

**LUÍS CRISTIANO DE MEDEIROS**

**OS REFLEXOS DO PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO NO  
DESEMPENHO DAS EMPRESAS A LONGO PRAZO**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de Especialista no Curso de Pós-Graduação em Gestão de Negócios 2003.

Orientador: Prof. Vicente Pacheco, MSc.

**CURITIBA  
2004**

## **RESUMO**

**MEDEIROS, Luís Cristiano de. OS REFLEXOS DO PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO NO DESEMPENHO DAS EMPRESAS A LONGO PRAZO.** O objetivo central desta monografia é mostrar como as organizações fazem o planejamento orçamentário, suas distorções de análise e respectivos reflexos no desempenho das empresas a longo prazo. Propõem como alternativa o Balanced Scorecard, uma ferramenta de gestão estratégica que combina medidas financeiras e não-financeiras que traduzem a estratégia em um conjunto equilibrado de indicadores de performance relevantes. Sem reduzir e menosprezar a importância do orçamento, este trabalho o enquadra em um novo contexto, onde ele não é um guia exclusivo de direcionamento organizacional. Faz alertas e mostra os respectivos efeitos na performance das empresas que o tem como único direcionador. Sob esta ótica está inserido o Balanced Scorecard que produz um claro entendimento de como a decisão do gestor pode impactar diretamente, não apenas na sua área de responsabilidade, mas também em toda a estratégia da empresa, auxiliando na relação das ações de hoje com as metas de longo prazo, promovendo a sinergia da empresa para atingir os objetivos em observância à missão estabelecida. A maior contribuição deste trabalho é mostrar que as empresas não devem levar em conta apenas as medidas financeiras tradicionais, que deve-se observar as influências que podem ser provocadas por ações internas e externas à empresa, considerando os benefícios das avaliações de performance voltadas para outros elos da cadeia de valores, onde fundamentalmente encontra-se o cliente. O Balanced Scorecard preserva os indicadores financeiros como a síntese final do desempenho gerencial e organizacional, incorpora um conjunto de medidas mais genérico e integrado que vincula o desempenho sob a ótica de clientes, processos internos, funcionários e sistemas ao sucesso financeiro de longo prazo. Cabe reiterar que o orçamento não é desprezado e sim inserido neste novo contexto.

**Palavras-chave:** Balanced Scorecard, orçamento, planejamento orçamentário e gestão estratégica.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1 - A Cadeia de Valores Interna.....</b>	<b>56</b>
<b>Figura 2 - O Balanced Scorecard como Estrutura para Ação. ....</b>	<b>58</b>
<b>Figura 3 - Vetores Críticos do Balanced Scorecard .....</b>	<b>60</b>
<b>Figura 4 - Definir e Esclarecer a Unidade de Negócios.....</b>	<b>71</b>
<b>Figura 5 - Um Cronograma Típico para o Balanced Scorecard.....</b>	<b>76</b>

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>6</b>
<b>2. ESTADO DA ARTE DO ORÇAMENTO .....</b>	<b>12</b>
2.1 Conceito de Orçamento.....	12
2.2 Vantagens do Sistema Orçamentário .....	13
2.3 Desvantagens do Sistema Orçamentário .....	14
<b>3. CARACTERÍSTICAS DO PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO.....</b>	<b>16</b>
3.1 Necessidade de Flexibilidade.....	17
3.2 Organização do Orçamento.....	18
3.3 Etapas do Processo Orçamentário.....	18
3.4 Controle Orçamentário e seus Estágios .....	18
<b>4. O PROCESSO ORÇAMENTÁRIO .....</b>	<b>21</b>
4.1 Orçamento de Vendas .....	21
4.1.1 Elaboração do Orçamento de Vendas .....	22
4.1.2 Previsões e Metas de Vendas.....	23
4.2 Orçamento de Produção .....	25
4.2.1 Objetivos do Orçamento de Produção .....	27
4.2.2 Decisões Exigidas para Elaboração do Plano de Produção.....	27
4.3 Orçamento de Matérias-Primas.....	31
4.4 Orçamento de Mão-de-Obra Direta.....	34
4.5 Orçamento dos Custos Indiretos de Produção .....	34
4.6 Orçamento dos Custos dos Produtos Vendidos .....	35
4.7 Orçamento das Despesas Operacionais .....	36
4.7.1 Orçamento de Despesas Administrativas.....	37
4.7.2 Orçamento das Despesas Comerciais.....	39
4.7.3 Orçamento das Despesas Tributárias.....	40
4.7.4 Orçamento das Despesas Financeiras .....	41
4.8 Orçamento de Investimentos.....	42
4.9 Orçamento de Caixa .....	44
4.9.1 Preparação do Orçamento de Caixa.....	46
4.9.1.1 Estimativa dos Recebimentos.....	47
4.9.1.2 Estimativa dos Desembolsos .....	47
4.10 Demonstrativo de Resultado Projetado .....	47

4.11	Balço Patrimonial Projetado .....	48
<b>5.</b>	<b>OS REFLEXOS DO ORÇAMENTO NO DESEMPENHO DAS EMPRESAS .....</b>	<b>50</b>
5.1	Crescimento Incremental do Custo e do Desperdício.....	50
5.2	Alvos Orçamentários não Ambiciosos.....	51
5.3	A Abordagem do “Dispenda ou Dispense”.....	51
5.4	Ignoram as Exigências do Processo de Criação de Valor.....	51
5.5	Transferir a Variação.....	53
<b>6.</b>	<b>BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA ..</b>	<b>55</b>
6.1	O Conceito .....	57
6.2	O Balanced Scorecard Como Sistema Gerencial .....	59
6.3	Por que a Empresa Necessita de um Balanced Scorecard.....	60
6.4	As Quatro Perspectivas.....	61
6.4.1	A Perspectiva Financeira .....	61
6.4.2	A Perspectiva dos Clientes .....	63
6.4.3	A Perspectiva dos Processos Internos da Empresa.....	64
6.4.4	A Perspectiva do Aprendizado e Crescimento .....	66
6.4.4.1	O Crescimento do Ser Humano .....	66
6.4.4.2	A Educação e Treinamento.....	67
6.4.4.3	Objetivos da Educação e Treinamento .....	67
6.4.4.4	Conceito da Educação e Treinamento Conduzido dentro da Empresa .....	68
6.4.4.5	As Medidas de Desempenho Empresariais.....	68
6.5	Como Criar um Balanced Scorecard .....	69
6.6	Estabelecimento de Objetivos para o Programa do Balanced Scorecard .....	69
6.7	Os Participantes .....	70
6.8	O Processo de Construção do Balanced Scorecard.....	70
6.9	Consenso em Função dos Objetivos Estratégicos.....	72
6.10	Escolha e Elaboração dos Indicadores.....	73
6.11	Elaboração do Plano de Implementação .....	74
6.12	Prazo para Implementação .....	76
6.13	Limitações do Balanced Scorecard .....	77
6.14	Vantagens do Balanced Scorecard .....	77
6.15	Desvantagens do Balanced Scorecard.....	78
<b>7.</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>79</b>
<b>8.</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>82</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O orçamento, considerado uma das ferramentas mais tradicionais de planejamento e controle, tem sido criticado, tanto pela forma de estruturação como pelas análises dele derivadas.

O poder dos indicadores como instrumento para mudar comportamentos e os focos de atenção começa com uma avaliação objetiva, completa e exata do estado atual e do futuro desejado dos acontecimentos. Neste centro de vida das organizações encontram-se os orçamentos, que, para permanecerem nessa condição, têm de se apoiar em medições confiáveis e em informações fundamentadas.

Os instrumentos de orientação para análise de desempenho mais utilizados são:

- Demonstrativo de Resultado do Exercício DRE - Income Statement
- Balanço Patrimonial - Balance Sheet
- Orçamento Global – Budget

Estes três instrumentos, bem com os índices e análises derivadas, têm como característica principal reportarem dados passados, ou como no caso do Orçamento, a comparação entre um padrão de desempenho estabelecido e um valor realizado em determinado período.

Nos orçamentos tradicionais, o desperdício é incorporado nos pressupostos utilizados para a tomada de decisão, nos critérios usados para determinar se um projeto específico deve ser bancado e no modo como as economias prometidas são acompanhadas depois que o orçamento foi aprovado e implantado. Alguns exemplos de pressupostos e regras são:

- O valor do dinheiro no tempo.
- Fatores qualitativos abstratos são mais difíceis de incluir no processo de decisão do que as medições quantitativas de fluxo de caixa.
- Fluxos de caixa futuro podem ser projetados com algum grau de certeza.
- As economias com mão-de-obra incluem economias com despesas indiretas (overhead) que se identificam com dólares ou as horas de mão-de-obra.

- É sempre melhor substituir homens por máquinas.
- A automação é uma coisa boa por si só.
- O bem adquirido vai gerar as economias prometidas, mesmo que elas não possam ser medidas.
- Todos estão sendo honestos a respeito do número que criam.
- Baseia-se em fatos objetivos e não em política ou opiniões.

A mensagem incorporada é: *o que quer que se prometa na proposta de orçamentos, tem de acontecer*. Se não este orçamento se torna um jogo e neste jogo, identificar e eliminar o desperdício começa com o reconhecimento de que nem todas as decisões são iguais e termina com a garantia de que todas as economias prometidas apareçam.

Muito têm se discutido sobre a autenticidade dos números constantes nas demonstrações contábeis das empresas. Sabe-se que a alocação de números entre as contas contábeis faz com que seja possível melhorar os indicadores financeiros de desempenho. A mídia tem divulgado escândalos recentes em organizações americanas, como no caso da Enron, que teve sua contabilidade alterada a fim de apresentar resultados fictícios.

Os orçamentos periódicos tradicionais estão entre as atividades que mais criam desperdício nas empresas, o limite de gastos do ano seguinte é o do ano passado com alguma porcentagem de acréscimo ou um aumento em dinheiro. Isso significa que qualquer desperdício que existia no orçamento anterior, além de permanecer, aumenta. O resultado disso é a diminuição dos lucros.

A análise de variação é uma das formas para verificar em que ponto do processo produtivo o desempenho esperado (estabelecido pelo custo padrão) não foi alcançado ou superado. Esta análise é efetuada pela comparação entre o padrão e o realizado. As variações desencadeiam ações, no sentido de verificar quais foram as causas que ocasionaram os valores realizados superiores ou inferiores aos estimados.

O problema surge ao tentar relacionar a variação com a causa que a gerou, isto porque os números referentes ao realizado estão, muitas vezes, dispostos de forma tão agregada que torna difícil o retorno à causa da variação. Normalmente, tem-se a área de custo, como a responsável pela apuração do custo real. Esta área entrega o custo de produção fechado, de forma sintética, isto é, materiais diretos,

mão-de-obra e custos indiretos de fabricação consolidados em um único valor o que não propicia nenhum indicativo de onde ocorreu a variação com o padrão.

Um instrumento de planejamento não pode ser um instrumento de controle. Pedir a alguém para ser honesto na fixação de suas metas, quando ele sabe que vai ser responsável pela realização delas, coloca em risco a credibilidade do sistema. A maioria das metas orçamentárias são idealizadas para serem facilmente atingidas. Até que ponto estas metas são desafiadoras e conduzem a empresa a bons resultados a longo prazo?

O que normalmente é debatido sobre maximizar os lucros são temas relacionados ao planejamento estratégico e ao planejamento operacional, especificamente através de planos orçamentários, que são direcionados à maximização das vendas e a redução alucinada de custos. Estas metas e objetivos que são definidos nestes planos fazem com que os gestores, na busca desenfreada em atingi-los, passem por cima de premissas básicas que interferem no desempenho da empresa a longo prazo.

Apesar dessas críticas, tanto em termos de estruturação, como de operacionalização, esses instrumentos não devem ser descartados, mas sim, inseridos em um sistema de informações que contemplem uma nova forma de vê-los e não observá-los como únicos meios de gerenciamento.

Muitas organizações fazem parte de sistemas gerenciais segmentados e isolados, pelos quais, não se consegue identificar, ou mesmo perceber, os reflexos dos resultados obtidos em uma determinada etapa do processo, principalmente em processos produtivos longos, em que os resultados atuais são reflexos de inúmeros desempenhos no decurso da cadeia.

A parte mais difícil da tomada de decisões é que todas as suas conseqüências potenciais não podem ser determinadas no início, prevê-las é uma prática sujeita a muitos enganos.

O mundo está passando por uma fase de mudanças muito rápidas. Estas mudanças têm trazido ameaças à sobrevivência das empresas. Esta é a condição característica da era atual: organizações até então aparentemente inexpugnáveis podem, devido às rápidas mudanças, ter sua sobrevivência ameaçada. É por este motivo que a preocupação atual da alta administração das empresas tem sido desenvolver sistemas administrativos utilizando equipamentos e softwares



suficientemente fortes e ágeis de forma a garantir a sobrevivência destas organizações.

A informação passou a ser o estopim das grandes alterações que estão ocorrendo na forma como as empresas competem entre si. É através da informação que estão sendo modificados os ambientes antes considerados estáveis por grandes potências empresariais. O conhecimento bem gerenciado tem mostrado ser uma forte arma para se conseguir a manutenção da capacidade de competir. O papel da informação, nesse novo contexto, é de sustentar as decisões que possam tornar possível uma maior flexibilização do comportamento empresarial.

O sistema de informação gerencial deve contribuir como suporte às estratégias adotadas para que elas possam ser acompanhadas e venham a produzir retornos positivos para a empresa.

Para que uma empresa se mantenha no mercado, é necessário que ela tenha uma estratégia competitiva, a qual pode ter sido desenvolvida implícita ou explicitamente. Explicitamente se for por um processo de planejamento ou implicitamente ser for desenvolvida através das atividades dos vários departamentos funcionais da empresa. Se a estratégia competitiva não for oriunda de um processo de planejamento, terá ela sido desenvolvida em muitos casos por ações isoladas dos departamentos da empresa, o que com certeza não traz bons resultados. Dispondo apenas de seus próprios meios, cada departamento funcional inevitavelmente buscará métodos ditados pela sua orientação profissional e pelos incentivos daqueles encarregados. No entanto, a soma destes métodos departamentais raramente equivale à melhor estratégia.

O aumento da competitividade produziu uma grande revolução nos custos, no qual a estratégia de atuação deverá ser bem mais ampla abrangendo todos os estágios da cadeia de valores da qual a empresa está inserida.

Uma das maiores dificuldades de gestão das empresas do mundo inteiro é conseguir que todo o corpo profissional opere de forma alinhada com o pensamento estratégico da diretoria e da presidência da empresa. Torna-se cada vez mais difícil encontrar modelos adequados de gestão e de comunicação que mantenham todo o time agindo de forma alinhada com as metas estratégicas da organização.

Neste contexto está inserido o **Balanced Scorecard**, uma abordagem estratégica de longo prazo sustentada em um sistema de gestão, comunicação e

medição da performance, cuja sua implementação permite criar uma visão partilhada dos objetivos a atingir em todos os níveis da organização.

Contrastando com os sistemas de medição tradicionais, como o planejamento orçamentário, baseados exclusivamente na vertente financeira, o Balanced Scorecard direciona a organização para o seu sucesso no futuro, definindo quais os objetivos a atingir e medindo a sua performance a partir de quatro perspectivas distintas: financeira, do cliente, processos internos e de inovação e aprendizado.

O Balanced Scorecard é considerado como um relatório que combina elementos financeiros e não financeiros, um método crítico para medir a criação de valor a longo prazo. Mostra qual a criação de valor durante um determinado período de tempo. É um instrumento de medida que inclui todos os fatores críticos de sucesso, e não apenas os indicadores financeiros, como no caso do planejamento orçamentário.

Os próximos capítulos abordarão os seguintes temas:

**Capítulo 2** - Os conceitos de orçamentos tradicionais.

**Capítulo 3** - As características do planejamento orçamentário.

**Capítulo 4** - As etapas do processo orçamentário.

**Capítulo 5** - Os problemas de gestão das empresas que utilizam o orçamento como principal orientador de suas decisões e direcionador de seus esforços para o atingimento dos resultados propostos, assim como seus reflexos no desempenho das empresas a longo prazo.

**Capítulo 6** - A utilização do Balanced Scorecard como uma estratégia traduzida em um conjunto de indicadores financeiros e não-financeiros que mantém entre si uma relação de causa e efeito.

O objetivo principal desta monografia é levantar as deficiências sobre como as empresas fazem o orçamento, suas distorções de análise e reflexos no seu desempenho a longo prazo; mostrar que há alternativas que combinam medidas financeiras e não-financeiras que traduzem a estratégia para toda a organização em um conjunto equilibrado de indicadores de performance relevantes, o Balanced Scorecard. Este trabalho não tenta diminuir a importância do Orçamento e demais indicadores provenientes dele, mas enquadrá-lo em um novo contexto, alertando

sobre os possíveis perigos e problemas de longo prazo que a organização pode enfrentar caso tenha como guia exclusivo este indicador.

## 2. ESTADO DA ARTE DO ORÇAMENTO

### 2.1 Conceito de Orçamento

Welsch (1996) conceitua o orçamento como um instrumento direcional que se constitui de planos específicos em termos de datas e unidades monetárias, o qual visa orientar a administração para atingir fins específicos, os objetivos empresariais. Cita ainda que o sistema de orçamentos simula o desempenho com base em planos aprovados, empregando os mesmos conceitos com os quais serão tratados os eventos e transações realizadas; é um sistema de apoio à gestão.

A saída do sistema orçamentário é um conjunto de informações físicas e econômico-financeiras para um período de tempo futuro, decorrente de políticas, procedimentos e metas consubstanciados nos planos operacionais e nos conceitos de identificação, mensuração e informação estabelecidos.

Os orçamentos, além de serem parâmetros para a avaliação dos planos, permitem a apuração do resultado por área de responsabilidade, desempenhando o papel de controle por meio dos sistemas de custo e contabilidade.

Os objetivos do orçamento são o planejamento, a coordenação e o controle, concentrando esforços para:

- Orientar a execução das atividades;
- Possibilitar a coordenação dos esforços das áreas e de todas as atividades que compõem a empresa;
- Otimizar o resultado global da empresa;
- Reduzir os riscos operacionais;
- Facilitar a identificação das causas e desvios entre o planejado e o realizado, propiciando a implementação de ações corretivas.

Quanto à amplitude prevista, o sistema pode classificar-se em duas etapas:

- Orçamento de longo prazo;
- Orçamento de curto prazo.

O orçamento de longo prazo é de grande importância, principalmente quando se levam em conta premissas como crescimento e expansão, estabelecidas na caracterização dos modelos propostos; entretanto, vale lembrar sempre que os

modelos espelham realidades a serem retratadas e não existiria jamais um “pacote” orçamentário aplicável a todas as empresas.

Os objetivos estratégicos da empresa são considerados no orçamento de longo prazo.

O orçamento de curto prazo traduz e quantifica os planos da empresa por meio de metas operacionais, determinando, em termos de utilização de recursos, o que fazer, quando, quanto, como fazer e quais recursos utilizar.

O período considerado é anual, coincidindo com o ano civil. A base monetária considerada pode ser qualquer moeda que vier a ser convencionada, bastando que guarde correspondência com a base monetária do país, para que seja possível fácil conversão quando necessário.

É adotado o método contábil para efeito de registro, identificação, classificação e acumulação de dados e informações.

As saídas do sistema orçamentário podem ser classificadas em quatro tipos de relatórios: relatórios de análise e desempenho (resultado do período em termos de área/gestores); relatórios especiais (decisões de investimento e despesas programadas) e relatórios finais (atuação da empresa em seu aspecto econômico-financeiro patrimonial, análise de resultado dos produtos, análise de resultado global, fluxo de caixa, balanço).

O processo orçamentário será sempre definido com base na identificação do modelo de gestão e do processo de administração implementado na empresa; em decorrência disso, requer perfeita integração do sistema de gestão com o sistema de informação.

## **2.2 Vantagens do Sistema Orçamentário**

As vantagens mais significativas da utilização de um sistema orçamentário são:

- A existência e a utilização do sistema exige que sejam concretamente fixados objetivos e políticas para a empresa e suas unidades;
- Através da integração de diversos orçamentos parciais num orçamento global, força todos os membros da administração a fazerem planos de

acordo com os planos de outras unidades da empresa, aumentando seu grau de participação na fixação de objetivos;

- Obriga os administradores a quantificarem e datarem as atividades pelas quais serão responsáveis;
- Reduz o envolvimento dos altos administradores com as operações diárias através da delegação de poderes e autoridade;
- Identifica os pontos de eficiência e ineficiência no desempenho das unidades da empresa e permite fazer o acompanhamento da consecução dos objetivos gerais e parciais da organização;
- Tende a melhorar a utilização dos recursos disponíveis.

### **2.3 Desvantagens do Sistema Orçamentário**

Apesar de todas as vantagens e contribuições que o uso de um sistema de planejamento e controle orçamentário pode proporcionar a uma empresa, ele não é a resposta para todos os males e, se utilizado isoladamente, pode em função das formas de medições utilizadas, ter reflexos negativos no comportamento das pessoas, as quais não são estimuladas a atingirem seu potencial máximo, e conseqüentemente no desempenho da empresa. Algumas desvantagens deste sistema são:

- Os dados contidos nos orçamentos não passam de estimativas, estando assim sujeitos a erros maiores ou menores, de acordo com a sofisticação do processo de estimativa e a própria incerteza inerente ao ramo de operações da empresa;
- O custo do sistema. Dependendo da intensidade com que esta ferramenta de planejamento é utilizada ela se torna um custo maior que os benefícios trazidos por ela, como por exemplo contratar pessoal especializado em supervisão de orçamentos e desviar tempo do pessoal de linha para planejar e elaborar orçamentos.
- Metas e objetivos que são definidos nos planos fazem com que os gestores, na busca desenfreada em atingi-los, passem por cima de premissas básicas que interferem no desempenho da empresa a longo prazo, como por exemplo, o desperdício.

- A sobrevivência e o crescimento permanente, em muitos casos, não são números confiáveis, precisos e objetivos que identificam claramente o desperdício e motivam todos para melhorar continuamente.
- Na maioria dos casos, as metas são fixadas pelo próprio responsável por sua realização, o que estimula a definição de objetivos subestimados.

O próximo capítulo abordará as características do planejamento orçamentário, sua organização e respectiva necessidade de flexibilidade. Elucida a função do planejamento orçamentário como coordenação das várias atividades de uma organização para que os objetivos da companhia sejam alcançados, ao invés de somente objetivos departamentais ou divisionais.

### 3. CARACTERÍSTICAS DO PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO

O processo orçamentário de curto prazo, normalmente um ano, fornece uma direção dos passos que os gestores devem seguir no período corrente para que os objetivos organizacionais sejam atingidos, traduz e quantifica os planos da empresa por meio de metas operacionais, determinando, em termos de utilização de recursos, o que fazer, quando, quanto, como fazer e quais recursos utilizar.

O planejamento de longo prazo envolve a determinação dos objetivos estratégicos da corporação e a determinação de um plano apropriado para atingir esses objetivos. Este planejamento leva em conta premissas como crescimento e expansão.

O orçamento representa, em termos financeiros e de acordo com as condições correntes, a expressão destes planos.

Assim, o plano de longo prazo é o guia para a preparação do orçamento anual e define as ações que precisam ser efetivadas hoje, em busca dos objetivos de longo prazo. Com efeito, o orçamento representa o primeiro momento do planejamento de longo prazo.

Uma importante característica do planejamento é a coordenação das várias atividades de uma empresa e de seus departamentos, para que eles se harmonizem em busca de uma única meta, que é a realização dos objetivos da corporação.

Por exemplo, se a função de marketing precisar aumentar significativamente as vendas em curto período de tempo, a função de produção deverá aumentar suas saídas substancialmente, o que poderá envolver, possivelmente, o uso de horas extras de mão-de-obra, ou a compra de componentes prontos a preços maiores.

Da mesma maneira, a produção excessiva pode forçar a função de marketing a vender os produtos por preços abaixo do ideal para evitar gastos de estocagem.

A função do planejamento orçamentário é coordenar as várias atividades de uma organização para que os objetivos da companhia sejam alcançados, ao invés de somente objetivos departamentais ou divisionais.

É necessário que sejam fixados objetivos, para cada seção da organização, que estejam em harmonia com os da organização como um todo.



### 3.1 Necessidade de Flexibilidade

As condições do empreendimento estão sempre mudando. Por isso, é necessário que o processo orçamentário seja visto como um guia para ações futuras, em vez de um plano rígido que deve ser seguido, a despeito das mudanças circunstanciais.

Se o processo orçamentário é encarado como um plano rígido, o gestor estará numa "camisa de força", na qual é forçado a tomar decisões que não estarão de acordo com os objetivos da companhia.

Por exemplo, um gestor de departamento pode resolver que, devido às mudanças nas condições, ele não precisa gastar toda sua dotação orçamentária em um item particular. Neste caso, o gestor, para não sofrer cortes de fundos no próximo ano, utiliza estes recursos em destinações de pouca importância, embora eles pudessem ser muito mais bem utilizados em outros departamentos da organização.

Antes de tudo, a administração deve planejar mudanças nas condições do negócio, a fim de que a ação apropriada seja implementada, mesmo que para isso as premissas dos planos precisem ser mudadas.

Isto implica que planos contingenciais devem estar disponíveis para que sejam implementados quando ocorrerem mudanças que não puderam ser previstas na época em que o plano foi originalmente preparado.

Algumas empresas adaptam seu planejamento orçamentário às mudanças das condições fazendo um orçamento provisório, que é preparado a cada trimestre, embora com duração de um ano. No fim de cada trimestre, o plano para os próximos três trimestres é revisado, se necessário, e um quarto trimestre é adicionado. Por este processo, o orçamento é mantido sempre atualizado.

A flexibilidade também é necessária para que o controle orçamentário seja efetivo. Frequentemente, o tipo de orçamento que é apropriado para planejamento pode não ser o mais adequado para controle, mesmo porque os orçamentos que são estabelecidos para propósito de controle devem refletir as condições operacionais, que muitas vezes são diferentes nos estágios de planejamento. Isto é essencial, principalmente se os gestores são responsabilizados somente pelos desvios sobre os quais eles têm controle.

### **3.2 Organização do Orçamento**

O próprio processo orçamentário requer organização. Em grandes empresas, o orçamento está sempre nas mãos da comissão orçamentária, cuja função é coordenar e controlar o processo orçamentário para toda a organização.

As estimativas do departamento de orçamento são requeridas aos gestores divisionais, que, por sua vez, divulgam estes pedidos a seus subordinados.

Assim, as estimativas orçamentárias são baseadas em informações que fluem de baixo para cima, dentro da organização. A comissão orçamentária é responsável pela coordenação destas informações e pela resolução de qualquer dúvida através de consultas aos gestores envolvidos. A proposta orçamentária final será apresentada à diretoria para aprovação final.

### **3.3 Etapas do Processo Orçamentário**

O primeiro estágio do exercício orçamentário é a determinação dos fatores-chave, ou restrições, que impõem os limites gerais aos planos orçamentários.

Entre estes fatores estão a capacidade produtiva da planta operacional, os recursos financeiros disponíveis e, naturalmente, as condições do mercado que impõem os limites de saídas que a empresa será capaz de vender.

Normalmente, do ponto de vista gerencial, a questão crítica é: o que a empresa é capaz de vender no período orçamentário? Esta questão resume todos os limites dos planos orçamentários. Por essa razão o orçamento de vendas é, por sua vez, o ponto de partida e o suporte do processo orçamentário.

### **3.4 Controle Orçamentário e seus Estágios**

Somente o planejamento não assegura a realização dos planos; também é necessário que exista controle.

Este processo de controle exige que sejam estabelecidos padrões que atuarão como guias para a realização bem-sucedida do planejamento orçamentário.

Efetivamente, o orçamento anual é subdividido em pequenos períodos para propósitos de controle em meses e semanas. Os custos incorridos, nesse período

orçamentário, são comparados com os custos reais, para que as razões dos desvios sejam estabelecidas e ações corretivas sejam desenvolvidas, quando necessárias.

Da mesma forma, como no planejamento orçamentário, o controle origina-se também no planejamento de longo prazo. A revisão orçamentária, contínua e progressiva, indica a profundidade na qual a organização está seguindo em busca do seu planejamento de longo prazo.

As condições inflacionárias trazem graves limitações ao planejamento orçamentário e ao sistema de controle. Os fenômenos das rápidas mudanças nos custos invalidam todas as premissas que foram estabelecidas no planejamento orçamentário. Desse modo, deve ser conferida maior importância às últimas projeções e às análises das mudanças que estão ocorrendo, para que o orçamento seja efetivo para planejamento e controle.

Uma vez que tenham sido estabelecidos procedimentos projetados efetivos, a comparação significativa não é mais entre custos reais e planejados, mas entre projeções como as seguintes:

- Última projeção versus orçamento previsto. Essa comparação leva às seguintes questões:
  - I. Por que a projeção mudou?
  - II. Como a última projeção afeta o fluxo de caixa líquido?
  - III. Qual deve ser a ação a ser desenvolvida para melhorar a situação?
- Desempenho real versus orçamento previsto. Esta comparação leva às seguintes questões:
  - IV. O orçamento previsto estava em conformidade com os eventos identificados no momento atual?
  - V. Se não, onde e por que estava errado?
  - VI. Os erros na previsão são devidos a excessivo pessimismo ou otimismo? Como podem esses erros ser corrigidos?

O ponto de partida do planejamento orçamentário é a previsão das vendas, a questão central é saber o que a empresa é capaz de vender no período em questão. O orçamento consiste efetivamente dos seguintes estágios:

1. Orçamento de Vendas;
2. Orçamento de Produção;
3. Orçamento de Estoque Final;

4. Orçamento de Consumo de Matéria-prima;
5. Orçamento de Compras;
6. Orçamento de Mão-de-obra Direta;
7. Orçamento de Custos Indiretos;
8. Orçamento dos Custos das Mercadorias Vendidas;
9. Orçamento de Despesas Administrativas, Comerciais, Tributárias e Financeiras;
10. Orçamento de Investimentos;
11. Orçamento de Caixa;
12. Projeção da Demonstração de Resultados; e
13. Projeção do Balanço.

O planejamento orçamentário é uma atividade que deve ser vista como uma implementação de um segmento anual do planejamento de longo prazo. O orçamento expressa este plano em termos financeiros e conforme as condições correntes.

Um planejamento orçamentário bem-sucedido depende de vários outros fatores, por exemplo, uma estrutura organizacional formal que designe claramente as áreas de autoridade e responsabilidade, assim como um sistema de informações contábeis que permita efetivo controle financeiro.

O próximo capítulo abordará detalhadamente cada estágio do processo orçamentário, demonstrando as informações que são geradas em cada etapa deste processo.

## **4. O PROCESSO ORÇAMENTÁRIO**

A adoção do sistema orçamentário pela empresa pressupõe que as etapas iniciais necessárias já estejam concluídas, como a definição dos objetivos, metas, políticas e programas para o período a ser orçado.

O orçamento representa a coleta sistemática de informações de planos gerenciais estabelecidos em vários níveis de uma empresa, interdependentes entre si, de modo que formem um programa global para a organização como um todo, devendo contemplar as ações decididas na fase de planejamento estratégico. Na verdade ele é o instrumento que implementa as decisões do plano estratégico dentro de um horizonte temporal anual.

Cabe destacar que os orçamentos de vendas, de produção e de despesas operacionais são considerados como instrumentos auxiliares, enquanto o Orçamento de Caixa, o Demonstrativo de Resultados e o Balanço Patrimonial constituem-se em peças fundamentais do sistema orçamentário global.

### **4.1 Orçamento de Vendas**

O orçamento de vendas é a mola propulsora do orçamento global da empresa. É uma das peças mais importantes, pois está diretamente relacionado com a capacidade do mercado de absorver produtos e/ou serviços, o nível de demanda futura, o potencial da equipe de vendas, bem como o dimensionamento da produção.

A formulação do orçamento de vendas requer a definição de políticas gerais e decisões técnicas sobre as tendências de mercado para o lançamento de novos produtos e/ou serviços, bem como a projeção de preços, a expansão ou a retração nos futuros mercados de atuação, a competência e a motivação da equipe de vendas e o composto de marketing, em termos de promoção, publicidade e propaganda.

Cumprido destacar que toda atividade desenvolvida dentro da empresa é baseada no orçamento de vendas. Isso se justificará, ao considerar-se que as vendas representam a totalidade da receita operacional, bem como será responsável pela recuperação dos custos e das despesas operacionais.

O orçamento de vendas constitui-se na planificação futura das vendas da empresa para determinado período, relacionando os produtos e/ou serviços que serão oferecidos e distribuídos em cada mercado de atuação, indicando quantidade, preço unitário e receita total.

#### **4.1.1 Elaboração do Orçamento de Vendas**

Normalmente, o orçamento inicia-se nas organizações por esta etapa, porém, em algumas empresas como mineradoras e indústrias extrativistas em geral, o plano é iniciado pelo plano de produção, já que o volume de vendas depende da produtividade do período.

O estudo da estrutura e tendência do mercado constitui informações extremamente úteis para o comitê de planejamento financeiro e orçamento utilizar nas projeções de vendas, pois é de sua responsabilidade avaliar a evolução da participação relativa de cada produto e/ou serviço da empresa.

É importante ainda avaliar-se as participações no mercado: da concorrência, da empresa, dos consumidores não relativos e não absolutos. Os consumidores não relativos serão aqueles que, eventualmente, comprarão os produtos da empresa ou da concorrência, pois não têm a preferência explicitamente definida. Quanto aos consumidores não absolutos serão identificados como os que não comprarão os produtos da empresa nem da concorrência, por falta de poder aquisitivo, isto é, não têm renda.

Vale ressaltar que o mercado do produto é função das características e tendências dos seus consumidores, enquanto que a participação relativa da empresa no mercado é função de sua política de marketing, estando relacionado também com o parâmetro preço dos produtos vendidos (para uma mesma qualidade).

O orçamento de vendas possui um papel importantíssimo na maioria das organizações devido sua interdependência com as outras áreas da empresa, que irão necessitar de informações seguras sobre as vendas para o planejamento de suas necessidades de recursos, como matérias-primas, mão-de-obra e custos indiretos de produção.

Para que se possa estabelecer um plano de vendas adequado é necessário que algumas decisões básicas sejam previamente definidas pela empresa. Estas decisões dizem respeito às políticas a serem adotadas em quatro áreas fundamentais: preços, produtos, distribuição e propaganda.

A política de preços envolve a definição das linhas mestras a serem utilizadas pela empresa na fixação do preço de venda de seus produtos e serviços. Normalmente são utilizados dois métodos: o de custo e o de mercado.

A política de distribuição define os caminhos as serem percorridos pelo produto, desde o processo de produção da empresa até o consumidor final, ou seja, trata dos intermediários, e envolve decisões como a utilização ou não de atacadistas, ou a distribuição própria. De acordo com a política utilizada também será possível definir a força de vendas necessária para atingir o mercado desejado.

A política de produtos estabelece decisões básicas quanto à inclusão, modificação ou eliminação de alguns itens ou até de algumas linhas de produtos. Para que estas decisões sejam tomadas, é necessário um amplo controle interno de desempenho de cada produto constante no mix da empresa e um adequado sistema de avaliação de viabilidade econômico-financeira para os novos produtos, envolvendo as áreas de pesquisa & desenvolvimento, produção e vendas.

A política de propaganda estabelece os veículos que serão utilizados, as campanhas a serem feitas, bem como os produtos prioritários, a fim de garantir a atual posição mercadológica dos produtos ou expandi-la.

Ao iniciar o orçamento de vendas, o executivo responsável pela sua elaboração deverá estar ciente dos fatores limitativos apresentados pela empresa. Mais conhecido como “gargalos”, estes fatores são determinantes no estabelecimento dos volumes de venda, pois nem sempre a demanda à disposição da área comercial poderá ser atendida pela empresa.

Os principais fatores limitativos são a capacidade de produção, a capacidade de estocagem, a capacidade de distribuição, o ponto de equilíbrio do produto, a disponibilidade de matérias-primas, mão-de-obra, embalagens e outros.

#### **4.1.2 Previsões e Metas de Vendas**

As metas de vendas não se estabelecem ao acaso. Inúmeras técnicas de previsão são conhecidas e podem ser utilizadas, as cinco mais freqüentes são:

1. Apuração da tendência de vendas – Por este método procura-se conhecer alguma tendência de aumento, queda ou estabilidade nas vendas, considerando-se inclusive o ciclo de vida de cada produto. As previsões serão mais precisas se forem levadas em conta as variações sazonais e os efeitos dos ciclos econômicos de expansão ou contração nos negócios.
2. Método das opiniões da equipe de vendas – A direção pode pedir aos vendedores e aos chefes distritais suas opiniões sobre as vendas futuras nos âmbitos de suas regiões. A soma destas opiniões comporia a previsão nos planos da empresa. Várias empresas consideram positivo o envolvimento desse pessoal na fixação de metas. Todavia, seus palpites poderão estar subestimados, na esperança de que gerem quotas de vendas mais favoráveis. Além disto, pode ocorrer que os vendedores não levem em conta as condições econômicas gerais, cuja evolução, aliás, nem sempre é fácil de estimar.
3. Método das opiniões dos executivos – Por este método, a previsão de vendas geralmente resulta do consenso dos diretores em reuniões, durante as quais cruzam suas opiniões, formuladas a partir de seu conhecimento sobre as condições econômicas gerais e sobre os fatores que afetam suas funções na empresa. Costuma considerar também os dados obtidos por alguns outros métodos aqui mencionados.
4. Marketing Share – É feita uma previsão da demanda total de produtos, a ser atendida pela venda da empresa e todas as demais do mesmo ramo de negócios. Conhecendo-se a faixa de mercado atual da empresa, estima-se sua participação futura e obtém-se a previsão de suas vendas.
5. Análise correlacional – Em várias situações estarão identificados fatores econômicos e ambientais que condicionam a procura. Materiais de edificações dependem fortemente do número de construções. Móveis, do número de casamentos. Lojas de departamento, da



capacidade de compra da população. Há casos em que se combinam diversos fatores, influenciando simultaneamente sobre as vendas de um produto.

Caso se disponha de dados passados e de previsões da evolução futura desses fatores, poderão ser aplicadas regressões lineares simples ou múltiplas, ou outros métodos similares, de modo a obter resultados mais precisos.

O importante é que quaisquer previsões feitas, antes de se converterem em plano, devem ser ajustadas em vista de uma constelação de aspectos não discriminados acima, tais como as campanhas promocionais de vendas que a empresa pretenda efetuar, a política de preços e de condições de pagamento, expansão ou redução do território de vendas, alteração na qualificação dos vendedores, mudanças dos canais de venda etc.

É importante ter em mente que (1) deve-se fixar como plano de vendas, dentre os valores realisticamente atingíveis, aquele que mais contribua para o aumento de valor da empresa e (2) que, uma vez aprovado o plano, a direção assume implicitamente o compromisso de atingir as metas especificadas.

A grande dificuldade, entretanto, está na definição dos volumes a serem comercializados pela empresa. Esta dificuldade varia de empresa para empresa, pois tem relação com o tipo de produto, com o mercado de atuação, com a ação da concorrência, bem como com as condições econômicas futuras do país.

Embora as variáveis externas devam ser analisadas já na fase de definição dos objetivos, convém analisar mais profundamente algumas questões cruciais para a área comercial da empresa, como as perspectivas de evolução do setor de atuação da empresa, o número de concorrentes e suas formas de atuação e as ameaças de entrada de novos concorrentes, inclusive externos.

## **4.2 Orçamento de Produção**

O orçamento de produção é o instrumento que projeta todos os elementos envolvidos com o processo produtivo, ou seja, matérias-primas, mão-de-obra direta e custos indiretos de fabricação, bem como as estratégias e táticas de logística, fornecedores integrados e a qualificação dos fatores operacionais para a produção de produtos com qualidade e quantidade certas no período considerado.

O Planejamento e Controle da Produção estão entre os principais fatores que influenciam a produtividade industrial. As empresas devem se adaptar as condições de mercado, que mudam constantemente, afetando o tempo disponível para a tomada de decisões.

Poucas áreas dentro da administração empresarial mudaram tanto como a Administração da Produção, nos últimos tempos. A produção, durante anos, foi considerada quase um mal necessário suportada pelos outros setores porque, afinal, uma empresa de manufatura não podia escapar de fazer seus produtos.

Entretanto nos últimos anos, é notório que se estabeleceu um novo paradigma revalorizando o papel da manufatura frente aos objetivos estratégicos da organização.

Esta revalorização da produção se deve a três razões básicas:

- A crescente pressão por competitividade que o mercado mundial tem demandado das empresas,
- O potencial competitivo que representa o recente desenvolvimento de novas tecnologias de processo e de gestão de manufatura,
- O desenvolvimento de um melhor entendimento do papel estratégico que a produção pode e deve ter na busca dos objetivos globais da organização.

O orçamento de produção pode ser conceituado como sendo o instrumento utilizado pela empresa para programar os volumes a serem produzidos em cada período, a fim de atender a demanda da área comercial, bem como estabelecer a necessidade de todos os elementos envolvidos na etapa produtiva, como a necessidade de matéria-prima, materiais secundários, mão-de-obra, energéticos e custos indiretos de produção.

Como, na maioria das empresas, o orçamento tem início no orçamento de vendas a preparação do orçamento de produção exige que as necessidades estabelecidas pelo plano de vendas sejam convertidas em outras necessidades.

Ao elaborar o plano de produção deve-se ter em mente as políticas estabelecidas pela empresa e que tenham efeito sobre os componentes do processo produtivo, tais como as políticas de estoques, política de investimentos, políticas de produção entre outras.

### **4.2.1 Objetivos do Orçamento de Produção**

O orçamento de produção é um instrumento que visará o atendimento de muitos objetivos, dentre os quais destacam-se:

- Estabelecer políticas de estoques aos níveis de matérias-primas, produtos prontos e em processamento;
- Estabilizar a produção da empresa, que implicará na redução dos custos, e dar maior qualidade na execução das tarefas, bem como facilitar o planejamento e o controle financeiro;
- Planejar a quantidade e a qualidade de cada produto que deverá ser fabricado, visando atender às exigências de vendas, sem descuidar-se das políticas de estoques fixadas pela empresa;
- Programar ou escalonar a produção para períodos intermediários de tempo, quando o produto depender de safra ou de moda (sazonalidades);
- Racionalizar os custos e melhorar a qualidade do produto, sem risco de parar o processo produtivo.

O planejamento financeiro da produção não poderá ser realizado sem uma análise criteriosa da capacidade instalada da empresa. A capacidade poderá ser determinada em termos de unidades físicas ou através de outra medida de produção que seja capaz de expressar, de forma verdadeira, o seu ponto de equilíbrio financeiro.

Desta forma, é evidente que a elaboração do orçamento de produção deverá estar diretamente relacionada com o orçamento de capital, pois terá que se considerar os seguintes aspectos:

- Ampliação de suas instalações;
- Modernização operacional;
- Diversificação de produtos e/ou serviços;
- Implantação de novas unidades de negócio;
- Relocalização industrial ou comercial.

### **4.2.2 Decisões Exigidas para Elaboração do Plano de Produção**

O planejamento, a programação e a execução das atividades de produção são funções da área de produção. Embora os gestores dessa área possuem a responsabilidade operacional, é a alta administração quem define as políticas e os níveis de estoque, a estabilidade do ritmo de produção e os investimentos necessários.

As decisões exigidas na preparação do plano de produção compreendem:

### **I. Número de unidades produzidas**

Antes de iniciar-se o processo de elaboração do orçamento de produção, torna-se necessário um levantamento completo dos estoques físicos de produtos prontos. O número de unidades a serem produzidas dependerá do mercado, ou seja, da equipe de vendas comercializar os produtos da empresa, bem como da política de estoques a ser definida pelo comitê de planejamento financeiro e orçamento, em termos do dimensionamento do capital de giro necessário e dos custos financeiros pertinentes. Conhecidas as três variáveis descritas (vendas, estoque inicial e estoque final) basta aplicar-se a seguinte equação para determinar-se a quantidade a produzir:

$$QP = V - EI + EF$$

Onde:

QP = Quantidade a produzir

V = Vendas previstas

EI = Estoque inicial

EF = Estoque final

Verifica-se então que o volume de produção não necessariamente será igual ao volume de vendas para o período, pois a política de estoque pode alterar esta relação. Portanto, o volume de produção será igual ao volume de vendas mais a variação dos estoques no período.

### **II. Determinação da política de estoques de produtos acabados:**

Seria ótimo operar com estoque próximo a zero; seriam mínimas as despesas de manter estoques. Nem sempre isso é possível. Às vezes, pela aleatoriedade da demanda, necessita-se dispor de mercadorias à espera dos clientes; imagine-se, por exemplo, uma sapataria atendendo o público com estoque reduzidíssimo. Em outras ocasiões, a capacidade de produção é inferior à quantidade do pico de demanda;

para não perder vendas, aumenta-se a produção meses antes, estocando-se produtos. Em outras oportunidades, a oferta de matérias-primas é sazonal; para obter o material ou para conseguir bons preços, a compra é feita antes da época do consumo, resultando em estocagem.

Nesses casos especiais, deve-se ter em mente que se fabrica para suprir o estoque de produtos acabados, e não para atender diretamente as necessidades de vendas. Assim, pode-se planejar um volume de produção diferente do que se vai vender. Quanto aos insumos, compram-se matérias-primas para suprir o estoque; as compras não se ligam diretamente às necessidades de consumo de cada mês. Assim, pode-se prever em cada mês um volume de compras distinto do que se vai consumir.

Na maioria das empresas, os estoques representam um investimento relativamente substancial e exercem efeitos significativos sobre todas as principais funções. Cada função tende a gerar necessidades de estoques diferentes e muitas vezes incompatíveis entre si:

- Área Comercial - para atender com rapidez as exigências do mercado exige altos volumes de estoque.
- Produção - exige um elevado volume de estoques de produtos acabados para facilitar a obtenção de níveis estáveis de produção.
- Área Financeira - pequenos volumes de estoque minimizam a exigências de termos de investimentos e reduzem os custos de manutenção dos estoques.

Por tratar-se de matéria onde há conflito de interesse entre as diversas áreas envolvidas, a definição da política de estoques deve ser apreciada e definida pela alta administração, a fim de estabelecer uma política que fique entre os dois extremos: um nível muito alto pode causar custos elevados com a sua manutenção e um nível insuficiente pode causar a perda de vendas por falta de produtos disponíveis.

### **III. Análise do nível da capacidade instalada e necessidade de novos investimentos para atender a demanda:**

A capacidade de produção deve ser analisada em termos de capacidade potencial ou máxima e de capacidade normal ou prática. A capacidade máxima pode ser definida como sendo a capacidade técnica ou teórica, enquanto a capacidade

prática é algo inferior, representando o nível ao qual a fábrica ou os departamentos podem operar de maneira mais eficiente, ou deduzindo da capacidade máxima as paradas eventuais ocasionadas por quebras de equipamentos, falta de mão-de-obra, manutenção ou falta de matéria-prima.

Esta capacidade, normalmente determinada em termos de unidades físicas, poderá estar diretamente ligada ao orçamento de investimentos, pois será necessário considerar algumas condições como a ampliação da capacidade produtiva, as alterações nos processos produtivos, a utilização de novas tecnologias e o lançamento de novos produtos ou reformulação dos atuais.

No entanto, ao elaborar um plano de produção evitar-se-á, tanto quanto possível, variar ao longo do tempo o emprego dos recursos industriais. Manter a produção em níveis estáveis permite:

- Otimizar o uso dos ativos fixos industriais; o investimento nestes poderá ser feito em nível adequado, possibilitando sempre o pleno emprego e evitando-se ociosidade;
- Adequar a força de trabalho, evitando-se o trabalho mais caro em regime extraordinário e dispensas de pessoal, sempre desmotivadoras e dispendiosas;
- Facilitar a gestão do fluxo de materiais, o qual seria constante.

#### **IV. Disponibilidade de matérias-primas:**

Um dos objetivos do orçamento de produção é estabilizar a produção a fim de reduzir os custos. No entanto esta estabilidade só será possível se houver uma disponibilização constante de matérias-primas. Esta disponibilidade de matérias-primas pode ser obtida de duas formas: ou a empresa se abastece no mercado de acordo com a necessidade de cada período, ou ela utiliza os estoques reguladores para manter a produção abastecida.

Em alguns casos, o programa de produção pode ser influenciado pela disponibilidade de matéria-prima, pois muitas vezes as empresas são forçadas a programarem sua produção para períodos de safra das diversas matérias-primas. Mesmo nos casos onde há a possibilidade de armazenamento das matérias-primas, há o problema da consideração das vantagens de uma produção estável, relativamente aos problemas e custos associados ao armazenamento de estoques substanciais.

### 4.3 Orçamento de Matérias-Primas

Matérias-primas são bens adquiridos que, no processo industrial, por transformação ou por montagem, se integram nos produtos acabados.

O objetivo a perseguir na determinação das políticas e planos relativos a esses materiais pode ser simplificada e exposto como sendo o de minimizar a soma dos seguintes custos ou despesas:

- Custo do material adquirido;
- Despesas relativas aos processos de compra;
- Despesas relativas à manutenção dos estoques;
- Despesas decorrentes da falta de estoques.

A importância e até a necessidade da elaboração do orçamento de matérias-primas está intimamente ligado a sua representatividade nos custos de produção da empresa. Na maioria das empresas industriais esta representatividade é muito significativa, é comum encontrar empresas em que a matéria-prima representa até 90% dos seus custos de produção. Nesses casos é de fundamental importância que sua elaboração seja feita de forma adequada e precisa, pois sua influência nos resultados é determinante para o sucesso do sistema orçamentário.

As principais finalidades da preparação detalhada do orçamento de matéria-prima são as seguintes:

- Fornecer informações sobre quantidades ao departamento de suprimentos, para que as compras de matérias-primas possam ser adequadamente planejadas;
- Fornecer informações sobre quantidades para permitir a elaboração dos custos de produção de cada item;
- Fornecer dados para permitir o estabelecimento de políticas de estoques;
- Fornecer dados para a determinação das necessidades de caixa para adquirir matérias-primas.

A elaboração desse orçamento exige que sejam cumpridas as seguintes fases:

- I. Determinação das quantidades de matérias-primas necessárias para atendimento do plano de produção:**

A determinação dos volumes necessários de matérias-primas depende da definição antecipada dos volumes a serem produzidos, bem como da composição técnica dos produtos.

A determinação dos componentes utilizados para elaboração de um produto acabado, em muitas vezes é essencial para a garantia da qualidade do produto final, como na indústria de alimentos, medicamentos e cosméticos, e, normalmente, já são definidos durante o desenvolvimento do produto, ou através de estudos de engenharia. Porém, quando as taxas de consumo não puderem ser determinadas antecipadamente aconselha-se a utilização de métodos estatísticos baseados em índices históricos, associando-se o consumo de matérias-primas ao nível de atividade de cada período.

## **II. Estabelecimento das políticas de estoques de matérias-primas:**

O estabelecimento da política de estoques de matéria-prima, de maneira geral, deve ser feito da mesma forma que o estabelecimento da política para produtos acabados, ou seja, levando em consideração as necessidades de cada área envolvida do processo, como produção, suprimentos, logística e financeira.

Os fatores a serem considerados no estabelecimento dessas políticas devem ser o escalonamento e quantidade das necessidades de consumo da fábrica, as economias de compra através de descontos por quantidade, a disponibilidade de matérias-primas, a perecibilidade das matérias-primas, a capacidade de armazenagem, a disponibilidade de recursos financeiros para a formação dos estoques, o custo-benefício da manutenção dos estoques e a proteção contra eventuais faltas.

A exemplo da política de estoques de produtos acabados, é necessário estabelecer a política de estoques relativa a matérias-primas de uma maneira objetiva, através de uma expressão quantitativa em termos de volumes ou em termos de dias de consumo.

## **III. Elaboração do orçamento de compras:**

O planejamento cuidadoso das compras pode representar um importante componente na redução de custos de uma empresa, pois se o responsável pelas compras dispuser de uma estimativa realista das necessidades de matéria-prima para cada período, ele terá condições de planejar eficazmente a execução das compras programadas.



O orçamento de compras irá detalhar as quantidades de matérias-primas a serem compradas, as épocas em que as compras devem ser feitas e o custo das compras. Portanto, o orçamento de compras difere do orçamento de matérias-primas em dois aspectos. Em primeiro lugar, ambos indicam quantidades de matérias-primas, mas uma diferença em termos de quantidade resulta do efeito da variação dos estoques. Em segundo lugar o orçamento de compras indica também os custos relativos às compras programadas.

O orçamento de compras de matérias-primas pela empresa, poderá de ser expresso pela seguinte equação:

$$\text{Compra} = \text{CP} + \text{EFD} - \text{EID}$$

Onde:

CP = Consumo previsto;

EFD = Estoque final desejado;

EID = Estoque inicial desejado

#### **IV. Determinação do custo unitário das matérias-primas:**

A determinação dos custos unitários é uma tarefa difícil, pois envolve um grande número de fatores exógenos à empresa, portanto não basta a simples análise de fatores históricos, não que eles não sejam importantes, mas deve-se analisar de sobremaneira fatores como as condições econômicas previstas, perspectivas da indústria, procura pelas matérias-primas e condições atuais de mercado. Em síntese, o responsável pelas compras da empresa possui responsabilidades de planejamento não muito diferentes das do executivo de vendas, dado a complexidade envolvida do processo de compras.

O custo planejado de matérias-primas deve incluir, além do preço de compra, todas as despesas acessórias que irão incorrer por conta do comprador, como impostos, taxas e fretes.

Para facilitar o controle orçamentário, tanto o custo das matérias-primas compradas, como o custo das matérias-primas consumidas deve ser estabelecido em consonância com os critérios adotados pelo sistema de custos da empresa. A definição do custo das matérias-primas consumidas ganha importância quando os preços previstos de compra das matérias-primas apresentam variação de um

período para outro, exigindo que se faça a movimentação dos estoques das matérias-primas, a fim de obter-se o custo das matérias-primas consumidas.

#### **4.4 Orçamento de Mão-de-Obra Direta**

Em muitas empresas, principalmente naquelas em que o processo de produção possui pouca automação, os custos de mão-de-obra absorvem grandes parcelas dos custos totais de produção, daí sua importância para a empresa e também no contexto orçamentário. Portanto, a elaboração ou não, do orçamento de mão-de-obra, está ligado diretamente à importância que esta possui na composição dos custos da empresa. Caso esta participação seja muito baixa, não justifica sua elaboração.

A mão-de-obra utilizada no processo de produção da empresa pode ser classificada, de acordo com sua utilização, em mão-de-obra direta e mão-de-obra indireta. Os custos com mão-de-obra direta compreendem os gastos relacionados aos empregados diretamente envolvidos em atividades produtivas. A mão-de-obra indireta compreende os gastos com o pessoal não diretamente vinculado as atividades produtivas, como supervisores, pessoal de manutenção, segurança, portaria etc.

#### **4.5 Orçamento dos Custos Indiretos de Produção**

O orçamento dos custos indiretos de produção relacionará todos os gastos de produção, exceto os relacionados com matérias-primas e mão-de-obra direta com encargos sociais no período orçamentário. Dentre os principais custos indiretos de fabricação encontram-se, a saber:

- Materiais secundários;
- Mão-de-obra indireta com encargos sociais (supervisão, conservação, limpeza etc);
- Consumo de energia elétrica, água, telefone;
- Depreciações de máquinas, equipamentos, prédios, veículos etc.
- Seguros da fábrica, das máquinas e dos equipamentos.

As projeções dos referidos custos devem ser elaboradas por cada uma das áreas responsáveis pela sua gestão, tomando-se por base a série histórica, normalmente. Outros métodos podem ser utilizados.

Esses custos podem ser classificados, conforme seu comportamento em relação ao nível de atividade, em custos fixos, variáveis e semi-variáveis.

- a) **Custos variáveis:** são considerados custos variáveis aqueles que oscilam numa relação direta com o volume de produção, isto é, quanto maior o volume produzido, maior será o montante de custos. Os custos variáveis mais comuns são: matéria-prima, mão-de-obra direta, embalagens e energéticos;
- b) **Custos fixos:** são considerados custos fixos aqueles que tendem a manter o seu valor constante, independente do nível de atividade do período, isto é, irão ocorrer independente do volume de produção, pois estão mais ligados ao período do que a atividade. Os custos fixos mais comuns são: salários dos supervisores, manutenção, seguros prediais, aluguéis, e a depreciação;
- c) **Custos semi-variáveis:** os custos semi-variáveis são aqueles que variam de acordo com o volume de produção, mas não numa relação direta, isto é, possuem uma parcela fixa e uma parcela que varia de acordo com a produção. O exemplo mais comum de custo variável é a energia elétrica, pois em escala industrial a mesma possui um valor fixo, relativo a demanda contratada, e uma parcela variável, relativa ao consumo efetivo.

#### **4.6 Orçamento dos Custos dos Produtos Vendidos**

Para que possa ser elaborado, o orçamento dos custos dos produtos vendidos exige que sejam disponibilizadas algumas informações:

##### **I. Estoque inicial de produtos acabados, em termos de volumes e valores:**

Normalmente, a elaboração do orçamento começa bem antes do início do exercício a ser orçado. Este início está vinculado ao tempo necessário para a

elaboração e aprovação do orçamento. Isto significa que a empresa ainda não conhece o estoque efetivo com que irá iniciar o período orçamentário.

Para encontrar o estoque inicial de partida para o orçamento do exercício seguinte, a empresa deverá partir do estoque conhecido e fazer sua movimentação com base nos planos de produção e venda do orçamento em vigor.

## **II. Custo de produção de cada período:**

O custo de produção é o somatório de todos os custos incorridos em um período, necessários para produzir um determinado volume de produção, ou seja, é o somatório dos custos de matéria-prima, mão-de-obra direta e custos indiretos de produção de um período.

A alocação dos custos totais aos produtos deverá, preferencialmente, obedecer aos critérios já utilizados pela área de contabilidade para apuração dos custos mensais, a fim de permitir o controle orçamentário.

## **III. Volume previsto de vendas de cada período:**

O orçamento de vendas, salvo algumas exceções, é a primeira peça orçamentária a ser elaborada, portanto, nesta altura do processo de elaboração do orçamento, já está totalmente definido, e as informações já estão disponibilizadas.

Após a disponibilização destas informações, a apuração do custo dos produtos vendidos será obtida através da movimentação dos estoques, em termos físicos e monetários, pela aplicação da clássica fórmula de apuração do estoque final:

$$E_f = e_i + e - s$$

Onde:

$e_f$  = estoque final

$e_i$  = estoque inicial

$e$  = entrada (no caso de produtos acabados, por produção e no caso de matérias-primas, por compra)

$s$  = saída (no caso de produtos acabados, por venda e no caso de matérias-primas, por compra)

## **4.7 Orçamento das Despesas Operacionais**

O orçamento de despesas operacionais será constituído por despesas administrativas (gerais), vendas (comerciais), tributárias e financeiras, ou seja, por todos os gastos que irão incorrer no período projetado, exceto os custos de produção vistos anteriormente.

Acresce-se que o orçamento de despesas operacionais irá envolver, além dos itens relacionados acima, as despesas relativas à captação e alocação de recursos financeiros na empresa e da estimativa do risco de créditos concedidos a clientes. Assim, o orçamento de despesas operacionais será constituído por todos os gastos necessários para administrar e vender os produtos e/ou serviços aos clientes.

A empresa, ao projetar suas despesas operacionais, objetiva saber, antecipadamente, de que maneira poderá alterar, modificar, reduzir ou incrementar o nível de suas atividades operacionais, em função de aspectos conjunturais internos e externos à empresa, além de, evidentemente, identificar quais serão os itens que irão representar as futuras saídas de caixa e em que volumes.

Deve-se, no entanto, considerar o orçamento de caixa de despesas operacionais como um todo, pois só assim será possível identificar a representatividade dos itens na composição das despesas operacionais totais, ou seja, será possível saber que itens poderão ser reduzidos, eliminados ou aumentados, elegendo-se como balizador a análise de custo/benefício.

#### **4.7.1 Orçamento de Despesas Administrativas**

O Orçamento de Despesas Administrativas, geralmente estará relacionado a itens classificados na empresa como custos fixos, ou seja, normalmente, não apresentarão grandes flutuações, pois não estarão vinculados aos processos operacionais de vendas ou de produção da organização. Normalmente constituem gastos relacionados ao apoio e prestação de serviços, por intermédio das áreas meio, às áreas fins da empresa.

Os principais Itens das despesas administrativas são:

- Aluguéis e condomínios;
- Salários, gratificações, férias, 13º salário, encargos sociais (INSS, FGTS, Assistência médica e social) do pessoal administrativo;
- Material de expediente;

- Comunicações (telefone, fax, internet etc);
- Manutenção e consertos de prédios, máquinas e equipamentos;
- Assinaturas de jornais e revistas especializadas;
- Despesas com água e energia elétrica;
- Depreciações de itens do ativo imobilizado vinculados à administração;
- Contraprestações de máquinas, equipamentos e veículos arrendados;
- Contribuições a entidades de classe e filantrópicas;
- Despesas com apólices de seguros.

A elaboração do orçamento de despesas administrativas ocorrerá, a partir de dados históricos disponíveis na empresa. Deve-se proceder à análise evolutiva das mesmas em relação a outros anos, para saber se houve grandes flutuações ou não. Caso as variações não sejam relevantes, basta aplicar-se os índices de atualização pertinentes a cada um dos itens enumerados.

Um dos princípios fundamentais para o orçamento das despesas administrativas é sua elaboração por departamento. O objetivo principal de sua elaboração departamentalizada é outorgar a cada gerente plena autoridade para cuidar dos assuntos internos de seu departamento, além de ser um fator psicológico importante para o sucesso do sistema orçamentário.

O planejamento e o efetivo controle das despesas administrativas é uma ferramenta eficaz na busca pelo aumento da rentabilidade das empresas. Por tratar-se de um gasto que pouco agrega valor ao produto final, deve ser constantemente controlado, pois seu aumento ou redução causa impacto direto nos resultados da empresa.

Por se tratarem basicamente de despesas fixas, sua elaboração baseia-se, principalmente, na análise de seu comportamento passado, conjugado com o julgamento do responsável pela área.

Como os gastos com salários e encargos representam, na maioria dos casos, a maior parcela das despesas administrativas, deve-se dar especial atenção ao orçamento desta conta, cabendo a área de recursos humanos supervisionar a concessão de aumentos e promoções, já que estes poderão ter grande impacto no montante das despesas orçadas.

Deve-se levar em consideração as possíveis alterações no comportamento das despesas administrativas, em razão de programas de redução de despesas ou



pelo acréscimo no nível de atividade da empresa, desde que este resulte na necessidade de novas despesas.

#### **4.7.2 Orçamento das Despesas Comerciais**

As despesas comerciais, ou despesas com vendas, compreendem todos os gastos efetuados com a venda e a distribuição dos produtos, isto é, estes gastos podem ocorrer antes, durante e após a venda efetiva.

Os principais itens das despesas comerciais são:

- Aluguéis de escritórios de representação;
- Anúncios de propaganda e publicidade;
- Salários, comissões, gratificações, férias, 13º salário, encargos sociais dos vendedores;
- Comunicações (telefone, fax, internet etc);
- Viagens e estadas da Diretoria e dos vendedores;
- Fretes e transportes de mercadorias;
- Material de apoio, brindes, impressos, cartões de visita, talões de notas fiscais etc;
- Despesas com representantes.

Na projeção das despesas com vendas deverão ser considerados, também, os futuros investimentos a serem realizados no processo operacional da empresa, cujos aportes de capital irão demandar maior volume de produção e vendas. As estimativas com despesas de vendas poderão dobrar ou até serem maiores para o período projetado. Isso dependerá do planejamento de mercado.

A elaboração do orçamento de despesas comerciais deve ocorrer em paralelo ao orçamento de vendas, pois existe uma associação muito grande entre as vendas e as despesas que serão geradas para sustentá-la, isto é, o valor das despesas comerciais está associado ao volume de vendas, aos mercados que serão abrangidos, ao número de itens colocados à venda e a política de distribuição a ser adotada.

A responsabilidade final pela elaboração do orçamento de despesas comerciais cabe ao executivo máximo da área, mas para que o controle seja efetivo, o mesmo deverá delegar autoridade aos seus subordinados imediatos, para que,

cada um em sua área de atuação (marketing, venda, distribuição) elabore seu plano de ação em conformidade com o plano de vendas, assim sendo, os responsáveis diretos pela elaboração do orçamento, também serão os responsáveis pela sua execução.

As despesas comerciais, na sua maioria, são indispensáveis para a efetivação das vendas, daí sua importância, tanto no contexto orçamento como para os resultados da empresa.

As despesas comerciais podem ser classificadas, de acordo com seu comportamento em relação ao volume ou ao valor das vendas, em despesas fixas, variáveis e semi-variáveis. Esta classificação favorece a análise dos dados históricos e permite sua projeção para o futuro, seja com base nesses dados, seja através da associação entre eles e os volumes e valores de venda.

#### **4.7.3 Orçamento das Despesas Tributárias**

Considerando-se o elevado número de tributos e a diversidade de alíquotas e bases de cálculo que a empresa terá de manusear com vistas ao dimensionamento desembolso, torna-se evidente a importância que deve ser dispensada à elaboração do referido orçamento.

O orçamento de despesas tributárias poderá contemplar a incidência de:

- Impostos;
- Taxas;
- Contribuições de melhoria.

O orçamento de despesas tributárias tem como objetivo fundamental projetar os desembolsos com tributos, que a empresa deverá recolher, no período projetado. No entanto, outros objetivos poderão ser relacionados, como se segue:

- Analisar a participação dos tributos na estrutura de custos da empresa;
- Classificar a carga tributária incidente em direta e indireta, bem como os seus reflexos nos preços dos produtos e/ou serviços;
- Estudar as diversas alíquotas incidentes sobre mercadorias e/ou serviços no país e no exterior, visando obter benefícios fiscais à empresa.

As principais despesas tributárias são:



- Contribuições para o PIS e o CONFIS;
- Imposto predial, territorial urbano (IPTU);
- Imposto de Renda (IR);
- Imposto sindical;
- Imposto de importação;
- Imposto sobre serviços de qualquer natureza (ISS);
- Imposto sobre propriedade de veículos automotores (IPVA).

A projeção dos valores que integrarão o orçamento de despesas tributárias deverá obedecer aos percentuais e bases de cálculos fixados por Lei. Deve-se lembrar que, em alguns casos, aplica-se o percentual diretamente sobre a base de cálculo, enquanto que em outros, o recolhimento ocorre com base na diferença entre o débito e o crédito incorrido.

#### **4.7.4 Orçamento das Despesas Financeiras**

O orçamento de despesas financeiras relaciona-se às captações de recursos realizadas para financiamento do capital de giro ou de capital fixo, necessários à manutenção ou alteração das atividades operacionais da empresa, bem como as movimentações bancárias de rotina, mantidas para cobranças e pagamentos de contas.

O orçamento de despesas financeiras caracteriza-se por projetar as despesas financeiras decorrentes de funcionamento e financiamento.

As despesas financeiras de funcionamento referem-se aos juros pagos, referentes às captações de recursos para aplicação em capital de giro, e às operações de descontos, cobranças. As despesas de funcionamentos caracterizam-se como relativas às operações de curto prazo.

As despesas de funcionamento estão relacionadas com as operações destinadas ao adequado suprimento de capital de giro, tais como:

- Desconto de títulos;
- Cobrança simples em carteira;
- Cobrança bancária;

Essas operações são de curto prazo e serão respaldadas por títulos (duplicatas) oriundas de vendas a prazo realizadas pela empresa.

As despesas de financiamento consistirão nas aquisições de itens do ativo permanente, nas operações de reforço de capital de giro a longo prazo e nos contratos firmados de arrendamento mercantil (leasing). Essas operações de crédito não serão respaldadas por duplicatas, mas terão como contrapartida garantias reais. A característica marcante é que essas despesas correspondem a obrigações de longo prazo.

Nestes termos, as principais despesas financeiras são:

- Juros;
- Imposto sobre operações de crédito;
- Taxas de abertura de crédito;
- Avais;
- Comissões/tarifas bancárias.

As despesas financeiras de financiamento estão relacionadas às captações de recursos para financiamento do ativo fixo, bem como para reforço de capital de giro de longo prazo.

Cumpra salientar a necessidade de planejar e controlar, operação por operação de crédito, ou seja, contrato por contrato com vistas a correta obtenção dos dados necessários às projeções.

Recomenda-se que a empresa elabore um mapa de apuração de despesas para cada contrato de financiamento firmado, ou que venha e ser firmado no período orçamentário, já que podem existir grandes diferenças de custo de captação para cada um deles.

As demais despesas poderão ser projetadas de acordo com as perspectivas de movimentação financeiras da empresa, utilizando como base para referência o histórico de despesas financeiras da empresa.

#### **4.8 Orçamento de Investimentos**

O orçamento de Investimentos (ou Orçamento de Capital) visa determinar os valores de aquisições e baixas do Ativo Permanente, bem como apurar as cotas de depreciação, exaustão e amortização. Ao contrário dos orçamentos anuais, as aplicações em prédios, lojas, armazéns, equipamentos etc, ocupam mais de um período e a sua administração normalmente é feita à base de projetos; além disso, a

sua viabilidade é avaliada a partir de uma série de procedimentos com o intuito de assegurar uma relação adequada entre custos e benefícios.

Entretanto, a programação relativa às etapas dos projetos a serem cumpridas no ano do orçamento é importante para a elaboração deste orçamento, basicamente por dois motivos:

- Exercerá efeitos sobre as projeções de entradas e saídas de caixa;
- Afetará o valor incorporado às contas de ativos imobilizados no balanço da empresa.

Os tipos de gasto de capital são:

- Novas máquinas e equipamentos – a fim de expandir as operações comerciais, as empresas sempre adquirem mais equipamentos. De acordo com o regulamento da Receita Federal, pequenos caminhões, vários modelos de veículos, equipamentos para pesquisa e desenvolvimento, e equipamentos relativamente baratos são depreciados por um período de três anos. Outros utensílios de maquinaria são depreciados por cinco anos. Gastos de capital em utilidades públicas são recuperados por períodos de dez a quinze anos.
- Substituição de equipamentos existentes – para aumentar a eficiência, a administração pode decidir pela venda do equipamento existente, ainda em uso, substituindo-o por modelos atuais. O orçamento de capital considera, além dos custos das novas máquinas, a receita da venda das máquinas em uso e os efeitos do imposto de renda sobre o resultado dessa venda.
- Projetos obrigatórios – Com o aumento do consumismo, os projetos obrigatórios tornaram-se o principal componente dos gastos de capital. Esses investimentos são exigidos por lei para manter a segurança dos consumidores e trabalhadores em ambientes bem saudáveis. Ou seja, são projetos voltados tanto para a preservação do meio ambiente e qualidade de vida da população, bem como para assegurar qualidade e segurança no manuseio dos produtos.

- Outros gastos de capital – Essa categoria inclui vários outros investimentos a longo prazo, tais como compra de terrenos, ampliação de edifícios de escritório e a compra de direitos de patentes.

O orçamento de investimentos em imobilizado possui importância considerável do ponto de vista do planejamento e controle administrativo. A alta administração defronta-se constantemente com o problema da determinação do volume de fundos a serem aplicados em imobilizado. O problema básico envolve a necessidade de manutenção de instalações apropriadas para fins de crescimento, para atender a procura dos clientes e fazer frente à concorrência.

Como as despesas de capital geralmente envolvem a imobilização mais ou menos permanente de grandes quantias, as decisões a elas relacionadas tendem a exercer efeitos substanciais e duradouros sobre a posição econômica de uma empresa.

Assim sendo, os planos devem ser elaborados de forma a evitar a existência de capacidade ociosa, investimento excessivo e investimentos em ativos com baixo retorno em termos de fundos aplicados. Além disso, deve haver estreita compatibilidade com a posição de caixa e com as condições financeiras criadas.

Por fim, vale ressaltar que, a atenção inadequada dos administradores em relação as considerações acima, pode resultar, no mínimo, na deterioração do poder de concorrência da empresa no seu segmento de atuação.

#### **4.9 Orçamento de Caixa**

O orçamento de caixa, ou fluxo de caixa projetado, é uma ferramenta indispensável, ao administrador financeiro, que busca encontrar o equilíbrio entre a entrada e saída de recursos financeiros da empresa, muito embora a complexidade de sua elaboração possa variar de empresa para empresa, sua estrutura básica e seus objetivos se mantêm inalterados.

O planejamento e o controle do fluxo de caixa estão relacionados a três dimensões temporais diferentes:

O *Planejamento de longo prazo* visa atender aos planos estratégicos ou plurianuais da empresa, ou ainda aos planos de investimentos, e está voltado às entradas e saídas de caixa mais importantes.

O *Planejamento de curto prazo* visa detalhar as entradas e saídas de caixa geradas pelo próprio plano anual, portanto, apoia-se diretamente nos orçamentos das atividades operacionais de empresa.

O *Planejamento operacional* visa estabelecer o volume de entradas e saídas de caixa para o mês, semana ou dia seguinte. Esta atividade destina-se ao controle preciso dos saldos disponíveis, com o objetivo de minimizar os encargos financeiros dos empréstimos e o custo de oportunidade dos fundos ociosos.

O Orçamento de Caixa permite que a empresa planeje suas necessidades de caixa a curto prazo, antevendo, assim, a ocorrência de déficits ou excessos ao longo do período, de forma a assegurar condições adequadas de liquidez. Sem um procedimento confiável para estimar a necessidade de financiamento, uma empresa pode acabar não dispondo de recursos suficientes para pagar seus compromissos, tais como juros sobre empréstimos, duplicatas a pagar, despesas de aluguel, tributos, salários. Portanto, a falta de um planejamento financeiro sólido pode causar falta de liquidez e então a falência – mesmo quando os ativos totais estão excedendo os passivos. O sucesso e a solvência de uma empresa não podem ser garantidos meramente por projetos rentáveis e pelo aumento das vendas.

Uma empresa esperando um excesso de caixa precisa planejar investimentos a curto prazo, ao passo que outra esperando déficits de caixa precisa planejar como obter o financiamento necessário a curto prazo.

Os ativos de uma empresa, como regra geral, são produtivos, no sentido de que participam diretamente do processo de geração de lucros. Duplicatas a receber, por exemplo, resultam de vendas lucrativas; estoques e imobilizados são mantidos porque geram lucros. O caixa é uma exceção: não gera lucros (em condições normais de estabilidade da economia). Além disto, em regime de aumentos constantes de preços, a manutenção de caixa gera perdas inflacionárias. Deste modo, embora se procure sempre aumentar a entrada de dinheiro, procura-se concomitantemente diminuir o saldo de caixa.

Não obstante a aversão pelos saldos de caixa, não há como evitá-los. Há uma falta de sincronismo entre os recebimentos e os pagamentos. As entradas de numerário podem concentrar-se em alguns dias do mês, enquanto as saídas, em outros dias. Além disto, se houvesse absoluta certeza na previsão do fluxo do dinheiro, se planejaría saldo zero para muitos dias; todavia, dadas as probabilidades

de atrasos nas cobranças e de sobrevirem necessidades imprevistas de pagamentos emergenciais, precisa-se manter certo saldo de caixa, por precaução.

Ao planejar o caixa, estabelecem-se os valores desejados como saldos. Deste modo, o orçamento não é feito para se apurar o saldo de caixa, que já foi determinado anteriormente; o orçamento permite, sim, verificar se as movimentações de numerário geram excessos ou insuficiências em relação àqueles saldos. Geralmente, na mecânica do orçamento, as insuficiências de numerário são cobertas pela previsão de empréstimos pagáveis a curto prazo, e os excessos são destinados a aplicações financeiras.

A preparação do orçamento de caixa deve ser uma tarefa do tesoureiro ou outro executivo encarregado da administração dos fundos da empresa. Como esse orçamento se baseia em numerosos planos e orçamentos provenientes de outras áreas da empresa, o tesoureiro deve trabalhar em contato íntimo com vários outros executivos.

#### **4.9.1 Preparação do Orçamento de Caixa**

A elaboração do orçamento de caixa requer que se façam alguns ajustes nos orçamentos de receitas e de despesas elaborados. Na contabilidade, as receitas e os custos são atribuídos aos períodos de acordo com a data do fato gerador, isto é, pelo período de competência. Já para a elaboração de fluxo de caixa as receitas e os custos devem ser ajustados para o momento do efetivo pagamento e recebimento, isto é, pelo regime de caixa.

Para que seja possível sua elaboração, algumas informações deverão estar disponibilizadas, como:

- O valor das vendas e os prazos de recebimento das vendas;
- O percentual de contas incobráveis (provisão para devedores duvidosos);
- O valor das compras e os prazos de pagamento das compras;
- O valor dos outros custos e despesas operacionais e os respectivos prazos de pagamento;
- O valor de outras entradas e saídas não operacionais, como captação ou amortização de empréstimos;

#### **4.9.1.1 Estimativa dos Recebimentos**

Entradas de caixa ocorrem, na maioria dos casos, em consequência de vendas a vista, cobranças de contas a receber, juros de empréstimos e investimentos, vendas de imobilizado e diversas outras fontes.

Os recebimentos de vendas à vista são relativamente simples de planejar com base nas relações históricas entre disponibilidades e vendas a crédito, levando-se em consideração as alterações previstas da atividade econômica em geral. As vendas à vista dão origem ao recebimento imediato de fundos; portanto, não há problema de defasagem entre o momento da venda e o da entrada de caixa.

No caso de uma venda a prazo, a defasagem entre o momento da venda e o recebimento do dinheiro constitui um problema. O principal enfoque para enfrentar esse problema baseia-se na experiência passada de cobrança – o período médio entre a data da venda e a data da cobrança deve promover análises freqüentes para determinar, por exemplo, a eficiência do processo de cobrança. Dados tais como, porcentagens das vendas a prazo pagas em trinta dias, sessenta dias, e assim por diante, são valiosos para estimar os recebimentos de contas a receber. Talvez seja recomendável acumular essas informações por zonas de venda, produtos, ou diferentes categorias de clientes.

#### **4.9.1.2 Estimativa dos Desembolsos**

Os desembolsos de caixa são feitos principalmente para comprar matérias-primas, remunerar mão-de-obra, fazer gastos correntes, investimentos em imobilizado, pagar dívidas e dividendos. Os orçamentos desses itens - já elaborados a esta altura do ciclo de planejamento - fornecem as bases para projetar as exigências de disponibilidades.

### **4.10 Demonstrativo de Resultado Projetado**

O Demonstrativo de Resultado Projetado (DRE) é uma das peças orçamentárias mais importantes dentro do sistema orçamentário, pois permite visualizar, de forma bastante sintética, tudo o que foi orçado nas peças

orçamentárias auxiliares, como o orçamento de vendas, de produção e de despesas operacionais. Portanto, sua elaboração está condicionada a elaboração de todas as demais peças que compõem a atividade operacional da empresa.

O Demonstrativo de Resultado Projetado permite aos administradores conhecerem, com antecedência, a capacidade de geração de lucros da empresa, bem como o taxa de retorno sobre o capital investido. Caso os resultados apresentados pelo DRE não estejam refletindo os objetivos e metas traçados pela alta administração no início do processo orçamentário, a Alta Administração poderá desencadear um processo de revisão do orçamento elaborado, ou até revisar os objetivos, se julgar que estes foram mal dimensionados.

Muito embora a tendência natural é elaborar o DRE seguindo os mesmos preceitos utilizados pela contabilidade societária, por tratar-se de uma ferramenta gerencial, este pode ser concebido na forma que mais convier a administração da empresa.

#### **4.11 Balanço Patrimonial Projetado**

O Balanço Patrimonial Projetado pode ser conceituado como sendo o instrumento que irá possibilitar a alta administração da empresa verificar, antecipadamente, as situações financeiras e patrimoniais da empresa para os períodos projetados.

A elaboração do Balanço Patrimonial Projetado tem como objetivo permitir que sejam feitas as análises e avaliações de empresa, em termos de:

- Analisar comparativamente a liquidez da empresa para os períodos projetados;
- Avaliar a capacidade financeira da empresa;
- Dispor de informações sobre a estrutura patrimonial da empresa em termos de bens, direitos e obrigações;
- Realizar comparações das situações financeira e patrimonial da empresa;
- Realizar várias análises e comparações sob as óticas financeiras e patrimoniais.



Uma vez concluída a elaboração das demonstrações financeiras, estas serão levadas à apreciação da alta administração para a devida análise e aprovação final do orçamento. Caso estas sejam consideradas aceitáveis, isto é, os objetivos prefixados estão sendo atingidos, o orçamento será aprovado e poderá ser distribuído para que seja executado.

Porém, se a alta administração não considerá-lo aceitável, isto é, se não aprová-lo, o orçamento deverá passar por uma completa revisão, onde serão consideradas alternativas para os planos operacionais, principalmente naquelas cujas influências sobre os resultados finais da empresa sejam mais significativos.

O próximo capítulo trata e faz alertas sobre os efeitos do planejamento orçamentário no desempenho das empresas a longo prazo quando ele é o único indicador de performance utilizado.

## 5. OS REFLEXOS DO ORÇAMENTO NO DESEMPENHO DAS EMPRESAS

Executar o processo orçamentário não significa apenas traçar um plano, ele envolve também um trabalho de acompanhamento, o que se traduz em recursos, além disso, este processo agrega pouco valor. É mais uma ferramenta de controle do que um recurso para ajudar uma empresa a ser mais competitiva. Ao fixar um plano para um ano as pessoas são levadas a atingir metas. Isso pode fazer com que algumas áreas tentem alcançá-las forjando números ou empurrando produtos aos clientes.

Escândalos recentes, envolvendo a Enron e a Parmalat, revelaram uma fragilidade deste modelo atual. A política adotada pela maioria, que consiste em metas fixadas para o ano seguinte, representa um grande pesadelo para os executivos. Quando eles não conseguem cumpri-las, em muitos casos, o que se vê é uma perda de valor da companhia no mercado financeiro ou até impactos mais graves. Entre outras conseqüências, percebe-se um certo estímulo a ações do tipo “fazemos qualquer coisa para chegar lá”. É onde aparecem os conhecidos balanços e documentos contábeis enganosos.

As maneiras em que os desperdícios são incorporados nas empresas através do processo orçamentário incluem:

- Crescimento incremental do custo e do desperdício.
- Alvos orçamentários não ambiciosos.
- A abordagem do “dispenda ou dispense”.
- Ignoram as exigências do processo de criação de valor.
- Transferir a variação.

### 5.1 Crescimento Incremental do Custo e do Desperdício.

Os orçamentos periódicos tradicionais estão entre as atividades que mais criam desperdício nas empresas, o limite de gastos do ano seguinte é o do ano passado com alguma porcentagem de acréscimo ou um aumento em dinheiro. Isso significa que qualquer desperdício que existia no orçamento anterior, além de permanecer, aumenta. O resultado disso é a diminuição dos lucros.

## **5.2 Alvos Orçamentários não Ambiciosos.**

O que normalmente é debatido sobre maximizar os lucros são temas relacionados ao planejamento estratégico e ao planejamento operacional, especificamente através de planos orçamentários, que são direcionados à maximização das vendas e a redução alucinada de custos. Estas metas e objetivos que são definidos nestes planos fazem com que os gestores, na busca desenfreada em atingi-los, passem por cima de premissas básicas que interferem no desempenho da empresa a longo prazo. Um dos centros de atenção do planejamento orçamentário é o controle, só que neste caso, em função das formas de medições utilizadas, este controle tem reflexos negativos no comportamento das pessoas, as quais não são estimuladas a atingirem seu potencial máximo e muitas vezes definem alvos orçamentários de fácil consecução, que estão longe dos objetivos da empresa.

## **5.3 A Abordagem do “Dispenda ou Dispense”.**

A exigência de um bom desempenho a curto-prazo pode levar as organizações a adotarem posturas no sentido de reduzir investimentos em equipamentos, manutenção, P&D (Planejamento e Desenvolvimento), melhoria de processos, sistemas de informação, desenvolvimento de clientes e mercados e, o mais importante de todos, nos recursos humanos (treinamento). O orçamento não consegue revelar as conseqüências deste tipo de postura a longo prazo, e contempla os resultados obtidos com este tipo de atitude, como aumentos de lucratividade, apesar de, a longo prazo, tenha-se diminuída a probabilidade de apresentar resultados positivos e depreciado seu ativo intelectual, minando a capacidade competitiva da organização. Um agravante ainda maior pode acontecer quando são vinculados premiações, bônus ou qualquer outro benefício monetário unicamente aos resultados apresentados nestes indicativos financeiros.

## **5.4 Ignoram as Exigências do Processo de Criação de Valor.**

O passo inicial no processo orçamentário deveria ser uma avaliação da eficácia do processo de criação de valor e depois dar prioridade às atividades e gastos que ocorrem onde se situa a maior vantagem (em relação a satisfação melhorada do cliente). Orçamentos bem feitos apóiam-se em seqüências de valor e não em despesas anteriores.

As economias feitas em um processo isolado nem sempre significam que a empresa como um todo esteja melhor. Por exemplo, na execução de projetos de investimento ou metas orçamentárias, muitas empresas apenas transferem o pessoal desalojado para outras áreas, onde elas podem ou não realizar o trabalho de criação de valor. O resultado desta abordagem é que a organização, no total, permanece com o mesmo número de pessoas que tinha no início e ainda mais ativo fixo ou outros gastos. Geram-se mais custos com pouca criação de valor adicional para os clientes da empresa, a pergunta inevitável é se, de fato, as economias são reais?

A empresa precisa desenvolver medições que reflitam seus níveis globais de desempenho. Metas orçadas devem ser apresentadas como melhorias e não como limite de gastos. Medidas que enfocam o padrão de gastos ao longo de períodos sucessivos de tempo são instrumentos de controle melhores que aquelas que examinam um departamento por um único período. Essas medidas devem ser apoiadas por um processo de planejamento que ajude todos a se concentrar na eficácia da organização para o atendimento das expectativas do cliente e não em quem gasta o quê. A meta não é estabelecer níveis mínimos ou alvos estáticos de desempenho, mas incentivar todos a encontrar e eliminar o desperdício.

Medir o nível de desperdício nos processos existentes, identificar o nível de valor agregado através da organização e encontrar meios de eliminar o desperdício, antes que ele seja embutido nos orçamentos incrementais, são as bases para a instalação de um processo orçamentário produtivo.

A sobrevivência e o crescimento permanente devem ser baseados em números confiáveis, precisos e objetivos que identificam claramente o desperdício e motivam todos para melhorar continuamente. Se o trabalho não criador de valor for removido, os recursos serão liberados para apoiar o aumento de trabalho criador de valor. Esse é um ciclo de crescimento que não resulta em redução estrutural; resulta

em crescimento controlado e estável. O momento para controlar custos é antes que o dinheiro seja gasto e não depois.

### **5.5 Transferir a Variação**

Uma das formas para verificar em que ponto do processo produtivo o desempenho esperado (estabelecido pelo custo padrão) não foi alcançado ou superado é a análise de variação. Esta análise é efetuada pela comparação entre o padrão e o realizado. As variações deveriam desencadear ações, no sentido de verificar quais foram as causas que ocasionaram os valores realizados superiores ou inferiores aos estimados, no entanto o que se verifica, é uma discussão entre os gestores das áreas tentando atribuir esta variação para outros departamentos ou questionando os números previstos no planejamento orçamentário.

Outro problema surge ao tentar relacionar a variação com a causa que a gerou, isto porque os números referentes ao realizado estão, muitas vezes, dispostos de forma tão agregada que torna difícil o retorno à causa da variação. Normalmente, tem-se a área de custo, como a responsável pela apuração do custo real. Esta área entrega o custo de produção fechado, de forma sintética, isto é, materiais diretos, mão-de-obra e custos indiretos de fabricação consolidados em um único valor o que não propicia nenhum indicativo de onde ocorreu a variação com o padrão.

Apesar de todas essas críticas, tanto em termos de estruturação, como de operacionalização, esses instrumentos não devem ser descartados, mas sim, inseridos em um sistema de informações que contemplem uma nova forma de vê-los e não observá-los como únicos meios de gerenciamento.

As metas são importantes, mas não como são criadas hoje. As empresas precisam deixar de ter metas pontuais, aquelas voltadas para o controle de custos e medir o desempenho. O orçamento se encaixa nessa premissa. Ele não dá uma visão realista do futuro, só mostra um desejo de programar a organização para um ano inteiro, o que não é possível. Quando o cenário muda, os profissionais gastam mais tempo renegociando as metas orçamentárias do que resolvendo de fato os problemas.

Metas de desempenho mais relevantes precisam ser estabelecidas. Em vez de se preocupar com o volume de vendas ou se o funcionário atingiu as metas, por exemplo, a organização passa a buscar participação de mercado. Uma boa idéia é comparar seus negócios com os dos concorrentes, eles são um parâmetro interessante.

Sem o rigor do planejamento orçamentário o CEO (Chief Executive Officer ou executivo chefe) não concentra mais em suas mãos todo o poder de decisão, mas repassa e divide com sua linha de frente as responsabilidades, assume a função de instigador. Aqui está uma prática que se encaixa perfeitamente ao modelo de empreendedorismo pregado nas empresas. Além disso, a organização passa a ter processos flexíveis de desempenho, jogando para longe os processos patriarcais e burocráticos.

O Balanced Scorecard, que será tratado no próximo capítulo, é uma ferramenta interessante que define metas financeiras e não-financeiras, de médio e longo prazo. Contrastando com os sistemas de medição tradicionais como o planejamento orçamentário, baseados exclusivamente na vertente financeira, o Balanced Scorecard direciona a organização para o seu sucesso no futuro, definindo quais os objetivos a atingir e medindo a sua performance a partir de quatro perspectivas distintas: financeira, do cliente, processos internos e de inovação e aprendizado.

## 6. BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA

Para que uma empresa se mantenha no mercado, é necessário que ela tenha uma estratégia competitiva. Se a estratégia competitiva não for oriunda de um processo de planejamento, terá ela sido desenvolvida, em muitos casos, por ações isoladas dos departamentos da empresa, o que com certeza não traz bons resultados. Porter (1986, 14) reforça esta teoria quando diz "Dispondo apenas de seus próprios meios, cada departamento funcional inevitavelmente buscará métodos ditados pela sua orientação profissional e pelos incentivos daqueles encarregados. No entanto, a soma destes métodos departamentais raramente equivale à melhor estratégia".

Kaplan e Norton (1996), defendem que os melhores balanced scorecard são algo mais que uma coleção de indicadores críticos ou fatores críticos de sucesso. Um balanced scorecard devidamente construído deve incorporar um conjunto de relações causa-efeito entre variáveis chaves expressas em indicadores. Ou seja, a sua elaboração deve conter a estratégia da organização. Deve-se identificar e explicar muito bem a seqüência das hipóteses e suas relações de causa efeito, entre os indicadores dos resultados e os indutores da atuação desses resultados.

A proposta do Balanced Scorecard, modelo desenvolvido e divulgado pelo Prof. Dr. Robert Kaplan e pelo Prof. Dr. David Norton, é construir um modelo científico para representar a estratégia empresarial de forma clara e objetiva.

O que se percebe é uma grande revolução nos custos em função do aumento da competitividade, no qual a estratégia de atuação deverá ser bem mais ampla abrangendo todos os estágios da cadeia de valores na qual a empresa está inserida.

A cadeia de valor é considerada o primeiro grande tema da gestão estratégica de custos, referente ao enfoque dos esforços da gestão de custos. Para a empresa gerir eficazmente este processo é necessário um enfoque amplo, externo à empresa, que Porter (1990) chamou de Cadeia de Valor. Shank (1997, 59) elucida que "Cada empresa é parte, mas apenas parte, de uma cadeia de valor que existe o tempo todo desde a tabela periódica dos elementos até a última poeira e, no mundo de hoje, passando talvez pela reciclagem para o início de um novo ciclo de cadeia de valor".

Toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para produzir, comercializar e sustentar seus produtos. Elas podem ser representadas, fazendo uso de uma cadeia de valores interna, conforme figura 1:

### A Cadeia de Valores Interna



Figura 1 - A Cadeia de Valores Interna

Fonte: Porter, Michael E. – Estratégia Competitiva - Editora Campus 1.986.

As atividades primárias são as atividades envolvidas na criação física do produto e na sua venda e transferência para o cliente, bem como na assistência após a venda. Elas podem ser divididas em cinco categorias genéricas apresentadas no quadro acima. As atividades de apoio sustentam as atividades primárias e a si mesmas, fornecendo insumos, tecnologia, recursos humanos etc.

O modo como cada atividade é executada determinará se uma empresa tem custo alto ou baixo em relação a concorrência e também sua contribuição para as necessidades do cliente e, assim, para a diferenciação.

O **Balanced Scorecard** é uma nova ferramenta de medição de desempenho, desenvolvida por David Norton e Robert Kaplan, baseado em dados financeiros e não financeiros, que proporciona uma gestão estratégica nos diversos setores de uma organização, que busque a realização de metas estratégicas de longo prazo.



Para manter-se no mercado faz-se necessário que a administração da empresa considere a construção de um ambiente propício para estimular fatores que promovam ações, por vezes agressivas, que colaborem para seu aumento de competitividade.

Evidencia-se, pois, que a informação e o conhecimento são armas mais competitivas, atualmente, do que controles ou comando, tão relevantes em épocas passadas. Para apoiar o processo de gestão em uma organização dentro desses novos tempos, tão mais globalizado e competitivo, é fundamental que existam processos de medição de desempenho, "o que não é medido não pode ser gerenciado".

Dentre as medidas de desempenho, abordar-se-á o *Balanced Scorecard*, como uma das técnicas precursoras no *Knowledge Management*, e sua importância como novo instrumento que integra medidas de estratégia, sem menosprezar outras medidas já adotadas atualmente ou no passado.

## 6.1 O Conceito

*Balanced Scorecard*, traduzido "ao pé da letra", significa "Cartão De Marcação Equilibrado". Ele nasceu do estudo intitulado "Measuring Performance in the Organization of the Future", que foi motivado pela crença de que os métodos de mensuração existentes, em geral, apoiados em indicadores contábeis e financeiros, estavam se tornando obsoletos.

Em tal estudo foram analisados diversos casos sobre sistemas inovadores de mensuração de desempenho, dentre os quais o da *Analog Devices*, que descrevia uma abordagem para a mensuração do índice de progresso em atividades de melhoria contínua. O estudo mostrava também como a *Analog* estava utilizando um recém criado scorecard corporativo que continha, além de várias medidas financeiras tradicionais, outras medidas de desempenho relativas a prazos de entrega ao cliente, qualidade e ciclo de processos de produção, e também eficácia no desenvolvimento de novos produtos. Após diversas discussões, várias idéias foram sendo apresentadas, como a inclusão de outras medidas, até que se chegou a posição de que se fizesse uma ampliação do sistema, que se transformou, no que foi então chamado: "*Balanced Scorecard*".

O Balanced Scorecard traduz a missão e a estratégia das empresas em um conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica. É um novo instrumento que integra as medidas derivadas da estratégia, sem menosprezar as medidas financeiras do desempenho passado, e que mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas: **financeira, do cliente, dos processos internos da empresa, e do aprendizado e crescimento.**

Deve traduzir a missão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis. As medidas representam o equilíbrio entre indicadores externos voltados para acionistas e clientes, e as medidas internas dos processos críticos de negócios, inovação, aprendizado e crescimento. Há um equilíbrio entre as medidas de resultado – as conseqüências dos esforços do passado - e as medidas que determinam o desempenho futuro. Considera um conjunto de objetivos das unidades de negócios além das medidas financeiras sumarizadas, conforme estrutura de ação apresentada na figura 2:

### O Balanced Scorecard como Estrutura para Ação.

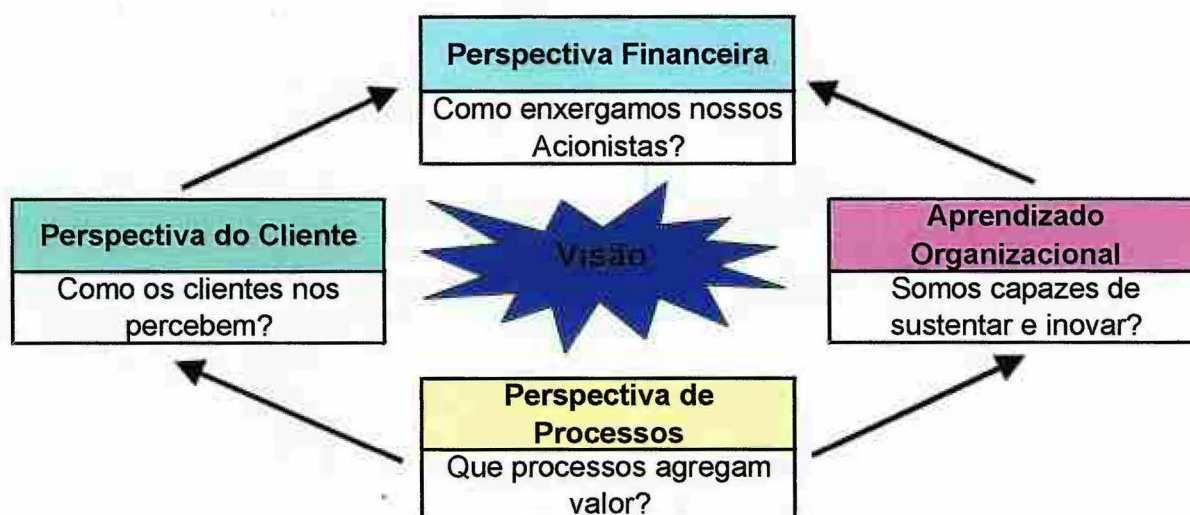


Figura 2 - O Balanced Scorecard como Estrutura para Ação.

Fonte : Robert S. Kaplan e David P. Norton. "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", Harvard Business Review (janeiro-fevereiro de 1996).

Permite aos executivos avaliar até que ponto suas unidades de negócios geram valores para os clientes atuais e futuros, e como devem aperfeiçoar as capacidades internas e investimentos necessários em pessoal, sistemas e procedimentos visando melhorar o desempenho futuro.

O Balanced Scorecard capta as atividades críticas na geração de valor criadas por funcionários e executivos capazes e motivados da empresa, preservando o desempenho de curto prazo, através da perspectiva financeira, revelando vetores para um desempenho financeiro e competitivo superior a longo prazo.

## **6.2 O Balanced Scorecard Como Sistema Gerencial**

As medidas financeiras e não - financeiras devem fazer parte do sistema de informações para os funcionários, em todos os níveis da organização. Os funcionários da linha de frente precisam compreender as conseqüências financeiras de suas decisões e ações; os altos executivos precisam reconhecer os vetores do sucesso a longo prazo. Com o desenvolvimento da adoção do Balanced Scorecard, as empresa constata que ele pode ser utilizado para:

- Esclarecer e obter consenso em relação à estratégia;
- Comunicar a estratégia a toda empresa;
- Alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia;
- Associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e metas orçamentais anuais;
- Identificar e alinhar as iniciativas estratégicas;
- Realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas;
- Obter "feedback" para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la.

O Balanced Scorecard é mais do que um sistema de medidas táticas ou operacionais. Empresas inovadoras estão utilizando o scorecard como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia a longo prazo, na era da informação (figura 3).

## OS VETORES CRÍTICOS DO BALANCED SCORECARD



Figura 3 - Vetores Críticos do Balanced Scorecard

Fonte: Robert S. Kaplan e David P. Norton. "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", Harvard Business Review (janeiro-fevereiro de 1996).

### 6.3 Por que a Empresa Necessita de um Balanced Scorecard

Medir é importante: "o que não é medido não é gerenciado". O sistema de indicadores afeta fortemente o comportamento das pessoas dentro e fora da empresa. Se quiserem sobreviver e prosperar na era da informação, as empresas devem utilizar sistemas de gestão de medição de desempenho derivados e suas estratégias e capacidades. Infelizmente muitas empresas defendem estratégias

baseadas no relacionamento com clientes, competências essenciais e capacidades organizacionais, medindo o desempenho apenas com medidas financeiras.

O Balanced Scorecard preserva os indicadores financeiros como a síntese final do desempenho gerencial e organizacional, mas incorpora um conjunto de medidas mais genérico e integrado que vincula o desempenho sob a ótica dos clientes, processos internos, funcionários e sistemas ao sucesso financeiro a longo prazo.

As declarações de missão devem ser inspiradoras devem fornecer energia e motivação à empresa. Muitas empresas adotaram declarações de missão que apontam as crenças essenciais e identifica os mercados - alvo e produtos essenciais. Por exemplo:

- Ser a empresa da aérea mais bem sucedida do mundo;
- Ser a melhor instituição financeira diversificada no mercado que escolhemos.

Sob o aspecto dos indicadores, o objetivo do Balanced Scorecard observa a seguintes perspectivas:

- **Do aprendizado e crescimento** – capacidade dos funcionários;
- **Dos processos e negócios** – qualidade nos processos e ciclos dos processos;
- **Do cliente** – pontualidade das entregas e lealdade dos clientes;
- **Financeira** – retorno sobre o capital investido.

Essas quatro medidas têm se mostrado adequadas em diversas empresas dos setores de mercado, mas elas devem ser entendidas como modelo e não como camisa de força. Não existe teorema matemático que indique que essas quatro perspectivas sejam suficientes e definitivas. Existem empresas que utilizam menos que quatro perspectivas.

## 6.4 As Quatro Perspectivas

### 6.4.1 A Perspectiva Financeira

A elaboração do Balanced Scorecard deve ser um incentivo para que as unidades de negócios vinculem seus objetivos financeiros à estratégia da empresa, servindo como foco para os outros objetivos e medidas das outras perspectivas,

fazendo parte de uma relação causa e efeito. O Balanced Scorecard deve contar a história de estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo relacionando-os às ações que precisam ser tomadas em relação aos processos financeiros, dos clientes, dos processos internos e do desempenho econômico desejado.

Na grande maioria das organizações, temas financeiros como aumento das receitas, melhoria dos custos e da produtividade, incremento na utilização dos ativos e redução dos riscos servem de base para integrar as quatro perspectivas do Balanced Scorecard, entretanto, muitas outras, adotam objetivos financeiros idênticos para todas as divisões e unidades de negócio.

A vinculação dos objetivos financeiros à estratégia das unidades de negócios podem diferir consideravelmente em cada fase do ciclo de vida, como exemplo identificado a seguir:

### **1ª Fase - Empresas em Crescimento**

As empresas nesse estágio possuem as seguintes características:

- Estágios iniciais do ciclo de vida;
- Despendem recursos significativos;
- Desenvolvimento de novos produtos e serviços;
- Construção e ampliação de instalações e geração de capacidades operacionais;
- Investem em sistemas de infra – estrutura e redes de distribuição;
- Podem operar com caixas negativos e baixas taxas de retorno sobre o capital investido;
- Os objetivos financeiros globais para as empresas na fase de crescimento serão os percentuais de crescimento da receita e aumento de vendas para determinados mercado, grupos de clientes e regiões.

### **2ª Fase - Sustentação:**

As empresas nesse estágio possuem as seguintes características:

- Atrai investimentos e reinvestimentos, mas não está compelida a obter excelente retorno do capital investido;
- Sustentação de mercado, esperando-se aumento pouco a pouco a cada ano;



- Projetos de investimentos direcionados a estrangulamentos, ampliar capacidade e buscar melhoria contínua, ao invés de longos investimentos de expansão, feitos na base de crescimento;
- Objetivos financeiros relacionados a lucratividade na forma de receitas contábeis, operacionais e margem bruta.

### **3ª Fase – Colheita**

As empresas nesse estágio possuem as seguintes características:

- Não justificam mais investimentos significativos, apenas para manter equipamentos e capacidades ou ampliar novas capacidades;
- A meta principal é maximizar o fluxo de caixa em benefício da empresa;
- Procurar a diminuição do capital de giro.

Em qualquer uma das fases em que a empresa se encontra, existem três temas estratégicos que norteiam a estratégia empresarial:

- Crescimento e mix da receita;
- Redução de custos e melhoria da produtividade;
- Utilização de ativos e estratégia de investimentos.

#### **6.4.2 A Perspectiva dos Clientes**

As empresas identificam os segmento de mercado onde querem competir. Esses segmentos representam as fontes que irão produzir os componentes de receita dos objetivos financeiros da empresa. A perspectiva de clientes permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultado relacionadas aos clientes – satisfação, fidelidade, retenção, captação, lucratividade, com segmentos específicos de clientes e mercados e avaliação das propostas de valor dirigidas a esses segmentos.

Antes as empresas podiam concentrar em suas capacidades internas, enfatizando desempenho dos produtos e inovação tecnológica, porém as empresas que não perceberam as necessidades dos clientes perderam o mercado para seus concorrentes, por isso as empresas hoje estão direcionando suas missões para o cliente, como, por exemplo, ser “o principal fornecedor para nossos clientes”.

O grupo de medidas essenciais de resultados dos clientes é comum a todos os tipos de empresa e inclui indicadores de:

- Participação no mercado: reflete a proporção de negócios num determinado mercado em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido;
- Retenção de clientes: controla em termos absoluto ou relativo a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes;
- Captação de clientes: mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios conquista novos clientes e negócios;
- Satisfação de clientes: mede a satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor (tempo, qualidade e preço);
- Lucratividade de clientes: mede o lucro líquido de clientes ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para a sustentação desses clientes.

Embora as propostas de valor variem de acordo com o setor de atividade e os diferentes segmentos de mercado, observa-se a existência de atributos que permitem a ordenação em todos os setores para os quais são elaborados scorecards. Esses atributos são divididos em três categorias:

- Atributos de produtos e serviços;
- Relacionamento com os clientes;
- Imagem e reputação.

### **6.4.3 A Perspectiva dos Processos Internos da Empresa**

Os executivos identificam os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e acionistas. As empresas costumam desenvolver os objetivos e medidas para essa perspectiva, após estabelecer as medidas financeiras e do cliente. Cada empresa usa um conjunto específico de processos a fim de criar valor para os clientes e produzir resultados financeiros, entretanto uma cadeia de valor



genérica serve de modelo para que as empresas possam adaptar e construir as perspectivas de processo interno. Esse modelo inclui três processos principais:

- **Inovação;**
- **Operações;**
- **Serviço pós-venda.**

**Inovação:** Algumas cadeias de valor colocam a pesquisa e desenvolvimento como processo de apoio e não como um elemento básico de processo de criação de valor, mas aplicando o scorecard na prática, percebe-se que a inovação é um processo crítico.

A eficiência e eficácia e oportunidade em processos de inovação constituem em fatores mais importantes que os de excelência em processos operacionais existentes. Em empresa com ciclos operacionais de desenvolvimento longos como: farmacêutico, agrícola e software, quando os produtos chegarem à fase de produção, as margens operacionais brutas podem tornar-se bastante altas e as oportunidades de redução de custos podem tornar-se limitadas, razão pela qual é necessário o planejamento e a persistência nos objetivos traçados.

Na inovação duas perguntas são fundamentais para o sucesso da empresa no mercado:

- Que tipo de benefício os clientes valorizarão nos produtos de amanhã;
- Como se pode através da inovação oferecer esses benefícios ao mercado antes dos concorrentes?

Faz-se importante em um processo de scorecard, a avaliação de medidas de desempenho visando atingir os objetivos da empresa, como por exemplo:

- Percentual de vendas gerado pelos novos produtos;
- Percentual de vendas gerado por produtos proprietários;
- Comparação de novos produtos versus planejamento e também versus a concorrência;
- Capacidades técnicas do processo de produção;
- Tempo de desenvolvimento da próxima geração de produtos.

**Operações:** O processo de operações representa a onda curta da criação de valor na empresa. Ele tem início no recebimento do pedido e termina com a entrega do produto ou prestação do serviço. Esse processo enfatiza a entrega eficiente, regular e pontual dos produtos e serviços existentes aos clientes atuais. As

operações tendem a ser repetitivas, permitindo que técnicas de administração científicas sejam aplicadas para controlar e melhorar o recebimento, processamento dos pedidos, suprimentos, produção e entrega. Tradicionalmente esses processos eram medidos através de custo - padrão, orçamentos e variações, porém a influência recente da qualidade total fez com que as empresas complementassem as medidas tradicionais de custos e finanças com medidas de qualidade e de tempo de ciclo, aplicados diretamente ao processo.

**Serviço Pós-Venda:** Inclui garantia e conserto, correção de defeitos e devoluções. As empresas, para controle dessa cadeia de valor, utilizam os seguintes medidas:

- Taxa de defeito em peças;
- Índice de acerto;
- Desperdício;
- Retrabalho;
- Devoluções;
- Percentual de processos sob controle estatístico.

#### **6.4.4 A Perspectiva do Aprendizado e Crescimento**

A implementação de uma estratégia começa pela educação daqueles que têm de executá-la. Um programa de comunicação com base ampla, compartilha com todos os empregados a estratégia e os objetivos críticos que eles têm que atingir se quiserem que a estratégia seja bem sucedida.

Eventos como a distribuição de brochuras ou boletins e a manutenção de reuniões periódicas devem dar impulso ao programa, com informações aos executivos e ao conselho de administração em termos específicos, garantir que as estratégias de longo prazo projetadas para sucesso competitivo estejam sendo observadas.

##### **6.4.4.1 O Crescimento do Ser Humano**

O conceito de crescimento do ser humano está baseado na intenção de que as pessoas devem fazer sempre serviços de valor agregado (trabalho no qual se

escreve, fala, ordena, mostra, instrui etc) cada vez mais alto; significa utilizar cada vez mais a mente do indivíduo e não somente a força braçal.

Numa empresa voltada para o "melhoramento contínuo", as pessoas são sempre desafiadas a utilizarem suas mentes, ninguém fica ocioso. É interessante observar que nas empresas japonesas existe um esforço contínuo de "reduzir a necessidade de mão-de-obra", não de "reduzir pessoas". Existe sempre trabalho criativo de melhoria contínua no qual as mentes podem ser utilizadas.

#### **6.4.4.2 A Educação e Treinamento**

Quando o grupo da Kamatsu, no Japão, foi questionado sobre quanto tempo leva desde a hora em que se recruta uma pessoa até o momento em que ela assume plenamente suas funções, recebeu-se como resposta: um ano e dois meses. A mesma pergunta foi feita na usina de Kimitsu da Nippon Steel Corporation deu como resposta: um ano e seis meses.

Só é possível pensar em educação e treinamento voltado para o crescimento do ser humano dentro de um contexto de estabilidade no emprego. Do contrário, não dá nem para entender o que os japoneses estão fazendo na área. Yamada da Toyota Motor Corporation, afirma que a estabilidade no emprego é uma das características marcantes das práticas gerenciais japonesas. Yamada relata que as conseqüências da política de estabilidade no emprego sobre a educação e treinamento são:

- A. Recrutamento e seleção de pessoas de alto potencial;
- B. Investimento no desenvolvimento e utilização das habilidades das pessoas;
- C. Desenvolvimento da percepção de que o futuro é construído pelo próprio esforço.

#### **6.4.4.3 Objetivos da Educação e Treinamento**

A educação e treinamento são um meio para o crescimento do ser humano e deve ser utilizado tendo como grande objetivo a sobrevivência da empresa, através do desenvolvimento das habilidades e desejo de trabalhar.

A educação e treinamento têm, segundo Yamada, os seguintes objetivos imediatos:

- A. Desenvolver o raciocínio das pessoas;
- B. Desenvolver a sensibilidade e a tenacidade para mudanças;
- C. Desenvolver a consciência de que a empresa é sua. A empresa deve ser vista como uma oportunidade de se realizar uma "visão do futuro".

#### **6.4.4.4 Conceito da Educação e Treinamento Conduzido dentro da Empresa**

A base para a educação e o treinamento é a motivação do empregado da empresa, obtida pelo gerenciamento do item de controle MORAL por todas as chefias da empresa. A educação e treinamento são conduzidos de três formas:

- a. "Treinamento no trabalho" ("On The Job Training") - São a educação e treinamento conduzidos pelos superiores hierárquicos, no local de trabalho da rotina do dia-a-dia, tendo como objetivo colocar a *experiência e conhecimento no uso prático*. O chefe de seção é o responsável por estabelecer o "Plano Anual de Treinamento no Trabalho" para todos os membros de sua equipe;
- b. Autodesenvolvimento - Este tipo de educação e treinamento é conduzido ao nível individual através de esforço do próprio empregado. Para isto ele deve ser desafiado a resolver problemas;
- c. Treinamento em grupo - É o tipo de duração e treinamento conduzidos ao nível de toda a empresa. Este tipo de educação e treinamento é planejado pelo departamento de treinamento ou por áreas especializadas: por exemplo, o treinamento em controle da qualidade é planejado pelo Escritório de qualidade.

#### **6.4.4.5 As Medidas de Desempenho Empresariais**

A maioria das empresas traçam objetivos para os funcionários extraídos de uma base comum de três medidas de resultados. Essas medidas essenciais são complementadas por vetores situacionais. As três medidas essenciais são:

- **Satisfação dos funcionários:** Envolvimento nas decisões, Reconhecimento pela realização de um bom trabalho, acesso a

informações para a realização do trabalho, incentivo constante ao uso da criatividade e iniciativa, qualidade do apoio administrativo e satisfação geral com a empresa;

- **Retenção dos funcionários:** A empresa procura manter seu capital intelectual, mediante manutenção dos funcionários com os quais a empresa se interesse a longo prazo;
- **Produtividade dos funcionários:** Mede o resultado do impacto agregado da elevação do nível de habilidade e do moral dos funcionários, pela inovação, pela melhoria dos processos internos e pelos clientes satisfeitos.

## 6.5 Como Criar um Balanced Scorecard

- Deve ser criado através de um processo sistemático que busque consenso e clareza sobre como traduzir a missão e a estratégia da unidade de negócios em objetivos e medidas operacionais;
- Exige um responsável capaz de estruturar e facilitar o processo, além de coletar informações básicas relevantes;
- Deve representar o pensamento e as energias da equipe executiva da unidade de negócios;
- A equipe deve estar engajada no processo;
- É necessário o apoio e a participação ativa dos altos executivos.

Kaplan e Norton (1997) citam dois casos de insucesso na implantação do Balanced Scorecard, onde altos executivos encabeçavam a implantação. Os autores atribuem esse fator aos seguintes problemas:

- Não houve o engajamento da equipe executiva;
- O projeto era visto como uma iniciativa com finalidade de aperfeiçoar o sistema de medição, e não para realizar mudanças fundamentais na Gestão da Empresa.

## 6.6 Estabelecimento de Objetivos para o Programa do Balanced Scorecard

Os principais Objetivos do programa servirão para:

- Orientar o estabelecimento de objetivos e medidas para o scorecard;
- Obter o consenso entre os participantes do projeto;
- Esclarecer a estrutura para os processo de gestão e de implementação que decorrem da construção do primeiro scorecard.

Algumas motivações iniciais para o desenvolvimento de um Balanced Scorecard:

- Busca de clareza e consenso em relação à estratégia;
- Obtenção de foco;
- Descentralização e desenvolvimento de lideranças;
- Intervenção estratégica.

## **6.7 Os Participantes**

O Arquiteto ou Líder do Projeto:

- Deve ser um executivo de alto nível dentro da organização;
- Responsável pela organização, filosofia e metodologia;
- Orienta o processo, supervisiona o cronograma de reuniões e entrevistas, garante à equipe de projeto a disponibilidade de documentação, material de leitura e informações competitivas e de mercado.

Exemplo, já visto em algumas empresas:

- Vice-presidente de planejamento estratégico ou desenvolvimento empresarial;
- Vice-presidente de qualidade;
- Vice-presidente financeiro ou controller de divisão;
- Algumas organizações usam consultores externos para dar assistência ao arquiteto;
- Alta Administração – deve estar totalmente engajada no processo.

## **6.8 O Processo de Construção do Balanced Scorecard**

Toda organização tem suas próprias características, não havendo portanto um padrão para a construção do Balanced Scorecard. Entretanto é possível delinear um plano típico e sistemático que pode ser utilizado para várias organizações. Esse processo de quatro etapas produzirá um Balanced Scorecard útil e ajudará alcançar os objetivos de seus programas:

- Definição da arquitetura de indicadores;
- O consenso em função dos objetivos estratégicos;
- Escolha e elaboração dos indicadores;
- Elaboração do plano de implementação.

### Tarefa 1 – Selecionar a Unidade Organizacional

Em uma estrutura típica de empresas multinacionais organizadas hierarquicamente, têm-se como foco natural o nível III (vide figura 4).

#### Definir e Esclarecer a Unidade de Negócios

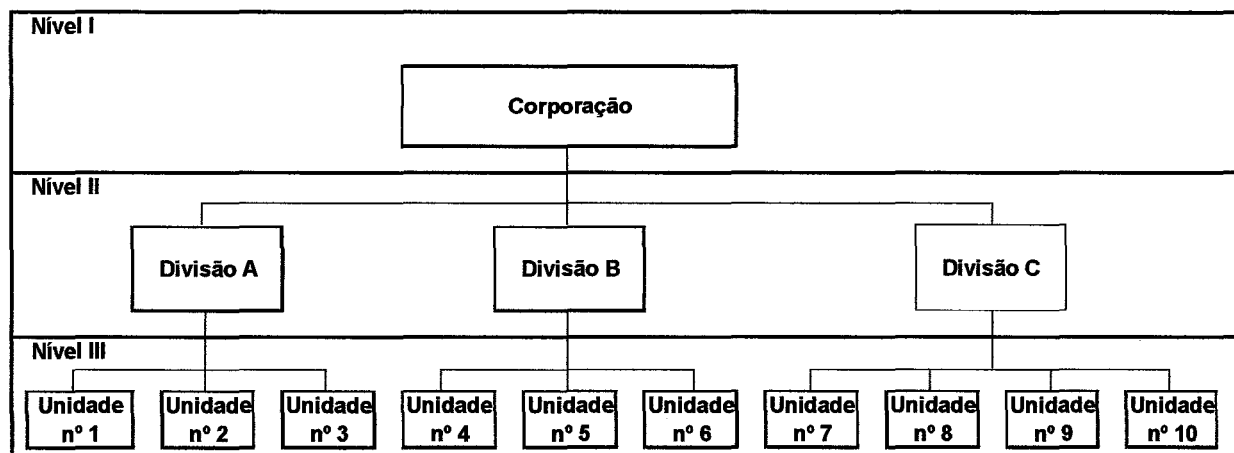


Figura 4 - Definir e Esclarecer a Unidade de Negócios

Fonte: Robert S. Kaplan e David P. Norton. A Estratégia em Ação – Balanced Scorecard, Editora Campus (1997).

### Tarefa 2 – Identificar as Relações entre a Unidade de Negócios e a Corporação

Através de entrevistas com os principais executivos nos níveis divisional e corporativo, identificando:

- Os objetivos financeiros estabelecidos para a unidade (crescimento, lucratividade, fluxo de caixa, volumes de extração);
- Os temas corporativos primordiais (meio ambiente, segurança, políticas em relação aos funcionários, relacionamento com a comunidade, qualidade, competitividade de preços, inovação);
- Relações com outras unidades (clientes comuns, competências essenciais, oportunidades para abordagens integradas e clientes, relacionamento entre fornecedores e clientes internos).

### **6.9 Consenso em Função dos Objetivos Estratégicos**

Nesta fase o arquiteto já deve ter obtido e passado as informações internas sobre a visão, a missão e a estratégica da empresa e da unidade. Deve ter selecionado e transmitido aos executivos também as informações sobre o setor e o ambiente competitivo da unidade, tendências significativas de tamanho e crescimento do mercado, concorrentes e produtos concorrentes, preferências de clientes e inovações tecnológicas.

#### **Tarefa 3 – Realizar a Primeira Série de Entrevistas**

Depois dos executivos analisarem o material, o arquiteto realizará as entrevistas com cada um deles, tendo como finalidade:

- Obter informações sobre os objetivos estratégicos e as idéias preliminares da empresa para as medidas do Balanced Scorecard;
- Comunicar o conceito do Balanced Scorecard aos executivos;
- Obter informações iniciais sobre a estratégia organizacional e saber como isso se traduz em objetivos e medidas para o scorecard;
- Objetiva o início do processo de indução da empresa a pensar e traduzir a estratégia e os objetivos em medidas operacionais tangíveis;
- Conhecer melhor as possíveis preocupações dos principais interessados em relação ao desenvolvimento e à implementação do scorecard;
- Identificar conflitos potenciais entre os participantes.



#### **Tarefa 4 – Sessão de Síntese**

- Sintetizar as informações que servirão de base para a primeira reunião com a equipe da alta administração;
- Resultado deve ser uma lista e uma classificação de objetivos nas quatro perspectivas.

#### **Tarefa 5 – Workshop Executivo: Primeira Etapa**

- Finalidade: Consenso em relação ao Scorecard (missão e estratégia).
- Respostas a obter: Se eu for bem sucedido na minha visão e estratégia, de que maneira o meu desempenho será diferente para os acionistas, para os clientes, para os processo internos da empresa e para minha capacidade de crescer e melhorar.

### **6.10 Escolha e Elaboração dos Indicadores**

#### **Tarefa 6 – Reuniões dos Subgrupos**

O arquiteto criará subgrupos individuais e cada subgrupo terá quatro objetivos principais:

- Refinar a descrição dos objetivos estratégicos, de acordo com as intenções expressas no primeiro workshop executivo;
- Para cada objetivo, identificar o indicador ou indicadores que melhor captam e comunicam a intenção do objetivo;
- Para cada indicador proposto, identificar as fontes das informações necessárias e as ações que podem ser necessárias para tornar essas informações acessíveis;
- Para cada perspectiva, identificar as relações críticas entre os indicadores dessa perspectiva, bem como entre ela e as outras perspectivas do scorecard. Tentar identificar de que maneira cada medida influencia a outra.

O objetivo essencial da seleção de indicadores específicos para o scorecard é a identificação dos indicadores que melhor comuniquem o significado da estratégia. Como a estratégia é única, cada scorecard deve ser único e conter vários indicadores únicos.

#### Indicadores Financeiros Essenciais:

- Retorno sobre o investimento / valor econômico agregado;
- Lucratividade;
- Aumento / mix de receita;
- Produtividade da redução de custos.

#### Medidas Essenciais dos Clientes:

- Participação de mercado;
- Aquisição de clientes;
- Retenção de clientes;
- Lucratividade dos clientes;
- Satisfação dos clientes.

#### Medidas Essenciais de Aprendizado e Crescimento:

- Satisfação dos funcionários;
- Retenção de funcionários;
- Lucratividade por funcionário.

### **Tarefa 7 – Workshop Executivo: Segunda Etapa**

- Deve envolver, além da equipe da alta administração, os seus subordinados diretos e um maior número de gerentes de nível médio;
- Debate a visão, estratégia e os objetivos e indicadores experimentais da organização para o scorecard;
- Os resultados devem ser apresentados pelos próprios executivos integrantes dos subgrupos;
- As apresentações devem criar a sensação de "posse" dos objetivos e indicadores e comprometimento com todo o processo de desenvolvimento do scorecard;
- Posteriormente os participantes devem comunicar as intenções e o conteúdo do scorecard a todos os funcionários da unidade de negócios.

### **6.11 Elaboração do Plano de Implementação**

### **Tarefa 8 – Desenvolver o Plano de Implementação**

- Desenvolvido por uma equipe composta pelos líderes da cada subgrupo;
- Plano deve incluir a maneira como os indicadores se ligam aos bancos de dados e sistemas de informações;
- Comunica o Balanced Scorecard a toda organização, incentivando e facilitando o desenvolvimento de métricas de segundo nível para as unidades descentralizadas;
- Pode ser desenvolvido um novo sistema de informações que vincule as métricas do alto nível das unidades de negócio ao chão-de-fábrica e às medidas operacionais de cada local.

### **Tarefa 9 - Workshop Executivo: Terceira Etapa**

- Decisão final sobre a visão, aos objetivos e aos indicadores;
- Identificar programas de ação preliminares para alcançar as metas;
- Chegar a um acordo em relação a um programa de implementação que terá por objetivo comunicar o scorecard aos funcionários;
- Integrar o scorecard à filosofia gerencial;
- Desenvolver um sistema de informações que sustente o scorecard.

### **Tarefa 10 – Finalizar o Plano de Implementação**

O Balanced Scorecard só cria valor se integrado ao sistema gerencial da organização.

Um plano de implementação progressiva precisará ser desenvolvido (figura 5), deve-se utilizar as "melhores informações disponíveis" no intuito de focalizar a ação gerencial sobre as prioridades do Scorecard.

Com o tempo os sistemas de informações gerenciais serão ajustados ao processo.

## Um Cronograma Típico para o Balanced Scorecard

Semana	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
<b>Atividades</b>																
<b>I. Arquitetura do Programa de Medição</b>																
1. Escolha da Unidade Organizacional																
2. Identificação das Relações entre a Unidade e a Corporação																
<b>II. Definição dos Objetivos Estratégicos</b>																
3. Entrevistas da Primeira Etapa																
4. Sessão de Síntese																
5. Workshop Executivo: Primeira Etapa																
<b>III. Escolha dos Indicadores Estratégicos</b>																
6. Reuniões dos Subgrupos																
7. Workshop Executivo: Segunda Etapa																
<b>IV. Elaboração do Plano de Implementação</b>																
8. Desenvolvimento do Plano de Implementação																
9. Workshop Executivo: terceira Etapa																
10. Finalização do Plano de Implementação																

Figura 5 - Um Cronograma Típico para o Balanced Scorecard

Fonte: Robert S. Kaplan e David P. Norton. A Estratégia em Ação – Balanced Scorecard, Editora Campus (1997).

### 6.12 Prazo para Implementação

Busca de clareza e consenso em relação à estratégia, em função de:

- Definição de objetivos e medidas em nível corporativo;
- Associação dos objetivos corporativos aos objetivos e medidas individuais das linhas de negócios;
- Associação dos objetivos e medidas das linhas de negócio com os processos críticos.

A implantação do balanced scorecard exige esforços importantes de recursos, quer sejam eles econômicos, materiais, temporais e humanos. Muito embora a sua implantação possa ser um sucesso, ele se torna um tanto dispendioso, assim há que se analisar o seu respectivo custo-benefício para a organização.

### 6.13 Limitações do Balanced Scorecard

Apesar de ser aclamado como a principal inovação nos últimos 75 anos em sistemas de gestão empresarial, alguns autores apontam críticas e limitações:

- Não identifica se a estratégia concebida pela organização está coerente com a estrutura e as limitações que ela possui;
- Falta de subsídios para a definição das metas das perspectivas do Balance Scorecard;
- É orientado para o econômico e em especial, o quantificável, em oposição ao social e político ou mesmo ao econômico não quantificável. Desta forma, até mesmo a seleção de estratégia pode ser tendenciosa, porque as estratégias de liderança em custo geralmente contam com mais dados factuais;
- É pouco flexível às mudanças estratégicas, ou seja, uma vez iniciado o confronto estratégico, fica-se preso a aquilo que se tem – mudanças, só antes ou depois;
- Considera igual importância entre os indicadores nas diversas perspectivas. Em muitos momentos pode haver disposição em "sacrificar" a performance de alguns indicadores, diante de ganhos em outros;
- É carente no que se refere à inter-relação entre os indicadores controlados e o desempenho global da organização. É possível que um conjunto de indicadores apresente valores satisfatórios e outro conjunto de indicadores não satisfatórios.

### 6.14 Vantagens do Balanced Scorecard

São várias as vantagens que alguns autores apontam ao Balanced Scorecard, nomeadamente:

- Os indicadores utilizados são variados e globais, avaliando o meio interno e externo;
- Utilização de informação financeira, quantitativa e qualitativa, muito além da informação financeira da contabilidade;
- Equilíbrio e ponderação entre as medidas financeiras e não financeiras;
- Permite articular e comunicar a estratégia empresarial;

- Inter-relaciona todas as perspectivas: cada uma condiciona e, ao mesmo tempo depende das restantes.

### **6.15 Desvantagens do Balanced Scorecard**

Alguns autores consideram que os gestores se baseiam nas variáveis quantificáveis e se esquecem das qualitativas que, por não serem quantificáveis, não integram o balanced scorecard e logo são esquecidas, sendo estas muito importantes para o futuro da empresa. Por outro lado, algumas das medidas utilizadas para avaliar determinadas variáveis não econômicas não são as melhores, podendo levar a uma informação subjetiva e algo deficiente.

## 7. CONCLUSÃO

Para uma empresa manter-se no mercado de excelência de classe mundial é fundamental que seus gestores promovam avaliações quantitativas e qualitativas de desempenho, para auxílio das decisões e para corrigir eventuais desvios do planejamento estratégico traçado, levando em conta não só as tradicionais medidas financeiras ligadas à produção e vendas, mas observando as influências que podem ser provocadas por ações internas e externas à empresa, considerando os benefícios das avaliações de performance voltada para outros elos da cadeia de valores, onde fundamentalmente encontra-se o cliente.

Muitas metas e objetivos que são definidos no planejamento orçamentário, baseados exclusivamente na vertente financeira, fazem com que os gestores, na busca desenfreada em atingi-los, passem por cima de premissas básicas que interferem no desempenho da empresa a longo prazo. Em termos de estruturação e operacionalização, esses instrumentos não devem ser descartados, mas sim, inseridos em um sistema de informações que contemplem uma nova forma de vê-los. O orçamento não deve ser observado como único meio de gerenciamento.

As metas orçamentárias são importantes, mas não como são criadas hoje. As empresas precisam deixar de ter metas pontuais, como aquelas voltadas para o controle de custos, e medir o desempenho. Encaixado nessa premissa o orçamento não dá uma visão realista do futuro, só mostra um desejo de programar a organização para um ano inteiro. Quando o cenário muda, os profissionais gastam mais tempo renegociando as metas orçamentárias do que resolvendo de fato os problemas.

A crença de que os métodos de mensuração existentes apoiados em indicadores contábeis e financeiros estavam se tornando obsoletos conduziu as empresas a buscarem novas formas de medição do índice de progresso em atividades de melhoria contínua.

Além das várias medidas financeiras tradicionais, outras medidas de desempenho relativas a prazos de entrega ao cliente, qualidade e ciclo de processos de produção, eficácia no desenvolvimento de novos produtos etc, são extremamente importantes e essenciais para análise da performance das empresas.

O Balanced Scorecard se apresenta como uma medida bastante atual para a gestão estratégica, por permitir integração com as atuais práticas de qualidade e mensuração de custos adotadas pelas empresas de excelência de classe mundial que objetivam manter-se no mercado. Ele preserva os indicadores financeiros como a síntese final do desempenho gerencial e organizacional, incorpora um conjunto de medidas mais genérico e integrado que vincula o desempenho sob a ótica dos clientes, processos internos, funcionários e sistemas ao sucesso financeiro a longo prazo.

O Balanced Scorecard, como uma nova ferramenta de gestão estratégica, produz um claro entendimento de como a decisão do gestor pode impactar diretamente não apenas na sua área de responsabilidade, mas também em toda a estratégia da empresa, auxiliando na relação das ações de hoje com as metas de longo prazo e promovendo a sinergia da empresa para atingir os objetivos em observância à missão estabelecida.

O Balanced Scorecard deve ser considerado como ferramenta estratégica que explica a performance de determinado negócio e faculta medidas de desempenho. Deve ser visto na perspectiva de benefício para o negócio a qualquer momento, na medida em que os gestores, ou quem toma as decisões, possam utilizar os seus outputs (relatórios de saída) a qualquer momento. O conhecimento do negócio é mais abrangente e pormenorizado podendo levar a uma melhoria das decisões, desde que conhecido em tempo oportuno.

A aplicação do Balanced Scorecard deve ser valorizada, ou seja, não se deve restringir às grandes empresas. Trata-se de uma ferramenta de primordial importância no mercado competitivo de hoje, uma vez que a sua opção permite não só o seguimento de uma estratégia, como também motiva toda a organização para a consecução dos objetivos. Todavia, ele não é a solução para os designados "males" das organizações, pois há todo um trabalho e um esforço na organização no caminho da otimização. Um aspecto, a ter em atenção, é que o Balanced Scorecard não deve ser copiado, uma vez que cada empresa é composta por especificidades e características distintas. Deve ser sim flexível, por forma adaptar-se à mutação constante dos mercados.

As deficiências sobre como as empresas fazem o orçamento, suas distorções de análise e reflexos no seu desempenho a longo prazo conduziu as organizações a



buscarem alternativas que combinassem as medidas financeiras e não-financeiras que traduzissem a estratégia para toda a organização em um conjunto equilibrado de indicadores de performance relevantes, o Balanced Scorecard surgiu como uma alternativa para este problema. Sem dúvida o orçamento é uma ferramenta de gestão empresarial de extrema importância, mas ele deve ser enquadrado em um novo contexto, onde ele não seja o guia exclusivo de direcionamento organizacional.

## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- FIGUEIREDO, S., CAGGIANO, P.C. **Controladoria Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 1997.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 1998
- KAPLAN, R.S., NORTON, D. P. **Estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAPLAN, R. S., JOHNSON, H. T. **A relevância da Contabilidade de Custos**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- McNAIR, C.J. **Maximizando o Lucro Final**. São Paulo: Makron Books, 2000.
- PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986.
- PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho superior**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1990.
- SANVICENTE, A.Z. **Orçamento na Administração de Empresas**. São Paulo: Atlas, 1995.
- SHANK, J.K. **A Revolução dos Custos: Como Reinventar e Redefinir Sua Estratégia de Custos para Vencer em Mercados Crescentes Competitivos**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- SHANK, J.K. GOVINDARAJAN, V. **Gestão Estratégica de Custos: a nova ferramenta para a vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- WELSCH, G.A. **Orçamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 1996.