

Texto de Apoio VII

BIO, Sérgio R. Sistemas de Informação: um enfoque gerencial. São Paulo, Ed. Atlas, 1987.

Orçamentos

Quanto aos planos temporários, um instrumento de ampla aplicação é o orçamento. Que é orçamento?

O processo orçamentário é uma ferramenta de planejamento que não deve transformar-se num fim em si mesma. A questão não é tão somente “encaminhar a previsão de vendas no mapa 2B para a fábrica até o dia x... preencher uma série de formulários e relatórios...”. Não se deve deixar de lado a ideia central de discutir objetivos, alternativas, programas de ação, usando-se quantificações em espécie (moeda) como base para todo esse processo. O processo orçamentário deve ser um instrumento de comunicação e coordenação entre as áreas e possibilitar ampla troca de ideias, em busca da seleção do melhor plano.

Após a tomada de decisões que reflitam o plano mais factível e a colocação do plano em execução, o orçamento é usado como um mecanismo de controle, à medida que o plano estabelece medidas ou objetivos que se espera sejam atingidos por cada um dos responsáveis.

**_*_*_

ORÇAMENTO BASE ZERO (OBZ)

Cristina Cruz

Cortar custos não é uma tarefa fácil. A empresa realiza todo um planejamento estratégico, percebe que o orçamento não foi previsto adequadamente e se vê precisando fazer cortes. Em outras situações, o planejamento estratégico sequer é colocado em prática, o que pode gerar consequências desastrosas.

Mas essas dificuldades podem ter solução com uma metodologia que prevê o orçamento sem considerar receitas, custos e despesas anteriores da empresa: o Orçamento Base Zero (OBZ). Isso significa que o histórico não será levado em conta e que as despesas serão planejadas segundo a definição do limiar – o custo mínimo necessário para que a empresa funcione. Para se ter uma ideia de sua eficácia, segundo a Endeavor, o Orçamento Base Zero, desenvolvido nos anos 1970, foi utilizado pelo governo norte-americano em projeto de redução de custos do Pentágono.

Antes de descobrir quais são as vantagens e as desvantagens do Orçamento Base Zero (OBZ), é importante entender como ele é aplicado de fato.

Como o Orçamento Base Zero é aplicado

Para aplicar o Orçamento Base Zero, antes de tudo, é essencial apresentar a metodologia aos gestores de todas as áreas da empresa e adiantar a eles não só a importância dessa ferramenta, como também os inúmeros levantamentos que ela exigirá.

Os custos de cada atividade realizada pela empresa precisam ser documentados e isso só pode ser feito com o engajamento de todos os envolvidos. Para que o orçamento seja aprovado, o processo exige que cada gestor apresente as atividades que estão sob sua responsabilidade, listando os recursos necessários para que elas sejam desempenhadas e defendendo a importância deles para a estratégia da empresa. Presidentes, gerentes e diretores devem passar por treinamento, que tem como objetivo conscientizar sobre a necessidade dos cortes. Não é fácil se convencer de que a área em que você trabalha, e se empenha para ter resultados satisfatórios, precisa passar por reduções de orçamento.

Seguindo o processo para aplicação dessa metodologia, após preparar o corpo diretivo para as mudanças que virão, é preciso elaborar os pacotes de decisões de cada área. Neles, são descritas as atividades da organização, as metas e os

custos de cada uma, necessários para manter o nível de gastos conforme o planejado, além das possíveis consequências, caso algo saia diferente.

Uma vez elaborados os pacotes de decisões, é preciso definir o limiar. Não que a organização tenha que sobreviver com o mínimo, mas esse conceito é importante para entender onde estão os gastos incrementais, ou seja, aqueles que são considerados extras, além do limiar. A partir dessa definição, chega, então, a etapa da votação, em que os gestores priorizam os projetos mais benéficos e estratégicos para a empresa.

Agora que se tem uma ideia melhor sobre como aplicar o Orçamento Base Zero e como ele funciona, é fundamental conhecer quais são suas vantagens e desvantagens. [...]

É possível perceber que o Orçamento Base Zero é uma metodologia que entrega vantagens significativas, buscando coerência entre o planejado e o que é efetivamente gasto na empresa, além de gerar sinergia entre as áreas. Mas, para isso, é preciso que os gestores convoquem suas equipes para se envolverem de fato nos projetos, levando em consideração a importância do orçamento para desempenharem suas atividades. Veja o quadro comparativo entre OBZ e orçamento tradicional:

OBZ	Orçamento tradicional
Visão das contas por pacotes e por áreas	Visão das contas por áreas
Incentiva revisão de necessidades e benefícios	Baseia-se no histórico de orçamento
Custos são detalhados, justificados e alinhados aos objetivos	Custos não são revistos e podem ocorrer desperdícios
Propõe priorização na alocação de recursos	Trata todos os custos igualmente
Envolvimento de todos os níveis da organização	A alta gestão tem menor visão da parte operacional
Autonomia do gestor para tomada de decisões	Não demanda tomada de decisões
Planejamento financeiro totalmente	Planejamento financeiro pode não estar

alinhado para atingir as metas	alinhado à estratégia
Estimula criação de alternativas inovadoras para melhor aplicação do orçamento alcançado	Estimula conservação de padrões
Processo parte do zero	Processos anteriores servem como base

Quando aplicar o Orçamento Base Zero

Empresas mais novas não podem contar com o histórico, então, a única opção é aderir ao Orçamento Base Zero para realizar seu primeiro planejamento orçamentário, projetando receitas, custos, despesas e investimentos com base em seu plano de negócios e expectativas de crescimento.

No caso de empresas com mais tempo de mercado, o ideal é realizar o Orçamento Base Zero a cada três ou cinco meses de ciclos orçamentários. Se a companhia realiza o planejamento orçamentário anualmente, o ideal é que a cada dois Orçamentos Base Histórico se realize um OBZ. Já no caso da empresa realizar o orçamento a cada seis meses, a sugestão é de que haja uma aplicação do OBZ a cada quatro aplicações de Orçamento Base Histórico.

Dessa maneira, é possível mesclar os ganhos gerados pelo OBZ, com a facilidade e agilidade de utilizar o histórico dos anos anteriores para dar base ao orçamento.

No entanto, é importante ressaltar que não existe um modelo único e perfeito. É preciso entender o calendário econômico da empresa, levar em consideração fatores como a volatilidade do mercado de atuação, velocidade de mudança nas legislações que regem o setor e até mesmo a dinâmica de mudanças nos comportamentos dos consumidores, e, a partir daí, escolher quando e como utilizar a metodologia, sempre focando em obter os melhores resultados financeiros para a organização.

O ORÇAMENTO COMO INSTRUMENTO DE PLANEJAMENTO E CONTROLE NAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS

Leonardo Borges Zamboni, graduando do curso de Ciências Contábeis na Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Resumo:

Por diversos motivos, que são descritos ao longo do trabalho, muitas empresas brasileiras deixaram, e muitas ainda deixam, de pensar estrategicamente, preferindo adotar o casuísmo inteligente, dando ênfase às questões operacionais e negligenciando a atividade orçamentária, que decorre das estratégias. O presente trabalho tem como objetivo analisar o uso do orçamento empresarial como instrumento de planejamento e controle. Para essa análise fez-se necessária a revisão da literatura sobre o processo orçamentário, utilizando-se dos conceitos de planejamento, controle e orçamento empresarial.

Palavras-chave: orçamento, planejamento, controle.

INTRODUÇÃO

O que se evidencia em diversos estudos, pesquisas e relatos de empresários é que, em muitas empresas brasileiras a teoria do planejamento não está intimamente ligada à prática organizacional, embora a importância do planejamento seja amplamente divulgada.

Talvez a falta da prática de planejamento nas empresas brasileiras seja um problema cultural. Durante o período em que o Brasil percorreu por elevados índices inflacionários, planejar era um verbo difícil de conjugar.

Naquela época, levava-se em conta que a inflação iria distorcer qualquer previsão. Como paliativos surgiram orçamentos em moeda forte (dólar) ou até mesmo com correção contínua. Entretanto, na atual situação do mercado mundial, as 3 empresas que não tiverem um planejamento focado no mercado, com uma preocupação constante na qualidade e produtividade de seus processos e produtos, provavelmente, sofrerão com a falta de competitividade.

O presente trabalho parte da premissa de que os conceitos do orçamento empresarial oferecem condições para uma gestão eficaz, propiciando vantagens competitivas às organizações empresariais que os utilizam, em detrimento daquelas que os desconhecem.

PLANEJAMENTO

Podemos definir planejamento como a tomada antecipada de decisões sobre o que fazer, antes da ação ser necessária. Segundo Bomfim (2007), planejar significa traçar as linhas gerais das coisas que devem ser feitas e dos métodos de fazê-los, a fim de atingir certos objetivos. É uma ferramenta administrativa analítica que serve para direcionar a gestão a alcançar os objetivos desejados e antecipar os resultados esperados.

Através do planejamento, escolhe-se e organizam-se ações auxiliando a direção das empresas a tomar decisões com menores riscos e maiores expectativas de sucesso.

Na palavra de Chiavenato (1999): As empresas não trabalham na base da improvisação. Quase tudo nelas é planejado antecipadamente. O planejamento figura como a primeira função administrativa, por ser exatamente aquela que serve de base para as demais funções. O planejamento é função administrativa que determina, antecipadamente, quais são os objetivos que devem ser atingidos e como se deve fazer para atingi-los da melhor maneira possível. O planejamento está relacionado diretamente com “imagens do futuro”, onde o homem busca, no presente, programar as ações do futuro.

As organizações requerem planejamento para todas as suas operações e atividades, principalmente quando operam em ambientes dinâmicos, complexos e competitivos. O planejamento é um importante componente da vida organizacional, capaz de dar-lhe condições de rumo e continuidade em sua trajetória rumo ao sucesso. O planejamento constitui a primeira das funções administrativas, vindo antes da organização, da direção e do controle.

A partir da década de 30, o mercado e os grandes complexos industriais forçaram o aperfeiçoamento das técnicas de planejamento, tendo em vista que a flexibilidade e liberdade de movimentos nas grandes indústrias limitaram-se pela produção em massa e pelo volume de capital cada vez maior, alocado aos novos programas (COUTO, 2009).

O processo de planejamento compreende um fluxo contínuo de atividades: estabelecem-se os objetivos e as diretrizes de amplo espectro, condiciona-se a programação em médio prazo e conduzem-se as metas e procedimentos em curto prazo.

De forma geral, conforme Santini (2004), as recomendações para se estruturar o processo de elaboração do planejamento estratégico começam pelo estabelecimento do negócio, da identificação da visão corporativa, da missão da empresa, dos seus objetivos e do perfil das vendas. Em sua sequência pode-se realizar um diagnóstico da situação atual, abrangendo os seguintes aspectos:

- análise dos ambientes externo e interno;
- definição da estrutura dos processos de gestão de produtos, de planejamento de marketing e de comunicações;
- estabelecimento do modelo comercial, segmentação de clientes e canais utilizados;
- estruturação dos processos de inteligência para o negócio;
- definição dos processos de gestão de vendas implantados e indicadores de resultados.

Com base nas hipóteses consideradas, nas oportunidades e ameaças identificadas, nas diretrizes acordadas e tudo o mais que ficou estabelecido no plano estratégico, a organização passa a desenvolver seu plano operacional, cujo componente final é o orçamento.

CONTROLE

Oliveira (apud NAKAMURA et al., 2005) chama a atenção para o fato de que alguns escritores não distinguem o planejamento do controle, uma vez que entendem que a gestão é um grande processo de controle sobre os rumos de uma organização. Esta íntima relação é reforçada pela afirmação de Frezatti (2008) de que se o planejamento é inadequado, o controle é inócuo.

Definir e monitorar os fatores-chave do sucesso é um dos principais desafios das empresas nos últimos anos. A idéia central do controle estratégico é manter a empresa na direção estratégica previamente definida, ou seja, monitorar os progressos ou indicadores estratégicos.

O Controle é o processo pós - planejamento. O controle, segundo Frezatti, (2008) “[...] deve ser um instrumento que permita à organização entender o quão próximos estão seus resultados em relação ao que planejou para dado período”.

A finalidade do controle é assegurar que os resultados do que foi planejado, organizado e dirigido se ajustem tanto quanto possível aos objetivos previamente definidos.

Welsch (1983) assevera que a função controle, em seu sentido amplo, envolve processos de avaliação de desempenho, comparação do desempenho real com os objetivos, planos, políticas e padrões, análise dos desvios dos mesmos, tomada de ação corretiva provocada pelas análises efetuadas, acompanhamento para avaliar a eficiência da ação de natureza corretiva e adição de informações ao processo de planejamento para desenvolver os ciclos futuros da atividade administrativa.

De acordo com Chiavenato (apud WANZUIT, 2009), em resposta a pergunta que geralmente se faz dentro das organizações 'como estamos indo?' faz-se necessário o uso de uma função administrativa que possa monitorar, acompanhar, avaliar, medir e assegurar que a organização esteja alcançando os objetivos propostos.

Sá e Moraes (2005) citam que toda empresa é orientada para a obtenção de resultados que possam contribuir para a formação do lucro. Aumentar o valor da empresa e assegurar sua continuidade deve ser a preocupação constante de seus administradores. Daí a necessidade de adoção de sistemas formais de planejamento e controle, ou seja, um controle sistemático que esteja permanentemente comparando o que foi planejado com os resultados obtidos a fim de detectar possíveis desvios e efetuar os ajustes necessários para adaptar a empresa à nova realidade (WANZUIT, 2009).

Para Chiavenato (apud WANZUIT, 2009), a função administrativa de controle está relacionada com a maneira pela qual os objetivos devem ser alcançados e com a estruturação da empresa (pessoas e recursos) para atender a esses objetivos. Neste contexto, o controle serve para que as coisas funcionem da maneira certa e no tempo certo.

Para Welsch (1983), o controle é a ação necessária para verificar se os objetivos, planos, políticas e padrões estão sendo obedecidos e também exige medidas de desempenho e ações corretivas destinadas a assegurar o atingimento de objetivos. Nesse sentido, o controle consiste basicamente de um processo que guia a atividade exercida para um fim previamente determinado (WANZUIT, 2009).

Segundo Hampton (apud TONELLI, 2007), os controles fornecem o elo entre os planos e as decisões. Controlar significa obter informações sobre o desempenho e com elas realimentar os tomadores de decisão de forma que estes possam comparar os resultados reais com os planejados e decidir o que fazer com relação a quaisquer discrepâncias ou problemas aparentes.

Por fim, Chiavenato (apud WANZUIT, 2009) afirma que para ser eficiente e eficaz, o controle precisa possuir as seguintes características: orientação estratégica para resultados, compreensão, orientação para as exceções, flexibilidade, autocontrole, natureza incentivadora, clareza e objetividade.

**_*_*_