



Se falar sobre Planejamento Orçamentário no Brasil já pode ser algo difícil, especialmente em pequenas e médias empresas, imagine falar sobre revisar o Orçamento. Muitas empresas não sabem **como fazer uma Revisão Orçamentária**, por onde começar ou, ainda, como conciliar isso na rotina da companhia.

Para falar sobre o assunto, convidamos o **CEO da Thompson Management Horizons, Ronaldo Nuzzi**, para a edição **#16ª do Controller Cast**. Durante o papo, o executivo falou sobre como pensar melhor no Orçamento e difundir a Cultura Orçamentária pode fazer toda a diferença no sucesso de uma companhia. Além de dar dicas de como fazer uma Revisão Orçamentária. Escute agora mesmo pelo player o nosso podcast que tem o objetivo de **tornar o time de controladoria ainda mais estratégico**.

Se preferir, também pode acessar nosso canal no Soundcloud. O Controller Cast é um podcast pensado especialmente para profissionais das áreas de Planejamento, Controladoria e Finanças. Nele discutimos temas relacionados com a área, trazendo *insights*, conteúdos práticos e entrevistas com profissionais que estão fazendo a diferença em suas empresas. Veja também os episódios anteriores:

#11: Controller Cast com Alessandro Lima sobre o processo de Descentralização Orçamentária;

#12: Controller Cast com Wellington Machado sobre mitos e verdades na relação entre o CEO e a Controladoria;

#13: Controller Cast com Gustavo Guaresi sobre como o Orçamento Empresarial ajuda empresa em Recuperação Judicial;

#14: Controller Cast com Flávio Boan sobre Orçamento como ferramenta de Gestão Empresarial;

#15: Controller Cast com Antonio Matias sobre Centro de Serviço Compartilhado, uma alternativa aos rateios.

Sobre Ronaldo Nuzzi



Ronaldo Nuzzi é graduado em Matemáticas Aplicadas (PUC-SP), com pós-graduação e MBA pelo Institut Supérieur de Gestion (ISG-Paris) e OPM pela Harvard Business School. Ronaldo é sócio da Thompson Management Horizons e atua, há mais de 25 anos, com consultoria de gestão estratégica em projetos, no Brasil e no Exterior. Antes de fazer parte da Thompson, foi consultor sênior da Booz Allen & Hamilton e consultor da Ernst & Whinney (atual EY). É autor dos livros “8 Estratégias Imprescindíveis para o sucesso de uma empresa” e “Venda Certa”.

Um bate papo sobre como fazer Revisão Orçamentária, com Ronaldo Nuzzi

Veja o que conversamos:

Sabemos que muitas empresas ainda nem fazem Planejamento Orçamentário e das que fazem, ainda há aquelas que não acreditam na necessidade de rever os planos. Por que você acha que isso acontece, por falta de uma pessoa dedicada? Por falta de ferramentas adequadas? Ou até por ter um processo complexo?

De fato, ainda há um grupo grande no mercado de empresas que não fazem Planejamento Orçamentário.

Cerca de 50% das empresas grandes fazem Revisão do Orçamento por pro forma. Ou seja, faz um Orçamento Empresarial aprovado pela diretoria e acredita que quando chegar no fim do ano, vai comparar Planejado x Realizado.

Em geral, não alcança o planejado e a diretoria define redução do Orçamento.

Resumidamente, isso é considerado a Revisão.

Em empresas médias e pequenas, esse universo é ainda mais constrangedor.

2018 está sendo um ano bem difícil e com certeza isso não foi previsto no Orçamento porque o mercado não estava esperando. O Banco Central está revendo as taxas a cada trimestre. Por isso, se não fizer revisões bimestrais ou até mensais, não termina o ano com o Orçamento que fez em janeiro.

Você acredita que esse processo pode ser simplificado desde a construção do Orçamento Empresarial? De repente com a escolha da metodologia certa, por exemplo?

A maioria das empresas ainda fazem o Orçamento de forma tradicional, ou seja, utiliza os números do ano anterior e aplica taxas de correção para obter os valores atualizados.

Também conhecido como Orçamento Base Histórico.

Uma alternativa é o Orçamento Base Zero (OBZ), quando a empresa esquece o que aconteceu nos anos anteriores para prever o Orçamento do ano corrente.

Embora esses métodos não sejam novidade, são pouco usados porque a cultura

Orçamentária ainda não está enraizada no Brasil, seja para o Histórico, seja para o OBZ.

Em empresas grandes, o Orçamento praticamente não é usado como ferramenta gerencial e em empresas menores, o pouco recurso de pessoas e verba é impeditivo para ir para estratégias mais sofisticadas.

É onde entra a necessidade de ter Tecnologia da Informação. Hoje, grande parte da solução de uma Gestão Orçamentária dentro da companhia é se você tem ou não um sistema. Nem que seja uma planilha em excel, mesmo sem a segurança necessária.

Existe também um grande abismo entre o que é planejado em termos de estratégia e o que vai para a operação. Por exemplo, o contas a pagar acaba não bloqueando um gasto excedente do Orçamento.

É possível fazer uma relação entre três grandes blocos de informação, imprescindíveis para ter uma Controladoria de Orçamento: confecção do Orçamento (top-down e bottom-up), administração de pacotes (envolvendo mais de uma pessoa olhando para os mesmos números) e análise Matricial.

O Orçamento não é apenas uma questão comparativa para olhar o que gastou com o que estava previsto para gastar. Tem que associar outras variáveis a essa análise para definir ações.

Poucas empresas fazem isso no Brasil porque ainda estão num estágio muito imaturo de gestão para falar de Controle de Orçamento. Mas o salto que poderiam dar com essa conduta é gigantesco e todo o ferramental está disponível no mercado.

Um ponto que o responsável pelo Orçamento de uma companhia tem que levar em consideração é que a tecnologia exige investimentos gigantescos ou que são ferramentas difíceis de serem entendidas.

A grande questão é quebrar a barreira cultural de que as pessoas estão sendo medidas todo mês, todo bimestre, todo semestre e todo ano. E que existam indicadores que digam no que

estão melhorando, no que estão piorando.

Legal, Ronaldo. Voltando para a questão da Revisão. Já entendemos que a escolha da metodologia ou até utilização de mais de uma pode facilitar o planejamento. Mas quando fala em Revisão, é preciso esperar 6 meses como algumas empresas fazem? Como as empresas podem fazer o acompanhamento do Orçamento? Mensal, trimestral, há alguma receita?

Se a Revisão do Orçamento for apenas semestral, é possível que a empresa morra. Muito por conta do mercado.

Um mês talvez seja pouco, mas a cada dois meses, pelo menos, tem que olhar os custos fixos e os custos variáveis.

A recomendação é de elaboração de calendário de reuniões envolvendo todos que podem participar das decisões em relação ao Orçamento e que gerem relatórios de evidências.

Não há regras para envolver os gestores nesse processo de Revisão. O processo de Planejamento Orçamentário costuma ser um pouco longo e varia muito de acordo com a empresa. Algumas viajam e fazem uma imersão de três dias, outras levam meses com reuniões semanais. Na Revisão, como funciona? Imagino que não tenha regras, mas existem boas práticas? Há algum processo que costuma funcionar bem, para envolver todos nesse mindset de aprender com o que passou e melhorar nos próximos meses?

Remuneração por desempenho costuma ser uma alternativa. O Orçamento aumenta ou diminui pela ação dos gestores.

Assim, um dos itens para ganhar o bônus é se cumpriu o Orçamento previamente definido. Isso faz com todos tenham uma “lente maior” em cima dos números que está administrando. Tem que criar caminhos que caminhem em direção à produtividade.

O Orçamento pode ser a ponta de uma grande mudança na companhia e criar o que se chama de excelência operacional. Ou seja, sempre utilizar os recursos e tê-los na hora que você precisa. Assim como desenvolver todas as atividades na sequência ideal.

Outra boa prática são os cenários. Fazer simulações de cenários ainda no Planejamento, pode ser útil nessa fase de revisão? Agiliza o processo já que a empresa mapeou as possibilidades?

O Controller, hoje, é responsável por controlar a gestão, risco e compliance. O Orçamento é uma coisa horizontal que anda por essas três coisas. Então, quando falamos de cenários, se fala de riscos. Quantos riscos a empresa vai querer correr?

O básico para as companhias é montar três cenários: o realista, pessimista, otimista. E tem que caminhar durante o ano analisando esses três cenários.

Importante que a análise de risco seja feita ao mesmo tempo que se faz um Orçamento, por meio de uma Matriz de Risco. Ela é composta por dois eixos: um com a probabilidade daquilo acontecer e no segundo, com o impacto caso aquilo aconteça.

Quantas empresas no Brasil trabalham com pelo menos esses três cenários?

As multinacionais que possui algo raro no Brasil, que são os padrões. Elas montam um padrão para seguir e os gestores locais precisam criar evidências de que estão seguindo o que foi definido.

No Brasil, as empresas são muito novas em termos de gestão. Por isso, não adianta querer pular etapas e exigir que da noite para o dia alcancem excelência profissional.

Primeiro, é preciso colocar na companhia os “evangelizadores”, aquelas pessoas que entendem a necessidade de um Orçamento e querem fazer com que a mudança aconteça. Alguns começam a identificar essas mudanças, das menores para as maiores. São os discípulos, aqueles que ouviram os evangelizadores e perceberam que fazia sentido.

Se conseguir um grupo grande de discípulos, é natural que passe a ter também multiplicadores, que vai pegar os ensinamentos e realmente vai multiplicar.


Num processo rápido, você consegue mudar a cultura de uma companhia em três anos.

Ronaldo, para finalizar nosso papo hoje, que dica você daria para as empresas que estão revendo os planos para o segundo semestre? O que considerar, no que focar e o que não podem esquecer, especialmente porque teremos eleições logo mais?

Primeiro, toda empresa tem que escrever qual o compromisso dela com a sociedade. Tem que ter um propósito e ele precisa estar bem claro para todos.

A partir disso, é possível definir o que quer, o Orçamento que precisa para conquistar esses objetivos e trabalhar nessa direção.

Ao longo da conversa, Ronaldo Nuzzi trouxe muitos exemplos para quem está passando por esse momento de Revisão Orçamentária. Inclusive, de experiências que vivenciou com diferentes empresas na implantação de uma Cultura Orçamentária e estruturação do Orçamento Empresarial.

Caso já tenha um Orçamento Empresarial, mas não consegue acompanhar os números, o webinar de Acompanhamento e Controle Orçamentário foi feito para você. Nele, fazemos uma breve introdução sobre Controle Orçamentário e falamos sobre Cálculo de Variações e análise dos resultados por meio do DRE e do Fluxo de Caixa. Assista agora!  Esperamos que você goste da nossa entrevista com Ronaldo Nuzzi e consiga tirar boas ideias para sua carreira. Assine nossa newsletter para ficar sabendo dos próximos Controller Cast!

Também publicado em Medium.

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

Quero falar com um especialista!