



O **Processo Orçamentário** (também chamado de Workflow Orçamentário) é a maneira como uma organização constrói seu orçamento. Como comentamos neste artigo, uma vez que a empresa cria o hábito de utilizar o orçamento como instrumento de apoio às tomadas de decisão e incorpora o Processo Orçamentário em sua Cultura Organizacional, tudo passa a acontecer de forma mais fácil e natural.

Existem empresas cujo Workflow Orçamentário está em níveis mais avançados e praticamente não tomam nenhuma decisão sem antes consultar as projeções e realizar Simulações de Cenários. Todavia, como abordamos no e-book Estágios de Maturidade na Gestão Orçamentária, existem aquelas organizações que estão dando os primeiros passos e precisam conhecer todas as macro e micro etapas, além de entender **quais são os papéis e responsabilidades no Processo Orçamentário**.

Repare que tudo está ligado: você define o Processo Orçamentário com suas macro e micro etapas e, ao mesmo tempo, precisa estabelecer o que chamamos de **Organograma Orçamentário**. Trocando em miúdos, **é necessário definir a estrutura do Orçamento Empresarial**.

Para explicar melhor sobre a definição do Organograma Orçamentário, elaboramos um artigo

pra lá de especial. Confira!

O que você vai encontrar neste artigo:

[De quem é a responsabilidade do Orçamento?](#)

[Organograma Orçamentário: as etapas do Orçamento](#)

[Definição do Organograma Orçamentário](#)

[Preparação do Orçamento](#)

[Planejamento do Orçamento](#)

[Acompanhamento do Orçamento](#)

[Resumão do Organograma Orçamentário](#)

[Fechando com chave de ouro](#)

De quem é a responsabilidade do Orçamento?

É bem provável que você responderá que os profissionais do setor financeiro são “O CARA”. A resposta não está totalmente errada, mas também não podemos dizer que você tirou nota 10. Para entender, vamos voltar algumas casas e falar de dois métodos para elaboração do Orçamento: Top Down e Bottom Up.

A tradução literal para **Top Down** é “de cima para baixo”. Quando tratamos de Orçamento Top Down estamos falando de um **Orçamento que começa do geral e vai para o específico**. Esmiuçando um pouco mais, o Orçamento inicia com a definição dos gastos totais da empresa para, em seguida, partir para cada centro de custo.

Funciona mais ou menos assim: os diretores têm a responsabilidade de criar as premissas orçamentárias e, geralmente, é papel do Controller ou de outro profissional de finanças levar os totais aprovados e alocá-los por cada departamento. Com a ajuda de algum profissional da área financeira, cada gestor elabora um orçamento detalhado com base nos valores que terão disponíveis (o valor foi definido pela alta administração).

O **Orçamento Bottom Up** é o contrário. Neste caso, parte-se do específico para o geral, o que significa que **os orçamentos são elaborados pelos gestores de cada departamento conforme as metas da organização até que se chegue ao Orçamento Empresarial como um todo**. Um outro nome para Orçamento Bottom Up seria **Orçamento Colaborativo**, ou Descentralizado.

Na metodologia Bottom Up o processo inicia em cada um dos setores onde gerentes definem o orçamento com base em suas metas (as quais foram definidas pela alta administração). Feito isso, o orçamento de cada área é enviado ao financeiro, que terá a responsabilidade de avaliar se ele cumpre com a estratégia da empresa. Caso o orçamento elaborado precise ser modificado, o mesmo é enviado novamente ao gestor para revisões. Nesse processo o Controller auxilia dando seu parecer sobre o que não está adequado.



Então, respondendo à pergunta deste tópico, perceba que em ambos os casos **gestores e diretores têm suas responsabilidades em menor ou maior grau** (no Orçamento Bottom Up cada área vira dona do Orçamento). Todavia, nos dois métodos o **Controller ou outro profissional do setor financeiro será a figura essencial no processo de elaboração do Orçamento**.

Seja para realizar revisões orçamentárias (como no caso do Orçamento Bottom Up) ou para verificar as necessidades das áreas para que cada departamento tenha recursos financeiros suficientes para dar conta do recado (Top Down), é o profissional de controladoria o grande responsável por alinhar o orçamento empresarial com o planejamento estratégico da organização.

É importante termos isso bem alinhado para você entender que o Organograma Orçamentário terá responsabilidades que serão assumidas por profissionais que não fazem parte do organograma do setor financeiro.

Pense o seguinte: quem melhor do que o diretor de vendas para definir quais são as necessidades da área a fim de cumprir com a meta de lucratividade da empresa? Entendido isso, vamos colocar a mão na massa.

Organograma Orçamentário: as etapas do Orçamento

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

Planejamento Orçamentário

Simulações de Cenários

Acompanhamento Orçamentário

Revisões Orçamentárias

Aqui na Treasy nós desenvolvemos o que chamamos de **Metodologia Treasy da Gestão Orçamentária**. O que fizemos foi basicamente pegar cada uma das atividades chave que compõe as 5 grandes fases da Gestão Orçamentária e montar um fluxo como o abaixo:



No artigo [Processo Orçamentário: o guia completo para ganhar tempo e agilidade no Workflow Orçamentário de sua empresa!](#) você encontrará uma explicação bem detalhada sobre cada uma das etapas do fluxo.

Como nosso foco para este post é o de definir a estrutura do Organograma Orçamentário, partiremos agora para a definição de papéis e responsabilidades.

Definição do Organograma Orçamentário

Para facilitar o entendimento, pensaremos em três etapas:

Preparação Planejamento e Acompanhamento

Importante destacar que aqui seguimos nosso Calendário Orçamentário, descrito neste artigo. Caso você queira ter o calendário em mãos para definir bem a *timeline* do Planejamento Orçamentário da sua empresa, bem como as principais atividades e datas do processo de Planejamento e Acompanhamento do Orçamento, pode baixá-la gratuitamente. Clique no banner abaixo e aproveite:



[PLANILHA]

Calendário do Planejamento e Acompanhamento Orçamentário

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

Baixe Gratuitamente

Preparação do Orçamento

No post sobre Calendário Orçamentário, comentamos sobre o passo número 00 que deve dar o start na elaboração do Orçamento Empresarial. Trata-se da definição da **One Metric that Matters (OMTM)**, que será a **meta mais importante para sua empresa**. Conhecida como Meta Global, sua definição é essencial, pois a OMTM garantirá que todas as áreas da empresa caminhem rumo a um mesmo objetivo.

Por exemplo, 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 a ser atingida, bem como o horizonte de projeção (“R\$ 10 milhões de EBITDA em 2018”) costuma ficar a cargo da diretoria.

Em seguida, é preciso pensar nas **Premissas Orçamentárias**. Elas são como balizadores que vão dar um norte a ser seguido e também definem limites mínimos e máximos do que os gestores podem trabalhar dentro do Planejamento Orçamentário em busca de melhorar os resultados de seus departamentos e claro, atingir os objetivos globais da organização.

A partir dessas informações 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. Será de responsabilidade também da Controladoria definir quais gestores serão envolvidos no processo, bem como seus papéis e responsabilidades.

Na etapa seguinte a Controladoria cria as **bases orçamentárias** que serão o “meio” para que os gestores façam a projeção de orçamento de seus departamentos e centros de resultados. Na prática isso significa **montar ou atualizar planilhas com as contas, estrutura de produtos, centros de resultados (ou centros de custos), estrutura de custeio, relação de funcionários (para orçamento dos salários, encargos e benefícios) etc.** Para que possam ser criadas, a Controladoria recupera os dados históricos e os coloca nas bases orçamentárias para auxiliar os gestores na elaboração do orçamento. Feito isso, podemos ir para a etapa seguinte.

Planejamento do Orçamento

O próximo passo é a **Orçamentação pelos diretores**. Sendo assim, conforme o Organograma Orçamentário, a Controladoria envia as “bases orçamentárias” aos gestores (os quais foram definidos na etapa de “preparação”) e define um prazo para a elaboração do orçamento. Para isso, é importante que sejam comunicados a OMTM, as premissas e o horizonte de projeções.

Os gestores preenchem as “bases orçamentárias” com suas projeções de receitas (comercial), custos, despesas e investimentos. Após isso, as mesmas são enviadas para a Controladoria, que deverá consolidar as informações recebidas dos gestores, além de montar os demonstrativos com as projeções. Os demonstrativos são:

Demonstrativo de Resultados do Exercício (DRE);

Demonstrativo de Fluxo de Caixa (DFC);

Balço Patrimonial (BP) e

Gráficos e Indicadores de Desempenho.

Na etapa a seguir, a Controladoria **apresenta as projeções para a diretoria** que, por sua vez, avaliará os orçamentos criados. Dois caminhos poderão ser tomados:

Se **APROVADO**: o processo de planejamento se encerra e inicia-se o processo de acompanhamento.

Se **REPROVADO**: o processo de planejamento é reiniciado, sendo que os ajustes podem ser feitos diretamente pela controladoria, envolvendo apenas alguns gestores ou envolvendo todos os gestores.

Com uma versão aprovada do Planejamento Orçamentário, que geralmente chamamos de Orçamento Base, a Controladoria pode extrapolar um pouco e pensar em algumas variações deste Orçamento. Esta etapa é definida como **Simulações de Cenários**.

Os cenários são fundamentais na hora de desenvolver novas estratégias para a empresa, avaliar alternativas e principalmente mensurar os ganhos e perdas de cada um dos caminhos que podem ser tomados. Esse tipo de análise ajuda a explorar as diversas opções e escolher a que melhor condiz com os objetivos da empresa.

Acompanhamento do Orçamento



Uma vez criado um Cenário Base, obtida a aprovação deste Orçamento pela diretoria da empresa e criadas algumas simulações de cenários para antever riscos e oportunidades, o trabalho da área de Planejamento e Controladoria passa a ser o **Acompanhamento e Controle Orçamentário**.

Portanto, no nosso Organograma Orçamentário, ao fechar o mês a controladoria busca os dados realizados nas diversas fontes de informações (ERP, contabilidade, financeiro, etc.) e os coloca junto dos dados planejados nas “bases orçamentárias”.

Essas bases são enviadas aos gestores com os dados planejados e realizados. Eles deverão, em um prazo estabelecido pela Controladoria, justificar os principais desvios. A justificativa será analisada pelo Controller.

Por fim, com as informações necessárias em mãos, a **Controladoria apresenta os resultados Planejados x Realizados para a diretoria**, destacando os principais desvios e apresentando as justificativas (macro).

A diretoria avaliará os resultados e desvios. Dois caminhos poderão ser seguidos:

Desvios dentro do aceitável: segue o baile.

Desvios fora do aceitável: inicia-se uma Revisão Orçamentária na qual todo o processo de planejamento é repetido. Esta revisão, por sua vez, pode ser:

- **Mantendo a Meta:** os gestores vão precisar adequar os planos para os meses seguintes (ainda em aberto) para chegar à meta.
- **Alterando a Meta:** a diretoria conclui que a meta não é mais condizente e a altera, aumentando-a ou diminuindo-a.

Para que esses desvios sejam registrados e você aprenda com seus resultados a cada rodada de acompanhamento, sugerimos o uso do método Fato, Causa Ação (FCA) para documentá-los.

Resumão do Organograma Orçamentário

Bom, agora você já teve uma boa ideia dos **papéis e responsabilidades no Processo Orçamentário**. Como você pode observar também, já viu que **o Organograma Orçamentário é composto por profissionais de várias áreas, mas é o setor de Planejamento e Controladoria o maior responsável**.

Para simplificar o que mostramos até aqui, acompanhe nosso resumão com os responsáveis por executarem as atividades de cada etapa:

Definição do OMTM

A diretoria define uma meta a ser atingida (**OMTM**) e o horizonte de projeções. Exemplo: “R\$ 10 milhões de EBITDA em 2018”;

A diretoria auxilia a Controladoria com o levantamento das Premissas Orçamentárias e, com base nisso, a Controladoria elabora o Quadro de Premissas;

A Controladoria define quais gestores serão envolvidos no processo, bem como seus papéis e responsabilidades;

Modelagem Financeira

A Controladoria cria as “bases orçamentárias” para a elaboração do orçamento (plano de

contas, centros de custos, estruturas de produtos, etc.);

A Controladoria recupera os dados históricos e coloca nas “bases orçamentárias” para auxiliar os gestores na elaboração do orçamento.

Planejamento

A Controladoria envia as “bases orçamentárias” aos gestores e define um prazo para elaboração do orçamento, comunicando a meta e o horizonte de projeções;

Os gestores preenchem as “bases orçamentárias” com suas projeções de receitas (comercial), custos, despesas e investimentos;

Os gestores enviam as “bases orçamentárias” preenchidas à Controladoria;

A controladoria consolida todas as informações recebidas dos gestores e monta os demonstrativos (DRE, DFC, BP, Gráficos e Indicadores de Desempenho) com as projeções;

A Controladoria apresenta as projeções à diretoria;

A diretoria avalia os orçamentos criados para chegar à meta. Se forem aprovados o processo de planejamento se encerra e inicia-se o processo de acompanhamento. Em caso de reprovação o processo de planejamento é reiniciado. Os ajustes podem ser feitos diretamente pela Controladoria, envolvendo apenas alguns gestores ou envolvendo todos os gestores;

A Controladoria cria cenários alternativos.

Acompanhamento

Ao fechar o mês a Controladoria busca os dados realizados nas diversas fontes de informações (ERP, contabilidade, financeiro etc.) e os coloca junto dos dados planejados nas “bases orçamentárias”;

A Controladoria envia as “bases orçamentárias” aos gestores com os dados planejados e realizados e estabelece um prazo para as justificativas dos principais desvios;

Os gestores enviam as justificativas à Controladoria;

A Controladoria consolida e analisa as justificativas;

A Controladoria apresenta os resultados planejados x realizados para a diretoria, destacando os principais desvios e apresentando as justificativas (macro).

A diretoria avalia os resultados e desvios. Em caso de desvios dentro do aceitável, o bale segue. Do contrário, inicia-se uma Revisão Orçamentária onde todo o processo de planejamento é repetido. Esta revisão pode ser:

- Mantendo a Meta: os gestores vão precisar adequar os planos para os meses seguintes (ainda em aberto) para chegar à meta.

- Alterando a Meta: a diretoria conclui que a meta não é mais condizente e a altera, aumentando-a ou diminuindo-a.

Fechando com chave de ouro

Como comentamos, nosso Organograma Orçamentário leva em consideração as etapas definidas no que chamamos de Metodologia Treasy da Gestão Orçamentária, com a qual é possível aprender a fazer tudo o que falamos sobre o orçamento.

Para apresentá-la a você, fizemos o webinar **5 passos para eliminar o abismo entre a estratégia e a execução**. Nele, mostramos desde a importância de ter um orçamento até quando se faz necessária uma revisão desse orçamento, passando pelo planejamento orçamentário e a gestão propriamente dita. Clique na imagem abaixo e acesse-o agora mesmo:



[WEBINAR]

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

Assista ao vídeo agora

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.

**Precisando planejar o resultado financeiro
da sua empresa? Conheça nossas soluções!**

Quero falar com um especialista!