

BEACH CLASS MURO ALTO

GERÊNCIA DE RECURSOS HUMANOS

TREINAMENTO EM SERVIÇO: ELABORAÇÃO E EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA

PROFESSOR LEONIDES ALVES DA SILVA FILHO

Notas de Aula Nº 2 – Segundo Módulo

I – INTRODUÇÃO

1. Nas análises realizadas no primeiro módulo, ficou evidente que o orçamento deve integrar um Plano Plurianual ou Anual, objetivando assegurar os recursos necessários para que sejam alcançados os objetivos definidos no processo de planejamento.
2. Na prática, entretanto, os administradores não se preocupam em vincular os orçamentos aos planos, mesmo porque, em geral, os planos não são elaborados e, os orçamentos surgem como peças isoladas, como se tivessem condições de atingir objetivos empresariais, sem que eles estivessem devidamente priorizados em um plano global.

II – OS OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO

3. Por outro lado, na grande maioria, os orçamentos não consideram que as organizações comerciais foram criadas para produzir lucros aos seus associados e, em consequência, priorizam as atividades meio, tratando os objetivos maiores da empresa como consequências das atividades meio, quando deveria ser exatamente o contrário.
4. No caso das empresas hoteleiras a valorização patrimonial e os rendimentos periódicos nem sempre são tratados prioritariamente, ou seja, como objetivos a alcançar. Receitas são estimadas e despesas são fixadas, sem considerar os aspectos relativos aos interesses dos investidores.
5. A consciência da falta de correlações entre os planos e os orçamentos, não deve impedir o esforço no sentido de executar os instrumentos orçamentários, evidentemente, procurando introduzir ajustes que permitam alcançar os objetivos da empresa comercial, que é auferir lucros.

III – METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO

6. O processo é facilitado quando orçamentos são elaborados para empresas já existentes, pelo fato de terem história, conseqüentemente, existem dados sobre execução orçamentária anterior, fazendo com que os responsáveis pela elaboração do orçamento tenham referenciais concretos.

7. No caso de empreendimentos sem história, os planejadores terão de basear as suas estimativas em pesquisas e estudos de mercado e, simultaneamente, em análises de empresas semelhantes, pois, alguns fatos na sociedade podem permitir projeções consistentes.

A – A elaboração do orçamento

Os responsáveis pela elaboração do orçamento devem seguir algumas orientações básicas:

- i) Analisar o plano anual e se não houver, procurar pesquisar, mesmo que sumariamente, os objetivos da organização para um período determinado. Priorizar os objetivos e elaborar o orçamento em função do que pretendem alcançar os empresários, no período para o qual a peça orçamentária está sendo elaborada.
- ii) Analisar a história da empresa, quanto aos orçamentos anteriores, introduzindo na análise as variáveis atuais e as perspectivas do mercado.
- iii) Fixar metas, ou seja, quantificar os objetivos, de forma que seja possível executar o orçamento, com possibilidades efetivas de acompanhamento e controle.
- iv) Elaborar o orçamento com um nível de detalhamento que permita acompanhar a execução, assegurando assim, transparência no processo financeiro da empresa.
- v) Realizar um processo de elaboração participativo, a partir das bases operacionais da organização, para ser possível incorporar as experiências de dirigentes, em diversos níveis, para que todos se sintam responsáveis pela peça orçamentária.

B – Correlações entre elaboração e execução

O nível de detalhamento do orçamento define a viabilidade do seu acompanhamento e, conseqüentemente, fiscalização. Os administradores, às vezes, por comodidade, ou porque pretendem ter maiores liberdades na utilização dos recursos, projetam os orçamentos mantendo os itens globalizados, fato que cria dificuldades substanciais para a fase de execução.

Na prática, geralmente, os relatórios apresentados são predominantemente financeiros, não apresentando demonstrativos de correlações entre o cronograma físico e a sua execução, fato que dificulta o acompanhamento e, principalmente, a montagem de um processo decisório que assegure o cumprimento das metas, conseqüentemente, o alcance dos objetivos, o que cria condições para se concluir, se o planejamento foi eficaz e efetivo.

9. No processo de planejamento, como já foi destacado, o acompanhamento e o controle, representam os instrumentos mais eficazes para analisar se as metas fixadas, em função dos objetivos a alcançar, estão sendo executadas de acordo com o projetado.

10. Por outro lado, a administração precisa conhecer com segurança o conceito e a função de acompanhamento, sem o que não será possível montar mecanismos operacionais capazes de conhecer o que efetivamente está ocorrendo e, em decorrência, intervir no processo.

11. O acompanhamento é representado por um conjunto de técnicas que permitem registrar a execução, examinando se o projetado está acontecendo de acordo com o planejado, destacando os fatos e ressaltando as possíveis distorções. Ressalte-se que nem sempre as distorções significam que o projetado não foi correto, considerando que, às vezes, o próprio processo de execução gera transformações estruturais, que não tiveram condições de serem identificadas aprioristicamente pelos planejadores, programadores e/ou projetistas.

12. Em síntese pode-se afirmar sobre o conceito de acompanhamento:

Sua função é **exclusivamente de registro** do que está ocorrendo, registros nos quais precisam constar as metas projetadas e o que efetivamente está ocorrendo, destacando se os fatos decorrem da falta de recursos financeiros ou da incapacidade operacional de executar o programado nos termos do projetado. Os acompanhadores não têm a missão de introduzir as modificações, porque elas decorrerem de decisões superiores, fugindo de suas respectivas competências.

13. Quanto ao controle, conceito muito confundido com o de acompanhamento, torna-se fundamental ter uma consciência clara **de que cabe aos controladores introduzir as modificações** com base nos registros fornecidos pelo acompanhamento, entretanto tendo como suporte, as decisões tomadas pelas instâncias superiores da organização, as quais o projeto esteja vinculado.

IV – CONCLUSÕES

1. As organizações precisam ter planos plurianuais ou anuais de trabalho, de natureza global, que priorizem os objetivos, fixem metas, estabeleçam programação, definam estratégia, priorizem táticas, estimem recursos, definam mecanismos operacionais; estabeleçam mecanismos de acompanhamento, controle e avaliação.
2. A inexistência de um processo de planejamento e, sobretudo, de planos anuais, obrigam os elaboradores de orçamento a realizarem pesquisas e estudos sumários, para que possam selecionar programas e projetos que viabilizem uma empresa comercial.
3. Quando se trata de uma empresa já existente, o trabalho dos especialistas em orçamento (orçamenteiros) fica facilitado, porque existe um referencial, tanto de natureza estática, quanto dinâmica, permitindo analisar a tendência de comportamento da organização.
4. A peça orçamentária para ser representativa precisa ser elaborada, nas suas diversas etapas, com a participação dos gestores da empresa, independentemente do nível hierárquico de cada um, porque eles estão vivendo o empreendimento, conseqüentemente, têm condições de alertar para programas e projetos que podem contribuir para que a organização atinja seus objetivos, evitando erros que o próprio processo evidencia que podem ser eliminados.

5. Após a elaboração do orçamento da empresa, o documento precisa ser submetido ao colegiado responsável pela tomada das decisões finais, pois somente assim o orçamento adquire **poder institucional**, sendo, conseqüentemente, cumprido por todos os níveis da organização.
6. A empresa comercial precisa criar uma comissão ou um grupo em nível da autoridade maior da empresa, colegiado esse que será responsável pelo acompanhamento e pelas proposições de correções a serem submetidas às instâncias superiores.