CHECKLIST · ORÇAMENTO

Checklist de revisão do orçamento

Os passos para transformar o orçamento de uma planilha engavetada em uma ferramenta viva de decisão.

ORÇAMENTO

ITENS

18 itens em 4 etapas

TEMPO

2 a 3 horas para a revisão completa, 1 hora por mês no acompanhamento

FREQUÊNCIA

Anual na construção, mensal no acompanhamento e trimestral no forecast

01

Premissa explícita, não percentual herdado

02

Cada linha tem um dono

03

Previsto contra realizado, todo mês

Como usar este checklist

Orçamento bom não é previsão perfeita, é ferramenta viva de decisão. Os três erros que mais derrubam um orçamento são repetir o ano anterior com um percentual a mais, montar a meta sem ouvir quem executa e só abrir a planilha de novo em dezembro. Use esta lista para revisar o seu, das premissas ao forecast.

PARA QUEM

- Controllers, analistas de FP&A, CFOs e gestores donos de centro de custo

LEGENDA

- Marque cada item ao concluir
- CRÍTICO não pode ficar para depois

RESPONSÁVEL

PERÍODO

REVISADO POR

01 Premissas

Antes dos números, deixe claro de onde cada número vem.

- [ ] 1.1 **Questione cada linha relevante em vez de aplicar um percentual sobre o ano anterior** CRÍTICO
  Pergunte se a despesa ainda é necessária e qual o valor certo hoje. Ano anterior mais inflação congela as ineficiências que já existiam.
- [ ] 1.2 **Construa receita e custos a partir de drivers operacionais**
  Volume, preço, mix, headcount e produtividade. Quando o driver muda, você sabe exatamente qual linha recalcular.
- [ ] 1.3 **Documente as premissas macro em um único lugar**
  Inflação, câmbio, juros, reajuste salarial e reajuste de contratos, com a fonte e a data de cada uma.
- [ ] 1.4 **Separe gastos recorrentes de projetos e eventos não recorrentes**
  Misturar os dois infla a base do ano seguinte e esconde o custo real de operar.
- [ ] 1.5 **Confirme que as metas do orçamento traduzem o plano estratégico**
  Se a estratégia é crescer em um canal ou região, isso precisa aparecer em receita, investimento e pessoas.

02 Construção com os donos

Quem vai executar precisa participar e assumir o número.

- [ ] 2.1 **Defina um dono para cada centro de custo e cada linha de receita**
  Dono é quem decide o gasto e responde pelo desvio. Linha sem dono vira linha que ninguém defende nem corta.
- [ ] 2.2 **Combine a diretriz da diretoria com a construção feita pelas áreas**
  A diretoria dá o direcionamento de cima para baixo, as áreas detalham de baixo para cima e a diferença é negociada abertamente.
- [ ] 2.3 **Registre o compromisso de cada dono com o número final** CRÍTICO
  Meta que chega pronta não gera compromisso. Em março, sem esse acordo, a planilha vira ficção.

- [ ] 2.4 **Mensalize o orçamento respeitando sazonalidade e datas reais**
  Dividir o ano por 12 gera desvios falsos todo mês. Use o histórico de sazonalidade e o calendário de reajustes e pagamentos.

- [ ] 2.5 **Integre DRE, fluxo de caixa e balanço projetados**
  Lucro orçado sem o caixa correspondente esconde necessidade de capital de giro e de financiamento.

03 Acompanhamento mensal

O orçamento só vira ferramenta quando é comparado com o realizado.

- [ ] 3.1 **Compare previsto e realizado todo mês, por linha e por dono** CRÍTICO
  Faça logo após o fechamento contábil. Orçamento aprovado e reaberto só em dezembro não orienta nenhuma decisão.

- [ ] 3.2 **Defina um critério de materialidade para os desvios que exigem explicação**
  Por exemplo, desvio acima de 5% e acima de um valor mínimo em reais (ilustrativo). Assim o time foca no que importa.

- [ ] 3.3 **Explique cada desvio relevante por preço, volume ou momento**
  Desvio de momento se reverte nos meses seguintes. Desvio de preço ou volume muda o ano e pede ação.

- [ ] 3.4 **Registre a ação corretiva, o responsável e o prazo de cada desvio**
  Explicar o desvio sem decidir nada é só relatório. A reunião mensal termina com decisões.

04 Revisão e forecast

Atualize a visão do ano sem perder a referência do que foi aprovado.

- [ ] 4.1 **Atualize o forecast do ano pelo menos a cada trimestre**
  Realizado até o mês mais a projeção revisada dos meses restantes. É o número que orienta as decisões de agora.

- [ ] 4.2 **Revise as premissas que mudaram e recalcule só as linhas afetadas**
  Com drivers bem montados, uma mudança de câmbio ou de volume se propaga sem refazer a planilha inteira.

- [ ] 4.3 **Mantenha o orçado original como referência fixa**
  Compare realizado contra orçado e contra o último forecast. Sobrescrever o orçado apaga o aprendizado sobre a qualidade do planejamento.

- [ ] 4.4 **Leve as lições do ano para as premissas do próximo ciclo**
  Anote quais premissas erraram mais e por quê. É o que melhora o orçamento seguinte.

O erro mais caro

Aprovar o orçamento e engavetar até dezembro. Sem comparar previsto com realizado todo mês, o desvio só aparece quando já não dá mais tempo de corrigir o ano.

PRÓXIMO PASSO

Quer ir além? A aula de orçamento mostra como montar premissas por drivers e conduzir a reunião mensal de previsto contra realizado.



Alysson Guimarães
@alyssonguimaraes

CEO e cofundador da LeverPro, plataforma de FP&A e gestão financeira corporativa. Engenheiro pela UFMG, pós-graduado em Controladoria e Finanças e MBA Executivo pelo Insper.

A LeverPro automatiza o fechamento, o orçamento e as análises do financeiro. Conheça em leverpro.com.br