



1. Introdução

- ❑ O rápido desenvolvimento económico que tem caracterizado as últimas décadas, exige que as empresas e outros agentes económicos façam uma permanente previsão do futuro, de modo a minimizar os riscos dos investimentos a efectuar e a permitir a tomada de decisão atempada.



1. Introdução

- Nos dias de hoje é inconcebível que o gestor possa desempenhar a sua função na empresa sem dispor de um plano de acção, o qual tem que assentar em pressupostos minimamente válidos.



2. Definição

- Partindo do conceito geral de **Gestão**, que se pode entender como um processo de trabalho e interacção entre os diversos sectores da empresa com a finalidade de atingir eficazmente os objectivos organizacionais usando eficientemente os recursos escassos num contexto em mudança, pode-se chegar ao conceito de **Gestão Orçamental**, em particular.



2. Definição

- Partindo do conceito geral de **Gestão**, que se pode entender como um processo de trabalho e interacção entre os diversos sectores da empresa com a finalidade de atingir eficazmente os objectivos organizacionais usando eficientemente os recursos escassos num contexto em mudança, pode-se chegar ao conceito de **Gestão Orçamental**, em particular.



2. Definição

- ❑ Para cumprir o seu objectivo, a Gestão geral rege-se por alguns imperativos estabelecidos por Henry Fayol: **prever; organizar; comandar; coordenar e controlar.**
- ❑ A **Gestão orçamental** não é mais do que uma aplicação restrita dos princípios gerais da gestão, focando especificamente as funções de **planeamento e controlo.**



2. Definição

- Neste contexto, **Gestão Orçamental** pode ser definida pela planificação sistemática das actividades a desenvolver, pela fixação de objectivos a atingir e pela verificação da medida em que as realizações correspondem aos objectivos previamente fixados.



3. Objectivos

- ❑ Da definição apresentada, decorre a constatação de que cada vez mais as empresas necessitam de orientar/planear o exercício das suas actividades, de forma a conseguir realizar a sua estratégia.
- ❑ Isto obriga os gestores a estarem atentos, não só aos factores que no passado e presente condicionam o exercício das suas actividades, mas também aos que, no futuro venham a ter tal influência.



3. Objectivos

- ❑ Após a elaboração do plano de actividades, procede-se a uma concretização dessa programação através do orçamento, que mais não é do que a expressão quantitativa e formalizada do plano de actividades, servindo de referencial para o controlo da implementação do mesmo.
- ❑ Quais os reais **objectivos** do planeamento e orçamentação?



3. Objectivos:

- ❑ Analisar e gerir a mudança
- ❑ Traçar as vias de um desenvolvimento coerente
- ❑ Permitir a integração da empresa
- ❑ Melhorar os resultados da empresa
- ❑ Constituir um instrumento de aprendizagem da gestão



4. Dificuldades da Gestão Orçamental

- ❑ A implementação da Gestão Orçamental acarreta algumas dificuldades nem sempre fáceis de ultrapassar:
 - Existência de alguma ignorância dos princípios de gestão nalgumas empresas, levando a considerar o orçamento, não como um auxiliar da gestão, mas como um meio de controlo dos superiores hierárquicos.
 - As pessoas não gostam de prever o futuro. Argumentam que as previsões não coincidem com a realidade, servindo isto de autojustificação para não elaborar quaisquer previsões ou estimativas.
 - Tendência para encarregar a elaboração do orçamento a um órgão de staff, quando ele devia ser elaborado e discutido com os diversos responsáveis da empresa.



4. Dificuldades da Gestão Orçamental

A acrescentar a estas existem ainda:

□ **Dificuldades de forma:**

- Calendário: o processo orçamental não deve ter um início muito precoce, uma vez que é necessário ter um conhecimento razoável dos resultados de um ano para preparar as previsões do ano seguinte. Contudo, também não deve ser muito tardio, pois pode não haver tempo suficiente para preparar as previsões com o devido realismo.
- Formulários: deve-se evitar ao máximo a burocracia. Os formulários devem ser personalizados e adaptados às necessidades de cada um, facilitando assim o trabalho orçamental dos gestores.
- Processos e procedimentos: ao nível da organização orçamental existem sempre alguns elementos que não ficam bem esclarecidos. No entanto, esta questão pode ser ultrapassada através da elaboração de um “Manual de Orçamentação”



4. Dificuldades da Gestão Orçamental

□ Dificuldades de fundo:

- Ausência de objectivos: sem objectivos e quantificação dos resultados esperados, o orçamento não faz sentido.
- Ausência de planos de acção: na ausência de planos de acção, não há escolhas dos gestores sobre meios, políticas e recursos necessários para cumprir a sua finalidade e, portanto, não existe um contrato de gestão.
- Excesso de detalhe: deve-se evitar o excesso de detalhe no processo orçamental, pois este torna-o pesado e moroso, não resultando em informação adicional de utilidade para o gestor.



4. Dificuldades da Gestão Orçamental

❑ Dificuldades de fundo (continuação):

- Almofadas Orçamentais: os gestores mais experientes tendem a introduzir nos seus orçamentos algumas salvaguardas ou seguranças orçamentais que passam, tanto pela sobreavaliação dos custos, como pela subavaliação dos proveitos.
- Cortes indiscriminados nos orçamentos: quando os resultados ficam aquém dos resultados pretendidos, é comum proceder-se a um sistema de cortes às cegas nos valores das demonstrações financeiras, do tipo x% no custo C1, ou y% no custo C2.



5. Vantagens da Gestão Orçamental

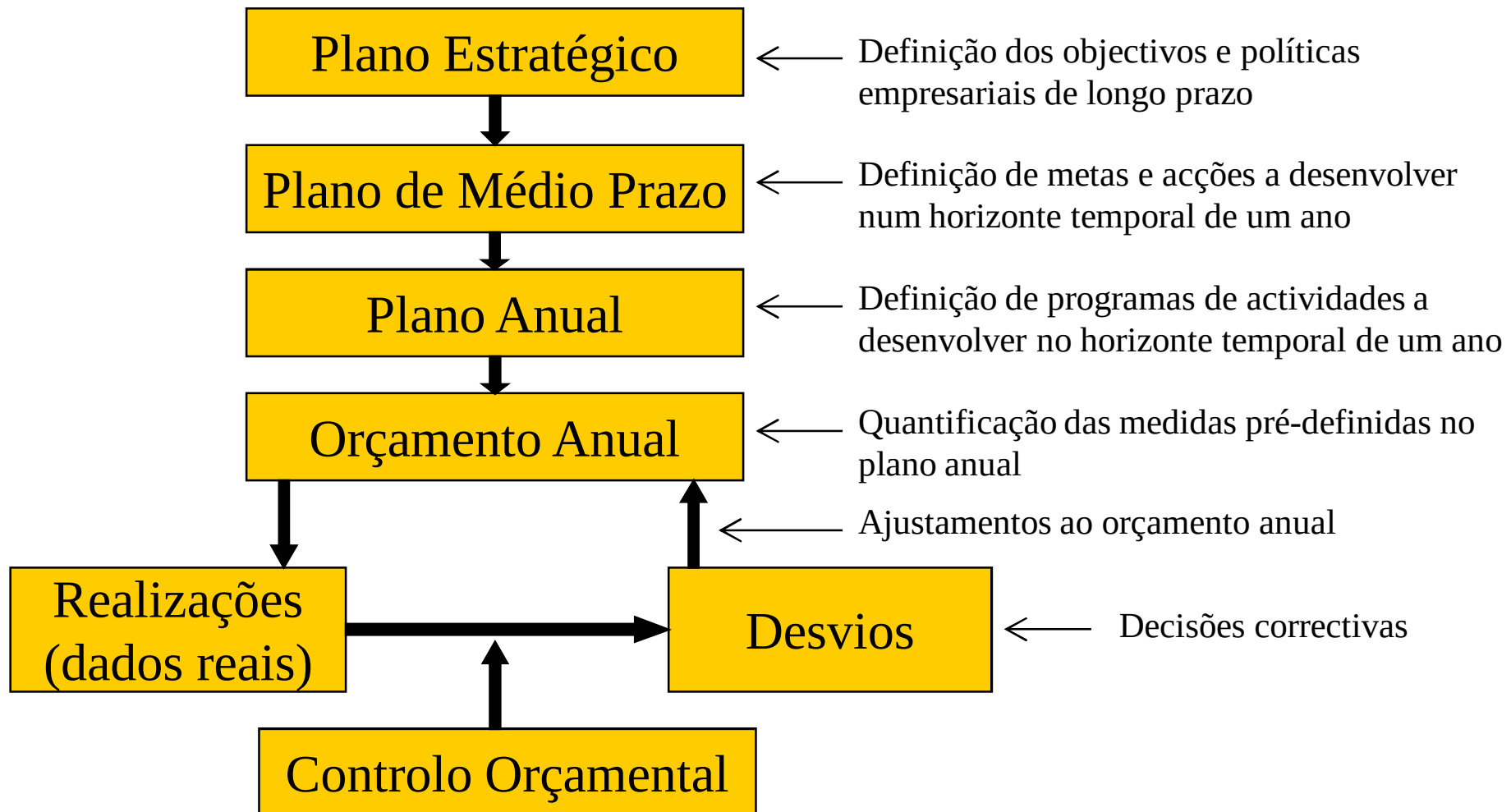
- Não obstante as dificuldades inerentes à gestão orçamental, existem **vantagens** a considerar:
 - Criação de hábitos de ordem, de previsão e de cumprimento de prazos;
 - Desenvolvimento do espírito de equipa decorrente da necessidade de coordenação entre diversos elementos da empresa;
 - Definição concreta de responsabilidades;
 - Possibilidade de criação de plano de incentivos em função do grau de cumprimento dos objectivos;
 - Possibilidade do gestor antecipar as suas decisões tendo em conta o acompanhamento que vai fazendo diariamente;
 - Possibilidade do gestor ter uma visão mais globalizante da gestão, no sentido em que os seus objectivos devem ser convergentes com os da empresa.



6. Processo de Gestão Orçamental

- Visto ser vantajoso para qualquer empresa a existência de Gestão Orçamental, é de interesse conhecer o seu processo de funcionamento.

6. Processo de Gestão Orçamental





6.1.Plano Estratégico

- ❑ Definição dos objectivos e políticas empresariais de longo prazo;
- ❑ Pretende fixar o rumo, a orientação que deve ser seguida, definindo a estratégia adequada à sobrevivência e desenvolvimento da organização.



6.1.Plano Estratégico

- Análise Externa:
 - Meio envolvente;
 - Mercados de procura;
 - Mercados de oferta:



6.1.Plano Estratégico

- Análise Interna:
 - Cultura da organização;
 - Recursos existentes;
 - Recursos a disponibilizar;
 - Quadros humanos;
 - Organização



6.2. Plano de Médio e Longo Prazo

- ❑ Definição de metas e acções a desenvolver num horizonte temporal de uma ano;
- ❑ Trata principalmente dos meios, formas e recursos necessários para prosseguir os objectivos definidos no plano estratégico.



6.3. Plano Anual

- É constituído pelos programas de actividades a desenvolver durante o período (geralmente um ano) e os objectivos e políticas a observar, sendo essencial para informar e motivar os agentes que participam na gestão e controlar as suas acções.



6.4. Orçamento Anual

- É a expressão quantitativa do plano anual e é seccionado por períodos menores do que o ano para possibilitar o controlo da sua execução e, consequentemente, dos objectivos do planeamento a médio e longo prazo e do plano estratégico.



6.5. Controlo Orçamental

- Constitui um instrumento de acompanhamento dos objectivos definidos no orçamento, sendo fundamental ao processo da gestão orçamental e de responsabilização dos gestores.



6.5. Controlo Orçamental

- Tendo como ponto de referência o que se previu no orçamento, faz-se uma avaliação do desempenho através da comparação dos resultados reais com os que se orçamentaram ;
- Caso se identifiquem desvios a gestão deverá implementar acções correctivas.



6.5. Controlo Orçamental

- O controlo é o feed-back do sistema, que é a empresa, o qual permite a correcção da trajectória, em relação aos objectivos operacionais e estratégicos.



7. Conclusão

- ❑ A contabilidade analítica é uma fonte muito importante de custos, proveitos e resultados para efeitos de planeamento, e consequentemente, para elaboração do orçamento anual;
- ❑ A contabilidade analítica fornece ao longo do ano a informação sobre custos, proveitos e resultados reais para o apuramento de desvios e avaliação da performance;



7. Conclusão

- ❑ Conclui-se que gestão orçamental visa organizar a disposição dos recursos, a atribuição de responsabilidades, controlar os resultados obtidos através da simplificação do tratamento contabilístico.