

O RESGATE DO VELHO ORÇAMENTO EMPRESARIAL

POC - PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO CORPORATIVO

A capacidade de previsão de uma empresa esta na competência de gerenciar cenários futuros de forma dinâmica, rápida e eficaz. Uma das ferramentas para atingir este objetivo é o famoso “Orçamento”. Com o passar dos tempos o orçamento tornou-se um peso para as organizações, por diversos motivos: oneroso, muito tempo gasto na implementação, difícil revisão, publicação anual, baseado em premissas de metas departamentais totalmente desfocado do viés estratégico.

Verifique se na sua empresa o orçamento é uma peça puramente financeira, se as metas são rígidas, se depois de aprovado e publicado não muda mais, se os departamentos definem as metas e necessidades e se a tomada de decisão é centralizada. Caso a resposta seja afirmativa então sua empresa está praticando um processo orçamentário falido.

O planejamento orçamentário deve ir além dos aspectos financeiros, é um retrato fiel e antecipado do ambiente em que a empresa atua, é a bússola do gestor, é o mapa das ações operacionais em busca da tradução da estratégia.

Ao longo das últimas décadas assistimos o avanço fantástico da tecnologia de informação, melhorando a vida das pessoas e principalmente facilitando o trabalho e a tomada de decisão nas empresas. O avanço tecnológico em várias ferramentas, métodos e conceitos de gestão facilitam a vida dos administradores, dessas ferramentas destacam-se: CRM, Value Management, Balanced Scorecard, Zero-based Budgeting, Activity Based Budgeting, Rolling Forecasting, Teanwork, Empowerment, Economic Value Added, etc. Devemos agora associar a capacidade computacional das novas ferramentas ao orçamento, dotando de melhorias.

O processo orçamentário deve estar alinhado à visão estratégica da empresa e antes de atribuir os números financeiros a empresa deve estudar o ambiente onde atua e entender se a estrutura está adequada ao mercado, seja através do produto ou serviço requerido pelo cliente, novas tecnologias, concorrentes, produtos substitutivos, parceiros, seja pelos processos internos e seus requerimentos para atingir a visão estratégica. O orçamento deve ser iniciado de forma única onde tudo o que se faça na empresa esteja focada na tradução do intento estratégico e privilegiar os valores que norteiam as ações da empresa para cumprir as metas e objetivos traçados.

Algumas ações focadas:

- ✚ É o objetivo dos acionistas que determina o limite das ações a serem organizadas na empresa, para a criação de valor – os objetivos podem ser financeiros e não-financeiros;
- ✚ É o cliente(interno e externo) que determina a demanda de recursos;
- ✚ É o produto ou serviço(interno ou externo) que determina as necessidades de recursos da empresa;
- ✚ A causa e efeito é o direcionador dos eventos na empresa. Por exemplo: Para atender eficazmente o cliente devemos investir em inovação, que requer desenvolvimento dos processos internos, educação e treinamento dos funcionários, que por sua vez irá resultar

em produtos de qualidade, baixo custo, clientes contentes, funcionários motivados e finalmente gerando valor para o acionista;

- ✚ Identificar indicadores de desempenho focados no essencial evitando detalhes. Isto irá diminuir a complexidade do orçamento;
- ✚ Usar e abusar da tecnologia para melhorar a performance do processo orçamentário. Por exemplo: uso de sistemas ERP, Datamart, EPM, Balanced Scorecard, CRM, EVA, etc.;
- ✚ Recursos através de demanda;
- ✚ Uniformidade dos indicadores de desempenho com atribuição de responsabilidades;
- ✚ Uso da Web como interface para os usuários e as informações abertas para todos;
- ✚ Base de dados única, adaptável e de fácil manutenção;
- ✚ O ato de planejar deve ser contínuo e preditivo;
- ✚ Dar liberdade às pessoas onde é permitido errar para acertar;
- ✚ Deve ser simples, dinâmico e flexível com revisões mensais que dinamizam a tomada de decisão e correção de rumo.

CONCLUSÃO

O sucesso de um planejamento orçamentário corporativo está baseada na flexibilidade e na capacidade para responder a mudanças, na forma com que lida com os valores tangíveis e intangíveis, no respeito as pessoas, na tradução perfeita da estratégia da empresa e na capacidade de democratizar as informações da empresa convertendo-se numa ferramenta de negócios (ágil e dinâmica) que ajudará a empresa comunicar, organizar e controlar todo o ambiente em sua volta, aliando o pensamento estratégico da empresa através das pessoas (competências e atitudes).

Lauro Jorge Prado

Contador, Pedagogo, Pós-Graduado em Controladoria e Finanças e em Planejamento e Gestão de Negócios e especialização em Gestão Empresarial e em Custos.

Sócio da Empresa SuGestão Consultoria e Assessoria;

Consultor pela Thompson Management Horizons

Professor Curso Técnico Pós-Médio: Gestão Empreendedora

Autor dos e-book's "GUIA DE CUSTOS" e "GUIA BALANCED SCORECARD"