gratuito e salve o material para quando terminar a leitura deste artigo:

<https://materiais.treasy.com.br/passos-para-eliminar-abismo-entre-estrategia-e-execucao>

Bom, e para entender um pouco mais sobre o que deve constar na Programação de Atividades Orçamentárias, acompanhe a seguir a explicação de cada item citado no início deste tópico:

Definição de Meta Global

Conhecida por One Metric that Matters, trata-se da meta mais importante, aquela que sua empresa focará. Nas organizações que possuem PPR sempre há uma métrica que, se alcançada, trará alguns salários a mais no ano para o colaborador, certo? Em algumas, o PPR está atrelado à meta de EBITDA, ou seja, o OMTM é o EBITDA nesse caso.

A definição da Meta Global é essencial, pois ela garantirá que todas as áreas da empresa estejam caminhando rumo a um mesmo objetivo. Neste artigo explicamos tudinho sobre OMTM.

Definição do Horizonte Orçamentário

Horizonte Orçamentário trata do período que será contemplado pelo o orçamento. Por exemplo, podemos definir um orçamento trimestral, semestral, anual e assim por diante. Será dentro desse horizonte que criaremos um ciclo, ou seja, planejamento do orçamento, simulação, acompanhamento e revisão.

Logo, definido o horizonte, é o Calendário Orçamentário que mostrará como esse ciclo irá se configurar ao longo do período.

Definição das Premissas Estratégicas e Orçamentárias



Junto com a diretoria, foi definida uma Meta Global. Em seguida, definiu-se o horizonte do orçamento. Agora é a vez das premissas orçamentárias, que servem para definir limites mínimos e máximos do que os gestores podem trabalhar dentro do Planejamento Orçamentário para atingir a meta global.

A partir desta análise prévia é criado o chamado Quadro de Premissas, um resumo montado pela área de Planejamento e Controladoria (ou responsável equivalente) com as principais variáveis que poderão afetar os negócios da empresa no período orçado. No quadro são estimados números que a organização assume como premissas, ou seja, caso mudem, o restante do orçamento que depende deles também sofrerá alterações. Para saber mais sobre

as Premissas Orçamentárias, recomendamos este artigo.

Definição de Planos de Ação para atingir a meta

Como já falamos, a meta global (OMTM) varia de acordo com a organização e pode ser, por exemplo: alcançar X de EBITDA, ou X de Lucro, ou X de faturamento, ou X de lucratividade. O fato é, seja qual for, agora é hora de cada gestor criar seu plano de ação para chegar na meta.

A área de marketing, por exemplo, identificou que para alcançar o objetivo global precisará intensificar suas ações, mas para isso terá que contar com mais verba para contratação de um novo profissional e para executar estratégias.

Ao criar um plano de ação, a dica é utilizar a ferramenta 5W2H, que aborda:

Os 5W:

What (o que será feito?)

Why (por que será feito?)

Where (onde será feito?)

When (quando será feito?)

Who (por quem será feito?)

Os 2H:

How (como será feito?)

How much (quanto vai custar?)

Não nos aprofundaremos muito aqui, mas você pode encontrar informações completas sobre 5W2H no artigo: 5W2H – Reduzindo incertezas e ganhando produtividade para os planos de ações de sua empresa.

Ok, mas por que criar planos de ação? A resposta vem no item a seguir:

Orçamentação conforme planos de ação

Vamos a um exemplo: a área de marketing definiu, dentre suas estratégias, a reformulação do website, pois entende que isso aumentará a geração de oportunidades comerciais, o que, por consequência, aumentará a meta global de lucratividade. No plano de ação foi também definido quando isso ocorrerá: de 01/08 até 01/09. O responsável será uma empresa terceirizada que cobrará R\$ 6.000,00 pelo serviço.

Esse valor deverá constar no orçamento do marketing que, por sua vez, deverá ser aprovado pela diretoria.

Simulação de Cenários

Esta etapa costuma acontecer no final da fase de planejamento. Aqui você deve simular várias alternativas para chegar no mesmo resultado. Por exemplo, a área de marketing tem um planejamento de reformular o novo website. Quem sabe se, ao invés disso não seja melhor intensificar a estratégia digital? Ou contratar um profissional mais experiente?

É na etapa de simulação que serão previstos outros caminhos que levarão ao atingimento da Meta Global. A dica aqui é: não tenha preguiça e crie o maior número de cenários possíveis. Você também pode ler mais e aprender como simular cenários neste post.

Acompanhamento do Previsto x Realizado

Aqui estamos falando do orçamento empresarial já sendo executado. É importante que o Calendário Orçamentário tenha datas definidas para esse acompanhamento. Geralmente, ele é realizado mensalmente, mas temos casos de empresas que o fazem toda semana.

Neste item, o profissional responsável deverá verificar se tudo está seguindo conforme o planejamento. Caso contrário, será necessário analisar as causas dos desvios e trabalhar para evitar que ocorram novamente. Se for o caso, pode-se optar pela revisão orçamentária.

Não nos alongaremos no acompanhamento aqui, mas caso você tenha dúvidas, sugerimos a leitura: Acompanhamento do planejamento estratégico: seus resultados financeiros estão próximos do planejado?

Como criar um Calendário Orçamentário?

Todos os itens acima são essenciais para que a execução do orçamento empresarial seja bem redondinha. Para que isso ocorra, será preciso estabelecer prazos que deverão ser respeitados.

Comentamos que um Cronograma de Tarefas Orçamentárias garante cadência ao planejamento e acompanhamento do orçamento. Isso é possível porque ele define uma ordem a todo o planejamento orçamentário. Observe abaixo:



Perceba que no Calendário Orçamentário da imagem acima nós determinamos desde quando deverão ocorrer definições de OMTM e premissas até os dias em que deverão ser realizados os acompanhamentos.

Como falamos, um Cronograma de Atividades Orçamentárias formaliza quando as atividades

devem ocorrer. Por exemplo:

Todo dia 10 serão identificados os desvios do planejado x realizado;

Todo dia 12 serão coletadas as justificativas pelos desvios;

Todo dia 15 faremos uma reunião com os diretores para apresentar planejado x realizado, desvios e justificativas.

Isso tudo garante uma certa ordem, concorda? É por isso que é o Calendário Orçamentário tem tanta importância, afinal, ele **é uma garantia de que o orçamento empresarial está sendo levado muito a sério e não é apenas um item jogado no fundo de uma gaveta.**

Bônus: Planilha de Calendário do Orçamento

Montar a sua timeline do processo orçamentário pode ser uma tarefa desafiadora para quem está começando do zero, ou seja, nunca elaborou um Cronograma Orçamentário antes. A planilha que apresentamos acima é um material que nós criamos e que pode te ajudar bastante. Ela trabalha com três vertentes:

#01 - Processo de Planejamento Anual, o qual contém:

Data limite para definição da Meta pela Diretoria

Data limite para definição das Premissas Orçamentárias pela Diretoria e Controladoria

Data limite para apresentação da Meta e Premissas aos Gestores pela Controladoria

Data limite para elaboração dos Planos de Ações pelos Gestores para chegar na Meta auxiliados pela Controladoria

Data limite para elaboração / revisão da Modelagem Financeira e Orçamentária pela Controladoria

Data limite para Orçamentação pelos Gestores conforme Planos de Ações para chegar na Meta auxiliados pela Controladoria

Data limite para aprovação do Orçamento conforme Planos de Ações pela Diretoria

Data limite para Simulação de Cenários Alternativos pelos Gestores conforme Planos de Ações para chegar na Meta auxiliados pela Controladoria

Data limite para avaliação dos Cenários Alternativos e definição do Cenário Oficial pela Diretoria

#02 - Processo de Acompanhamento Mensal, o qual contém:

Dia limite para importação do Realizado pela Controladoria

Dia limite para identificação dos principais Desvios pela Controladoria

Dia limite para justificativas dos principais Desvios conduzida pela Controladoria junto aos Gestores

Dia limite para apresentação do Planejado x Realizado, bem como principais Desvios e Justificativas pela Controladoria à Diretoria. Participação opcional dos Gestores
 Participação dos Gestores na apresentação do Planejado x Realizado, bem como principais Desvios e Justificativas pela Controladoria à Diretoria?
 Análise de necessidade de Revisões Orçamentárias

#03 - Processo de Acompanhamento Trimestral, o qual contém::

Data limite para análise aprofundada do Planejado x Realizado Acumulado pela Controladoria
 Data limite para identificação dos Fatos/Causas/Ações
 Data limite para discussão da validade do plano atual conduzida pela Controladoria à Diretoria. Participação opcional dos Gestores
 Decisão da Diretoria sobre próximos passos (revisar a meta e o plano, manter a meta e revisar o plano, manter a meta e o plano).
 Se você tiver interesse, pode baixar a planilha gratuitamente no banner:



[PLANILHA]

Calendário do Planejamento e Acompanhamento Orçamentário

Garanta os resultados ao longo ano.
 Conheça as principais ações e datas do Planejamento e Acompanhamento do Orçamento Empresarial.

Baixe Gratuitamente

Lembrando que essas três vertentes descritas estão bem explicadas no webinar 5 passos para eliminar o abismo entre a estratégia e a execução. Não deixe de assisti-lo!



[WEBINAR]

5 passos para
eliminar o abismo entre a
estratégia e a execução

[Assista ao vídeo agora](#)

Concluindo

O Calendário Orçamentário formaliza como um ciclo ocorrerá dentro de um horizonte de tempo, isto é, **define a timeline do planejamento orçamentário**. Ele é fundamental para colocar em prática a execução do orçamento ao longo de um período e, por isso, disponibilizamos uma planilha que poderá te ajudar.

Para complementar o que procuramos explicar neste artigo, não deixe de assistir ao webinar que sugerimos e veja como diminuir o abismo entre estratégia e execução.

Esperamos que este artigo tenha sido útil a você. Deixe um comentário contando o que achou e compartilhe conosco qualquer outro conhecimento que possa contribuir com o tema. Fique à vontade também para compartilhar este post com seus colegas.

Toda semana publicamos aqui artigos relacionados a planejamento, orçamento e acompanhamento econômico-financeiro. Também publicamos mensalmente materiais gratuitos para download como modelos de planilhas, white papers e e-books.

Portanto, se você ainda não é assinante de nosso newsletter, cadastre-se para receber este e outros artigos por e-mail, ou nos adicione nas redes sociais para ficar por dentro de tudo que acontece por aqui.

Também publicado em Medium.