



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Rogério João Lunkes

**CONTRIBUIÇÃO À MELHORIA DO PROCESSO
ORÇAMENTÁRIO EMPRESARIAL**

Tese de Doutorado

FLORIANÓPOLIS

2003

Lunkes, Rogério João

Contribuição à Melhoria do Processo Orçamentário Empresarial / Rogério João Lunkes; orientado por Bornia. - Florianópolis, 2003.

214f.

Inclui figuras, tabelas, quadros.

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção.

1. Orçamento 2. Contribuição 3. Empresarial Bornia, Antonio Cezar II. Título.

ROGÉRIO JOÃO LUNKES

**CONTRIBUIÇÃO À MELHORIA DO PROCESSO
ORÇAMENTÁRIO EMPRESARIAL**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Antonio Cezar Bornia, Dr.

FLORIANÓPOLIS

2003

ROGÉRIO JOÃO LUNKES

**CONTRIBUIÇÃO À MELHORIA DO PROCESSO
ORÇAMENTÁRIO EMPRESARIAL**

Esta tese foi julgada e aprovada para a obtenção do título de Doutor em Engenharia de
Produção no Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 23 de junho de 2003.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora

Prof. Antonio Cezar Bornia, Dr.
UFSC-Orientador

Prof. Altair Borgert, Dr.
UFSC-Moderador

Antônio Diomário de Queiroz, Dr.
UFSC

Prof. Lauro Brito de Almeida, Dr.
UFPR

Profa. Ilse Maria Beuren, Dra.
UFSC

Prof. Rodney Wernke, Dr.
UNISUL

AGRADECIMENTOS

Aos professores que compuseram a banca, pelas arguições e sugestões qualitativas manifestadas.

Ao professor orientador Dr. Antonio Cezar Bornia pela sabedoria das orientações e pela paciência demonstrada ao longo de todo trabalho de pesquisa.

Aos meus familiares, amigos e colegas, pelo apoio e cooperação na concretização dessa meta.

E a Deus, por tudo.

EPÍGRAFE

Se você estiver planejando para um ano, plante arroz,
Se você estiver planejando para 20 anos, plante árvores,
Se você estiver planejando para séculos, crie homens.

PROVÉRBIO CHINÊS

RESUMO

LUNKES, R.J. **Contribuição à Melhoria do Processo Orçamentário Empresarial.** Florianópolis, 2003. Tese (Doutorado) em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina.

O presente trabalho tem como tema o processo orçamentário. O objetivo é desenvolver um modelo que permita alinhar o orçamento com o planejamento estratégico. Para atingir tal objetivo, faz-se inicialmente revisão da literatura sobre o ciclo administrativo: planejamento, execução e controle, destacando a evolução do planejamento e sua interface com o orçamento. Na seqüência, detalha-se o orçamento, por meio do levantamento histórico, conceitos, objetivos, características, vantagens e limitações; destacando de forma abrangente seus principais processos: empresarial, contínuo, base zero, flexível, por atividades e perpétuo. Finalizando a revisão, aborda-se o *balanced scorecard*, fazendo uma breve descrição de sua origem, finalidade e objetivos, etapas de construção, perspectivas e sua interação com o orçamento; enfatizando as limitações e motivos da falta de sintonia entre ambas. É proposto um modelo para o orçamento ampliado, com o desenho da nova forma de concepção e implementação do processo. Tal proposta é aplicada em uma empresa de serviços, visando verificar sua aderência. Entre os principais aspectos a destacar, encontram-se a melhoria das informações para a tomada de decisões e para o atendimento das necessidades dos clientes, a flexibilização do processo e o planejamento contínuo com incorporação de novas variáveis, entre outras.

Palavras-chave: planejamento estratégico, *balanced scorecard*, orçamento.

ABSTRACT

LUNKES, R.J. **Contribution for Improvement the Static Budgetary Process.** Florianópolis, 2003. Tese (Doutorado) em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina.

This research has as its main theme the budgetary process. The objective is to develop a model which allows aligning the budget with the strategic planning. In order to achieve that objective, at the beginning, it is done a literature review about the administrative cycle: planning, execution and control, pointing out the planning evolution and its interface with the budget. After this, it is detailed the budget, through a historical survey, concepts, objectives, characteristics, advantages as well as limitations; pointing out in an including way its main process: static, continuous, zero-base, flexible, activity-based and perpetual way. To finish the review, it is pointed out the balanced scorecard, doing a brief description about its origin, aim and objectives, steps of building, perspectives and its interaction with the budget; emphasizing the restrictions and motives about the lack of confidence between them. It is proposed a model to the amplified budget, with the design of the way of conception as well as the process' implementation. Such proposal is applied in a company which offers services, in order to verify its adherence. Among the main aspects, to be pointed out, are the information improvements to the decision making and to the clients needs service, the process flexibility and the continuous planning with the new variables, among others.

Key words: strategic planning, balanced scorecard, budget.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	11
LISTA DE QUADROS	12
LISTA DE TABELAS	12
CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO	13
1.1 MUDANÇAS NO CENÁRIO MUNDIAL E BRASILEIRO.....	13
1.2 O ORÇAMENTO NO CONTEXTO ATUAL	16
1.3 PROBLEMÁTICA	17
1.4 OBJETIVOS	20
1.4.1 Objetivo Geral	20
1.4.2 Objetivos Específicos	20
1.5 RELEVÂNCIA	20
1.6 METODOLOGIA DO TRABALHO	22
1.7 LIMITAÇÕES	24
1.8 ESTRUTURA DO TRABALHO	24
CAPÍTULO 2 PLANEJAMENTO, EXECUÇÃO E CONTROLE	26
2.1 EVOLUÇÃO DO PLANEJAMENTO.....	26
2.2 ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	29
2.3 IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	33
2.3.1 <i>Balanced Scorecard</i>	33
2.3.2 Orçamento	35
2.4 ACOMPANHAMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	36
2.4.1 Controle Estratégico	36
2.4.2 Controle Tático	38
2.4.3 Controle Operacional	38
2.5 CONCLUSÃO DO CAPÍTULO	41
CAPÍTULO 3 O ORÇAMENTO	42
3.1 HISTÓRICO DO ORÇAMENTO.....	42
3.2 CONCEITOS, OBJETIVOS E CARACTERÍSTICAS.....	46
3.3 CICLO ORÇAMENTÁRIO.....	49
3.4 ESTRUTURA BÁSICA DO ORÇAMENTO	50

3.5 O ORÇAMENTO E A CONTABILIDADE POR RESPONSABILIDADE	52
3.6 CONDIÇÕES PARA IMPLEMENTAÇÃO	52
3.7 VANTAGENS DO ORÇAMENTO	54
3.8 LIMITAÇÕES DO ORÇAMENTO	55
3.9 PROCESSOS ORÇAMENTÁRIOS	59
3.9.1 Orçamento Empresarial	60
3.9.2 Orçamento Contínuo	66
3.9.3 Orçamento Base Zero - OBZ	69
3.9.4 Orçamento Flexível	74
3.9.5 Orçamento por Atividades – ABB	77
3.9.6 Orçamento Perpétuo	83
3.10 COMPARAÇÃO ENTRE OS PROCESSOS ORÇAMENTÁRIOS	86
3.11 CONCLUSÃO DO CAPÍTULO	88
CAPÍTULO 4 <i>BALANCED SCORECARD</i> – BSC	89
4.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS	89
4.2 CONCEITO E CARACTERÍSTICAS	90
4.3 PERSPECTIVA FINANCEIRA	93
4.4 PERSPECTIVA DO CLIENTE	94
4.5 PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS	95
4.6 PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO	96
4.7 <i>BALANCED SCORECARD</i> E O ORÇAMENTO	98
4.8 LIMITAÇÕES DO <i>BALANCED SCORECARD</i>	99
4.9 CONCLUSÃO DO CAPÍTULO	102
CAPÍTULO 5 PROPOSTA DE ORÇAMENTO AMPLIADO	104
5.1 A NECESSIDADE DE APRIMORAMENTO DO ORÇAMENTO	104
5.2 VISÃO GERAL DA PROPOSTA	106
5.3 PRINCÍPIOS E ELEMENTOS DO ORÇAMENTO AMPLIADO	107
5.3.1 Flexibilidade	107
5.3.2 Continuidade.....	107
5.3.3 Filosofia, Cultura e Valores.....	108
5.3.4 Descentralização com Autonomia.....	109
5.3.5 Responsabilidade pelo Desempenho	109
5.3.6 Estrutura	110
5.3.7 Coordenação	110

5.3.8 Liderança.....	111
5.3.9 Integração com o planejamento estratégico.....	111
5.3.10 Inclusão de medidas amplas de desempenho.....	111
5.3.11 Gestão a <i>Priori</i>	112
5.3.12 Gestão dos Recursos.....	113
5.3.13 Mensuração e Controle.....	113
5.3.14 Envolvimento e Entendimento das Metas.....	113
5.3.15 Motivação e Recompensas.....	114
5.3.16 <i>Feedback</i> e Aprendizado.....	115
5.3.17 Automatização do Processo Orçamentário.....	116
5.4 O MODELO PROPOSTO: ORÇAMENTO AMPLIADO.....	116
5.4.1 Orçamento de Vendas e Marketing.....	119
5.4.2 Orçamento de Pesquisa e Desenvolvimento.....	121
5.4.3 Orçamento de Fabricação.....	122
5.4.4 Orçamento de Logística.....	125
5.4.5 Orçamento das Áreas de Serviço.....	127
5.4.6 Orçamento de Investimentos.....	127
5.4.7 Projeção dos Demonstrativos Contábeis.....	129
5.4.8 Orçamento de Caixa.....	131
5.5 PROCEDIMENTOS NA ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO.....	132
5.5.1 Fase 1 – Pré-Orçamentação.....	133
5.5.2 Fase 2 – Elaboração e Execução Orçamentária.....	134
5.5.3 Fase 3 – Acompanhamento e Controle.....	135
5.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	136
CAPÍTULO 6 APLICAÇÃO DO MODELO PROPOSTO.....	138
6.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA.....	138
6.1.1 Histórico.....	138
6.1.2 Posicionamento no Mercado.....	139
6.1.3 Atividades Desenvolvidas.....	139
6.1.4 Principais Produtos.....	140
6.1.5 Estrutura de Operações.....	140
6.1.6 Principais Clientes.....	141
6.2 ORÇAMENTO ATUALMENTE ELABORADO NA EMPRESA.....	141

6.3 APLICAÇÃO DO MODELO	142
6.3.1 Orçamento de Prestação de Serviços	143
6.3.2 Orçamento de Custos	145
6.3.3 Orçamento das Áreas de Serviços	147
6.3.4 Orçamento da Demonstração do Resultado do Exercício	148
6.4 DIFICULDADES ENCONTRADAS NA APLICAÇÃO DO MODELO PROPOSTO	150
6.5 RESULTADOS OBTIDOS.....	151
CAPÍTULO 7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	153
7.1 CONCLUSÕES	153
7.2 RECOMENDAÇÕES	155
REFERÊNCIAS	155
ANEXO	168

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Processo de gestão	29
Figura 2: O processo de planejamento estratégico.....	30
Figura 3: Forças que dirigem o meio externo.....	31
Figura 4: O <i>BSC</i> como sistema gerencial	34
Figura 5: Passos na elaboração e implementação do planejamento estratégico.....	35
Figura 6: Necessidade de informação dos gestores na implementação da estratégia.....	37
Figura 7: O sistema de termostato	40
Figura 8: Do orçamento empresarial ao orçamento perpétuo	46
Figura 9: Exemplo de orçamento global	51
Figura 10: Condições para implementação do orçamento	53
Figura 11: Ciclos orçamentários do orçamento empresarial	66
Figura 12: Ciclos orçamentários do orçamento contínuo.....	66
Figura 13: Exemplo da sistemática do orçamento contínuo.....	67
Figura 14: Priorização dos pacotes de decisão	72
Figura 15: Relações entre os processos, atividades e tarefas	79
Figura 16: O orçamento por atividades inverte as relações causais da CPA.....	81
Figura 17: Processo de elaboração do orçamento perpétuo	85
Figura 18: O <i>BSC</i> como sistema gerencial.....	91
Figura 19: A perspectiva do cliente – medidas essenciais	94
Figura 20: A proposta de valor.....	95
Figura 21: A estrutura de medição do aprendizado e crescimento.....	97
Figura 22: <i>Loop</i> duplo: converter a estratégia em processo contínuo	98
Figura 23: Visão geral da proposta do orçamento ampliado	106
Figura 24: Orçamento tradicional x orçamento ampliado.....	117
Figura 25: Visão geral do modelo proposto	118
Figura 26: Exemplo de metas do orçamento de vendas e marketing	120
Figura 27: Exemplo de metas do orçamento de pesquisa e desenvolvimento	122
Figura 28: Exemplo de metas do orçamento de fabricação	124
Figura 29: Exemplo de metas do orçamento de logística	126
Figura 30: Orçamento das áreas de serviço	127
Figura 31: Administração de investimentos por meio de projetos	128

Figura 32: Exemplo de Orçamento do demonstrativo do resultado	130
Figura 33: Exemplo de orçamento do Balanço Patrimonial Projetado	131
Figura 34: Exemplo de orçamento de Caixa	132
Figura 35: Visão geral das etapas de implementação	132

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Medida de controle x horizonte de tempo	15
Quadro 2: Os seis objetivos principais do orçamento	48
Quadro 3: Contrastando ABC com ABB	80
Quadro 4: Comparação entre os processos orçamentários	87
Quadro 5: Questões relacionadas à implementação do BSC.....	101

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Utilização do BSC por empresas da Austrália	100
Tabela 2: Pesos atribuídos às medidas de desempenho	101
Tabela 3: Orçamento de prestação de serviços	144
Tabela 4: Orçamento de custos operacionais	145
Tabela 5: Orçamento das áreas de serviço	147
Tabela 6: Orçamento da demonstração projetada do resultado do exercício	148

CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO

Este capítulo trata dos aspectos introdutórios da pesquisa, com destaque para a contextualização e exposição do tema, os objetivos geral e específicos do trabalho, a relevância, a metodologia de pesquisa, as limitações da pesquisa e a estruturação do estudo. Estas etapas tornam-se fundamentais para o entendimento do estudo e para o seu posicionamento em relação ao contexto no qual está inserido.

1.1 MUDANÇAS NO CENÁRIO MUNDIAL E BRASILEIRO

As condições da atividade empresarial estão em constantes mudanças. MacRae (1999, p.112) menciona que são cinco as principais forças que estão redesenhando o mundo: a mudança da estrutura demográfica, o avanço tecnológico, o processo de globalização, a preocupação com o meio ambiente e o impacto das mudanças governamentais sobre a sociedade. Quanto às empresas, elas terão o futuro definido por seu capital intelectual, uma nova estrutura influenciada pela tecnologia e clientes com visão diferenciada.

Nesse sentido, Chimerine (1997, p.20) acredita que estas mudanças não costumam ser, por natureza, cíclicas ou de curto prazo. Muitas delas alteram para sempre o contexto econômico mundial. Esta visão é corroborada por Fuller (1999, p.92) quando descreve que, independentemente de setor, empresa e nacionalidade, há sempre um competidor pronto para a batalha. As empresas precisam aprender a lutar nesta nova era e a ela adaptar suas estratégias e suas operações.

O segredo é desenvolver estratégias que apóiem a inovação e o crescimento em tempos de grande incerteza. Para isso faz-se necessário tomar decisões com grande

rapidez, ser mais flexível, responder rapidamente às novas necessidades dos clientes e estar bem preparado para antecipar as ameaças e oportunidades do ambiente. Para competir nesse cenário é preciso estar estruturado com empregados e gestores talentosos que possam elaborar estratégias inovadoras.

As empresas devem ser mais eficientes ao converter escolhas fundamentais em ações oportunas. Segundo Fuller (1999, p.93), para melhorar as informações as empresas devem melhorar o desempenho em três áreas-chave:

- coleta de informações melhores, dinâmicas, que atravessem as fronteiras empresariais e obtidas em tempo real;
- estabelecimento de uma estrutura para a tomada de decisões descentralizadas; e
- prática da integração das partes, com instrumentos flexíveis e que apóiam a inovação e o aprendizado contínuo.

O ambiente no qual os gestores devem elaborar suas estratégias sofre mudanças. De acordo com Ohmae (1998, p.22), não se trata simplesmente do mundo industrial se transformando no mundo da informação. São também as linhas de fronteiras nacionais se apagando ou ficando permeáveis ao capital, informações, produtos, empresas e clientes.

Diante disso, as empresas são afetadas por inúmeros fatores, entre os quais Hope e Fraser (1999, p.2) descrevem os seguintes:

- os clientes tomam conta e trocam sua lealdade se não estão totalmente satisfeitos. As empresas devem manter-se bem perto de seus clientes e responder rapidamente às novas necessidades;
- os acionistas são mais exigentes e somente são leais à empresa que tenha os melhores resultados. Os investidores estão trocando a avaliação do desempenho absoluta por medidas mais relativas;
- as pessoas talentosas são escassas, elas querem liberdade, desafios e responsabilidade;
- a necessidade de inovação está aumentando com processos e produtos com ciclos de vida cada vez menores. Para competir, empresas devem produzir um fluxo contínuo de novas estratégias e soluções;

- os preços estão caindo e há necessidade de busca por qualidade, conseqüentemente, deve-se ter excelência operacional para competir;
- maiores exigências por ética e responsabilidade social. Os investidores, órgãos reguladores, consumidores e sociedade em geral estão exigindo empresas abertas e transparentes.

Para Drucker (1998, p.49), cada vez mais uma estratégia vencedora exigirá informações sobre os acontecimentos e as condições de fora da empresa, os não-clientes, outras tecnologias e mercados não atendidos atualmente. Uma empresa sem estratégia corre o risco de se transformar numa folha seca que se move ao capricho dos ventos da concorrência. Porter (1997, p.6) vai além e afirma que ser eficiente não basta. Ter uma estratégia é a única forma de garantir uma posição única e diferenciada, que permitirá enfrentar os concorrentes.

Abell (1999, p.106) enfatiza que a excelência empresarial é sustentada através do duplo planejamento estratégico: “hoje para hoje” e “hoje para amanhã”. A estratégia de “hoje para hoje” corresponde ao planejamento de curto prazo, no qual o plano não passa de um mero exercício detalhado sobre operações e orçamento feito no contexto de uma posição de mercado do esperado para o longo prazo (Quadro 1).

O planejamento para o presente requer uma estratégia própria, uma visão de como a empresa precisa funcionar hoje, dadas suas competências e seus mercados-alvo e qual o papel de cada função-chave. O planejamento para o futuro é feito com base em uma visão do futuro e, mais importante ainda, em uma estratégia para chegar lá, conforme quadro 1.

	Operacional	Estratégico
Hoje Amanhã	Controle Orçamentário	Controle estratégico dos fatores-chave do sucesso
	Relatórios detalhados do progresso	Monitoramento do progresso de grandes marcos

O diagrama mostra uma tabela com duas colunas: 'Operacional' e 'Estratégico', e duas linhas: 'Hoje' e 'Amanhã'. Na célula 'Operacional/Amanhã' (Controle Orçamentário), há três setas: uma apontando para cima para 'Operacional/Hoje' (Relatórios detalhados do progresso), uma apontando para a direita para 'Estratégico/Amanhã' (Controle estratégico dos fatores-chave do sucesso), e uma apontando para a direita para 'Estratégico/Hoje' (Monitoramento do progresso de grandes marcos).

Quadro 1: Medida de controle x horizonte de tempo (Abell, 1999, p.114).

As mudanças ocorridas nas organizações aumentam a complexidade das atividades e passam a exigir das empresas maior quantidade de informações para

controlar seu processo produtivo e tomar decisões desde o nível estratégico até o operacional. Neste contexto, é necessário apoiar as **estratégias emergentes** como a inovação e os ativos intangíveis, como os recursos humanos e de informação.

Conseqüentemente, o primeiro passo para o sucesso do negócio é definir as estratégias certas; embora isso não necessariamente seja o suficiente. Além das estratégias, deve-se desenvolver instrumentos que possam executar e controlar os planos. Segundo Simons (1995, p.3), ainda que as estratégias sejam as melhores, são inúteis a menos que os gestores entendam as ferramentas e técnicas de implementação.

Para assegurar a implementação da estratégia com sucesso, geralmente as empresas utilizam os orçamentos. Uma vez que a estratégia da empresa tenha sido formulada, o passo seguinte é sumarizar esses objetivos e metas nos respectivos processos orçamentários.

1.2 O ORÇAMENTO NO CONTEXTO ATUAL

O orçamento, como é conhecido hoje, teve sua origem na administração pública. Em empresas privadas, o orçamento foi utilizado primeiramente por Brown, gerente financeiro da Du Pont de Nemours, nos Estados Unidos, em 1919 (ZDANOWICZ, 1989).

O orçamento tem como princípio fundamental o planejamento e o controle do resultado, através do planejamento formal, da coordenação efetiva e do controle dinâmico das operações da empresa.

Welsch (1973, p.27) conceitua orçamento como:

(...) um plano administrativo abrangendo todas as fases das operações para um período futuro definido. É a expressão formal das políticas, planos, objetivos e metas estabelecidas pela alta administração para a empresa como um todo, bem como para uma das suas subdivisões. O orçamento exprime planos relativos a itens, tais como: níveis de estoques, acréscimos de capital, necessidades de caixa, financiamento, planos de fabricação, planos de compras, necessidades de mão-de-obra, e assim por diante.

O orçamento rapidamente tornou-se o elo principal na maioria dos sistemas de gestão usados pelas empresas. O orçamento permite à empresa um gerenciamento central assim como certa disciplina financeira sobre as diferentes divisões. Isto porque

geralmente o plano orçamentário é elaborado e pôsto em prática sem alterações para ser observado pelas divisões no decorrer do ano.

Embora o orçamento tenha sofrido algumas inovações relacionadas à forma de elaboração e utilização através dos anos, permanece inalterado em relação à incorporação das novas medidas de desempenho. A falta de melhorias significativas na forma de concepção e nas metas deixa o orçamento à mercê de muitas críticas por parte de executivos e estudiosos.

1.3 PROBLEMÁTICA

O orçamento, desde sua primeira aplicação em empresa privada (1919), pouco mudou, sendo atualmente foco de muitas críticas. No decorrer dos últimos anos pequenos avanços ocorreram no campo do orçamento, embora sejam ainda insuficientes para atender aos modernos processos de gestão. Conforme observaram MacRae (1999), Chimerine (1997) e Fuller e Bock (1999), o mundo passa por mudanças que devem ser absorvidas pelas empresas. Agora são outras as necessidades de informação e a gestão perpassa por uma dinâmica nunca observada em outros tempos.

O orçamento funcionava bem quando as condições de mercado eram estáveis, os competidores conhecidos e as ações das pessoas, previsíveis. Nesse ambiente, relativamente poucos tomavam decisões, os preços refletiam nos custos internos, a estratégia e o ciclo de vida dos produtos eram longos e os clientes tinham poucas opções de escolha.

No entanto, o mercado mudou e tais características não fazem mais parte do cotidiano de muitas empresas. Com o ambiente de mercado altamente dinâmico e com o aparecimento do trabalhador do conhecimento, o orçamento perde sua eficácia. Em função disso, os orçamentos tornaram-se barreiras por inúmeras razões, entre elas Hope e Fraser (1999, p.24) destacam as seguintes:

- eles são baseados na centralização da gestão e assim atrapalham as tentativas de mudança organizacional, como: gerenciamento em equipe, delegação e *empowerment*;

- eles habituam os gestores a incrementar seus resultados, fixando tetos para as expectativas de crescimento e um chão para os custos, impossibilitando assim melhoria contínua dos resultados;
- eles não incorporam a maioria dos direcionadores de valor, como conhecimento e capital intelectual. Características como marcas fortes, pessoas qualificadas, forte liderança, clientes leais estão fora das medidas orçamentárias;
- eles não provêm ao gestor números seguros, pois geralmente metas são previsões que tornam-se rapidamente obsoletas;
- eles agem como barreiras na exploração de sinergia entre as unidades empresariais. Cada gestor defende seus valores, esquecendo-se de atingir o todo; e
- eles são burocráticos e consomem muito tempo e dinheiro.

Atualmente o orçamento é usado para atingir metas financeiras pré-definidas, o que contraria o pensamento dominante de criar sinergia e criatividade nas pessoas para melhorar continuamente as estratégias e processos orientados para o cliente. Para Kaplan e Norton (2001, p.287), as empresas estão sendo cada vez mais tolhidas pela inflexibilidade do processo orçamentário. Recentes pesquisas realizadas nos Estados Unidos por Hope e Fraser (1999) e Kaplan e Cooper (1998) constataram que:

- vinte por cento das empresas demoram mais de 16 semanas para preparar o orçamento, com muitos deles ainda incompletos no início do exercício social; e
- setenta e oito por cento das empresas não mudaram o orçamento durante o exercício social. O mundo pode mudar, mas não os orçamentos.

Nesse sentido, Hope (1999, p.42) adverte que freqüentemente o orçamento formal funciona como uma “camisa-de-força”, que impede o aproveitamento das oportunidades “imprevistas”, ou como um recurso para dirimir lutas internas de poder. Para o autor, as empresas européias detectaram, com precisão, que os orçamentos reprimiam a inovação, geravam conflitos internos e impediam que os gestores alcançassem seus objetivos.

O orçamento freqüentemente funciona com medidas como: vendas por unidade, rentabilidade por produto, custos e despesas departamentais, entre outras. Essas são informações insuficientes na atual conjuntura, limitando assim a empresa a funcionar

em equipes, delegação e autorização. O ciclo anual é inadequado para empresas que enfrentam mercados com mudanças rápidas em seus negócios.

Hope (1999, p.42) defende que o orçamento precisa de um motor novo, pois ele apresenta um conjunto limitado de medidas de desempenho. Se antes ele era um instrumento de controle por excelência, agora deve ser uma ferramenta estratégica. Ele deve incluir as novas estratégias emergentes ou direcionadores de valor, como: inovação, capital intelectual, produtividade, gestão do conhecimento e informação, foco no mercado, entre outros.

Diante das falhas mencionadas anteriormente há dois caminhos plausíveis para o processo orçamentário: a abolição ou melhorias significativas no processo. No entanto, Kaplan e Norton (2000, p.292) ressaltam que antes de descartar inteiramente o “velho orçamento” faz-se necessário substituí-lo por novos sistemas e processos que cumpram os objetivos críticos pretendidos pelos orçamentos. O orçamento atua em várias funções vitais da empresa; caso não puder ser utilizado, outra técnica terá que tomar seu lugar.

Atualmente, com a escassez de recursos, a definição prévia dos gastos se torna necessária para bem aplicá-los. Além disso, o orçamento conecta as diferentes áreas da empresa, unindo planejamento estratégico com planejamento de recursos, sistema de medidas de desempenho e recompensas. Portanto, o processo orçamentário é indispensável para a administração de qualquer empresa, seja qual for o seu tamanho ou sua natureza. Basta lembrar que empresa sem orçamento é como navio sem rota definida ou avião sem plano de vôo.

Neste caso, resta apenas a segunda opção de melhorar o sistema orçamentário. Como sugeriu Hope (1999), além do “novo motor” mais potente, novo design, ele deve ser acrescido de mais opcionais e itens de série. Isto deve ocorrer através de cinco ou mais iniciativas simultâneas, entre elas destacam-se: relacionar estratégia e orçamento; ampliar sua gama de informações; construir um sistema dinâmico de controle; integrar o orçamento à cultura e aprendizado organizacional e torná-lo mais flexível.

Diante do exposto, formula-se a seguinte pergunta: Como o orçamento pode ser ampliado para atender as novas necessidades das empresas?

1.4 OBJETIVOS

A seguir são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos que norteiam o presente trabalho.

1.4.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral do trabalho é desenvolver um modelo que propicie a ampliação do processo orçamentário empresarial.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos deste trabalho estão listados a seguir:

- analisar os principais processos orçamentários existentes;
- revisar a integração entre o orçamento e *balanced scorecard*;
- propor modelo para aprimorar o orçamento, alterando sua forma de concepção e ampliando e melhorando as informações para a tomada de decisões;
- aplicar o modelo proposto em uma empresa para verificar sua aderência.

1.5 RELEVÂNCIA

As mudanças do ambiente fazem com que as empresas promovam alterações no processo de negócios, buscando maior eficiência operacional e ampliação do sistema de informações. Em decorrência dessas mudanças, o processo orçamentário vem recebendo muitas críticas por parte de estudiosos e gestores.

Atualmente o planejamento estratégico é um fator-chave para o sucesso do negócio. As empresas têm no orçamento importante instrumento para traduzir, implementar, acompanhar, estimular, motivar e controlar suas estratégias e operações. Portanto, não se pode negligenciar a importância do orçamento no processo de planejamento e controle, como um dos agentes responsáveis pela implementação dos objetivos. O orçamento não pode simplesmente ser eliminado do sistema de gestão das

empresas, uma vez que, acredita-se, nada melhor tenha surgido para substituí-lo.

Por outro lado, fica evidente a necessidade de ampliação da gama de informações do orçamento tradicional, com inclusão de medidas não financeiras, fazendo frente às novas expectativas das empresas. A literatura orçamentária ainda não foi capaz de dominar por completo, nem teoricamente nem para fins práticos, a mensuração e avaliação de "todos" os aspectos essenciais à gestão das empresas.

A presente pesquisa propõe a ampliação do processo orçamentário, buscando torná-lo um instrumento de condução e um meio eficiente de atingir os objetivos. Em termos específicos, esta pesquisa representa um esforço a mais no sentido de elucidar a problemática do orçamento. Por outro lado, representa, também, um avanço no sentido de apresentar as principais deficiências e limitações atribuídas aos processos orçamentários e ao *balanced scorecard*, os quais são utilizados como instrumentos de implementação, avaliação e controle. Com isto, adquire-se suporte necessário para propor o aprimoramento ao processo orçamentário, auxiliando os gestores a concentrar esforços em medidas-chave para a empresa.

Espera-se com esta pesquisa preencher uma lacuna existente no processo orçamentário, com incorporação dos direcionadores de valor, tornando a projeção do orçamento compatível com a necessidade de informação dos gestores.

Pode-se ressaltar a **relevância** do estudo pelas considerações exigidas a um trabalho desta natureza, cujas propriedades se destacam, a seguir:

a) Não trivialidade – o assunto abordado é importante na gestão das empresas, na medida em que:

- o orçamento é um dos principais instrumentos de execução do planejamento estratégico e de controle das operações. Ele afeta e integra praticamente todas as funções vitais da empresa;
- transpassa os principais centros de criação de valor da empresa; e
- refere-se a um dos principais problemas de gestão enfrentados pelas empresas: o de projetar instrumentos capazes de integrar todas as atividades e informações importantes para tomada de decisão.

b) Contribuição teórica e prática – o trabalho apresenta como contribuições os seguintes aspectos:

- acréscimo à literatura orçamentária com o estudo dos principais processos: empresarial, contínuo, base zero, flexível, por atividades e perpétuo, explorando as diversas contribuições dos processos ao pensamento orçamentário;
- desenvolvimento de seqüência lógica para a elaboração do processo orçamentário;
- desenvolvimento de um modelo para o orçamento ampliado.

c) **Ineditismo** – o trabalho apresenta um caráter inovador ao:

- extrapolar os processos orçamentários, com a formulação de metodologia de desenvolvimento e gestão mais apropriada ao contexto atual dos negócios;
- aperfeiçoar o processo com a concepção de nova metodologia de desenvolvimento e gestão orçamentária e ampliação das informações com a inclusão dos direcionadores de valor;
- formular um modelo com inclusão de metas financeiras e não financeiras, permitindo melhor alinhamento entre o *balanced scorecard* e o orçamento.

1.6 METODOLOGIA DO TRABALHO

Quanto aos aspectos epistemológicos, o trabalho pode ser classificado de várias formas, conforme segue:

a) Do ponto de vista da sua natureza:

O trabalho do ponto de vista da sua natureza pode ser classificado como **pesquisa aplicada** em função de gerar conhecimento para aplicação em determinada empresa, dirigido à solução de problemas específicos do orçamento. A pesquisa aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, portanto, tem finalidade prática (Vergara, 2000).

b) Do ponto de vista da forma de abordagem do problema:

O trabalho apresenta **aspectos qualitativos** na medida em que traz análises com certo grau de subjetividade e também quando procura analisar ações. Não há necessidade de usar processos e técnicas estatísticas.

c) Do ponto de vista de seus objetivos:

Considerando-se o objetivo do presente trabalho, pode-se caracterizá-lo como pesquisa exploratória.

A pesquisa é **exploratória** no sentido que procura fazer uma ampla revisão bibliográfica do conteúdo, mostrando o estado da arte sob vários prismas. Para Vergara (2000), a investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado.

d) Do ponto de vista dos procedimentos técnicos:

Do ponto de vista de seus procedimentos técnicos, pode-se caracterizar a pesquisa como sendo **bibliográfica com construção e validação do modelo**.

A **pesquisa bibliográfica** é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, internet, outros (Vergara, 2000). Inicialmente, foi realizado um amplo levantamento bibliográfico dos principais processos orçamentários atualmente utilizados: orçamento empresarial, contínuo, base zero, flexível, por atividades e perpétuo. Logo após, foi apresentado um estudo sobre a integração entre o *balanced scorecard* e o orçamento.

Posteriormente, o trabalho visou desenvolver um modelo para aprimorar o processo orçamentário, que seja útil na tomada de decisões gerenciais que envolvam tais informações. A pesquisa utilizou-se da revisão bibliografia como meio de atingir os fins propostos, ou seja, a construção de metodologia para o processo orçamentário.

Finalizando, foi efetuada uma aplicação prática para validar o modelo proposto e feitas as conclusões decorrentes.

1.7 LIMITAÇÕES

Os direcionadores de valor possuem peculiaridades que tornam sua avaliação bastante subjetiva. Em muitos casos são provenientes de diversas origens e assumem distintos formatos, o que prejudica sua coleta e utilização na tomada de decisões.

Pela amplitude do trabalho, não foi analisado o Orçamento Público, pelo fato de o mesmo seguir diretrizes e normas próprias.

Há aspectos da validação do modelo que não podem ser generalizados para todos os tipos de negócios, até porque a necessidade de informação difere de empresa para empresa. Dessa forma, não é possível implementar o modelo proposto nas diferentes empresas, sem alterações e adequações.

Também vale ressaltar que a validação do modelo foi realizada de forma parcial. Há aspectos como a remuneração variável que não puderam ser desenvolvidos em função do tempo. Outros aspectos da validação ocorrerão ao longo do tempo, quando todo o modelo estiver implementado e funcionando.

1.8 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está estruturado em sete capítulos que são comentados a seguir.

O **capítulo I**, que se apresenta em caráter introdutório, oferece uma visão geral da temática em estudo, delineando o problema hoje enfrentado pelas empresas em mercados competitivos, identificando a problemática do orçamento nesse contexto e a definição dos objetivos geral e específicos. Aborda também a relevância, atendendo, assim, aos requisitos básicos de uma tese (não trivialidade, contribuição teórica e prática e ineditismo), aspectos da metodologia e, por último, aponta suas principais limitações.

O **capítulo II** é dedicado a um estudo do ciclo administrativo, propiciando embasamento teórico necessário ao entendimento do planejamento estratégico, execução e controle, além de posicionar o orçamento e o *balanced scorecard* nesse contexto.

O **capítulo III** apresenta os principais aspectos do orçamento na visão de diferentes autores, perpassando os principais processos orçamentários: empresarial, contínuo, base zero, flexível, por atividades e perpétuo.

O **capítulo IV** mostra a relação entre o orçamento e o *balanced scorecard*. O capítulo também aborda as etapas de implementação do *balanced scorecard*, com destaque para as quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

No **capítulo V**, são apresentadas as bases do modelo de orçamento proposto, incluindo uma nova forma de concepção e implementação do processo, com a ampliação das informações com direcionadores de valor.

O **capítulo VI** trata da validação do modelo, aplicando a proposta em determinada empresa, para verificar sua aderência.

O **capítulo VII** apresenta as conclusões e recomendações para futuros trabalhos.

CAPÍTULO 2 PLANEJAMENTO, EXECUÇÃO E CONTROLE

Com o intuito de fundamentar tecnicamente o estudo, faz-se a revisão da literatura acerca do planejamento estratégico. Cabe ressaltar que para o adequado entendimento do processo orçamentário convém conhecer preliminarmente o planejamento, do qual derivam as metas orçamentárias.

Este capítulo versa acerca do planejamento, execução e controle. Inicialmente discute-se sobre a evolução do planejamento, os conceitos e os tipos de planejamento. Em seguida, demonstra as diferentes formas de implantação do planejamento: o *balanced scorecard* e o orçamento. Por último, discorre sobre o controle estratégico, tático e operacional.

2.1 EVOLUÇÃO DO PLANEJAMENTO

Para se entender a evolução do pensamento estratégico empresarial, faz-se necessário analisar seu ponto de partida, as estratégias militares. A origem da palavra “estratégia” vem do termo grego *strategos*, que combina *stratos* (exército) com *ag* (liderar) e significa literalmente “a função de general do exército”. O termo foi utilizado largamente pelos exércitos para determinar as ações ofensivas, com o único propósito de alcançar a vitória sobre o inimigo.

Somente na segunda metade do século XIX, após a Segunda Revolução Industrial, é que esta palavra começou a ser adaptada ao contexto dos negócios, com o intuito de criar uma vantagem competitiva sustentável.

A alocação de recursos escassos em toda economia, após a Segunda Guerra Mundial, estimulou o pensamento estratégico nos domínios empresarial e militar. A evolução do pensamento estratégico teve três ou mais grandes fases.

Segundo Tavares (2000, p.23), a primeira fase do planejamento floresceu na metade do século XX, nos Estados Unidos, quando o **planejamento financeiro**, representado pelo **orçamento**, começou a ter aceitação crescente. Para Anthony (1965, p.273), o planejamento financeiro é o processo de decidir o que a empresa vai fazer. O principal dispositivo formal para fazer planos na empresa é o orçamento, que é uma demonstração dos planos em termos financeiros.

Nesta fase, o planejamento financeiro e o orçamento se confundiam, com grau de alinhamento muito próximo. Esse sistema funcionava relativamente bem, tendo o sistema contábil como base de sustentação das informações.

Nos anos de 1960, surgiu o **planejamento de longo prazo**, que, segundo Tavares (2000, p.24) extrapolava o contexto organizacional por meio de avaliações do impacto das decisões atuais a longo prazo. O planejamento de longo prazo tinha como características principais a projeção de tendências e a análise de lacunas. Tal pensamento pode ser sintetizado na frase de Ackoff (1976, p.15): “o futuro pode ser melhorado por uma intervenção ativa no presente”.

No planejamento de longo prazo, o orçamento também formava a base para implementação e controle dos planos; embora nessa fase o planejamento e o orçamento começaram a seguir caminhos próprios, distanciando-se cada vez mais. O planejamento a longo prazo envolve o estabelecimento dos objetivos mais gerais da empresa e a formulação dos planos a longo prazo; e corresponde geralmente a um prazo maior que um ano. O orçamento corresponde ao plano anual de lucros e é utilizado como o segmento correspondente ao primeiro ano do planejamento de longo prazo.

Em meados de 1970 surgiu o **planejamento estratégico**; no entanto, o termo estratégia é muito mais antigo, teve origem nas ciências militares. Os anos a partir de 1970 são considerados como a “idade de ouro da estratégia empresarial”. A proliferação de conceitos, de escolas de administração, de empresas de consultoria estratégica e de *staffs* de planejamento refletia a então crescente aceitação da teoria do planejamento estratégico; conceitos estes que vêm sendo aprimorados desde então.

Cunha (2000, p.10) conceitua planejamento estratégico como sendo um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes da empresa e das

oportunidades e ameaças do meio ambiente. Esta análise tem o intuito de estabelecer objetivos, estratégias e ações que possibilitam um aumento da competitividade empresarial.

Diante disso, percebe-se que o planejamento evoluiu através dos anos para adaptar-se às novas condições do ambiente, de um planejamento financeiro para um planejamento estratégico com incorporação das estratégias emergentes como aprendizagem organizacional, conhecimentos, habilidades, inovação, mercado, produtos, logística, tempo, clientes, entre outros.

De acordo com Lere (1991, p.301), o planejamento pode ser dividido em três tipos distintos: **planejamento estratégico, tático e operacional**.

O **planejamento estratégico** é definido para um período longo de tempo, freqüentemente de cinco ou mais anos. Ele normalmente traz poucas informações quantitativas; portanto, utiliza pouca informação da contabilidade. O planejamento estratégico (1) decide para onde a empresa vai; (2) avalia o ambiente dentro do qual ela operará; e (3) desenvolve estratégias para alcançar o objetivo pretendido. Resumindo, o planejamento estratégico faz os gestores indicarem a direção, o curso que a empresa tomará nos próximos anos.

Segundo Catelli et al. (2001, p.353), a etapa de planejamento estratégico é o momento em que cenários futuros são antecipados e oportunidades e ameaças são identificadas.

O **planejamento tático** proporciona aos gestores objetivos quantitativos mensuráveis. Normalmente, os planos intermediários são objetivos na forma de relações financeiras que serão alcançadas algum dia durante os próximos três a cinco anos. Para Catelli et al. (2001, p.353), o produto obtido é um conjunto de diretrizes estratégicas de caráter qualitativo que visa orientar a etapa de planejamento operacional, que consiste em formular vários planos operacionais alternativos e optar por um, conforme figura 1.

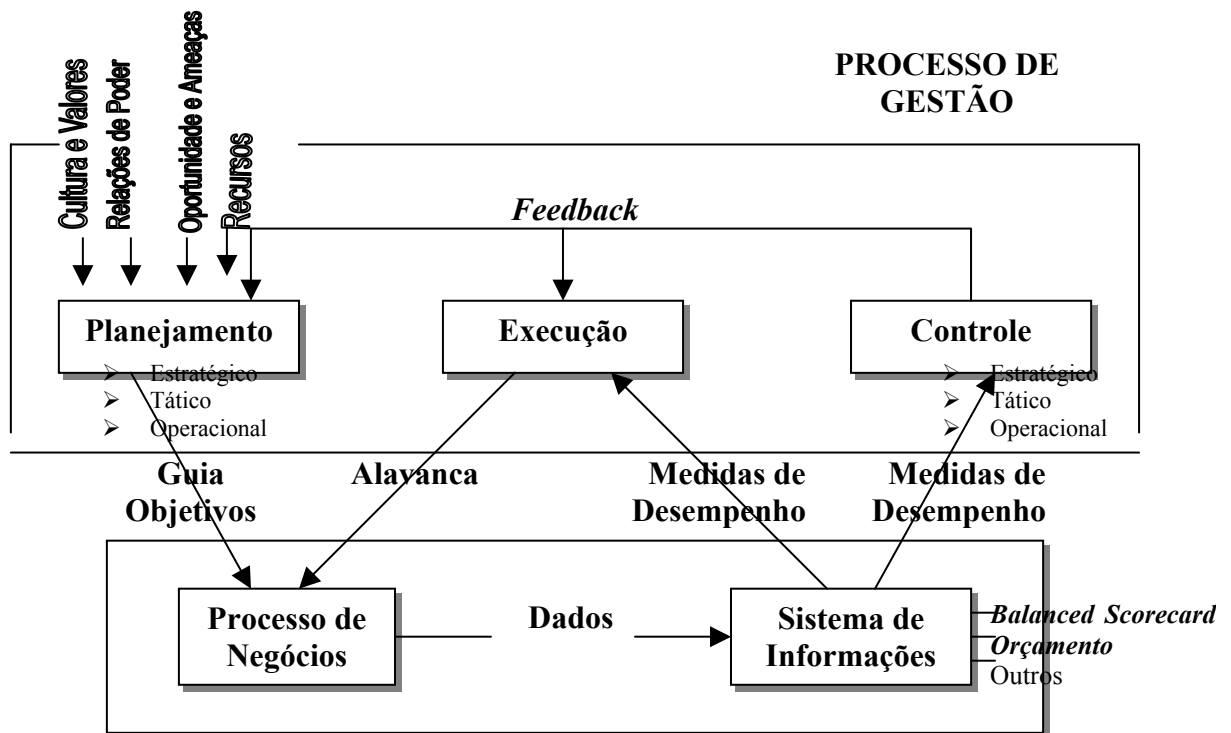


Figura 1: Processo de gestão (Adaptado de Hollander, Denna e Cherrington, 1996).

Enquanto os planos táticos provêm objetivos mensuráveis para a empresa, eles não indicam como devem ser administradas as operações do dia-a-dia; esta é a função do **planejamento operacional**. O planejamento operacional é um plano detalhado para as operações.

O planejamento estratégico, tático e operacional é formalizado através da integração entre os sistemas, ferramentas e técnicas, como o *balanced scorecard* e o orçamento, que permitem a execução e o controle das estratégias e operações.

O planejamento estratégico segue três etapas básicas:

- a elaboração da estratégia (Planejamento);
- a implementação da estratégia (Execução);
- o acompanhamento da estratégia (Controle).

2.2 ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

No primeiro plano aparece a cultura e valores e as relações de poder (Figura 2). A cultura empresarial é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação

externa e de integração interna e que funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas (SCHEIN, 1982). A cultura empresarial envolve a história e o contexto social da empresa, tipos de pessoas que a empresa atrai, processo de trabalho, modalidade de comunicação e exercício da autoridade.

As relações de poder envolvem a capacidade de uma subunidade, indivíduo ou grupo de modificar a conduta de outras subunidades, indivíduos ou grupos da organização de uma maneira desejada e prevenir que os mesmos adotem uma conduta indesejável (TAWNEY, 1962).

O processo de elaboração do planejamento estratégico segue basicamente os seguintes passos (Figura 2).

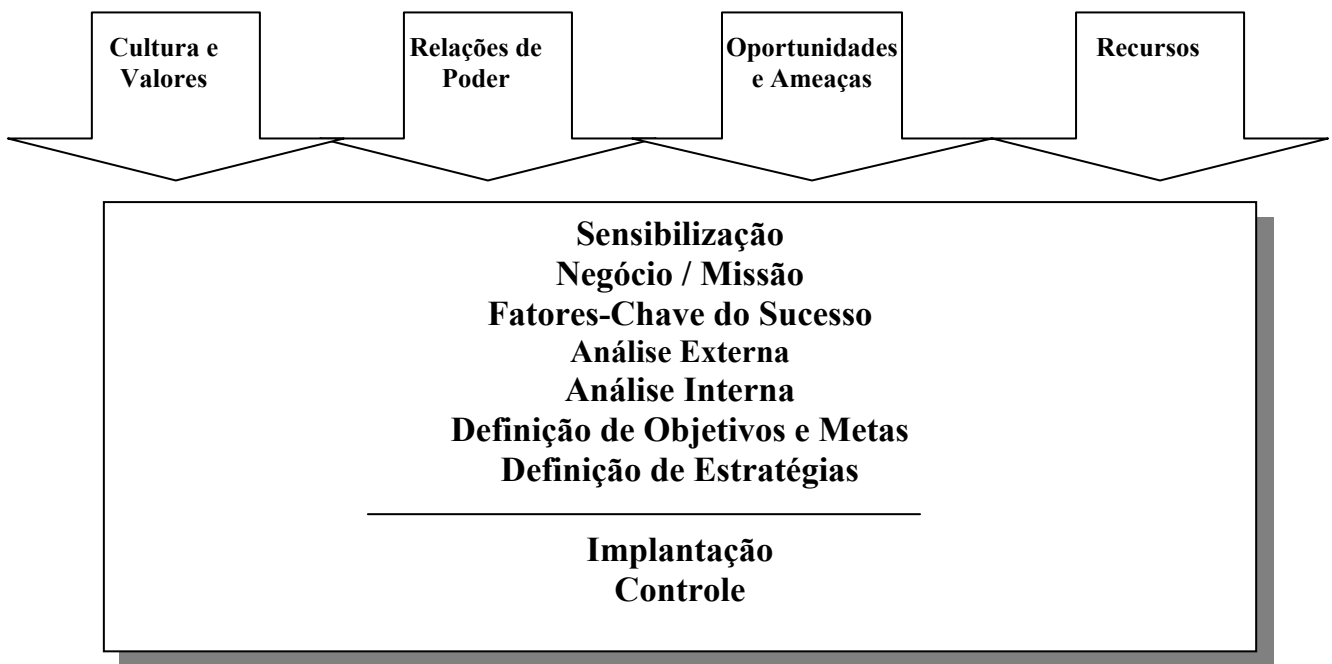


Figura 2: O processo de planejamento estratégico (Adaptado de Cunha, 2000).

O segundo plano da figura 2 apresenta a sensibilização como primeira característica do processo de planejamento estratégico. É a etapa em que todos na empresa devem saber a visão global, devem envolver-se e ser envolvidos, motivados e entender seu papel dentro do planejamento estratégico. Todos na empresa devem compreender o porquê de usar o planejamento estratégico: dinâmica do ambiente, geração de flexibilidade, interação dinâmica, integração interna da empresa e revitalização do espírito empreendedor.

A missão relaciona o negócio com a possibilidade de satisfazer alguma necessidade do ambiente, define a razão e o ser da empresa (KOTLER, 1980 p.83). Oliveira (1994, p.71) descreve que a missão é a determinação para “onde a empresa quer ir”. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar.

Os fatores-chave do sucesso são atributos que a empresa deve dispor para ser bem-sucedida em suas atividades. É onde a empresa deve ter os melhores resultados, como por exemplo: preço, custo, qualidade, tempo e inovação, entre outros.

O ambiente representa as oportunidades, as restrições e ameaças externas. Porter (1980, p.17) considera que as ameaças e oportunidades da empresa definem o meio competitivo, com seus riscos conseqüentes e recompensas potenciais. As expectativas da sociedade refletem o impacto, sobre a empresa, de fatores como política governamental, os interesses sociais, entre outros (Figura 3).

As oportunidades são as situações do ambiente que a empresa pode aproveitar para aumentar sua competitividade, enquanto as ameaças são situações do ambiente que colocam a empresa em risco. Mintzberg et al. (2000, p.31) consideram seis as variáveis ambientais chaves: mudança na sociedade, mudanças governamentais, mudanças econômicas, mudanças na competição, mudanças nos fornecedores e mudanças no mercado (Figura 3).

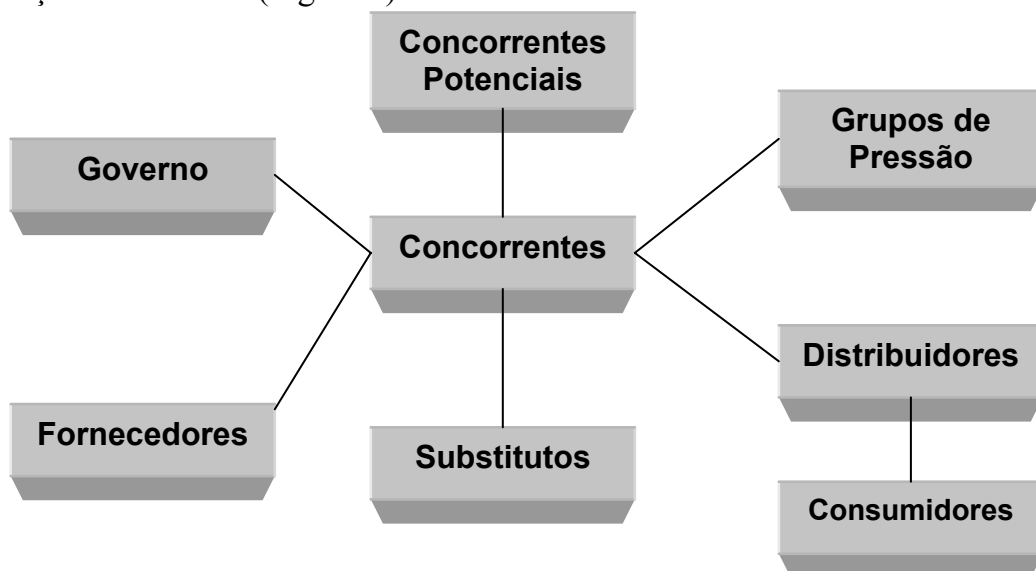


Figura 3: Forças que dirigem o meio externo (Porter, 1980).

No diagnóstico da empresa ou análise interna, é importante a empresa ver seus pontos fortes e fracos, além da competência diferencial e da vantagem frente aos

concorrentes. Porter (1980, p.17) assevera que os pontos fortes e os pontos fracos da empresa são o seu perfil de ativos e as qualificações em relação à concorrência, incluindo recursos financeiros, postura tecnológica, identificação de marca, e assim por diante. Os valores pessoais de uma empresa são as motivações e as necessidades dos seus principais executivos e de outras pessoas responsáveis pela implementação da estratégia escolhida. Os pontos fortes e os pontos fracos combinados com os valores determinam os limites da estratégia que uma empresa pode adotar com pleno êxito. Mintzberg et al. (2000, p.32) enumeram sete pontos fortes e pontos fracos: marketing, pesquisa e desenvolvimento, sistema de informação gerencial, time gerencial, operações, finanças e recursos humanos.

A base para um bom planejamento estratégico é a análise da estrutura interna da empresa, incluindo a análise econômico-financeira. A análise de balanços é um instrumento que possibilita conhecer melhor a evolução dos negócios (IUDÍCIBUS, 1998).

A política empresarial envolve regras e diretrizes que orientam o comportamento e o procedimento interno e externo da empresa. Posteriormente ao estabelecimento das políticas, a empresa também define as estratégias que são modos e cursos de ação, utilizando seus pontos fortes e fracos e levando em conta também as oportunidades e ameaças do ambiente.

Uma vez definidas as estratégias, a empresa busca definir os objetivos e metas. Os objetivos são alvos ou estados futuros que se pretende atingir, estabelecendo responsabilidades a cada área da empresa. Nesta etapa é feita a análise em termos de coerência, de importância e de grupo. Os valores, os princípios de ação, as regras de funcionamento e os objetivos devem ser coesos.

O planejamento estratégico deve ser elaborado da forma mais democrática e transparente possível, com valorização dos recursos intangíveis da empresa, deve proporcionar gestão participativa e sensibilidade para a valorização das intenções, atitudes e das ações dos colaboradores. Estes fatores não devem ser vistos isoladamente; o entendimento é de junção, de integração, de sinergia; somente assim é possível elaborar um planejamento estratégico eficiente.

2.3 IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para Tavares (2000, p.330), tornar uma estratégia clara é apenas um passo necessário à gestão estratégica bem-sucedida. Sua implementação corresponde a um momento decisivo no processo decisório. Resulta da disposição do corpo diretivo em tomar decisões críticas, como síntese de todo o processo desenvolvido, e abrange três dimensões:

- coordenação e integração dos esforços entre as áreas que precisam trabalhar juntas para implementá-la: a vantagem competitiva sustentável só será conseguida por meio da concentração e integração do esforço de todas as áreas envolvidas;
- comprometimento de indivíduos e grupos para realizá-la: todos os envolvidos necessitam se comprometer com o que foi estabelecido para realizá-la;
- competência técnica e gerencial para equacionar e resolver problemas e coordenar a implementação das soluções: a primeira diz respeito ao inventário e disponibilidade do capital intelectual e dos recursos técnicos e financeiros que podem ser utilizados, enquanto a segunda, a sua articulação.

Para implementação do planejamento estratégico, uma das ferramentas ou técnicas que tem chamado muita atenção é o *balanced scorecard* e no planejamento operacional o orçamento, entre outras.

2.3.1 BALANCED SCORECARD

Em razão das atuais mudanças no mercado e os inadequados métodos de mensuração, as empresas vêm buscando novas formas de melhorar seus sistemas de informação estratégica. Isto ocorre através de sistemas de mensuração financeira e não financeira e um exemplo dessas ferramentas é o *balanced scorecard*.

Atkinson et al. (2000, p.592) definem que o *balanced scorecard* reflete a primeira tentativa sistemática de desenvolver um projeto para o sistema de avaliação de desempenho que enfoca os objetivos da empresa, coordenação da tomada de decisão individual e provisão de uma base para o aprendizado organizacional. De

acordo com Kaplan e Norton (2000, p.119), o *balanced scorecard* é como os instrumentos na cabine de comando de um avião: fornece, de relance, informações completas aos gerentes.

Kaplan e Norton (1998, p.120) asseveram que o BSC nasceu como um novo sistema de medição de desempenho com base em indicadores financeiros e não-financeiros e acabou se tornando um novo sistema gerencial. É um sistema de avaliação de desempenho empresarial, e seu principal diferencial é reconhecer que os indicadores financeiros, por si mesmos, não são suficientes para isso, uma vez que só mostram os resultados dos investimentos e das atividades, não contemplando os impulsionadores de rentabilidade a longo prazo. A construção do BSC deve passar por quatro processos básicos, conforme figura 4.

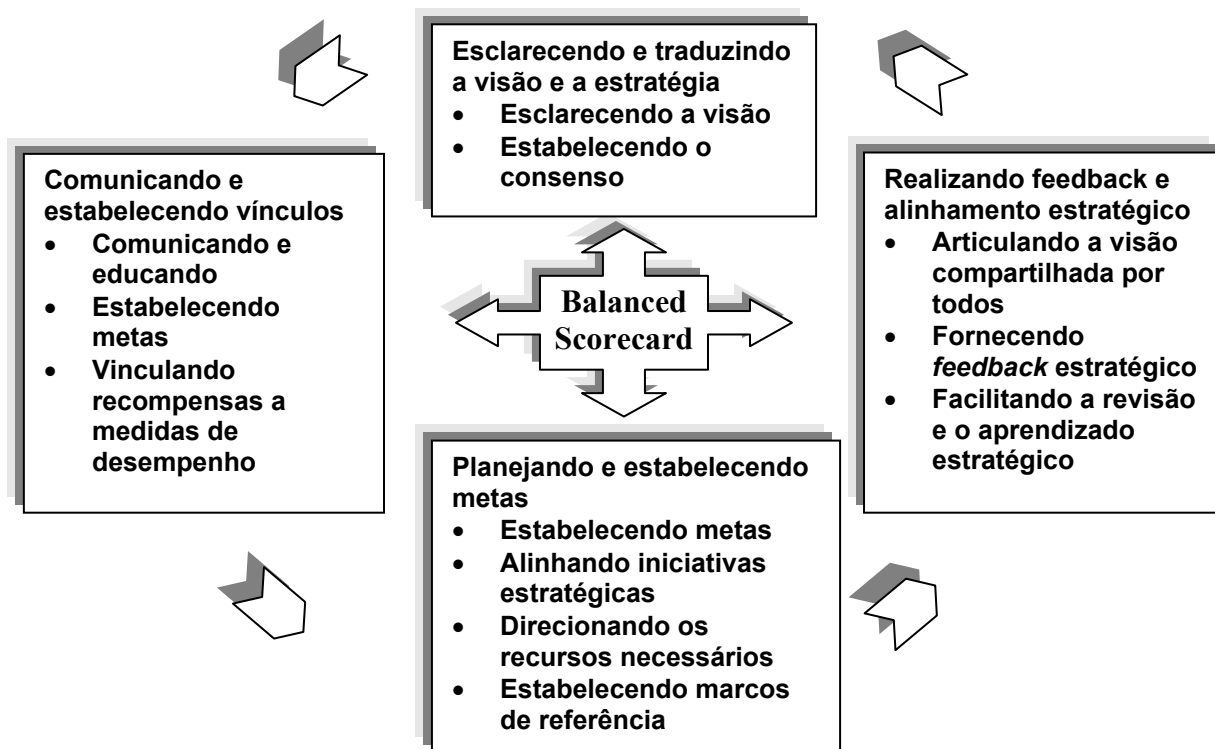


Figura 4: O BSC como sistema gerencial (Kaplan e Norton, 1997, P.12).

O BSC complementa as medições financeiras com avaliações sobre o cliente, identifica os processos internos que devem ser aprimorados e analisa as possibilidades de aprendizagem e o crescimento, assim como os investimentos em recursos humanos, sistemas e capacitação que poderão mudar substancialmente todas as atividades.

O BSC combina indicadores financeiros e não financeiros, permitindo a empresa utilizar somente informações relevantes em suas atividades, que são

agrupadas em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. O BSC é visto com mais propriedade no capítulo 4 (quatro).

2.3.2 ORÇAMENTO

Tavares (2000, p.359) assevera que, combinados os momentos anteriores do planejamento estratégico, passa-se à elaboração dos planos de ação. Cada área reflete sobre seu papel no futuro da empresa, materializando-o em objetivos e ações que pretende desenvolver no sentido de alcançá-los. O componente final do plano de ação é o orçamento, conforme figura 5.

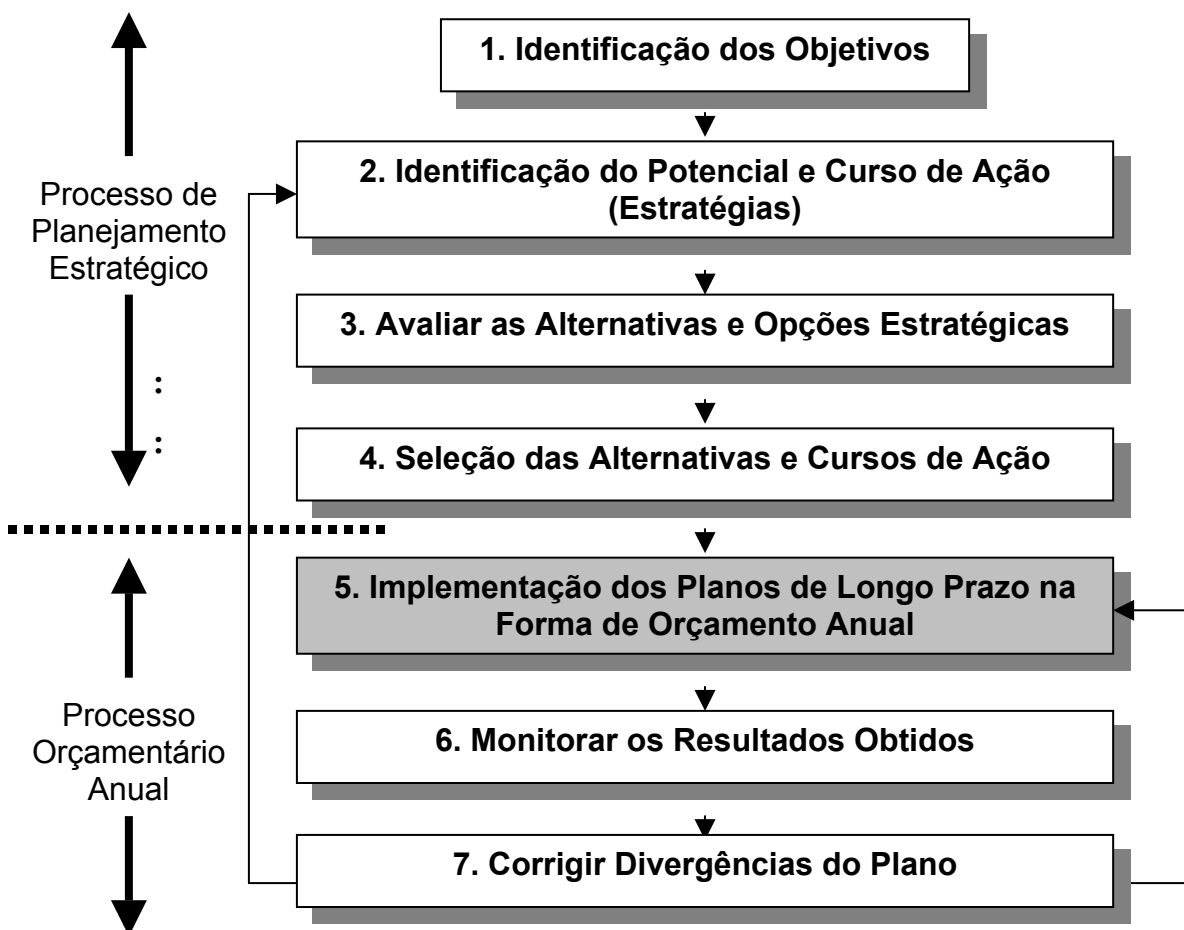


Figura 5: Passos na elaboração e implementação do planejamento estratégico (adaptado de Drury, 1996, p.464).

O processo orçamentário envolve a elaboração de planos detalhados e objetivos de lucro, previsão das despesas dentro da estrutura dos planos e políticas existentes e fixação de padrões definidos de atuação para indivíduos com responsabilidades de supervisão.

O orçamento é a etapa do processo do planejamento estratégico em que se estima e determina a melhor relação entre resultados e despesas para atender às necessidades, características e objetivos da empresa no período esperado. O orçamento abrange funções e operações que envolvem todas as áreas da empresa com necessidade de alocação de algum tipo de recurso financeiro, para fazer face às despesas de suas ações, conforme salienta Tavares (2000, p.375). O orçamento é visto com mais propriedade no capítulo seguinte.

2.4 ACOMPANHAMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O acompanhamento do planejamento estratégico foi dividido em três tipos diferentes que são apresentados a seguir.

2.4.1 CONTROLE ESTRATÉGICO

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

Simons (1995, p.4) assevera que os gestores e empregados devem usar quatro alavancas básicas do controle estratégico: sistemas de crenças – prover valores, finalidade e direção para a organização; sistemas de fronteiras – estabelecem limites à ação; sistemas de controle diagnóstico – sistemas mais convencionais de *feedback* e; sistemas de controle interativos. A solução não é só equilibrar as tensões dos gestores na compreensão desses sistemas, mas o importante é compreender como todos usam efetivamente esses sistemas. As quatro alavancas de controle são alinhadas e trabalham simultaneamente para propósitos diferentes.

O aspecto informacional é fundamental nos sistemas de controle estratégico; os gerentes usam as alavancas para transmitir uma informação do processo da empresa. São também discutidas as rotinas formais, baseadas na informação, e os gestores usam procedimentos para manter ou alterar padrões em atividades da empresa. Estes sistemas baseados em informação tornam-se sistemas de controle quando são usados para manter ou alterar padrões em atividades organizacionais. Os padrões desejáveis incluem atividades não só orientadas por metas que avaliam tais gestores, mas também padrões de inovação inesperada aplicada pelos gestores e empregados (SIMONS, 1995).

Primeiramente, são definidos os procedimentos e as rotinas formais, tais como planos, orçamento e parte do mercado que monitora os sistemas embora também estimulam processos informais que afetam o comportamento, conforme figura 6.



Figura 6: Necessidade de informação dos gestores na implementação da estratégia (Simons, 1995, p. 6)

Em segundo plano, os sistemas de controle são baseados na informação. Os gerentes usam informação para vários propósitos: sinalizar áreas nas quais os subordinados deveriam procurar oportunidades, comunicar planos e metas, monitorar a realização de planos e metas, e manter-se informado e informar todos na empresa (Figura 6).

Os gerentes de sistemas de controle diagnóstico trocam o controle operacional pelo monitoramento das variáveis críticas de desempenho, um número pequeno de

variáveis essenciais para alcançar metas intencionais da empresa. Os gestores controlam padrões de ação, freqüentemente criados espontaneamente pela iniciativa dos empregados, usando sistemas de controle interativos para enfocar atenção em incertezas estratégicas que poderiam minar a base atual da vantagem competitiva.

As medidas estratégicas geralmente são alinhadas e complementadas por medidas táticas e operacionais. O controle estratégico é um sistema híbrido que monitora o desempenho do negócio em relação a marcos estratégicos, e é complementado pelas metas orçamentárias.

2.4.2 CONTROLE TÁTICO

Segundo Mosimann e Fisch (1999, p.77), o controle tático consiste na verificação das relações de cada área de responsabilidade da empresa com seu ambiente, comparação com o respectivo plano tático e decisões de alteração de objetivos em função de mudanças ambientais.

O controle tático é um instrumento para verificação e acompanhamento de medidas mais gerais em nível de unidade. Ele tem a função de avaliar gestores em níveis intermediários da empresa através de medidas qualitativas e quantitativas. O controle tático constitui-se de um conjunto de indicadores e metas que permite verificar se os objetivos estão sendo atingidos.

2.4.3 CONTROLE OPERACIONAL

Para Weslch (1973, p.35), o controle orçamentário ou controle operacional pode ser definido, em termos simples, como sendo a ação necessária para assegurar a realização dos objetivos, planos, políticas e padrões estabelecidos. Para Anthony (1970, p.273), o orçamento está intimamente associado com o controle, que é o processo de assegurar que os recursos sejam obtidos e aplicados efetiva e eficientemente na realização dos objetivos da empresa.

Koontz et al. (1987, p.398) salientam que a função administrativa de controle envolve a mensuração e a correção do desempenho de atividades de subordinados,

para assegurar que os objetivos da empresa e os planos formulados para alcançá-los estejam sendo cumpridos em todos os níveis hierárquicos da empresa.

Weslch (1973, p.35) assevera que a função controle, em seu sentido amplo, envolve processos de avaliação de desempenho, comparação do desempenho real com os objetivos, planos, políticas e padrões, análise dos desvios dos mesmos, tomada de ação corretiva provocada pelas análises efetuadas, acompanhamento para avaliar a eficiência da ação de natureza corretiva e adição de informações ao processo de planejamento para desenvolver os ciclos futuros da atividade administrativa.

Para que o controle orçamentário seja eficaz, a empresa deve seguir alguns requisitos, que Goudek (2001, p.9) chama de “Dez Mandamentos do Controle Orçamentário”:

- a direção da empresa deve considerar o controle orçamentário como essencial;
- os executivos responsáveis devem sentir entusiasmo pelo controle orçamentário;
- o controle orçamentário é, em grande parte, um problema psicológico. Ignorar este aspecto é abrir caminho para o insucesso;
- antes de implantar-se o sistema, é essencial realizar uma análise crítica da organização. Depois da implantação do sistema de controle orçamentário, ela deverá ser repetida a intervalos regulares de tempo;
- deve haver um empregado responsável para cada orçamento parcial;
- cada tarefa determinada no orçamento deve ter uma relação causal com as atividades da empresa;
- o controle orçamentário deve ser integral, isto é, deve abranger todas as atividades da empresa;
- o controle orçamentário é essencial quando se quer proporcionar à direção da empresa uma base sólida para descentralizar a autoridade e as responsabilidades. Determinando e controlando tarefas, e estabelecendo preços;
- sozinho, o orçamento é estéril. Mas, em conjunto com o controle orçamentário, sempre alcança o objetivo colimado: uma administração eficiente;
- para completar o controle orçamentário, é necessário a observação estatística.

O sistema de controle no orçamento tradicional funciona como um termostato (Figura 7). Na 1ª. etapa, ele regula a temperatura, isto é, a concepção dos planos ou estabelecimento dos orçamentos. Na 2ª. etapa, o orçamento faz a leitura da temperatura ambiente ou registro dos resultados. Já na 3ª. etapa, que compreende o cálculo da diferença ou desvio, pode ser semelhante a um mecanismo que compara a temperatura ambiente, os resultados atingidos, a temperatura desejada, a previsão, o plano; se a diferença ou desvio entre as duas temperaturas é significativa, o termostato desliga o aparelho de aquecer ou resfriar. Entretanto, uma vez que a ação corretiva do termostato é programada, ele deve geralmente proceder à análise das causas dos desvios orçamentários antes de tomar as medidas corretivas.

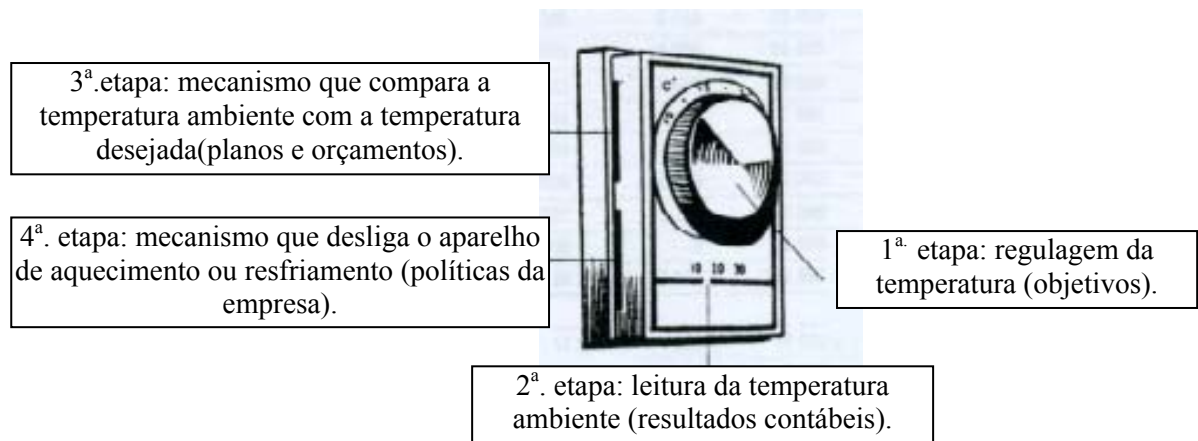


Figura 7: O sistema de termostato (Boisvert, 1999, p.399).

O orçamento geral é elaborado de acordo com as diretrizes e os objetivos fixados no planejamento estratégico e tático. Watts (1996, p.630) complementa afirmando que para existir controle orçamentário efetivo são necessárias quatro condições:

- determinação prévia dos objetivos, caso contrário não há meta para atingir;
- medidas de causa e efeito devem existir;
- os fatores devem ser mensuráveis;
- a ação corretiva deve ser possível.

Para Boisvert (1999, p.399), é preciso algum tipo de controle para assegurar que a empresa atinja seus objetivos. Uma vez determinados os objetivos, os planos orçamentários devem ser direcionados aos fins especificados nos objetivos. O processo orçamentário pode ser bastante formal nas grandes empresas, com equipes, comitês

montados para elaborar e monitorar o orçamento. Por outro lado, nas pequenas empresas, o proprietário pode elaborar o orçamento de uma forma mais simplificada.

2.5 CONCLUSÃO DO CAPÍTULO

O planejamento estratégico evoluiu através dos anos de um pensamento estritamente financeiro para um planejamento amplo, incorporando fatores-chave à manutenção da vantagem competitiva, como as estratégias emergentes: inovação, capital intelectual, entre outros.

Por outro lado, o orçamento, principal instrumento de implementação do planejamento estratégico pouco evoluiu, não atendendo mais aos requisitos plenos de execução das estratégias emergentes. O controle também fica prejudicado na medida em que o orçamento incorpora apenas parte dos fatores-chave ao sucesso do negócio.

Para melhor entendimento o próximo capítulo apresenta a evolução do pensamento orçamentário. Aborda os conceitos de orçamento, caracterizando sua evolução através dos tempos, os objetivos, ciclo, tipos e formas diferentes de elaboração, centros de responsabilidade, condições básicas para sua implementação, vantagens e limitações. Trata também de forma ampla e pluralista os principais processos orçamentários na visão de diferentes autores.

CAPÍTULO 3 O ORÇAMENTO

O capítulo aborda o tema central da revisão literária: o orçamento. Inicialmente apresenta-se o histórico do orçamento, os conceitos, características e objetivos. Em seguida, discute-se o ciclo orçamentário, estrutura básica do orçamento, o orçamento e os centros de responsabilidade, condições para implementação, vantagens e limites. Por último, aborda os principais processos orçamentários utilizados pelas empresas: orçamento empresarial, contínuo, base zero, flexível, por atividades e perpétuo.

3.1 HISTÓRICO DO ORÇAMENTO¹

A necessidade de orçar é tão antiga quanto a humanidade. Os homens das cavernas precisavam prever a necessidade de comida para os longos invernos; com isso desenvolveram práticas antigas de orçamento. Há vestígios de práticas orçamentárias formais até mais antigas que a origem do dinheiro.

A origem da palavra “orçamento” deve-se aos antigos romanos, que usavam uma bolsa de tecido chamada de “*fiscus*” para coletar os impostos. Posteriormente, a palavra foi também utilizada para as bolsas da tesouraria e também para os funcionários que as usavam. No início da idade média, a tesouraria do Reino Unido era conhecida como “*fisc*”.

Na França, o termo era conhecido como “*bouge*” ou “*bougette*” e vem do latim *bulga*. Entre os anos de 1400 e 1450 o termo “*bougett*” se tornou parte do vocabulário inglês.

Porém, as raízes das práticas contemporâneas de orçamento, devem-se ao desenvolvimento da Constituição Inglesa em 1689. A Lei estabelecia que o rei, e

¹ O texto é baseado no relatório do Departamento de Finanças dos Estados da Califórnia e Virgínia – EUA.

depois o primeiro-ministro, poderia cobrar certos impostos ou gastar recursos, mas somente com a autorização do Parlamento.

Em meados do século XVIII, o primeiro-ministro levava ao parlamento os planos de despesas envoltos em uma grande bolsa de couro, cerimônia que passou a se chamar de *opening of the budget*, ou abertura do orçamento. A palavra “budget” substituiu rapidamente o termo bolsa e em 1800 foi incorporado ao dicionário inglês.

A maioria das políticas, procedimentos e práticas hoje conhecidas tiveram seu desenvolvimento no século XIX. As principais mudanças aconteceram na França durante o governo de Napoleão, como parte de um esforço para obter maior controle sobre todas as despesas, inclusive sobre as do exército.

As inovações impostas por Napoleão sobreviveram e foram refinadas durante a Segunda República e o Segundo Império. Por volta de 1860, a França tinha desenvolvido um sistema de contabilidade uniforme, que foi aplicado a todos os departamentos e todas as unidades dentro dos departamentos. Foi estabelecido um ano fiscal padrão e convenções de tempo para prestação de contas. Uma das exigências dos departamentos era explicar a programação fiscal das contas para todos os recursos que foram alocados e procedimentos padrão e relatórios de fim de ano que comparavam estimativas e gastos. Também foi introduzido um sistema de auditorias, bem como a reversão dos recursos não utilizados e o registro de todos os recursos solicitados. Além disso, os orçamentos eram elaborados e consideraram todas as receitas e todas as despesas durante o ano fiscal. Por conseguinte, o orçamento passou a ser considerado o principal instrumento de política do governo.

Os procedimentos orçamentários franceses identificavam todas as etapas necessárias à elaboração do orçamento. Por exemplo, o cálculo da quantia necessária de providências para um soldado considerava o número de soldados a ser utilizado durante o ano, deduzia-se o número de soldados doentes ou ausentes, e calculava-se a quantidade de mantimentos e equipamentos a ser usada e multiplicava-se pelo custo unitário para saber qual a necessidade total de recursos.

No Reino Unido, o primeiro-ministro Gladstone, na metade do século XIX, viu nas técnicas orçamentárias francesas um modo promissor para controlar finanças do governo. Em 1861, a Inglaterra criou o Comitê de Contas Público no Parlamento e, em

1866, os Escritórios de Controladoria e Auditoria Geral. Durante os últimos anos do século XIX foi implementada uma série de reformas que substituíram as práticas oportunistas do passado pelos procedimentos sistemáticos com objetivo de equilibrar as contas do governo.

Nos Estados Unidos, no início do século XX, foram desenvolvidos conceitos e uma série de práticas para planejamento e administração financeira que vieram a ser conhecidas como o “movimento do orçamento público”. O orçamento público consistia de um plano elaborado contendo todas as atividades do governo. Ele compreendia todas as receitas e todas as despesas para um período fiscal definido; para tanto, usava um número limitado de contas padrão para promover o controle dos gastos. Além de permitir a flexibilidade administrativa, o mais importante, era desenvolvido e proposto por um único executivo, que ajudado por seus assessores trabalhava para atingir os objetivos previamente definidos. Em 1907, Nova Iorque tornou-se a primeira cidade a implementar o orçamento público.

Em 1921, o Congresso norte-americano aprovou a obrigatoriedade do orçamento público. Ele estabelecia para o Presidente a exigência de submeter proposta de orçamento anual ao congresso, cobrindo todas as receitas e despesas federais durante o próximo ano fiscal.

Em empresas privadas, o orçamento foi utilizado primeiramente por Brown, gerente financeiro da Du Pont de Memours, nos Estados Unidos, em 1919 (ZDANOWICZ, 1989).

No Brasil, o orçamento passou a ser foco de estudos a partir de 1940, mas nem mesmo na década seguinte ele foi muito utilizado pelas empresas. O orçamento só teve seu apogeu no Brasil a partir de 1970, quando empresas passaram a adotá-lo com mais frequência em suas atividades (ZDANOWICZ, 1989).

Na primeira fase do orçamento predominou o orçamento empresarial, que teve como ênfase à projeção dos resultados e o posterior controle. É um plano projetado para atender a um nível de atividade do próximo período.

A segunda fase privilegiou o orçamento contínuo que tem como ênfase a revisão contínua, removendo-se os dados do mês recém-concluído e acrescentando-se dados orçados para o mesmo mês do ano seguinte.

O passo seguinte foi o surgimento do orçamento de base zero com a projeção dos dados como se as operações estivessem começando da estaca zero e a necessidade de justificar os gastos. No orçamento base zero os gestores estimam e justificam os valores orçados como se a empresa estivesse iniciando suas operações.

A quarta etapa apresenta o orçamento flexível em destaque com a projeção dos dados das peças orçamentárias em vários níveis de atividade. O orçamento flexível é projetado para cobrir uma gama de atividades, portanto, pode ser usado para estimar custos a qualquer nível de atividade.

Posteriormente, surgiu o orçamento por atividades como uma extensão do custeio baseado por atividades, com projeção dos recursos nas atividades e o uso de direcionadores para estimar e controlar os resultados. O orçamento por atividades usa a informação sobre os direcionadores no planejamento e no processo de avaliação.

Finalmente, o orçamento perpétuo que prevê o uso dos recursos fundamentado na relação causa-efeito. A descrição sintetizada de cada etapa é apresentada a seguir na figura 8.

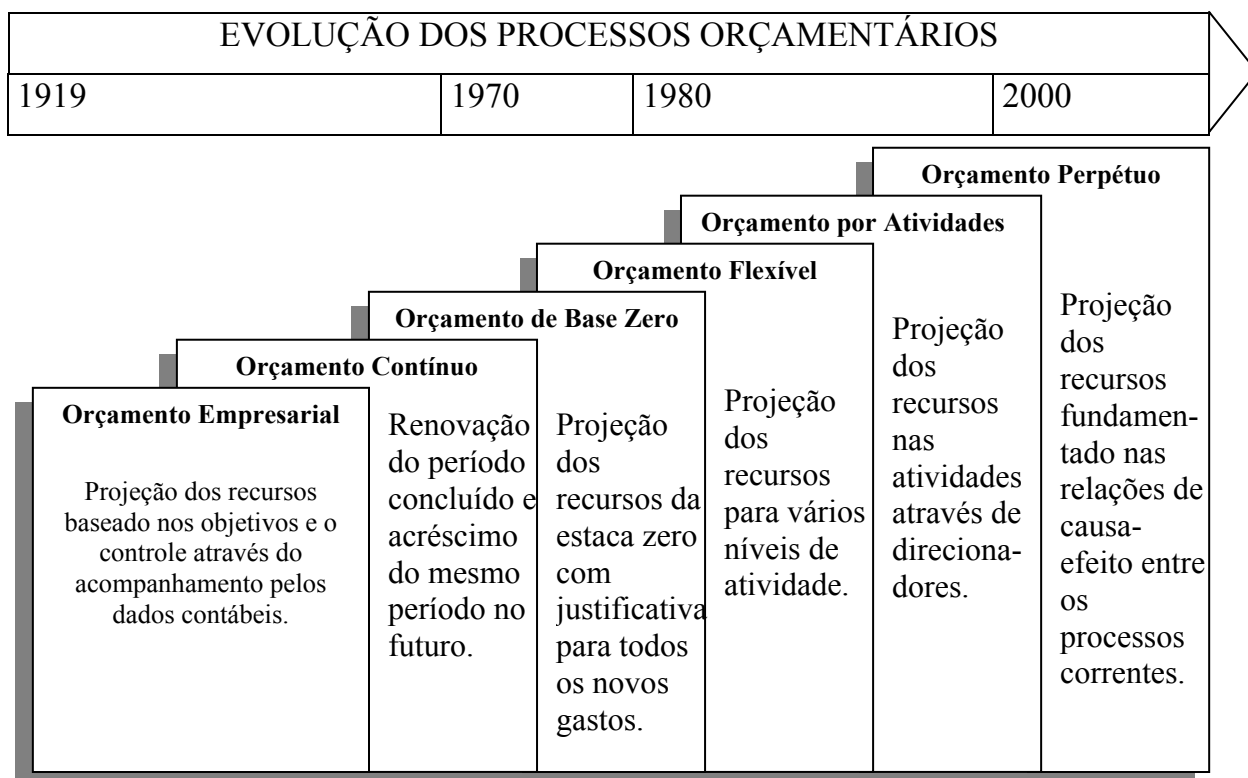


Figura 8: Do orçamento empresarial ao orçamento perpétuo

Pode-se ainda considerar outros processos como o orçamento padrão, orçamento de tendência e o orçamento incremental.

Através dos anos o orçamento foi adaptando-se e acompanhando as tendências das modernas teorias de gestão. As diferentes formas de apresentação são aqui referenciadas como processos, embora possa haver diferentes opiniões sobre o tema. Os processos orçamentários acima são vistos com mais propriedade no decorrer do capítulo.

3.2 CONCEITOS, OBJETIVOS E CARACTERÍSTICAS

Segundo o dicionário Michaelis, orçamento é a ação ou efeito de orçar. Cálculo dos gastos com a realização de qualquer obra ou empresa. Cálculo prévio da receita e despesa.

Para Catelli (1972, p.27), o orçamento pode ser sumarizado como um plano de ação detalhado, desenvolvido e distribuído como um guia para as operações e como uma base parcial para subsequente avaliação de desempenho. Zdanowicz (1989, p.20)

também define orçamento como um instrumento que descreve um plano geral de operações e/ou de investimentos por um determinado período, orientado pelos objetivos e metas propostas pela alta administração. Tung (1994, p.30) assevera que o orçamento consiste, essencialmente, em um plano de trabalho coordenado e no controle desse plano.

Um orçamento é a expressão de um plano de ação futuro da administração para um determinado período. Ele pode abranger aspectos financeiros e não-financeiros desses planos e funciona como um projeto para a empresa seguir no período vindouro. Os orçamentos referentes a aspectos financeiros quantificam as expectativas da administração com relação a receitas futuras, fluxo de caixa e posição financeira. Do mesmo modo que as demonstrações financeiras são elaboradas referentes a períodos passados, elas podem também ser preparadas para períodos futuros. (HORNGREN, FOSTER e DATAR, 1997, p.125).

Boisvert (1999, p.340) aduz que o orçamento é um conjunto de previsões quantitativas apresentadas de forma estruturada, uma materialização em valores dos projetos e dos planos. Ele é composto por dados financeiros e não financeiros, os últimos são expressos em função da unidade de medida dos recursos apropriados (quilograma, litro, horas, etc.). As quantidades inscritas no orçamento podem vir de dados históricos ou ainda de estudos, como a análise de um processo de produção por uma equipe de engenheiros industriais. No caso das vendas, os dados são tirados de análise de mercado que às vezes se encaixam nos processos estatísticos previstos.

Brookson (2000, p.6) assevera que orçamento é um plano de atividades futuras. Ele pode assumir diversas formas, mas normalmente reflete os departamentos e o conjunto da empresa em termos financeiros, fornecendo as bases para se aferir o desempenho da organização. O orçamento é uma declaração de planos financeiros e não financeiros para um período que está por vir, normalmente de um ano.

Os orçamentos, além de serem parâmetros para avaliação dos planos, permitem a apuração do resultado por área de responsabilidade, desempenhando papel de controle por meio dos sistemas de custos e contabilidade. O orçamento está unipresente no ciclo administrativo. Ele pode ser definido em termos amplos, com um

enfoque sistemático e formal à execução das responsabilidades do planejamento, execução e controle.

Weslch (1973, p.31-41) associa o orçamento às funções administrativas, abrangendo o planejamento, execução, controle, avaliação, motivação e coordenação. Zdanowicz (1989, p.20) assevera que o objetivo principal do orçamento é relacionar-se com as duas funções administrativas: o planejamento e o controle. Para Tung (1994, p.33), o objetivo principal é atingir maior eficiência nas diferentes atividades empresariais, com base nos recursos aplicados.

Brookson (2000, p.7) ordena de forma diferente os objetivos quando afirma que os orçamentos são essenciais para o planejamento e o controle da empresa. Eles ajudam a coordenar as ações dos líderes de diferentes áreas, estabelecem um compromisso com os objetivos da empresa, conferem autoridade ao gestor de cada área para fazer despesas e fornecer metas claras de receita, conforme quadro 2.

Objetivos	Descrição
PLANEJAMENTO	Auxiliar a programar atividades de um modo lógico e sistemático que corresponda à estratégia de longo prazo da empresa.
COORDENAÇÃO	Ajudar a coordenar as atividades das diversas partes da organização e garantir a consistência dessas ações.
COMUNICAÇÃO	Informar mais facilmente os objetivos, oportunidades e planos da empresa aos diversos gerentes de equipes.
MOTIVAÇÃO	Fornecer estímulo aos diversos gerentes para que atinjam metas pessoais e da empresa.
CONTROLE	Controlar as atividades da empresa por comparação com os planos originais, fazendo ajustes onde necessário.
AVALIAÇÃO	Fornecer bases para a avaliação de cada gerente, tendo em vista suas metas pessoais e as de seu departamento.

Quadro 2: Os seis objetivos principais do orçamento (Brookson, 2000, p.9).

Zdanowicz (1989, p.21-22) salienta que o processo orçamentário deve apresentar as seguintes características: projeção do futuro, flexibilidade na aplicação e participação direta dos responsáveis. Tung (1994, p.39) complementa, expondo as características básicas do orçamento: um grau de acerto aceitável, a adaptabilidade ao

ciclo operacional da empresa e a capacidade de demonstrar com rapidez pontos problemáticos e indicar decisões corretivas através de relatórios emitidos.

3.3 CICLO ORÇAMENTÁRIO

Para Boisvert (1999, p.341), o processo orçamentário é a forma como a empresa faz o orçamento. O ritual, ciclo, impregnado na cultura da empresa, varia de empresa para empresa. As empresas bem administradas normalmente têm o seguinte ciclo orçamentário, segundo Horngren, Foster e Datar (1997, p.125):

- planejamento do desempenho da empresa como um todo, assim como as respectivas subunidades. Todos os gestores concordam com o que é esperado deles;
- estabelecimento de um parâmetro de referência, isto é, um conjunto de expectativas específicas com relação às quais os resultados reais possam ser comparados;
- análise das variações dos planos, seguida, se necessário, das respectivas ações corretivas;
- replanejamento, levando em consideração o *feedback* e a mudança das condições.

O orçamento preocupa-se com a implementação do programa aprovado pelo planejamento estratégico. Os programas representam várias atividades de como desenvolver novos produtos e mercados, canais de distribuição, entre outros. O orçamento traduz os planos de longo prazo em um plano operacional anual. O plano de longo prazo inclui qualquer despesa ou receita que será incorrida, como por exemplo as despesas de pessoal adicional para desenvolver novos mercados. No entanto, qualquer gasto importante, como a nova fábrica, máquinas e equipamentos, outros, requer aprovação pelo comitê orçamentário e deve ser incluída no orçamento de investimentos.

Pode-se perceber que cada empresa usa um processo orçamentário diferente para a implantação do orçamento. Esse fato deve-se às necessidades e expectativas relacionadas à sua gestão. Para Boisvert (1999, p.340), o orçamento deve permitir:

- precisar os objetivos seguintes da organização;
- elaborar os planos a curto prazo;
- estimar os recursos associados aos planos;
- estabelecer um plano de investimento;
- desenvolver um plano de produção;
- planejar as compras;
- prever a necessidade de mão-de-obra direta (MOD) e prepará-la;
- ajustar o orçamento de produção;
- estabelecer os orçamentos financeiros;
- ajustar o orçamento global.

O processo orçamentário também deve permitir:

- assegurar o prosseguimento dos planos;
- mensurar periodicamente em que medida os objetivos estão sendo atingidos;
- analisar a economia, a eficiência e a eficácia dos gestores;
- intervir para ratificar os planos;
- reavaliar os objetivos e a estratégia da organização.

3.4 ESTRUTURA BÁSICA DO ORÇAMENTO²

A estrutura básica do orçamento é formada a partir das projeções financeiras dos orçamentos individuais (peças) de cada unidade da empresa e num conjunto de orçamentos para um determinado período, abrangendo o impacto tanto das decisões operacionais quanto das decisões financeiras (Figura 9). A figura a seguir, sumariza as peças que compõem o orçamento global.

² A figura 9 representa um exemplo dos passos na implementação do orçamento na indústria, no entanto, a estruturação pode ocorrer de outras formas.

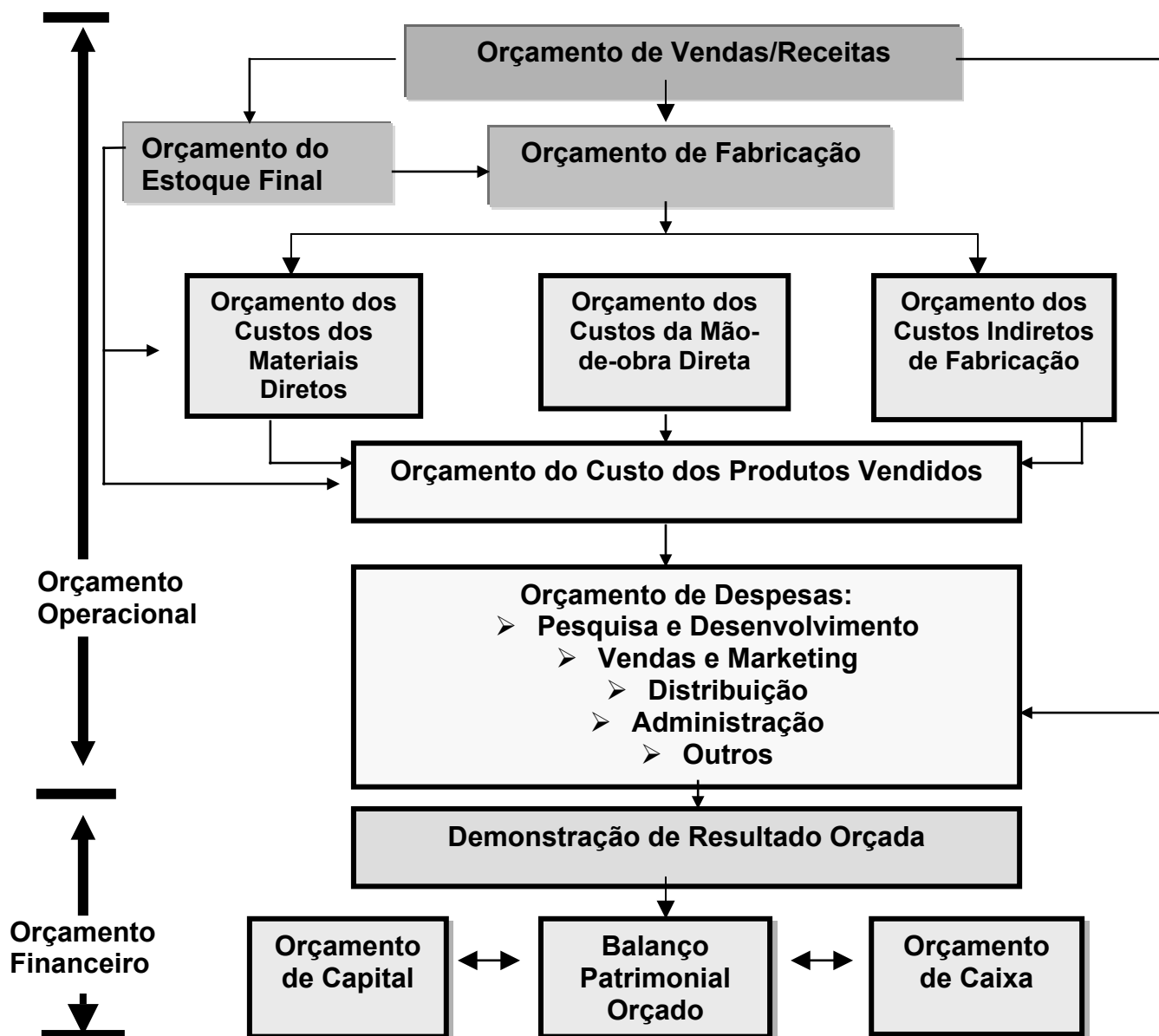


Figura 9: Exemplo de orçamento global (adaptado de Horngren, Foster e Datar, 2000).

O **orçamento operacional** aparece no primeiro plano do orçamento global e é formado pelas seguintes peças: orçamento de vendas, orçamento do estoque final, orçamento de fabricação, orçamento de custos dos materiais, orçamento da mão-de-obra direta, orçamento dos custos indiretos de fabricação e os orçamentos das despesas departamentais. Em segundo plano aparece o **orçamento financeiro** que é composto pelo orçamento de capital, orçamento de caixa, balanço patrimonial e demonstração do exercício projetado (Figura 9). As decisões operacionais visam a aquisição e o uso de recursos escassos, enquanto as decisões financeiras concentram-se em obter os meios para adquiri-los.

3.5 O ORÇAMENTO E A CONTABILIDADE POR RESPONSABILIDADE

Hornngren, Foster e Datar (1997, p.134) aduzem que, para atingir as metas prescritas no orçamento geral, uma empresa deve coordenar os esforços de todos os seus empregados. Cada gerente, independente de sua posição, é encarregado de um centro de responsabilidade.

Segundo Frezatti (2000, p.20), na implementação do orçamento é necessário atribuir responsabilidades. Para tanto, os objetivos e as metas são atribuídas através de centros de responsabilidade. Para Anthony (1970, p.279), o centro de responsabilidade é simplesmente uma unidade da empresa chefiada por uma pessoa responsável. Ele é responsável pelo desempenho de alguma função, que é seu produto, e pela aplicação de recursos, ou insumos, tão eficientemente quanto possível no desempenho dessa função. Conforme Atkinson et al. (2000, p.615), centro de responsabilidade é uma unidade para a qual um gestor é feito responsável.

Centro de responsabilidade é qualquer unidade da empresa liderada por um gestor que é responsável por suas atividades. Eles podem ser classificados com base na dimensão de entradas e saídas em quatro tipos: centros de receita, centros de custos, centros de lucro e centros de investimentos. A responsabilidade não necessariamente precisa ser estabelecida por departamento, ela pode ser definida por atividade, processo, unidade de negócio ou até em função de uma conta contábil.

3.6 CONDIÇÕES PARA IMPLEMENTAÇÃO

Welsch (1983, p.65) destaca que o processo orçamentário exige da empresa um sistema de informação, com dados contábeis, históricos adequados e apropriados. Segundo Zdanowicz (1989, p.22), a empresa para implementar o orçamento dever ter no mínimo uma estrutura organizacional definida, contabilidade aberta e informatizada e fixação dos objetivos, conforme figura 10.

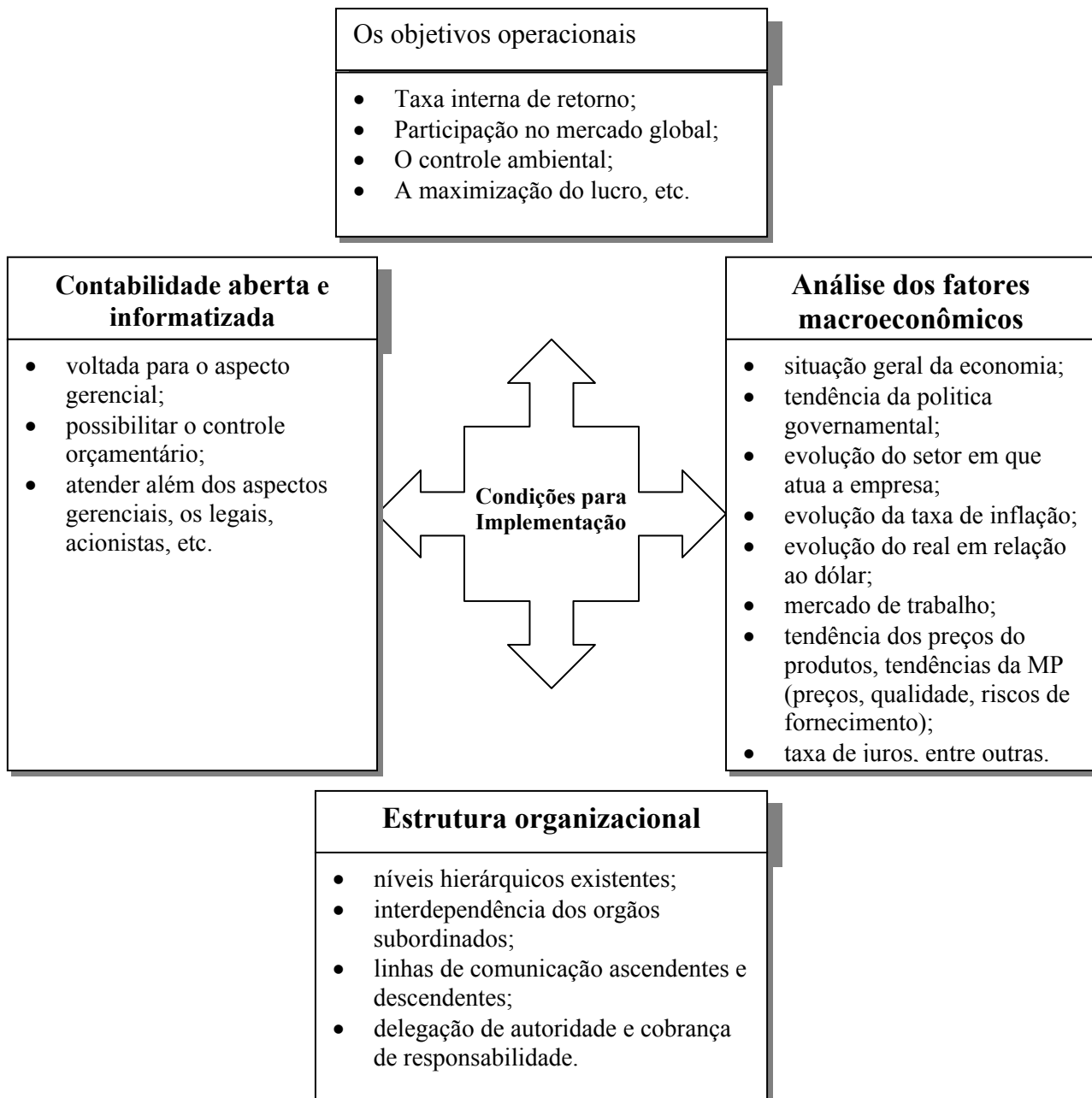


Figura 10: Condições para implementação do orçamento (adaptada de Zdanowicz, 1989, p.22).

Para Boisvert (1999, p.330), as condições prévias necessárias à implementação do orçamento são as seguintes: estrutura organizacional, políticas, gestão de pessoal e sistema de informação. As condições de implementação vão depender em grande parte do tipo de empresa e principalmente do grau de utilização do próprio processo orçamentário.

3.7 VANTAGENS DO ORÇAMENTO

Sanvicente e Santos (2000, p.23) consideram inúmeras as vantagens do orçamento. Dentre as mais significativas, pode-se mencionar:

- a) a existência e a utilização do sistema que sejam concretamente fixados objetivos e políticas para a empresa e suas unidades. Para Welsch (1973, p.42) e Zdanowicz (1989, p.31), o orçamento obriga a empresa à análise antecipada das políticas básicas. Frezatti (2000, p.19) aduz que as atividades de uma empresa podem ser coordenadas de maneira apropriada com base no processo de planejamento;
- b) por meio de uma integração de diversos orçamentos parciais num orçamento global, este sistema de planejamento força todos os membros da administração a fazerem planos de acordo com os planos de outras unidades da empresa, aumentando o seu grau de participação e fixação de objetivos. Para Welsch (1973, p.42) e Zdanowicz (1989, p.31), isso exige uma estrutura administrativa adequada, isto é, um sistema definido de atribuição de responsabilidades a cada função da empresa. Nesse sentido, Tung (1994, p.37) complementa descrevendo que o orçamento fortalece a administração, através do aperfeiçoamento dos seus sistemas de registro, análise, relatórios, entre outros;
- c) obriga os gestores a quantificarem e datarem as atividades pelas quais serão responsáveis, em lugar de se limitarem a compromissos com metas ou alvos vagos e imprecisos. Para Welsch (1973, p.43), o orçamento obriga todos os membros da administração a participar do processo de estabelecimento dos objetivos e preparação dos planos. Além de obrigar os gestores dos diversos setores a fazer planos em harmonia com os planos dos outros setores e de toda a empresa. Frezatti (2000, p.20) adiciona que sem a definição de responsabilidades, tanto a autoridade como a cobrança de resultados não podem ser exercidos, deve haver um comprometimento *a priori*;
- d) reduz o envolvimento dos altos administradores com as operações diárias, através de delegação de poderes e de autoridade que se refletem nos orçamentos das diferentes unidades operacionais. Para Welsch (1983, p.64), isso liberta os

executivos de muitos problemas internos rotineiros, graças a políticas predeterminantes e relações de autoridade, bem definidas, dando-lhes mais tempo para planejar e usar sua criatividade;

- e) identifica os pontos de eficiência ou ineficiência no desempenho das unidades da empresa e permite acompanhar em que termos está havendo progresso no sentido da consecução dos objetivos gerais e parciais da empresa. Welsch (1983, p.65) assevera que nesse aspecto o orçamento obriga os gestores a planejar o uso mais econômico de matéria-prima, mão-de-obra, instalações e capital. Reduz custos, bem como, destaca áreas de eficiência e ineficiência. Zdanowicz (1989, p.31) afirma que a elaboração do orçamento obriga a empresa a planejar economicamente;
- f) finalmente, a preparação de um orçamento para toda a empresa tende a melhorar a utilização dos recursos a ela disponíveis, bem como ajustá-los às atividades consideradas prioritárias, para que sejam alcançados os seus objetivos. Para Welsch (1973, p.43), o orçamento permite a verificação de progresso em relação aos objetivos da empresa. Frezatti (2000, p.21) afirma que quando dada área da empresa vislumbra o plano de negócios, pode auto-avaliar-se frente aos desafios que pretende superar no futuro. Welsch (1973, p.42) e Zdanowicz (1989, p.31) concluem que o orçamento força uma auto-análise periódica da empresa.

Para Horngren, Foster e Datar (1997, p.125), os orçamentos são as partes principais da maioria dos sistemas de controle gerencial. Administrados de forma inteligente, os orçamentos (1) impelem ao planejamento, incluindo a implementação de planos, (2) fornecem critérios de desempenho e (3) promovem a comunicação e coordenação dentro da empresa.

3.8 LIMITAÇÕES DO ORÇAMENTO

Apesar das vantagens e contribuições do orçamento, ele pode também apresentar algumas limitações.

Os valores contidos nos orçamentos não passam de estimativas, estando assim sujeitos aos eventos internos e externos, que podem afetar o processo de previsão inviabilizando sua concretização. Frezatti (2000, p.24) descreve que o plano de negócios considera movimentos da clientela, patamar de juros, nível de aceitação dos sindicatos, etc; dados bastante difíceis de serem estimados. Nesse sentido, Welsch (1983, p.65) descreve que o sucesso ou fracasso dependem bastante da previsão correta das estimativas.

Para Cokins (1999, p.4), o processo orçamentário leva um tempo extraordinariamente longo, às vezes excedendo um ano, dificultando ainda mais as previsões. Além de, freqüentemente, não poder acomodar reações e mudanças no comportamento de clientes e competidores que ocorrem durante este processo. Segundo a firma PriceWaterhouseCooper, as grandes empresas levam em média 110 dias para elaborar o orçamento. Adicionalmente, Frezatti (2000, p.33) aduz que as expectativas dos interesses externos pressionam os agentes internos. O processo orçamentário deve ser acompanhado e revisado permanentemente o que demanda tempo e dinheiro, além de considerar que os resultados podem ser a longo prazo.

Wood e Sangster (1996, p. 444) descrevem que provavelmente em nenhuma outra parte da contabilidade seja tão necessário envolver as pessoas quanto no processo orçamentário. Orçamentos são preparados para guiar a empresa a atingir seus objetivos e para propósitos de controle, ou seja, é uma forma dos gestores controlarem a empresa. Porém, muitas pessoas os vêem, não como um guia, mas como uma camisa de força. Cokins (1999, p.5) acrescenta afirmando que para muitas empresas o orçamento é uma “vaca sagrada” e geralmente os esforços de elaboração quase não excedem os benefícios.

Segundo Wood e Sangster (1996, p.444), pode-se observar algumas ações ou reações indesejáveis das pessoas em relação ao orçamento:

- a) o gerente de vendas recusou o pedido de passagem do vendedor para ir à Argentina para atender um pedido urgente e inesperado de uma empresa do Mercosul. A razão: o orçamento de despesas de vendas ultrapassou os gastos orçados. O resultado: a venda mais lucrativa que a empresa teria recebido por muitos anos foi perdida para o concorrente. Conforme Cokins (1999, p.4),

orçamentos são úteis para negócios estáveis e para gestores que não confiam na organização para gastar o dinheiro inteligentemente. Ambas as condições são inválidas na atual conjuntura;

- b) as horas extras pedidas pelo gerente não puderam ser atendidas, porque os valores orçados já foram excedidos. O resultado: o trabalho não foi completado na hora certa e a empresa teve que pagar uma penalidade por não atender uma cláusula do contrato. Para Cokins (1999, p.5), depois que o orçamento é elaborado, as atenções se voltam para o controle. Este controle inclui: orçamento x previsão, última previsão x atual previsão, atual x orçamento, atual x previsão, sem parar;
- c) no final do ano o gerente percebe que não gastou todo o orçamento. Ele então sai gastando em insumos completamente desnecessários, pois, caso não gaste todos os recursos orçados, será reduzido o valor para o próximo período. O resultado: muito insumo e equipamento desnecessário. Neste sentido, Cokins (1999, p.5) afirma que os gerentes enganam a empresa fazendo um “acolchoado orçamentário”;
- d) o orçamento de treinamento já foi gasto, então o gerente não deixará ninguém fazer cursos pelo resto do ano. O resultado: a empresa começa a ficar atrasada tecnologicamente, o pessoal começa a procurar trabalho em outras empresas, que são mais receptivas as suas necessidades de profissionalização e qualificação. Consegue mais recursos orçamentários aquele gestor que tem mais voz, maior poder político.

Para Cokins (1999, p.5), as empresas confundem orçamento com planejamento financeiro. Na verdade, esse orçamento é inadequado para revisão de políticas e planos, ele apenas quantifica os recursos a serem gastos conforme plano de contas, sem detalhá-los no nível hoje recomendado. Assim elaborado, o orçamento pouco contribui para a gestão, pois não identifica as atividades essenciais, não reflete com precisão os custos dos recursos usados pelas atividades porque partem de sistemas de previsão limitados e inadequados.

Os orçamentos em geral não permitem identificar as variáveis que influenciam na atuação do gestor e da área de responsabilidade, não evidenciando o resultado do

esforço despendido pelo gestor, seja na adaptação às condições que se apresentarem quando da execução dos planos, seja na eficiência com que suas atividades são executadas. Por basear-se no controle dos custos de acordo com padrões predeterminados, não direciona a empresa na busca de melhorias contínuas na qualidade, no tempo do ciclo e nos custos reais.

Para Kaplan e Cooper (1998, p. 326), nas empresas a prática empresarial de orçamentos é um processo de negociação envolvendo os chefes dos centros de responsabilidade e os executivos. Os gerentes dos centros de responsabilidade estão sempre em busca de mais recursos, enquanto os executivos tentam continuamente controlar os aumentos nos dispêndios autorizados para suas unidades. Resultado: o orçamento para o próximo ano baseia-se no do ano anterior, mais ou menos alguns pontos percentuais, dependendo do resultado das negociações entre executivos e a gerência.

Drury (1996, p.518) assevera que o orçamento aloca os recursos, como pessoal, materiais, telefones, energia elétrica, entre outros para cada centro de responsabilidade sem medir ou ter critérios de eficiência para esses gastos. Os orçamentos em geral podem falhar por vários motivos. Enumeram-se alguns a seguir:

- uma estrutura organizacional inadequada;
- sistema de custeio inadequado;
- falta de apoio da cúpula da empresa;
- falta de flexibilidade suficiente para reformular estimativas;
- técnica rudimentar de previsão;
- papeladas com detalhes excessivos.

Esses problemas são completados por Boisvert (1999, p.368):

- o uso excessivo das tendências históricas para o estabelecimento dos objetivos;
- aplicação de percentuais de cortes gerais nos custos, sem análise prévia do contexto de cada área ou setor;
- a análise dos resultados muito tempo depois, desperdiçando assim a correção imediata da anomalia;
- a excessiva associação dos custos na preparação do orçamento;

- a incapacidade de adaptar-se ao ambiente em constantes mudanças e à modificação das metas orçamentárias conseqüentemente.

Um dos grandes problemas enfrentados pelas empresas na implementação do orçamento, segundo Mason (1996, p.32), é modelar e operar os softwares existentes no mercado. Segundo as equipes responsáveis pelo orçamento, nenhum software é capaz de satisfazer completamente todas as exigências das empresas. A decisão tem sido de desenvolver sistemas próprios mais adaptados à realidade de cada situação. O uso de softwares prontos ajusta-se melhor a uma dada filosofia e a um certo estilo de administração que talvez não sejam aceitáveis em outras empresas.

As limitações podem ser maiores ou menores dependendo do modelo orçamentário utilizado pela empresa. As recentes evoluções dos processos orçamentários tendem a resolver muitos dos problemas anteriormente citados.

3.9 PROCESSOS ORÇAMENTÁRIOS³

Boisvert (1999, p.342) assevera que o orçamento é uma ferramenta a serviço do gestor, que deve saber adaptá-lo às suas próprias necessidades, bem como ao contexto particular da empresa (orçamento público ou privado). O orçamento pode tomar formas diferentes, como por exemplo, ele pode operar uma classificação das transações para recursos ou por atividades ou um reagrupamento das contas por centro de responsabilidade ou por processo, entre outras formas. O processo administrativo também pode variar dentro de um mesmo tipo de orçamento.

A empresa deve escolher entre várias formas de orçamento aquele que melhor se adequar aos objetivos, à filosofia de gestão, sistemas de mensuração e aos seus processos de controle. Assim, é possível estabelecer o orçamento em função:

- da unidade de medida (orçamento operacional, orçamento financeiro etc);
- do método de classificação das transações (orçamento por recursos, orçamento por atividades etc);

³ Há autores que preferem chamá-los de tipos, no entanto, entende-se que modelos seja mais adequado.

- do comportamento modelizado dos custos (orçamento fixo, orçamento flexível etc);
- do nível de análises previstas (orçamento empresarial, orçamento por atividades, orçamento flexível etc);
- da forma de elaboração (orçamento contínuo, orçamento base zero etc).

Embora os processos orçamentários possam ser definidos e apresentados de diferentes formas, a abordagem explorada no texto segue a evolução história do processo orçamentário. O objetivo é explorar os principais processos orçamentários propiciando ao leitor uma viagem através da evolução do pensamento orçamentário.

3.9.1 ORÇAMENTO EMPRESARIAL

3.9.1.1 Aspectos Evolutivos

A história do orçamento empresarial se confunde com a própria história do orçamento. O orçamento empresarial teve sua origem na administração pública e, foi utilizado como instrumento de planejamento e controle das operações empresariais em meados do século XX.

O orçamento empresarial ganhou relevância a partir da metade do século XX, mais precisamente entre os anos de 1950 e 1960, quando grandes empresas passaram a utilizá-lo em suas operações. O orçamento empresarial como conhecemos hoje, teve seu apogeu a partir de 1950 quando surgiram obras de escritores como Welsch, Gordon e Hilton, entre outros, que difundiram o orçamento empresarial pelo mundo. O nível de detalhes do orçamento empresarial pode variar de empresa a empresa. A elaboração em determinadas empresas pode encher muitas páginas, com um nível de detalhes e complexidade acentuada.

3.9.1.2 Conceito

Orçamento empresarial é um plano contendo as metas operacionais das diferentes áreas a serem controladas no próximo período. É um plano elaborado para um nível de atividade.

As principais etapas necessárias à elaboração do orçamento empresarial são descritas sistematicamente a seguir.

3.9.1.3 Orçamento de Vendas

A previsão de vendas constitui o ponto de partida do orçamento empresarial. Sanvicente e Santos (2000, p.43) asseveram que o orçamento de vendas constitui um plano de vendas futuras da empresa, para determinado período de tempo. O orçamento de vendas estima as quantidades de cada produto que a empresa planeja vender e o preço praticado. Determina os valores da receita total que será obtida, como condições básicas dessa venda, a vista ou a prazo, como também desencadeia os dados seguintes para elaborar o orçamento dos custos de fabricação, despesas de venda, distribuição e administrativas. O orçamento de vendas é a base para todas as outras peças orçamentárias; caso não seja preciso, as outras estimativas também serão incertas.

O orçamento de vendas é determinado após profunda análise do ambiente interno e externo. Essa análise inclui o diagnóstico dos fatores internos como: capacidade produtiva (localização, número, tamanho e idade das plantas, automação, logística, qualidade, produtividade, disponibilidade de matéria-prima e mão-de-obra, entre outros), vendas e marketing (localização e números de pontos de venda, sistema de distribuição, preços e promoções, imagem do negócio, marca e patentes, capacidade de atendimento, entre outros), P&D e engenharia (facilidade da P&D, recursos humanos, desenvolvimento de novos produtos, entre outros) e gestão e finanças (estrutura administrativa, competência e habilidades, cultura e valores, custo e disponibilidade de capital, sistema de planejamento e controle, liderança, entre outros).

Além dos fatores externos como mercado (potencialidade do mercado, diferenciação do produto, sazonalidade, mercados cativos, lucratividade do setor, nível de renda dos clientes, entre outros), competitivos (intensidade da competição, barreiras para entrar e sair, fatia de mercado, substitutos disponíveis, outros), econômicos e governamentais (inflação, impacto das mudanças externas, nível salarial, disponibilidade de material e mão-de-obra, legislação e impostos, entre outros), tecnológicos (inovação, maturidade e volatilidade, necessidade de P&D de produtos e

processos, outros) e sociais e culturais (impactos ambientais, código de defesa do consumidor, mudanças demográficas, qualidade e mercados internacionais, outros).

3.9.1.4 Orçamento de Fabricação

Quando o orçamento de vendas for completado, a próxima fase entra em ação, ou seja, o orçamento de fabricação. O objetivo é assegurar um nível de fabricação suficiente para atender a demanda prevista de vendas.

Wood e Sangster (1996, p.445) descrevem que nas estimativas de fabricação deve-se levar em consideração fatores como: espaço de armazenamento, disponibilidade de mão-de-obra, prazo de entrega de materiais, capacidade dos equipamentos, entre outros. Complementando, Zdanowicz (1989, p.71-79) descreve que são necessários os totais em termos de volume, política de estoques, capacidade de produção, adequação das instalações, disponibilidade de matéria-prima e mão-de-obra e determinação das escalas ou lotes de produção.

Após preparar as estimativas de materiais que são exigidos para atender o nível de fabricação orçado, define-se os custos relacionados à fabricação: matéria-prima, mão-de-obra direta e custos indiretos de fabricação.

Orçamento de matéria-prima - MP

A área de fabricação elabora as necessidades de materiais e o setor de compras providencia a aquisição das quantidades estimadas. O objetivo é comprar estes materiais no momento certo e ao preço planejado.

O orçamento de matéria-prima define padrões de consumo ou o quociente entre a quantidade de cada tipo de matéria-prima e o volume físico de produção, quocientes entre consumo de matéria-prima de horas de MOD ou de horas máquina e estudos de padrões de engenharia.

Orçamento de mão-de-obra direta – MOD

O orçamento de mão-de-obra direta é de responsabilidade dos gerentes dos respectivos departamentos que compõem a fase de fabricação. São determinadas as horas necessárias para atender a fabricação estimada. Onde existem diferentes níveis

de complexidade de mão-de-obra, estes devem ser especificados em separado no momento da elaboração do orçamento.

O objetivo macro do orçamento de mão-de-obra direta é estimar a necessidade de recursos humanos, recrutamento, treinamento, avaliação e especificação de tarefas, avaliação de desempenhos, negociação com sindicatos e administração salarial.

O orçamento de mão-de-obra direta tem como procedimentos a determinação do número de horas necessárias para produzir cada produto, taxas médias de remuneração por departamento, centro de custos ou operação. Além de estimar relações diretas entre o custo de MOD e alguma medida de volume, estabelecer critérios para a determinação do pessoal necessário em função das horas estimadas, transformadas em número de empregados.

Custos indiretos de fabricação – CIF

Os custos indiretos de fabricação também são de responsabilidade dos gerentes dos respectivos departamentos de fabricação. O total do orçamento de custos indiretos depende do comportamento individual dos demais custos e do nível de fabricação.

Sanvicente e Santos (2000, p.91) asseveram que os custos indiretos de fabricação abrangem todos os custos fabris que não podem ser classificados como mão-de-obra direta e matéria-prima, e são incorridos em nível de departamento ou em nível da fábrica como um todo; são custos como mão-de-obra indireta, depreciação, material de escritório e assim por diante. Zdanowicz (1989, p.89) descreve que além desses, também fazem parte dos custos indiretos de fabricação: os seguros, aluguéis, serviços de terceiros, energia elétrica, água, entre outros.

3.9.1.5 Orçamento das Despesas de Vendas e Administrativas

As despesas administrativas, de vendas, financeiras e de pessoal incluem todos os gastos necessários para a gestão das operações da empresa e também os itens relativos a pessoal, viagens, telefone, correio, fax, material de escritório, depreciação dos bens de escritório, seguros, taxas, energia elétrica, entre outros. Conforme Zdanowicz (1989, p. 103), essas despesas estão relacionadas à alta administração da

empresa, pessoal burocrático e aos gastos de expediente, incluindo custos comerciais, marketing, custos financeiros e custos tributários.

Para melhor controle, o orçamento de matéria-prima, mão-de-obra e custos indiretos de fabricação são combinados com as despesas de venda e administrativa em departamentos. Esta junção é usada para determinar como os gerentes estão controlando os custos e despesas nas áreas de responsabilidade. Para Zdanowicz (1989, p.104), as proposições orçamentárias dos setores administrativos devem conter: custos básicos por centro de lucro, atividades do setor, exposição de atividades que possam ser restringidas e atividades que possam ser ampliadas.

3.9.1.6 Projeção dos Demonstrativos Contábeis

Quando todas as peças orçamentárias mencionadas estiverem preparadas, pode-se elaborar o orçamento geral, determinando o resultado do período. Todas as receitas e despesas geradas em cada peça orçamentária são reunidas para projetar o resultado. Esta projeção permite a análise e a avaliação dos resultados que foram alcançados através do planejamento.

A Demonstração de Resultado do Exercício projetada é elaborada a partir dos orçamentos operacionais, como: o orçamento de vendas, orçamento de fabricação e orçamento de despesas operacionais.

O Balanço Patrimonial projetado poderá ser apresentado na forma de comparabilidade entre os exercícios encerrados no ano anterior e o orçado. O balanço patrimonial pode ser projetado ao término de cada mês, três meses ou anualmente.

3.9.1.7 Orçamento de Investimento

O gerenciamento dos investimentos é fundamental para o desenvolvimento e concretização das metas orçamentárias. As empresas que querem permanecer competitivas necessariamente terão que investir montantes cada vez maiores de recursos em seus ativos. Para piorar a situação as necessidades e os cenários mudam a qualquer momento, portanto fica evidente que não há margem para erros quando definir, elaborar e implementar investimentos de longo prazo.

Sanvicente e Santos (2000, p.125) descrevem que nessa peça orçamentária consideram-se aqueles gastos incorridos com aquisições de máquinas, veículos, construções, modificações e transformações que tenham caráter de melhoria ou reposição da capacidade produtiva ou de prestação de serviços.

3.9.1.8 Orçamento de Caixa

O objetivo do orçamento de caixa é assegurar recursos monetários suficientes para atender as operações da empresa estabelecidos nas outras peças orçamentárias. O orçamento de caixa está sujeito a incertezas e falhas, sendo necessário ter uma margem de segurança, permitindo assim atender a um eventual erro da previsão. Tal afirmação é compartilhada por Zdanowicz (1989, p.115), quando descreve que o objetivo do orçamento de caixa é proporcionar o levantamento dos recursos financeiros necessários para a execução do plano geral de operações e, também, da realização das transações monetárias da empresa.

O orçamento de caixa pode ajudar a empresa a equilibrar o caixa, identificando deficiências de recursos monetários com antecedência, o que pode levar a empresa a buscar empréstimos a juros menores; como também, a estimar os excessos de recursos, permitindo projetar investimentos com certa antecedência.

3.9.1.9 Plano de Remuneração Variável

O objetivo do plano de remuneração é alinhar os objetivos da empresa com os gestores e empregados. Segundo Wood e Picarelli (1999, p.112), a remuneração variável pode ser classificada em dois grandes grupos: a **participação nos lucros** e a **remuneração por resultados**.

Na **participação nos lucros**, gestores e empregados, recebem bonificações vinculadas aos resultados financeiros. A remuneração variável por meio de indicadores financeiros é prática comum em muitas empresas.

A **remuneração por resultados** costuma utilizar fórmulas ligando indicadores, metas e resultados a prêmios ou aumentos de salários. Ela está necessariamente atrelada a práticas de gestão participativa.

Para motivar o pessoal é fundamental incorporar ao orçamento uma forma de reconhecimento pelo esforço para atingir as metas fixadas. As empresas que apostam na valorização de seu pessoal têm grandes chances de ter sucesso. A empresa deve usar da melhor forma possível seu “estoque de conhecimento” com o objetivo de melhorar seu desempenho frente aos concorrentes.

3.9.2 ORÇAMENTO CONTÍNUO

3.9.2.1 Introdução

A tendência do orçamento é ter um ciclo orçamentário anual, conforme figura 11. Todavia, um ano pode ser um tempo muito longo para planejar, dependendo do tipo de empresa. As empresas inseridas em mercados como as de tecnologia, apresentam problemas com o planejamento anual, em função de rápidas mudanças tecnológicas e produtos com ciclo de vida muito curto.

CICLOS ORÇAMENTÁRIOS

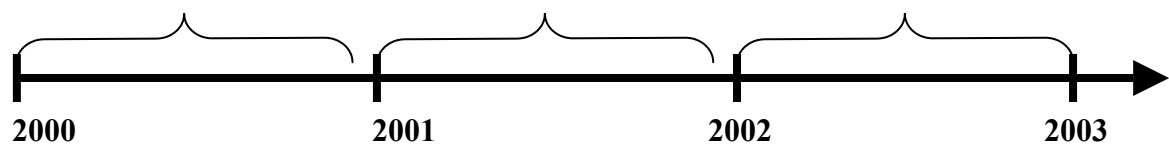


Figura 11: Ciclos orçamentários do orçamento empresarial

A objetivo central do orçamento contínuo é atualizar o orçamento operacional continuamente. A idéia é acrescentar no fim de cada ciclo um novo período, que pode ser de um mês, quatro ou seis meses, conforme figura 12.

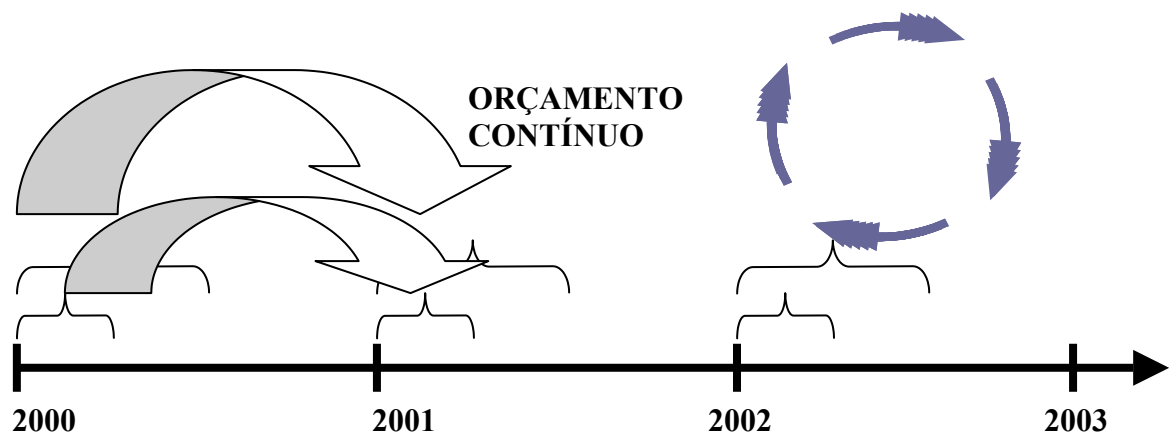


Figura 12: Ciclos orçamentários do orçamento contínuo

A elaboração do orçamento contínuo cobre geralmente um plano de tempo de 12 meses, substituindo normalmente o período atual ao seu término pelo mesmo período no futuro. Isto mantém constantemente os gestores e empregados envolvidos no processo orçamentário de forma que condições variáveis sejam incorporadas no momento oportuno.

3.9.2.2 Definição e Características

O período orçamentário para as atividades operacionais normalmente segue o ano fiscal da empresa. Para Welsch (1983, p.82), o orçamento contínuo é freqüentemente usado quando se acredita que planos realistas podem ser feitos para curtos períodos e é desejável ou necessário replanejar e refazer projeções continuamente por força das circunstâncias.

Segundo Warren, Reeve e Fess (2001, p.183), um ano é curto o bastante para que as operações futuras possam ser estimadas com determinada exatidão, todavia longo o bastante para que o futuro possa ser visto em um contexto amplo. O orçamento de 12 meses é continuamente revisado, removendo-se os dados do mês recém concluído e acrescentando-se dados orçados para o mesmo mês do ano seguinte, conforme figura 13.



Figura 13: Exemplo da sistemática do orçamento contínuo (adaptado de Warren; Reeve e Fess, 2001, p.183)

O orçamento contínuo pode ser utilizado conforme figura 13, revisado e reprojeto mensalmente, mediante o abandono progressivo do mês encerrado e a adição de mês futuro equivalente. Embora, não necessariamente seja esta a única forma de utilizar o orçamento contínuo, a revisão pode também ser realizada por trimestre ou semestre, dependendo da necessidade do negócio.

3.9.2.3 Vantagens e Desvantagens do Orçamento Contínuo

O orçamento contínuo, tem três grandes vantagens em relação aos outros processos orçamentários:

- facilidade em orçar períodos menores, de forma contínua e no menor tempo;
- incorporação de novas variáveis;
- resulta em um orçamento mais preciso e detalhado.

Este sistema é fácil de implementar, fácil de gerenciar, requer muito menos tempo de elaboração, assegura verdadeira responsabilidade, prediz o fluxo monetário, e resulta em um orçamento mais preciso que as aproximações dos orçamentos tradicionais.

Ao analisar o que deu certo e o que deu errado durante o mês anterior, os gestores e empregados podem incluir formas de melhorar o resultado no período futuro. A elaboração do período futuro é feita enquanto as informações estão prontamente disponíveis, sendo analisadas e discutidas por todos.

Apesar do orçamento contínuo estabelecer sua renovação a cada dois, três ou quatro meses, esta elaboração é feita de forma geral com um ano de antecedência; não solucionando por completo a problemática das empresas inseridas em mercados com mudanças constantes.

Conforme especificado anteriormente o orçamento empresarial e contínuo pode ser elaborado de várias formas. A desvantagem dos processos anteriores é que perpetuam ineficiências do passado.

Uma alternativa para solucionar tal problema é o orçamento de base zero, que é visto com mais propriedade no item a seguir. No OBZ o ano anterior não é usado como ponto de partida para elaboração do atual. Este orçamento requer que todas as

atividades estejam justificadas e priorizadas antes de serem tomadas as decisões relativas à quantia de recursos a serem alocados a cada departamento ou atividade.

3.9.3 ORÇAMENTO DE BASE ZERO - OBZ

3.9.3.1 Introdução

O orçamento de base zero rejeita a visão tradicional do orçamento e, principalmente, a idéia do orçamento incremental, que leva em consideração os dados do ano passado mais um adicional. Em vez disso, o orçamento de base zero projeta todos as peças como se estivessem sendo compiladas pela primeira vez.

A primeira formalização do orçamento base zero ocorreu em 1960 no Departamento de Agricultura dos Estados Unidos. No entanto, somente em 1969 a Texas Instruments realizou estudos para sua implementação, sendo inicialmente utilizado na Divisão de Assessoria e Pesquisa em 1970. A primeira publicação foi realizada em novembro/dezembro de 1970 na Harvard Business Review por Peter A. Pyhrr, mentor do processo na Texas Instruments. Em 1973, Pyhrr auxiliou na implementação do orçamento de base zero no Estado da Geórgia.

Para Pyhrr (1981), o surgimento do orçamento de base zero deve-se muito a três problemas comuns no orçamento empresarial, que são:

- não terem sido estabelecidos alguns objetivos e metas; ou os objetivos e metas, tal como a direção os entendia e previa, não eram realistas à luz do valor final orçado;
- algumas decisões operacionais que afetavam as quantidades necessárias não tinham sido tomadas;
- as quantidades do orçamento não eram estritamente alocadas de acordo com as alterações de responsabilidade e de carga de trabalho.

3.9.3.2 Conceitos e Características

Conforme destacam Warren, Reeve e Fess (2001, p.184), o orçamento base zero exige que os gestores estimem as vendas, a fabricação e outras peças orçamentárias como se as operações estivessem começando da estaca zero.

Um processo funcional de planejamento e controle operacional, segundo o qual cada gestor deve justificar todas as solicitações de dotações orçamentárias, em detalhes, a partir do ponto zero, para serem avaliados por análises sistemáticas e classificadas por ordem de importância em diferentes etapas operacionais (PYHRR, 1981).

De acordo com Carvalho (2002, p.5), as principais características e objetivos do OBZ são:

- analisar o custo-benefício de todas os projetos, processos e atividades partindo de uma base “zero”;
- focalizar objetivos e metas das unidades de negócio cujos recursos são consequência do caminho ou direção planejada;
- assegurar a correta alocação de recursos com base no foco do negócio e nos fatores-chave do negócio;
- aprovar o nível de gastos após a elaboração com base em critérios previamente definidos;
- desenvolver forma participativa, com intensa comunicação entre as áreas e;
- fornecer subsídios para a tomada de decisão.

A elaboração do processo base zero exige que o gestor justifique detalhadamente todas as dotações solicitadas em seu orçamento, cabendo-lhe justificar a necessidade dos recursos orçados. Cada gestor é obrigado a preparar um “pacote de decisão” para cada atividade ou operação, e este pacote inclui análise de custo, finalidade, alternativas, medidas de desempenho, consequências de não executar a atividade e benefícios. Os gestores devem primeiro identificar diferentes maneiras de executar cada atividade, como operações centralizadas versus descentralizadas, ou a avaliação da economia na terceirização e no esforço de gerenciamento das despesas (PYHRR, 1981).

O orçamento base zero propõe reexaminar todas as suas atividades e prioridades, recursos financeiros a partir da estaca “ZERO”, ao se projetar um novo exercício social. No OBZ os gestores devem apresentar justificativas para apropriações dos recursos, levando-se em consideração custo/benefício ou a análise evolutiva dos acontecimentos.

Os gastos no orçamento de base zero são realizados através de pacotes de decisão, que devem ser definidos e priorizados conforme critérios previamente fixados.

Para Pyhrr (1981, p.5), o orçamento base zero segue dois passos importantes:

- a identificação dos pacotes de decisão; e
- priorização dos pacotes de decisão.

3.9.3.3 Identificação dos Pacotes de Decisão

Segundo Pyhrr (1981, p.6), esse passo envolve a análise e a descrição de cada atividade em separado, as atuais e as novas, em um ou mais pacotes de decisão. Tendo identificado e priorizado os pacotes de decisão, a administração pode alocar recursos de acordo com isso, destinando recursos financeiros às atividades mais importantes (ou pacotes de decisão), sejam elas atuais ou novas.

O pacote de decisão é um documento que identifica e descreve uma atividade específica de modo a que a administração possa: (1) avaliá-la e priorizá-la em relação a outras atividades que concorram para a obtenção de recursos imediatos e (2) decidir aprová-la ou rejeitá-la (PYHRR, 1981).

Uma vez que foram elaborados os pacotes de decisão, os gestores estão prontos para começar o processo de revisão. Determinar quanto gastar e onde gastar, classificando todos os pacotes em ordem de benefícios para a empresa. Teoricamente, uma vez fixado o valor, devem ser aceitos pacotes com nível de gasto baseado em critérios de estratégia/custo/benefício.

3.9.3.4 – Priorização dos Pacotes de Decisão

Segundo Pyhrr (1981, p.5), esse passo envolve a avaliação e o escalonamento destes pacotes por ordem de importância, através de uma análise de custo/benefício ou avaliação subjetiva.

Essa fase do orçamento base zero é crítica, pois vai delinear o futuro da organização. Os critérios de seleção dos pacotes devem ser baseados nos objetivos estratégicos. Os gestores enfileiram todos os pacotes em ordem de benefícios decrescentes à empresa.

Um pacote de decisão representa a operação de um programa particular (área de responsabilidade). Esses pacotes representam incrementos que refletem níveis diferentes de atividade e de consumo dos recursos. A figura 14 ilustra o processo de seleção dos pacotes de decisão.

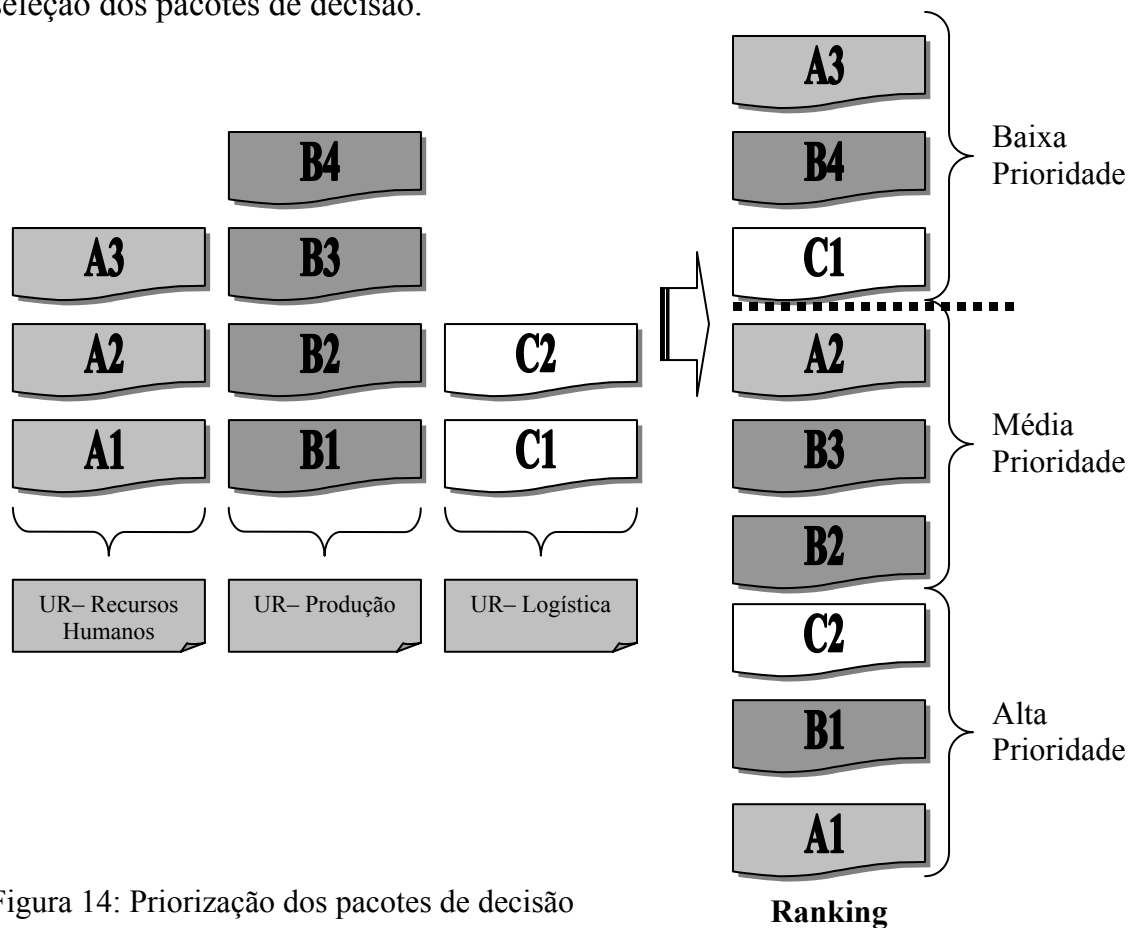


Figura 14: Priorização dos pacotes de decisão

Os pacotes de decisão são ordenados por critérios previamente fixados pela alta direção da empresa e comunicados através do planejamento estratégico. Em geral, todos os pacotes abaixo da linha pontilhada são aceitos. A linha é uma medida de desempenho que deve ser respeitada e todo pacote que ultrapassa o nível de gastos ou não atinge o desempenho esperado deve ser revisado.

3.9.3.5 Vantagens e Desvantagens do OBZ

A principal desvantagem do orçamento de base zero é o tempo de elaboração. Neste sentido, o OBZ pode ser bastante burocrático, com muitos papéis e inúmeros controles. O OBZ leva muito mais tempo para ser elaborado do que os orçamentos tradicionais, em virtude de que os gastos devem ser justificados e aprovados. Este tempo poderia ser gasto em atividades mais produtivas.

Uma das vantagens do OBZ é que pode ser implementado em qualquer organização com ou sem fins lucrativos, em atividades industriais, comerciais e de serviço. As atividades normalmente podem ser controladas através das relações de contribuição para o resultado global do negócio.

Como cada quantia a ser gasta precisa ser justificada, o OBZ leva mais tempo para ser elaborado, mas provavelmente conduz a um melhor resultado. Ele leva a empreender revisões nas estimativas básicas para todos os departamentos a cada ano, evitando assim a perpetuação das ineficiências.

Vantagens do orçamento de base zero:

- força os gestores a refletir sobre as operações e procurar oportunidades de melhoria;
- informações detalhadas relativas a recursos necessários para se realizar os fins desejados;
- chama atenção para os excessos e duplicidade entre as atividades ou departamentos;
- concentra-se nas reais necessidades e não nas variações do ano anterior;
- melhor acompanhamento do planejado versus realizado.

Entre as mudanças que as empresas que utilizam esse método devem promover é a redução da papelada. A priorização dos pacotes de decisão deve ser feita dentro de critérios previamente fixados; evitando-se a competição entre os gestores, diminuição da moral, entre outros problemas.

O orçamento flexível apresentado a seguir tem como principal característica possibilitar a projeção em diferentes níveis de atividade. A utilização do orçamento flexível ou por atividades não descarta o orçamento empresarial, em grande parte das aplicações é necessário usar ambos para implementar o processo orçamentário na íntegra.

3.9.4 ORÇAMENTO FLEXÍVEL

3.9.4.1 Introdução

As variações nas projeções do orçamento empresarial, em relação ao resultado realizado, dificultam em muito a análise da eficiência e eficácia, seja ela relacionada aos setores, onde os gerentes e empregados não podem ser corretamente avaliados e recompensados, seja em relação ao desempenho da empresa como um todo.

As bases do método foram lançadas no início de 1970 na Alemanha por Kilger e Plaut, conhecido como *GrenzPlankostenrechnung* ou GPK. O sistema incorporava dois princípios básicos: os centros de responsabilidade com o controle e o cálculo de custo por produto e a nítida separação entre custos fixos e variáveis por centro. Esses princípios formam a base do *Flexible Plankostenrechnung* ou orçamento flexível.

As inovações que ocorreram nas filosofias de gestão durante as últimas décadas do século XX trouxeram mudanças ao orçamento flexível, que acabou incorporando novos modos de alocação dos recursos, através de direcionadores.

Wood e Sangster (1996, p.457) asseveram que quando os resultados reais são comparados com os resultados orçados através do orçamento empresarial, eles divergem por duas razões:

- 1º. Enquanto os volumes reais e orçados da fabricação e vendas podem ser os mesmos, nos custos reais e orçados pode haver diferenças.
- 2º. Os volumes das unidades reais e orçadas de vendas e fabricação podem variar e os custos serão diferentes porque os volumes são diferentes.

Mott (1996, p.160) descreve que a elaboração do orçamento flexível sem dúvida impõe a análise dos custos nas categorias variável e fixa, para se preverem as despesas em diferentes níveis de atividade. Esta não é a mesma análise como a dos custos diretos e indiretos, porque alguns custos indiretos variam com o nível de atividade e alguns diretos, incluindo os salários, são fixos.

3.9.4.2 - Conceituação e Características

Alguns custos variam com mudanças no nível de atividade. É essencial, quando elaborar o orçamento, informar aos centros de custo para considerarem essa

variabilidade. Por exemplo, se o nível real de atividade é maior que o seu nível estimado de atividade, então esses custos que variam com a atividade serão maiores que os custos orçados; essencialmente causada por mudanças na atividade.

Para Garrison e Noreen (1996, p.480), o orçamento flexível tem duas diferenças básicas frente ao orçamento empresarial. Primeiro, não limita a projeção a um nível de atividade, mas sim, para uma gama de atividades. Segundo, os resultados atuais não são comparados com os custos ao nível de atividade do orçamento original; ou seja, os custos incorridos são comparados com aqueles necessários para esse nível de atividade.

Para Horngren, Foster e Datar (1997, p.154), o orçamento flexível é ajustado de acordo com as mudanças no nível de atividade real ou receita e medidas de custo reais. O orçamento flexível permite que os gestores calculem um conjunto mais vasto de variações que o orçamento empresarial. Nesse sentido, Hansen e Mowen (2001, p.264) afirmam que o orçamento flexível fornece os custos para uma faixa de atividades. Eles podem ser usados no planejamento ao mostrarem quanto os custos serão em vários níveis de atividade. Quando usados dessa forma, os gestores podem lidar com a incerteza ao examinarem os resultados financeiros esperados para um número de cenários plausíveis.

A elaboração do orçamento flexível está baseada no adequado conhecimento dos padrões de comportamento dos custos, segundo Horngren (1965, p.218), principalmente os custos indiretos de fabricação. Através dos anos, esses custos tornaram-se representativos, tornando-se muitas vezes superiores aos custos com matéria-prima e mão-de-obra direta. Teoricamente, o orçamento flexível depura melhor esses gastos, separando-os em custos variáveis ou fixos.

De acordo com Wood e Sangster (1996, p.457), o princípio do orçamento flexível é construir orçamentos em vários níveis de volume, e mostrar que custos e despesas podem variar nos diferentes níveis de fabricação e vendas. As variações, ou discrepâncias como são mais conhecidas, normalmente, estão relacionadas ao controle dos diferentes gerentes da empresa. Discrepâncias estão relacionadas ao controle individual do departamento (centro de responsabilidade). Por outro lado, variações são

causadas por diferenças nos valores provocadas por vendas menores ou maiores, ou pelo menos pela expectativa de vendas variáveis.

Para Watts (1996, p.640), as discrepâncias entre planejado e desempenho real podem ocorrer por três razões:

- a) o volume de atividade pode ser diferente do planejado;
- b) o preço das unidades vendidas pode ser diferente da orçada; e
- c) custos reais podem ser diferentes do planejado.

De acordo com Horngren, Foster e Datar (1997, p.154), os orçamentos flexíveis e as variações auxiliam os gerentes a obter uma visão mais aprofundada sobre as razões dos resultados reais serem diferentes dos planejados. Os orçamentos flexíveis e as variações podem desempenhar um papel fundamental no planejamento gerencial e controle. Variação é a diferença entre o resultado obtido e o valor orçado. Variações ajudam os gerentes no planejamento e nas decisões de controle:

- áreas com variações recebem mais atenção;
- variações podem explicar situações indesejadas;
- são usadas para avaliar desempenho;
- há incentivos por eficiência para gerentes que minimizam essas variações no futuro.

O orçamento flexível é elaborado para todos os níveis de atividade dentro de uma gama de expectativas possíveis. Portanto, ele é dinâmico por natureza, ou seja, um gestor pode olhar para o nível de atividade que foi atingido durante o período e então olhar para o orçamento flexível e determinar qual o valor estimado de custo naquele nível.

3.9.4.3 Vantagens e Desvantagens do Orçamento Flexível

A análise de cada variação é importante para melhorar o controle e avaliação do desempenho. Através do orçamento flexível, as variações são analisadas e compreendidas pelos colaboradores da empresa. A clareza e participação na elaboração do orçamento direcionam a empresa a atingir os objetivos globais.

O orçamento flexível pode ser usado para preparar a empresa antes que algum evento aconteça, orçando para vários níveis de atividade esperados. Neste sentido,

orçar para uma gama de atividades pode ajudar gestores a lidar com as incertezas do ambiente.

Com o monitoramento das medidas através de períodos subseqüentes, o desvio entre o orçamento flexível previsto e realizado vai se tornando cada vez menor. O orçamento também é um processo de aprendizagem contínuo. Essa melhoria também pode ocorrer através de *benchmarking* comparando operações, produtos, processos ou atividades com outras empresas, que possuem práticas semelhantes e níveis de desempenho melhores.

O importante no orçamento flexível é a possibilidade de identificar as origens das diferenças, se elas foram causadas pela variação do preço, volume etc., ou foram causadas por eficiência ou ineficiência no uso dos materiais, mão-de-obra, entre outros. Para tomar decisões acertadas é preciso ter claro as causas dessas variações, para então determinar ações que venham a corrigir tais distorções.

A utilização do orçamento flexível exige um conhecimento maior sobre seus custos. As empresas em geral encontram problemas para separar custos fixos de variáveis, dificultando a utilização do orçamento flexível.

O orçamento flexível também tem limitações no gerenciamento de medidas não financeiras.

O item a seguir aborda o orçamento por atividades. O orçamento por atividades é uma extensão do custeio baseado em atividades.

3.9.5 ORÇAMENTO POR ATIVIDADES - ABB

3.9.5.1 Conceitos e Características

A partir de 1980, o ABC – Custeio Baseado em Atividades começa a ser utilizado em aplicações práticas. Segundo Cokins (1999, p.8), o ABC tem três funções principais: ampliar o entendimento sobre os custos, dar apoio à tomada de decisão e ajudar no planejamento *preditivo*. A evolução do ABC para o orçamento por atividade - ABB é natural, cujo objetivo é usar o ABC para estimar os custos e as necessidades de recursos através de direcionadores.

As empresas que utilizam o sistema ABC compreendem que é necessário um conjunto de atividades específicas para atender um cliente ou para produzir um produto ou serviço, com melhor detalhamento dos respectivos custos, obtendo uma visão mais clara dos seus processos.

Embora estas informações ainda são relacionadas a fatos passados. Para solucionar tal aspecto, há a necessidade de dispô-las em relação ao futuro. O orçamento fornece informações prospectivas e pode ser utilizado em conjunto com a contabilidade por atividades, funcionando como instrumento de planejamento e controle.

Para Ching (1995, p.275), um orçamento eficaz deve preocupar-se com a alocação apropriada de recursos, como pessoas, tecnologia, ativo imobilizado, entre outros, para atingir determinadas necessidades e objetivos estratégicos relativos aos produtos e à base dos clientes. O orçamento por atividades permite identificar os recursos alocados para cada atividade e como estas estão contribuindo para maximizar as oportunidades de seus produtos e clientes.

Horngren, Foster e Datar (1997, p.133) asseveram que o orçamento por atividades centraliza a atenção no custo das atividades necessárias à fabricação e venda de bens e serviços. Ele decompõe os custos indiretos em centros de custos por atividades homogêneas. Os gestores utilizam o critério de causa e efeito para identificar os direcionadores de custo de cada um desses centros de custos indiretos.

McLemore (1997) conceitua orçamento por atividade como sendo a expressão quantitativa das atividades esperadas pela empresa. Ele reflete a capacidade necessária para produzir o nível desejado e os recursos financeiros e não financeiros de acordo com as metas estratégicas e as mudanças planejadas para melhorar o desempenho.

3.9.5.2 Definição de Alguns Conceitos Básicos

Na elaboração do orçamento por atividades em empresas necessita-se definir alguns conceitos básicos previamente, como: o processo, os recursos, as atividades, as tarefas e os direcionadores e a relação entre ambos conforme apresentado na figura 15.

a) Processo

Nakagawa (1994, p. 44) assevera que o processo é uma cadeia de atividades relacionadas entre si, interdependentes e ligadas pelos serviços que elas intercambiam. Da mesma forma que as indústrias possuem diversos processos, as empresas de serviços também os possuem (Figura 15).

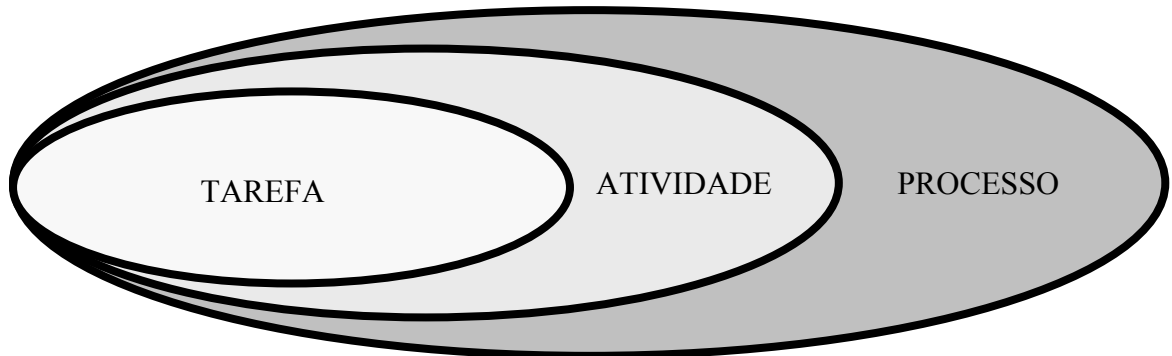


Figura 15: Relações entre os processos, atividades e tarefas (Boisvert, 1998, p.33).

b) Recursos

Recursos são os gastos necessários para o funcionamento do negócio. É todo sacrifício realizado para produzir um produto, serviço ou atender a um cliente.

c) Atividades

A abordagem do orçamento por atividades para gerenciamento de custos divide a empresa em atividades. Para Brimson (1996, p.63), uma atividade descreve o que uma empresa faz – a forma como o tempo e os produtos do processo são gastos. A principal função de uma atividade é converter recursos (material, mão-de-obra e tecnologia) em produtos e serviços. O orçamento por atividades identifica as atividades desenvolvidas na empresa e determina seus custos e desempenho, em termos de tempo e qualidade. Martins (2000, p.101) descreve que o custo de uma atividade compreende todos os sacrifícios de recursos necessários para desempenhá-la.

d) Direcionadores de custos

Segundo Martins (2000, p.103), direcionador de custos é o fator que determina a ocorrência de uma atividade.

3.9.5.3 ABC X ABB

Segundo Bleeker (2001, p.6), o orçamento por atividades - ABB está baseado nos conceitos fundamentais do ABC, porém, com várias diferenças importantes conforme quadro 3.

ABC	ABB
Objetivo: determinar o custo de produtos e processos.	Objetivo: determinar a quantidade de recursos necessários para alcançar o nível de produção desejada.
Histórico por natureza.	<i>Preditivo</i> por natureza.
Aplicação de cima para baixo da cruz do ABC.	Aplicação de baixo para cima da cruz do ABC.
Entrada de dados: históricos.	Entrada de dados: previsões.
Uma vez estabelecido, os resultados de custos são determinados usando um tempo (direcionador).	Utiliza um processo interativo que compara resultados versus estimativas.
O resultado do modelo é usado geralmente para custos e tomar decisões operacionais.	O resultado do modelo prevê antecipadamente como uma mudança no orçamento afetará o desempenho da empresa no futuro.
É orientado primordialmente para resultados financeiros.	É orientado primordialmente para resultados quantitativos (unidades produzidas etc). A conversão para valores financeiros é feita em um segundo passo.
São estabelecidos o número de atividades necessárias e o custo das unidades produzidas a partir do volume atual de produção.	Uma definição mais precisa de demanda de produção é o ponto de partida. A quantidade de atividades é estimada para atender a demanda de produção prevista.
Prevê conexões entre os recursos, atividades, produtos e processos da empresa.	Prevê conexões entre produtos, atividades e recursos, capacidade de produção, desempenho financeiro e orçamento tradicional.

Quadro 3: Contrastando ABC com ABB (Bleeker, 2001, p.13).

O orçamento por atividade é mais amplo e conecta-se com outras funções da administração. Além de ser parte do sistema de custos, é parte do processo de planejamento estratégico global, como também do sistema de controle que monitora as operações de um período específico.

Para Kaplan e Cooper (1998, p.328), o orçamento por atividades nada mais é do que a contabilidade por atividades invertida. A contabilidade por atividades - CPA começa com a atribuição às atividades dos recursos utilizados e, via direcionadores, os

custos das atividades aos objetos de custo, formados por produtos, ou clientes. As relações causais entre a contabilidade por atividades e o orçamento por atividades são apresentados nos diagramas da figura 16.

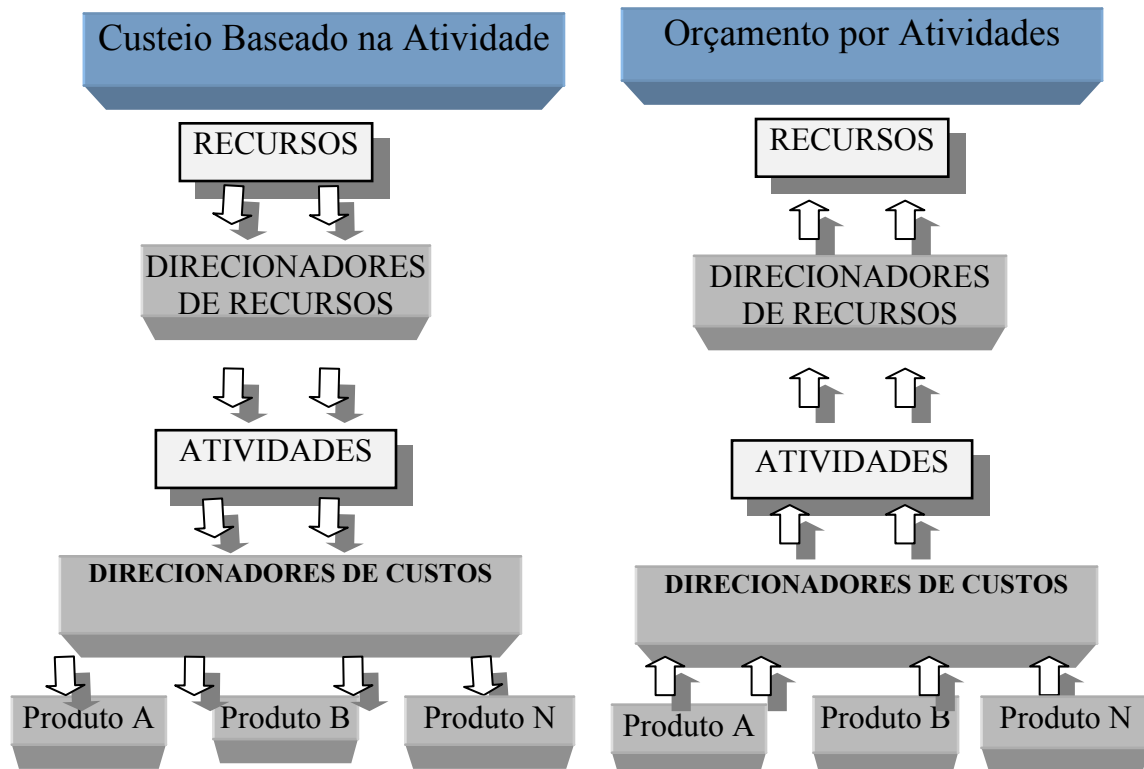


Figura 16: O orçamento por atividades inverte as relações causais da CPA (Kaplan e Cooper, 1998, p.328).

Boisvert (1999, p.453) descreve que o sistema de representação do orçamento por atividades reflete as atividades da empresa e aquelas de seu ambiente imediato que podem ter uma interferência sobre seus resultados. Assim, os engenheiros responsáveis pelos serviços de pesquisa e desenvolvimento têm em suas atividades uma percepção diferente daquela do pessoal de chão de fábrica ou de qualquer atividade da empresa. Os indicadores decorrentes do sistema formam a representação da empresa sobre seu ambiente. Os gestores e empregados que executam as tarefas é que escolhem os indicadores; a cada um deles cabe a responsabilidade de definir os indicadores que serão mais úteis.

O orçamento por atividade proporciona às empresas a oportunidade de não somente autorizar e controlar recursos, mas principalmente de projetar demanda de direcionadores de recursos. Ele proporciona aos gestores as informações necessárias

para adquirir, fornecer e manter apenas os recursos necessários à realização das atividades que serão solicitadas no futuro.

Ao ensejar o nível de atividade e a redução dos custos, o orçamento por atividades aumenta o grau de eficiência na aplicação de recursos, fazendo com que o orçamento funcione como autêntico mecanismo disciplinar da programação traçada e permite que a destinação de recursos financeiros venha a assegurar administração fácil e controle mais sistemático.

Entretanto, como tantas ferramentas de gestão, o orçamento pode ser empregado segundo graus de complexidade e de elaboração, devendo em todos os casos adaptar-se às condições da empresa. As pessoas devem participar do processo de fixar as metas do orçamento por atividades, pois assim estarão comprometidas em atingi-las.

3.9.5.4 Vantagens e Desvantagens do Orçamento por Atividades

Horngren, Foster e Datar (1997, p.134) asseveram que o orçamento por atividades revelou as seguintes vantagens:

- capacidade de elaborar orçamentos mais realistas;
- melhor identificação dos recursos necessários;
- associação dos custos à produção;
- vinculação mais clara dos custos com as responsabilidades do quadro funcional;
- e
- identificação das folgas orçamentárias.

O ABB permite a empresa construir um plano integrado e com visão ampla de como atividades e recursos são consumidos atingindo as metas estratégicas. Esta visão sistêmica sobre o consumo de recursos ajuda gestores e empregados a identificar e lidar com a falta e o excesso de capacidade. Com o aumento da velocidade e a efetividade da análise é possível aperfeiçoar planos em curto espaço de tempo.

A contribuição do orçamento por atividades reside nas informações que propicia à tomada de decisão a ser efetivada pelo gestor no exercício de suas atividades e na evidenciação de sua contribuição ao resultado econômico da empresa. Para Cokins (1999, p.13), a vantagem principal do orçamento por atividade é o

aumento do conhecimento dos padrões (direcionadores) de dispêndio de cada custo. Esta informação é particularmente útil para planejar e calcular custos futuros. A implementação do orçamento por atividades traz outras vantagens, conforme segue:

- eliminação de atividades supérfluas;
- redução do tempo ou dos recursos empenhados no cumprimento das atividades;
- seleção das atividades de custo mais baixo;
- múltipla utilização de atividades;
- desenvolver uma descrição de caso;
- definir prioridades;
- oferecer justificativas de custo;
- monitorar os benefícios;
- avaliar o desempenho para a melhoria contínua.

Pelo seu alto grau de complexidade, inúmeras empresas têm problemas em implementá-lo. Isto deve-se a utilização de um grande número de direcionadores de custo e receita, que exige das empresas softwares sofisticados.

Apesar de utilizar em sua elaboração uma quantidade maior de medidas não financeiras, o orçamento por atividades não resolve totalmente essa problemática.

Os colaboradores não podem ser responsabilizados por metas orçamentárias que são influenciadas por mudanças internas ou externas à empresa, as quais não possuem qualquer controle ou interferência. Tal necessidade fez surgir um novo método orçamentário baseado nas relações de causa-efeito e na análise dos eventos que influenciam os resultados pretendidos, abordado a seguir.

3.9.6 ORÇAMENTO PERPÉTUO

3.9.6.1 Considerações Iniciais

Sempre que algo ocorre, efeito, fim ou resultado, existe um conjunto de causas ou meios que podem ter influenciado. Por isso, é importante analisar separadamente as causas dos efeitos, porque, de um modo geral, o gestor tem tendência de confundi-los.

Caso ocorra um evento-chave, o processo orçamentário deve ser imediatamente suspenso e um novo planejamento deve ser feito, redirecionando os gastos.

Procurando-se com isso novas oportunidades de mercado que possam substituir a curto e médio prazo a queda na receita.

Diante disso, o processo orçamentário é reformulado buscando atender às novas necessidades, como: readaptação do processo de fabricação, compras, logística, custos, vendas, pesquisa e desenvolvimento, entre outras. As novas metas orçamentárias devem impulsionar e redirecionar a empresa na busca do equilíbrio e do crescimento.

Isso fez surgir, no final do século XX, uma nova forma de administrar o processo orçamentário, o orçamento perpétuo. Esse novo método não pode ser confundido com o orçamento contínuo também conhecido como *perpetual budgeting*. No decorrer do capítulo, se poderá melhor observar as diferenças entre ambos.

3.9.6.2 Conceito

O orçamento perpétuo é um sistema de planejamento que prevê custos e uso de recursos fundamentado nas relações de causa e efeito entre os processos correntes (BRIMSON, 2000). Seus atributos-chave são, dentre outros, os seguintes:

- atualiza os planos quando ocorrem eventos-chave;
- modela relatórios de dados de numerosas fontes;
- usa dados atualizados para validar os processos.

O orçamento perpétuo permite clara identificação das inter-relações entre as atividades da empresa e como estas relações influenciam no desempenho individual e no resultado global.

3.9.6.3 Elaboração do Orçamento Perpétuo

Para a elaboração do orçamento perpétuo algumas ações devem ser adotadas: definição clara da visão futura do negócio e dos resultados esperados em função das principais tendências e evidências do ambiente dos negócios; posicionamento mercadológico e definição da lógica dos movimentos estratégicos a serem implementados para a geração de tais resultados; revisão de produtos, serviços, processo e mecanismos de mensuração, controle e coordenação da utilização dos recursos internos; realinhamento do perfil da liderança e de colaboradores, bem como

de sistemas de gestão de pessoal que suportem mudanças culturais orientadas no resultado financeiro e não financeiro; e, finalmente, estabelecimento de um modelo organizacional alinhado com a visão futura e com a dinâmica e a demanda do ambiente.

A figura 17 mostra o processo de elaboração do orçamento perpétuo.

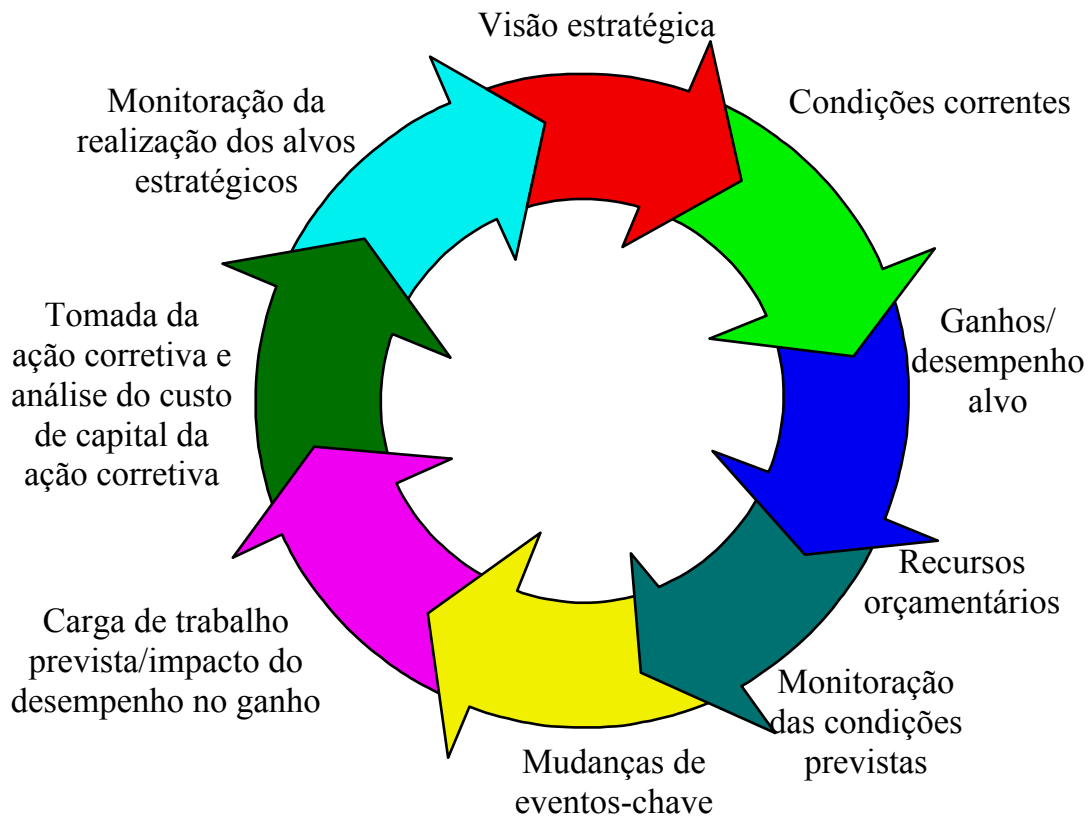


Figura 17: Processo de elaboração do orçamento perpétuo (Brimson, 2000).

Na elaboração do orçamento perpétuo é necessário tornar claras as relações de causa-efeito, pois isto permite previsão de recursos conforme os objetivos da empresa. A relação permite estimar recursos com maior precisão, em função dos eventos que foram considerados no planejamento.

3.9.6.4 Vantagens e Desvantagens do Orçamento Perpétuo

O uso do orçamento perpétuo apresenta inúmeras vantagens, como:

- alterações e atualização do processo orçamentário quando da mudança do evento-chave;

- ajuda a entender o efeito propagador dos eventos-chave e como eles afetam as metas orçamentárias;
- maior aproveitamento das oportunidades;
- melhor gerenciamento do excesso ou da falta de capacidade;
- diminuição dos custos;
- aumento da produtividade;
- maior participação de gestores e empregados no processo;
- maior flexibilidade nas metas orçamentárias;
- aumento na participação do mercado; e
- permanência no negócio.

O orçamento perpétuo permite a identificação e previsão dos recursos através da relação causa-efeito. Uma das grandes vantagens do método é a possibilidade de estimar recursos de acordo com os objetivos e políticas da empresa. A gestão do processo possibilita aos gestores focalizar a atenção na definição de estratégias, redirecionando recursos quando a estratégia não está sendo consumada.

A desvantagem do orçamento perpétuo é a grande dificuldade de estabelecer as causas do consumo dos recursos. O gestor tem a tendência de visualizar os efeitos e tentar corrigi-los. O problema é que a causa e o efeito ocorrem em tempos distintos, dificultando sua identificação.

Apesar de utilizar em sua elaboração uma quantidade maior de medidas não financeiras, o orçamento perpétuo não resolve totalmente essa problemática.

3.10 COMPARAÇÃO ENTRE OS PROCESSOS ORÇAMENTÁRIOS

O quadro 4 aponta as principais diferenças entre o orçamento empresarial, contínuo, base zero, flexível, por atividades e o perpétuo.

	Orçamento Empresarial	Orçamento Contínuo	Orçamento de Base Zero	Orçamento Flexível	Orçamento por Atividades	Orçamento Perpétuo
Característica Principal	Estima recursos tendo como base valores de anos anteriores.	Estima recursos continuamente.	Estima recursos da estaca zero.	Estima recursos para vários níveis de atividade.	Estima recursos utilizando os direcionadores de custo e receita.	Estima recursos com base na relação causa-efeito.
Tempo de Ciclo	Anual	Menos que 1 ano (contínuo)	Geralmente, anual	Anual	Geralmente, anual	Menos que 1 ano (ocorrência de evento-chave)
Principais Vantagens	Focaliza-se em recursos necessários para atender a demanda. Planificação das atividades da empresa.	A redução de custos tende a ser feita de forma gradual. Possibilidade de inclusão de variáveis durante o ciclo. Elaboração de orçamentos com maior precisão.	Tende a eliminar a ineficácias do passado. Focaliza a redução de gastos. Necessidade de justificar o porque da necessidade dos recursos.	Possibilidade de cobrar responsabilidade pelas variações. Projeta recursos necessários ao atendimento daquele nível de atividade. Possibilidade de determinar o equilíbrio financeiro.	Sincroniza processos, atividades e objetos de custo. Projeta recursos necessários ao atendimento dos objetos de custos.	Projeta recursos necessários ao atendimento do cliente. Autoriza os gestores a utilizar os recursos cfe a carga de trabalho. Tende a localiza as causas dos problemas.
Principais Limitações	Perpetua ineficiências de anos anteriores. Freqüentemente inclui cortes iniciais arbitrários feitos pela alta administração, baseado em porcentagem fixa.	Perpetua ineficiências de anos anteriores.	Tende a ser extremamente burocrático. Maior necessidade de tempo de elaboração.	Maior necessidade de entendimento dos custos (fixos e variáveis).	Alto grau de complexidade na sua elaboração. Necessidade de software sofisticado.	Alto grau de dificuldade de estabelecer a relação causa-efeito.

Quadro 4: Comparação entre os processos orçamentários

O quadro 4 apresenta de forma sucinta as principais diferenças entre os processos orçamentários, com destaque para a principal característica de cada processo, tempo de ciclo e apontamento das principais vantagens e limitações.

A característica principal é o que distingue um processo orçamentário de outro. Ela está vinculada a forma como a empresa estima seus recursos para o próximo período. O tempo de ciclo reforça a diferença entre os processos, principalmente em relação ao orçamento contínuo (projeta recursos continuamente) e o orçamento perpétuo (alteração a cada evento-chave). Cada processo orçamentário apresenta suas vantagens e limitações em decorrência de sua elaboração e utilização.

3.11 CONCLUSÃO DO CAPÍTULO

A história do pensamento orçamentário mostra que de certa forma o orçamento teve pequenas evoluções através dos últimos 20 a 30 anos. Porém, essas mudanças estão concentradas em aspectos restritos, como a forma de elaboração e execução e, principalmente, relacionados ao orçamento de custos.

Não há nenhuma mudança significativa relacionada à ampliação das peças orçamentárias incluindo outros fatores-chave considerados na elaboração do planejamento estratégico.

Diante disto, surgiu na década de 90 o *balanced scorecard*. O capítulo seguinte abordar essa ferramenta que se tornou rapidamente muito popular entre os executivos; porém, desperta ainda muita dúvida, principalmente em relação ao seu real objetivo e sua intersecção com o orçamento. O estudo do *balanced scorecard* se torna fundamental para o entendimento da proposta de orçamento objeto deste trabalho.

CAPÍTULO 4 *BALANCED SCORECARD* - BSC

Esse capítulo aborda o *balanced scorecard*, sistema muito popular e que para muitos pode substituir o orçamento. O surgimento de novas filosofias de gestão, como o *balanced scorecard*, geram muitas dúvidas sobre seu real objetivo e sua amplitude. Para melhor entendimento apresentam-se as origens, o conceito, as características e peculiaridades, descrevendo as várias perspectivas utilizadas na sua implementação. Por último, realiza-se um estudo abrangente sobre as dificuldades e limitações do modelo, caracterizando a necessidade de maior integração entre o *balanced scorecard* e o sistema orçamentário.

4.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Em razão das atuais mudanças no mercado e os problemas apresentados pelos métodos de mensuração, as empresas vêm buscando novas formas de melhorar seus sistemas de informação. Isto ocorre por meio de sistemas de mensuração financeira e não financeira e um exemplo desses sistemas é o *balanced scorecard*.

A utilização de diversas perspectivas que incorporem múltiplos indicadores ganhou notoriedade com o advento do *balanced scorecard*, proposto por Kaplan e Norton em artigos a partir de 1992 e posteriormente detalhado no livro “*The Balanced Scorecard*” publicado em 1996. Tal sistema de medição de desempenho conta com diversos relatos de experiências de implantação exitosas, que incluem empresas mundialmente conhecidas como AT&T Corp., Caterpillar, Xerox e Citibank Private Bank, entre outras.

Para Atkinson e Epstein (2000, p.26), a idéia de *balanced scorecard* não é totalmente nova. Durante e depois da Segunda Guerra Mundial desenvolveram-se sistemas semelhantes na Companhia Ford Motor. Robert MacNamara, um dos mentores desse sistema na Ford, foi Secretário de Defesa e introduziu os mesmos métodos de administração no Pentágono durante a Guerra do Vietnã. Na França, as empresas vêm usando há mais de 50 anos uma ferramenta chamada “*Tableau de Bord*” de Guerny, Guiriec e Lavergne. Os países escandinavos vêm usando há anos indicadores relacionados ao fator humano e a fatores sociais. Segundo Atkinson e Epstein (2000), o BSC representa uma contribuição importante que vai mais adiante do que a maioria das empresas e países estava fazendo, focalizando medidas-chave de desempenho e unindo os níveis: estratégico, tático e operacional.

4.2 CONCEITO E CARACTERÍSTICAS

Atkinson et al. (2000, p.592) definem que o *balanced scorecard* reflete a primeira tentativa sistemática de desenvolver um projeto para o sistema de avaliação de desempenho que enfoca os objetivos da empresa, coordenação da tomada de decisão individual e provisão de uma base para o aprendizado organizacional. Kaplan e Norton (2000, p.119) afirmam que o *balanced scorecard* é como os instrumentos na cabine de comando de um avião: fornece, de relance, informações completas aos gerentes.

Kaplan (1998, p.120) assevera que o BSC nasceu como um novo sistema de medição de desempenho com base em indicadores financeiros e não financeiros e acabou se tornando um novo sistema gerencial. É um sistema de avaliação de desempenho empresarial, e seu principal diferencial é reconhecer que os indicadores financeiros, por si mesmos, não são suficientes para isso, uma vez que só mostram os resultados dos investimentos e das atividades, não contemplando os impulsionadores de rentabilidade a longo prazo. A construção do BSC deve passar por quatro processos básicos, conforme figura 18.

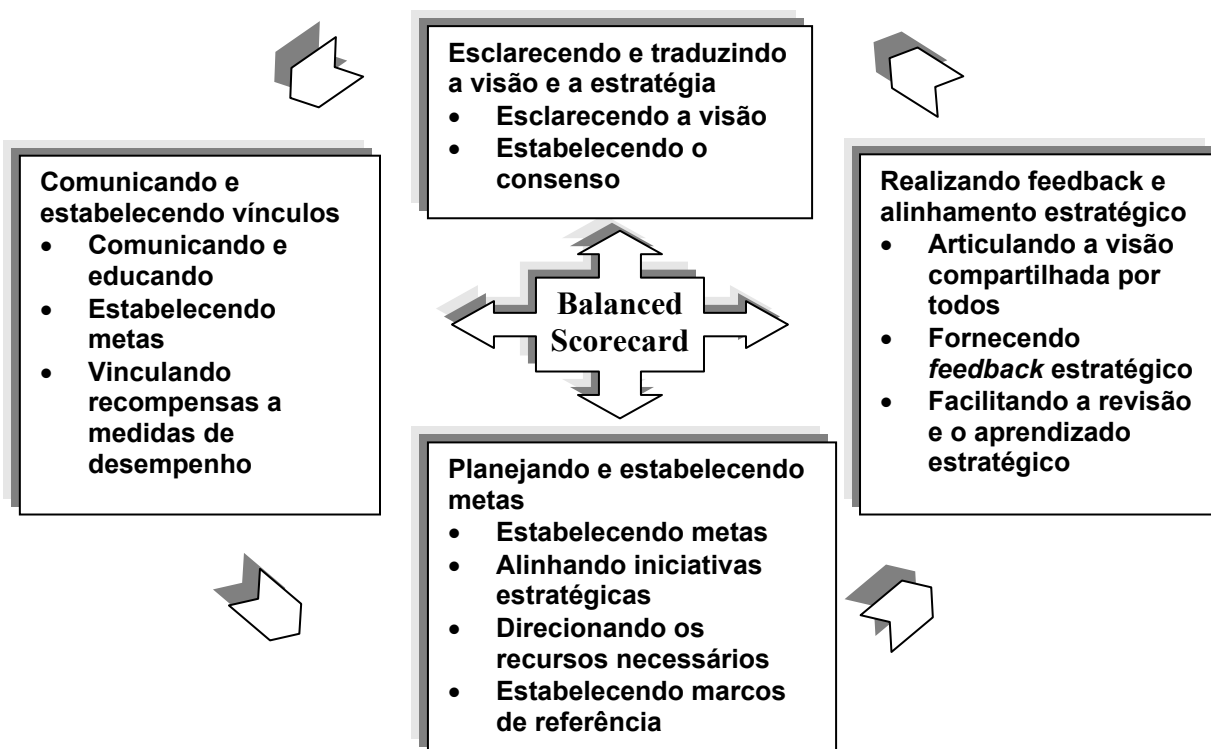


Figura 18: O BSC como sistema gerencial (Kaplan e Norton, 1997, p.12).

O BSC complementa as medições financeiras com avaliações sobre o cliente, identifica os processos internos que devem ser aprimorados e analisa as possibilidades de aprendizagem e o crescimento, assim como os investimentos em recursos humanos, sistemas e capacitação que poderão mudar substancialmente todas as atividades.

Para Kaplan (1998, p.124), antes de iniciar o processo de criação do BSC em si, a empresa deve tomar duas providências. A primeira é obter consenso na alta administração sobre os objetivos que estão levando à adoção dessa ferramenta. A segunda providência é definir o arquiteto do processo, ou seja, a pessoa que o comandará. Depois disso, inicia-se o processo em si, constituído por dez tarefas distribuídas por quatro etapas do processo.

Etapa I – Arquitetura do programa de medição

1. Selecionar a unidade organizacional adequada para a aplicação do BSC.
2. Identificar, por meio de entrevistas com gerentes, as relações entre essa unidade e as outras da corporação, o que tornará visíveis suas limitações e oportunidades.

Etapa II – Definição dos objetivos estratégicos

3. Enviar aos altos executivos daquela unidade material informativo sobre o BSC e seus objetivos e, depois, realizar a primeira série de entrevistas com eles, de 90 minutos cada uma. Esses contatos servirão para apresentar a nova ferramenta, tirar possíveis dúvidas e principalmente obter informações importantes para o processo.
4. Sintetizar as entrevistas. O arquiteto e sua equipe preparam uma relação preliminar de objetivos, que serão a base da primeira reunião com a alta administração e já começam a antever as resistências às mudanças provocadas pelo BSC.
5. Realizar o primeiro *workshop* com a alta administração da unidade de negócios em questão, abordando quatro perspectivas: a dos acionistas, a dos clientes, a dos processos internos e a de aprendizado e crescimento. Os participantes devem selecionar, por votação, três ou quatro objetivos para abraçar, de acordo com cada perspectiva.

Etapa III – Escolha dos indicadores estratégicos

6. Ainda no *workshop*, dividir os participantes em quatro subgrupos representantes das quatro perspectivas citadas. Cada subgrupo deverá identificar os indicadores que mais mostrarão a intenção que a empresa tem com o BSC e, para cada indicador, descobrir as fontes de informação necessárias e como usá-las. Pode ser um indicador financeiro, como o ganho de produtividade derivado da redução de custos; uma medida relativa a clientes, como o índice de retenção; ou uma medida de aprendizado e crescimento, ligada a pessoal, como lucratividade por empregado.
7. Realizar o segundo *workshop*, envolvendo a alta administração, seus subordinados diretos e um maior número de gerentes de nível médio, para debater os objetivos e os indicadores experimentais da empresa para o BSC elaborado pelos subgrupos, além da visão da estratégia. No final, deve ser elaborada uma brochura que transmita as intenções e o conteúdo do BSC a todas os empregados da unidade de negócios em questão.

Etapa IV – Elaboração do plano de implementação

8. Desenvolver o plano de implementação com os líderes dos subgrupos, com metas de superação.
9. Realizar o terceiro *workshop* com a alta administração da unidade para validar as metas de superação propostas pela equipe de implementação e chegar à decisão final sobre a visão, os objetivos e os indicadores desenvolvidos nos dois primeiros *workshops*.
10. Finalizar o plano de implantação, integrando o BSC ao sistema gerencial da empresa, preferencialmente em um prazo de 60 dias.

O BSC combina indicadores financeiros e não financeiros permitindo à empresa utilizar somente informações relevantes em suas atividades, que são agrupadas em quatro perspectivas:

- Financeira
- Clientes
- Processos Internos
- Aprendizado e Crescimento

As quatro perspectivas do *balanced scorecard* são descritas a seguir.

4.3 PERSPECTIVA FINANCEIRA

A perspectiva financeira permite medir e avaliar resultados que o negócio proporciona e necessita para o seu crescimento e desenvolvimento, assim como, para a satisfação dos seus acionistas.

Kaplan e Norton (1997, p.49) asseveram que, na grande maioria das empresas, temas financeiros como aumento de receita, melhoria dos custos e da produtividade, incremento da utilização dos ativos e redução dos riscos servem de base para integrar as quatro perspectivas do *scorecard*.

Para os autores, existem três temas financeiros que norteiam a estratégia empresarial:

- lucro, crescimento e composição da receita;
- redução de custos / melhoria de produtividade;
- utilização dos ativos / estratégia de investimento.

Kaplan (1998, p.126) assevera que o setor financeiro e a contabilidade, além de cuidar de aspectos básicos como escrituração contábil, captação de recursos e controle financeiro; podem oferecer informações financeiras muito valiosas nas discussões sobre estratégia e nas demais tarefas vinculadas à alta direção.

4.4 PERSPECTIVA DO CLIENTE

Para traduzir os processos em sucesso financeiro, as empresas devem e têm em primeiro lugar que satisfazer os seus clientes. A perspectiva do cliente permite direcionar todo o negócio e atividades da empresa para as necessidades e satisfação dos seus clientes. O *balanced scorecard* procura identificar quais os segmentos de clientes (internos e externos) e mercado de atuação em que a empresa irá agir, bem como as medidas de desempenho para acompanhamento destes segmentos e mercado.

Para Kaplan e Norton (1997, p.68), a perspectiva do cliente inclui algumas medidas básicas que representam os resultados prósperos de uma estratégia bem formulada e bem implementada, como a satisfação do cliente, sua retenção, obtenção de novos clientes, rentabilidade etc (Figura 19).

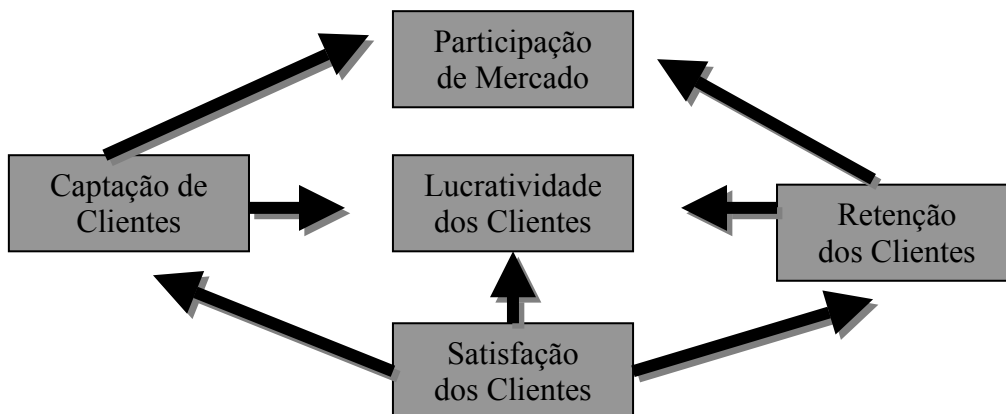


Figura 19: A perspectiva do cliente – medidas essenciais (Kaplan e Norton, 1997, p.72).

A perspectiva do cliente também pode incluir medidas específicas, como tempos de atendimento curtos, entregas no prazo, ou a quantidade de novos produtos e serviços, que conduzem a melhorias nas medidas básicas da clientela.

É essencial ter em mente que nem todos os clientes são iguais. Dessa forma, as empresas devem gastar mais para servir e reter os clientes de maiores margem ou volumes, do que com os demais.

As propostas de valor apresentadas aos clientes são os atributos que os fornecedores oferecem, através de seus produtos e serviços, para gerar fidelidade e satisfação em segmentos-alvo. Os atributos de valor podem ser divididos em três categorias (Figura 20).

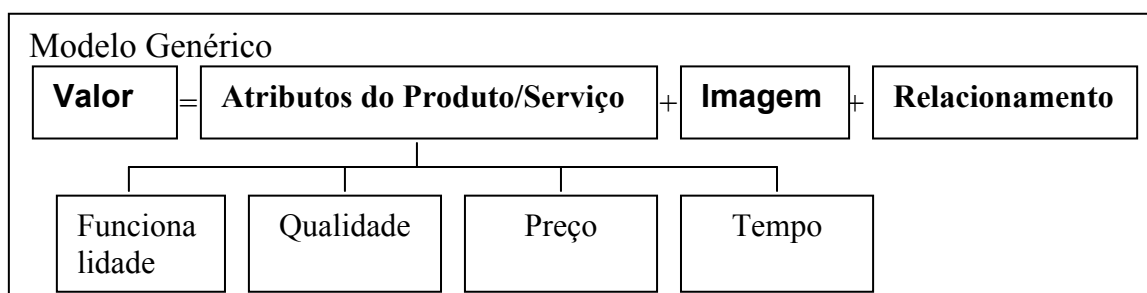


Figura 20: A proposta de valor (Kaplan e Norton, 1997, p.79).

Proposta de valor é o conceito fundamental para o entendimento dos vetores das medidas essenciais de satisfação, captação, retenção e participação de mercado e de conta (KAPLAN e NORTON, 1997).

4.5 PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS

O desenvolvimento do sistema tem que ser sustentado por uma análise e intervenção constante do desempenho dos processos internos. Na identificação dos processos internos críticos nos quais a organização deve alcançar a excelência, podem ser destacados os tradicionais, como: custos, qualidade, tempo e alguns mais recentes, como inovação através de pesquisa e desenvolvimento e serviços pós-venda.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p.97), para 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 objetivos e medidas para essa perspectiva depois de formular objetivos e medidas para as perspectiva financeira e do cliente. Essa seqüência permite que as empresas

focalizem as métricas dos processos internos que conduzirão aos objetivos dos clientes e acionistas.

Para o *balanced scorecard* recomenda-se que os gestores definam uma cadeia de valor completa dos processos internos que tenha início com o processo de inovação – identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes e desenvolvimento de novas soluções para essas necessidades; prossiga com os processos de operações – entrega dos produtos e prestação dos serviços aos clientes existentes; e termine com serviço pós-venda – oferta de serviços pós-venda que complementem o valor proporcionado aos clientes pelos produtos ou serviços de uma empresa.

Todas as empresas tentam melhorar a qualidade, reduzir os tempos de ciclo, aumentar a produção, maximizar a produtividade e reduzir os custos de seus processos de negócios. Portanto, a concentração exclusiva em ganhos no tempo de ciclo, produtividade, qualidade e custos dos processos existentes talvez não levem à competências exclusivas, segundo Kaplan e Norton (1997, p.99).

4.6 PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO

Kaplan e Norton (1997, p.131) asseveram que a quarta perspectiva do *balanced scorecard* desenvolve objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional. Os objetivos estabelecidos nas perspectivas financeiras, do cliente e dos processos internos revelam onde a empresa deve se destacar para obter um desempenho excepcional. Os objetivos da perspectiva de evolução organizacional oferecem a infra-estrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas.

Segundo Edvinsson e Malone (1997, p.113), enquanto todas as diferentes seções do sistema interagem entre si em graus distintos, somente o fator humano interpenetra as outras perspectivas, atuando como um agente ativo sobre todos os demais. Uma empresa sem a dimensão de um fator humano bem-sucedido fará com que todas as demais atividades de criação de valor não dêem certo, independentemente do nível de sofisticação tecnológica. Uma empresa infeliz é uma empresa que não tem valor; uma empresa sem valores não possui qualquer valor.

O *balanced scorecard* enfatiza a importância de investir no futuro, e não apenas em áreas tradicionais de investimento, como novos equipamentos e pesquisa e desenvolvimento de novos produtos. É óbvio que os investimentos em equipamentos e P&D são importantes, mas dificilmente serão suficientes por si sós. As empresas devem investir também na infra-estrutura – pessoal, sistemas e procedimentos – se quiserem alcançar objetivos ambiciosos de crescimento financeiro a longo prazo.

Kaplan e Norton (1997, p.132) consideram três categorias principais para a perspectiva de aprendizado e crescimento (conforme figura 21): capacidade dos funcionários, capacidades dos sistemas de informação e motivação, *empowerment* e alinhamento.

Indicadores Essenciais

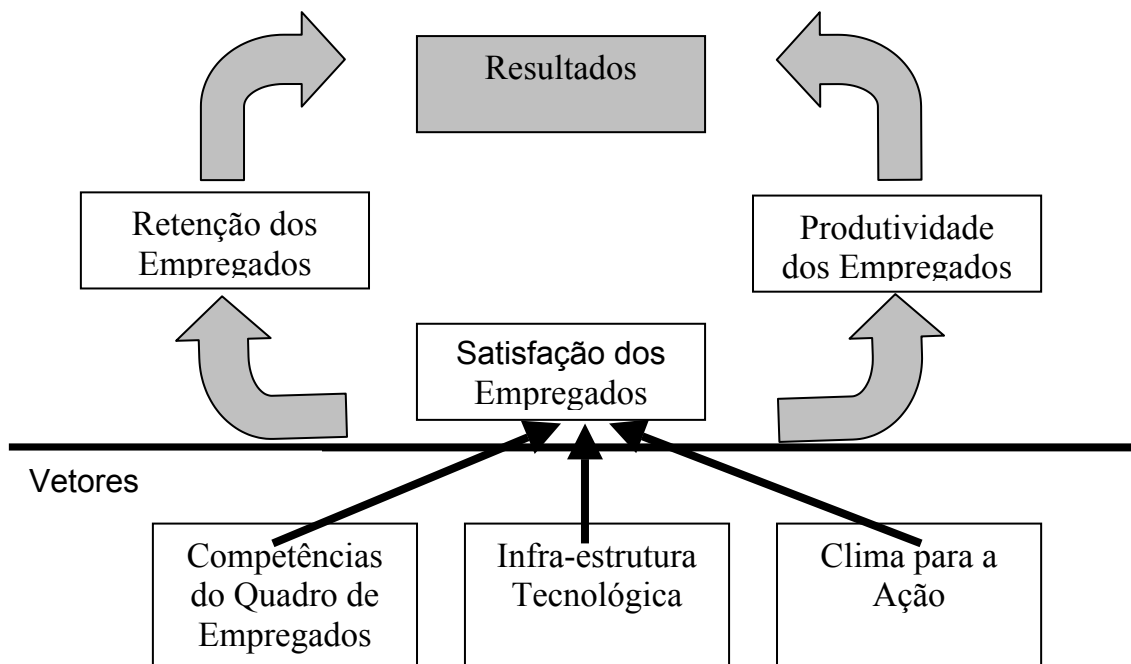


Figura 21: A estrutura de medição do aprendizado e crescimento (Kaplan e Norton, 1997, p.135).

Os indicadores essenciais são formados pelas medidas de satisfação, retenção e produtividade dos empregados. Essas medidas essenciais são então complementadas pelos vetores situacionais (Figura 21).

A seguir é demonstrada a integração entre o *balanced scorecard* e o orçamento segundo modelo de Kaplan e Norton.

4.7 *BALANCED SCORECARD* E O ORÇAMENTO

Segundo Kaplan e Norton (2001, p.289) na maioria das implementações o BSC, precisa ser conectado ao orçamento. Para Kaplan e Norton (2001, p.290), o BSC se destaca como um novo sistema para a gestão estratégica. Mas esse novo sistema deve ser conectado ao velho sistema, o orçamento, para a gestão das táticas. Essa conexão é feita através de um processo de “*loop duplo*” (Figura 22).

O primeiro *loop* integra o BSC ao planejamento estratégico, através dos indicadores estratégicos. O segundo *loop* integra o BSC com o orçamento, através de medidas operacionais (Figura 22).

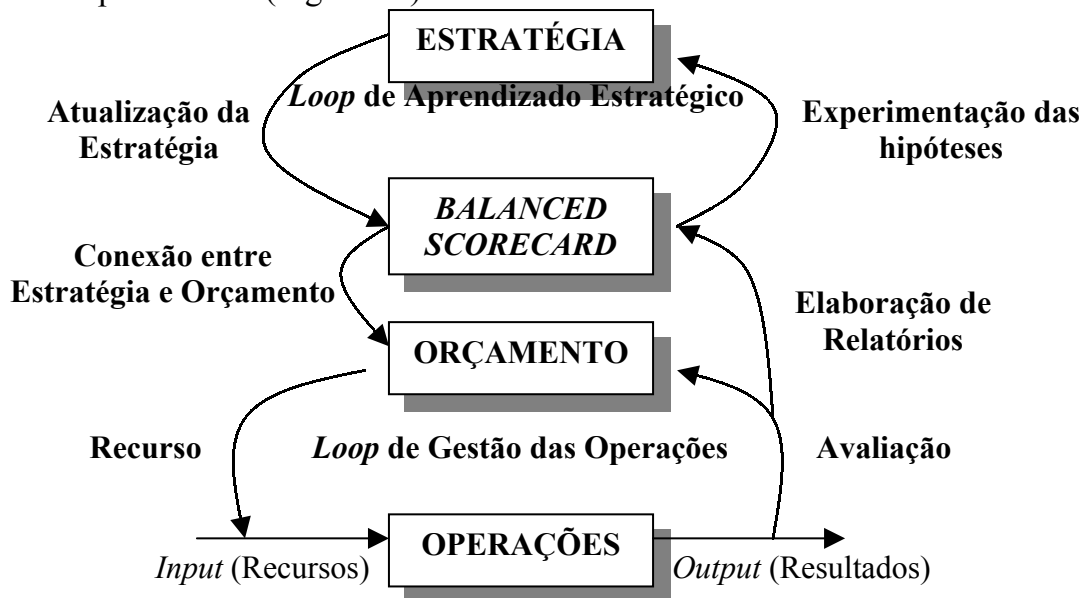


Figura 22: *Loop duplo*: converter a estratégia em processo contínuo (Kaplan e Norton, 2000, p.289).

Esse novo sistema gerencial focalizado na estratégia (Figura 22) administra três remédios para restaurar a saúde do sistema gerencial (KAPLAN e NORTON, 2000):

- conexão entre estratégia e orçamento: as metas distendidas e as iniciativas estratégicas do *balanced scorecard* conectam a retórica da estratégia ao rigor dos orçamentos;
- fechamento do *loop* estratégico: os sistemas de *feedback* estratégico interligados ao *balanced scorecard* fornecem um novo referencial para a elaboração de relatórios e um novo tipo de reunião gerencial – focalizada na estratégia;

- experimentação, aprendizado e adaptação: o *balanced scorecard* explicita a hipótese da estratégia. As equipes executivas podem ser mais analíticas ao examinarem e experimentarem as hipóteses estratégicas com base nas informações fornecidas pelo sistema de *feedback* do *balanced scorecard*.

Contudo, alguns trabalhos científicos descritos a seguir têm apresentado críticas em relação ao BSC, ressaltando dificuldades encontradas na implementação, bem como limitações e restrições que podem ser atribuídas ao modelo. Algumas destas considerações são mais pertinentes que outras, mas ambas merecem ser destacadas no intuito de que possam contribuir para que os gestores e estudiosos fundamentem suas opiniões da maneira mais adequada e imparcial possível.

4.8 LIMITAÇÕES DO *BALANCED SCORECARD*

As perspectivas elencadas no BSC não são, necessariamente, suficientes para todos os tipos de empresas, apresentando limitações.

Marinho e Selig (2000, p.4) apontam que o *balanced scorecard* não é um mecanismo para a formulação estratégica, podendo-se adaptar a qualquer abordagem utilizada pela empresa. O BSC busca oferecer um mecanismo valioso para tradução da estratégia adotada em objetivos, indicadores e metas específicas, e conseqüentemente monitorar a implementação dessa estratégia. Sendo assim, o BSC não identifica se a estratégia concebida pela organização está coerente com a estrutura e as limitações que a mesma possui. Um segundo ponto a ser destacado é a falta de subsídios para a definição das metas das perspectivas do BSC. Por exemplo, os próprios idealizadores do modelo citam que ao estabelecer as metas financeiras, a equipe deve priorizar a receita e o crescimento no mercado, a lucratividade ou a geração do fluxo de caixa. Mas como ocorre o *feedback* por parte das outras perspectivas como clientes, processo internos e aprendizado e crescimento, para a definição destas metas é um ponto que os autores não deixam claro.

Borgert (1999, p.86) salienta que mesmo considerando-se como um modelo multidimensional para a análise do desempenho empresarial, o BSC segue a

abordagem normativista, na medida em que a sua aplicação realiza-se a partir de quatro perspectivas definidas na literatura. Além disso, as questões subjetivas do processo decisório também são negligenciadas, uma vez que o modelo não incorpora, de forma explícita, os julgamentos de valor de quem se utiliza do modelo para a tomada de decisão.

Ademais, parte dos indicadores propostos pelo BSC são difíceis de serem quantificados e monitorados através do processo de gestão. São indicadores formados a partir de intangíveis que podem ser voláteis sofrendo grandes variações influenciadas pelo meio interno ou externo da empresa, tendo os empregados e gestores pouco controle sobre suas variações.

Recente pesquisa de Foreman (2001, p.18) aponta que grande parte das empresas australianas estão adotando o BSC. Porém, apenas 21% utilizam os critérios do BSC de um total de 49 empresas pesquisadas, conforme tabela 1.

	Número de respostas	Porcentagem (%)
Adaptação e uso da terminologia do BSC	10	21
Adaptação dos princípios do BSC	15	31
Uso de medidas financeiras e não financeiras	22	45
Uso de somente medidas financeiras	2	3

Tabela 1: Utilização do BSC por empresas da Austrália (Foreman, 2001, p.38).

A grande maioria já contempla indicadores não financeiros. No entanto, segundo a pesquisa, há poucos que medem aprendizado e o crescimento e isto indica que há uma lacuna muito grande entre teoria e a prática das empresas.

Segundo Doran et al. (2001, p.28), não são documentados muitos casos que descrevem alguns dos fracassos e problemas encontrados na implementação do BSC. Esses autores estudaram recentes implementações do BSC nos Estados Unidos e constataram dez problemas ou questões que os gestores devem responder de ordem técnica, pessoal e organizacional, conforme quadro 4.

Problemas técnicos

1 - O que a empresa está tentando realizar?

2 - A empresa consegue comunicar a sua visão e suas estratégias de modo que os empregados saibam que passos dar para realizar sua missão?

3 - Qual é o compromisso da empresa para entender o BSC?

Problemas de pessoal

4 - A mudança vale o esforço?

5 - Um dos problemas mais facilmente reconhecido e difícil de ser resolvido é a resistência das pessoas às mudanças. A mudança vai ser recompensada?

6 - O BSC é ativamente comunicado e utilizado nas operações diárias?

Problemas organizacionais

7 - Qual é o compromisso da empresa com processo do BSC?

8 - Os executivos percebem que esse processo longo eventualmente andarão sozinho?

9 - Quem toma a iniciativa?

10 - A cultura corporativa encoraja a descoberta da informação, até mesmo quando isto significa más notícias, ou a empresa usa os resultados para controlar, ou punir gestores e empregados?

Quadro 4: Questões relacionadas à implementação do BSC (Doran et al., 2001)

Complementando, McCunn (1998, p.35) afirma que as empresas devem cuidar além das dez tarefas anteriormente citadas, da décima primeira: não comece implementando o BSC a não ser que saiba o que espera alcançar.

Um outro ponto a considerar em relação ao modelo BSC diz respeito ao tipo de medidas utilizadas. Uma pesquisa realizada por Massoud e Peyvandi (2001, p.93) em 100 (cem) grandes empresas americanas, constatou que, apesar dos principais escritores mundiais afirmarem que as medidas não financeiras são mais importantes do que as medidas financeiras, as empresas continuam dando maior peso às medidas financeiras, conforme tabela 2.

Categoria da Medida de Desempenho	Média
Perspectiva Financeira	55 %
Perspectiva dos Clientes	19 %
Perspectiva dos Processos Internos	12 %
Perspectiva de Aprendizado e Crescimento	14 %

Tabela 2: Pesos atribuídos às medidas de desempenho (Massoud e Peyvandi, 2001, p.93).

Assim, está claro que as empresas ainda dão mais importância às medidas financeiras. Talvez isso ocorra porque as empresas ainda têm problemas na fixação de indicadores não financeiros. Qual é o ponto exato de uma medida não financeira, para que não provoque impactos negativos em empregados e clientes? Como as medidas não financeiras são fortemente subjetivas, deixam margem para a manipulação.

Em 2001, o IMA – Institute of Management Accountants, realizou pesquisa sobre a efetividade das medidas de desempenho do BSC na comunicação e no apoio à estratégia, principalmente as relacionadas à inovação e ativos intangíveis, inclusive capital humano e de informação.

Analisando os resultados da pesquisa, Frigo (2001, p.1) verificou que não há clara conexão entre medidas de desempenho e a estratégia. Há lacunas de efetividade na comunicação das medidas de desempenho da estratégia aos empregados e gestores e em apoiar iniciativas estratégicas, inclusive a inovação. Verifica-se também a necessidade de melhorar medidas de desempenho para os intangíveis que direcionam a maioria dos valores de criação de valor.

A pesquisa revelou que 50% (cinquenta por cento) das respostas considera o BSC pobre na comunicação da estratégia e 1/3 (um terço) considera o sistema não adequado no apoio aos objetivos estratégicos. No apoio à inovação, apenas 8% considera o BSC bom ou excelente. Quanto aos intangíveis (capital humano) e informática (sistemas de informação), 90% considera as medidas relacionadas a esses itens pobres ou inadequadas.

4.9 CONCLUSÃO DO CAPÍTULO

O BSC pode apresentar problemas correlatos ao orçamento como inflexibilidade nos indicadores e vetores. Uma vez iniciado o processo, o BSC não pode sofrer mudanças, só antes ou depois. Segundo Bontis et al. (1999), a utilização condicionada das quatro perspectivas revela-se uma verdadeira “camisa-de-força” e constitui uma rigidez e uma restrição do modelo.

A escolha dos indicadores-chave é o ponto crítico no gerenciamento do BSC. Caso a empresa escolha indicadores não-chave do negócio, estará gerenciando

aspectos poucos relevantes ao sucesso e à sobrevivência. Neste sentido, Costa (2001) complementa afirmando que o BSC parece uma “receita de bolo”, que desconsidera a diversidade de situações e ambientes, em que as empresas podem estar inseridas.

As pesquisas estão demonstrando que o BSC solucionou apenas parcialmente o problema do gerenciamento das estratégias emergentes a nível estratégico, como inovação e ativos intangíveis. No entanto, falta um sistema mais adequado para gerenciar tais aspectos a nível operacional.

Na realidade a maioria das iniciativas, como o BSC, falha exatamente pelas mesmas razões, embora apóiem mudanças (retórica) eles invariavelmente colidem com forças imóveis do planejamento de curto prazo e do sistema orçamentário. “É impossível colocar um parafuso redondo em uma porca quadrada”.

Fica evidente, pelos problemas anteriormente citados, a falta de um sistema gerencial adequado, que possa efetivamente comunicar, apoiar e controlar os objetivos a nível operacional. Entende-se que o aprimoramento do processo orçamentário possa contribuir de forma incisiva na interligação entre o planejamento estratégico e o nível operacional da empresa.

A seguir, são detalhados os procedimentos e métodos a serem utilizados na projeção do processo orçamentário ampliado. A filosofia do orçamento em projeção auxiliará na correção de muitos dos problemas anteriormente apresentados e permitirá, inclusive, a efetiva utilização do *balanced scorecard*, caso a empresa queira projetar seu sistema gerencial conforme o modelo de Kaplan e Norton.

CAPÍTULO 5 PROPOSTA DE ORÇAMENTO AMPLIADO

Este capítulo apresenta uma descrição dos princípios básicos e elementos necessários à adoção do modelo proposto, evidenciando as recomendações e cuidados a serem observados durante a implementação do mesmo ou sua atualização contínua. Em seguida, apresenta o modelo com suas principais peças, mesclando medidas financeiras e não financeiras. Após, descreve-se os procedimentos ou etapas necessárias à elaboração do orçamento ampliado.

5.1 A NECESSIDADE DE APRIMORAMENTO DO ORÇAMENTO

Conforme detalhado anteriormente, o orçamento de base zero, por atividades e perpétuo representam valioso esforço para atualizar o processo orçamentário. No entanto, esses processos orçamentários apresentam os mesmos problemas que seus predecessores, ou seja, a não inclusão de metas mais amplas como os direcionadores de valor.

O ambiente competitivo está mudando e o clima é de incerteza, empregados (particularmente os próximos aos clientes) devem tomar as decisões. Ao passo que a inovação é uma constante, custos refletem pressões de mercado, os clientes são inconstantes e os acionistas mais exigentes. Para competir nesse ambiente, as empresas precisam estar aptas a:

- responder rapidamente às ameaças e oportunidades e às necessidades de clientes cada vez mais exigentes;
- atrair e reter pessoas capazes de assumir responsabilidades, tomar decisões e trabalhar por resultados dentro do domínio competitivo;

- prover soluções inovadoras continuamente e gerar novos conceitos empresariais;
- operar com custos mais baixos, qualidade superior e maior eficiência;
- aumentar o conhecimento das necessidades de clientes e focalizar melhor sua rentabilidade; e
- prover desempenho e resultados superiores aos acionistas.

Dentro desse contexto, o orçamento deve direcionar ações que permitam responder a essas necessidades e proporcionem a sinergia necessária à concretização das metas baseadas nessas características. As variáveis citadas acima devem ser incorporadas na medida do possível ao processo orçamentário no sentido de buscar a complementação ou ampliação das informações, minimizando possíveis deficiências encontradas nos processos anteriores.

Um dos principais direcionadores de valor para as empresas nesse ambiente é a inovação, seja ela tecnológica, de produto ou organizacional. A inovação organizacional representa a capacidade da empresa em mudar para adaptar-se às mudanças de seu ambiente, com o objetivo de manter ou ampliar a vantagem competitiva. Nesse aspecto, a utilização do orçamento deve sofrer sua maior mudança, tornando-se verdadeiro instrumento e alavanca de inovação.

A descentralização cria uma organização flexível e adaptada às necessidades do cliente e proporciona aos colaboradores locais a autoconfiança e liberdade necessária para pensar e agir diferentemente. Isto direciona os responsáveis a tomar rápidas decisões e sentir-se confortável sobre ações inovadoras e trabalhar com equipes multifuncionais.

O orçamento é extremamente importante na gestão das empresas, ele é elemento principal na maioria dos sistemas gerenciais. Neste sentido, as melhorias sugeridas nessa pesquisa contribuem para torná-lo ainda mais adequado ao ambiente atual dos negócios e, principalmente, para minimizar possíveis deficiências encontradas nos processos orçamentários atualmente utilizados.

A seguir é apresentada uma visão geral da proposta do orçamento ampliado.

5.2 VISÃO GERAL DA PROPOSTA

A proposta de orçamento ampliado, conforme figura 23, prevê a observância de alguns princípios básicos e elementos considerados necessários à mudança do pensamento relacionado à técnica. Esses princípios são como regras ou preceitos que conduzem as mudanças necessárias ao aprimoramento do processo orçamentário. Eles são importantes na medida em que muitos gestores não conseguem visualizar o orçamento de forma ampla e pluralista, com metas financeiras e não financeiras. Há gestores, por exemplo, que entendem que o orçamento pode incluir somente valores financeiros; então, dados não financeiros sobre qualidade do processo ou produto não podem fazer parte das informações orçamentárias.

O modelo proposto é um exemplo de como o orçamento ampliado pode ser elaborado. Ele é uma estrutura generalista criada para o orçamento ampliado. Portanto, deve ser polido e adaptado aos diferentes tipos de negócios.

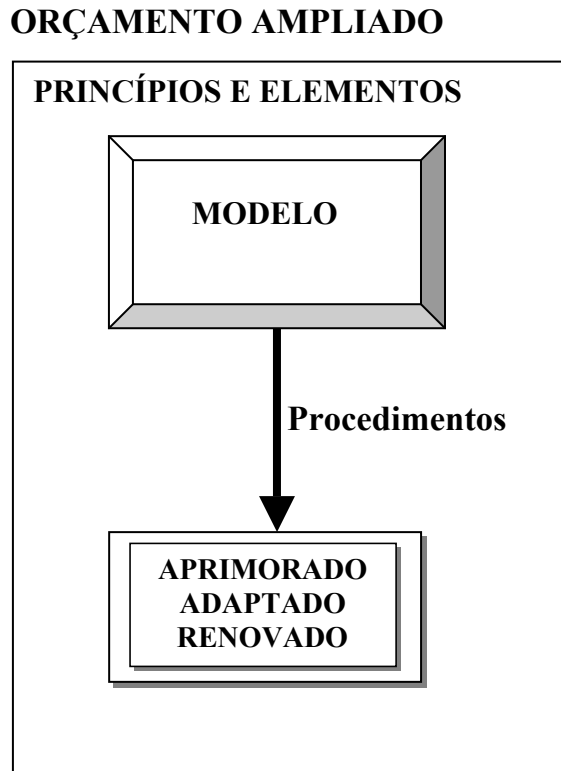


Figura 23: Visão geral da proposta do orçamento ampliado

Os procedimentos são as etapas a serem seguidas na elaboração e implementação do orçamento ampliado. A intenção da proposta é criar respostas às necessidades dos gestores, descritas anteriormente. Os princípios guiam a empresa as mudanças prévias necessárias, integradas as alterações sugeridas no modelo.

Para implementar com sucesso o processo orçamentário, são necessários alguns princípios e elementos, descritos sistematicamente no item a seguir.

5.3 PRINCÍPIOS E ELEMENTOS DO ORÇAMENTO AMPLIADO

Na elaboração do orçamento ampliado, deve-se observar alguns princípios básicos e elementos que são necessários para bem implementar o processo, que são descritos a seguir.

5.3.1 FLEXIBILIDADE

O orçamento ampliado deixa de ser um instrumento com metas fixas, elaboradas pela alta administração. Há necessidade de flexibilizar o processo orçamentário permitindo que os colaboradores possam ajustar suas metas as circunstâncias do mercado, aproveitando as oportunidades e amenizando as ameaças.

O processo orçamentário deve ser visto como um guia que indica a direção dos negócios.

5.3.2 CONTINUIDADE

Nas empresas inseridas em mercados altamente competitivos e com grandes mudanças, o ciclo orçamentário deixa de ser anual, ou seja, com datas previamente fixadas para sua elaboração e execução.

A projeção orçamentária deve ser um processo contínuo e exclusivo, para isso é necessário criar uma cultura na qual a mudança seja algo natural. O importante é flexibilizar a alocação dos recursos, possibilitando ao gestor a solicitação de recursos extras para atender a eventos imprevistos.

As metas orçamentárias exigem planejamento contínuo e adaptações freqüentes. As condições de mercado mudam com grande freqüência e conseqüentemente os planos orçamentários devem ser adaptados e alterados para reagir às ameaças ou oportunidades do ambiente.

Nesse sentido, a proposta é utilizar o orçamento com menor enfoque no ano calendário como ciclo. Os gestores devem ter liberdade de alterá-lo quando na iminência de evento-chave que possa afetar o resultado pretendido. Desse modo, a qualquer momento a empresa terá que readaptar seu processo para ajustar-se às novas pressões e circunstâncias do ambiente.

5.3.3 FILOSOFIA, CULTURA E VALORES

A gestão da empresa deve criar cultura e valores próprios para a ação. Para a efetivação do modelo proposto será necessário: a definição e comunicação prévia dos valores, estabelecimento do sistema de gestão, mudança nas práticas internas e lista de valores como parte do processo de definição da estratégia e das operações.

A filosofia de gestão engloba a perspectiva futura da empresa e proporciona as bases a partir das quais todas as decisões são tomadas. Através da missão, visão e a estratégia, cada empresa estabelece quem é, onde quer estar daqui a 5 ou 10 anos e articula, em termos gerais, como alcançar essa visão.

Conseqüentemente, é necessário que haja redefinição de toda a filosofia de gestão, antes de qualquer mudança no orçamento propriamente dito. A filosofia, cultura e valores formam a base do sistema e o alicerce para a geração das metas orçamentárias. A imobilidade nesses aspectos pode comprometer as mudanças propostas no orçamento ampliado.

5.3.4 DESCENTRALIZAÇÃO COM AUTONOMIA

As pessoas devem ter a liberdade e capacidade para agir, dentro da cultura e valores anteriormente fixados. O orçamento deve permitir aos colaboradores usar os recursos de conhecimento da empresa para satisfazer as necessidades dos clientes.

A empresa deve proporcionar alto grau de liberdade para colaboradores operacionais como forma de atingir as exigentes metas corporativas. A descentralização contribui para a flexibilização do processo orçamentário.

Visto assim, o orçamento pode ser comparado a um **radar** que emite ondas a colaboradores através das metas orçamentárias e recebe informações sobre os objetivos ou indicadores estratégicos. Neste sentido, o orçamento ampliado vai servir mais como instrumento que informa se os gastos e o desempenho da empresa estão em sincronia com o nível desejado. Assim como define se as mudanças do ambiente estão sendo assimiladas por colaboradores. O radar mantém vigilância constante ou autonomia dirigida sobre colaboradores.

Na economia da informação não é tanto a descentralização que é requerida, mas a autonomia dentro de limites, que é muito mais que descentralização e, em alguns casos, vai além da autorização. A autonomia significa liberdade e capacidade para agir. A chave para atingir a mesma é dar mais liberdade e responsabilidade para um maior número de unidades empresariais na definição e gerenciamento do orçamento.

Entende-se que a descentralização com autonomia ajuda na flexibilização do processo orçamentário. Defende-se também que esta descentralização deva ocorrer dentro de determinados limites, ou seja, eles têm autonomia para agir, desde que suas ações estejam alinhadas com os objetivos globais.

5.3.5 RESPONSABILIDADE

Ao permitir a tomada de decisões descentralizadas, deve-se também estabelecer responsabilidades a colaboradores pelos seus atos e torná-los responsáveis por metas orçamentárias competitivas. Conseqüentemente, as tarefas e a estrutura de responsabilidade devem ser estabelecidas de forma clara e objetiva.

Os colaboradores devem ter autoridade, capacidade e responsabilidade para atingir as metas orçamentárias. Assim, devem ser treinados e capacitados e terem acesso às informações e ferramentas de gestão, pois o fundamental é alinhar, entender, comunicar e assimilar as metas de desempenho previstas no orçamento.

Na atual conjuntura, as empresas são obrigadas a delegar e a descentralizar a tomada de decisão para aumentar sua velocidade de resposta. Para tanto, torna-se necessário gerenciar alguns elementos, como: um conjunto de informações disponibilizadas, valores, objetivos e metas compartilhadas, comprometimento e capacitação contínua. Os colaboradores devem pensar e agir como donos do negócio.

5.3.6 ESTRUTURA

A estrutura colocada à disposição deve proporcionar aos colaboradores os meios necessários a exercer autoridade e responsabilidade. Isto inclui, além da estrutura física como máquinas, equipamentos, entre outros, sistemas de informação abertos e transparentes.

A empresa deve estar, de preferência, organizada em redes e processos. O sistema de gestão por processos serve para integrar e alinhar as diversas medidas orçamentárias. Sendo assim, a estrutura deve ser organizada em equipes orientadas para atender bem os clientes internos e externos.

Quando possível deve-se criar centros de lucros autônomos proporcionando aos colaboradores a oportunidade de dirigir seu próprio negócio.

5.3.7 COORDENAÇÃO

A empresa deve ser coordenada pelas forças de mercado, ou seja, as metas estão dentro do domínio competitivo. As unidades de negócios podem comprar fora, caso o produto seja mais barato ou a capacidade produtiva insuficiente.

As informações sobre preços e capacidades devem ser atualizadas continuamente, pois o orçamento funciona como semáforo coordenando as diferentes unidades organizacionais.

5.3.8 LIDERANÇA

A empresa deve desenvolver liderança e comando que permita reagir com rapidez às mudanças do ambiente. Ela deve gerar desafios e treinamento para que as pessoas exerçam a liderança e decidam quando necessário.

A liderança deve empreender todo o potencial dos colaboradores para preparar e reagir em tempo real às ameaças e oportunidades do ambiente. A inovação exige de colaboradores atitudes para liderar as mudanças necessárias. Qualquer iniciativa de mudança exige um *mix* de tecnologia, processos e pessoas. Os gestores operacionais devem ter a autoridade e a capacidade de agir, liberando recursos dentro de parâmetros estratégia/custo/benefício.

5.3.9 INTEGRAÇÃO COM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O importante é construir uma ligação forte entre os planos estratégicos e o orçamento. Os planos estratégicos são o ponto de partida para as metas orçamentárias, que devem ser comunicados e entendidos pelas demais áreas funcionais da empresa. Somente assim, as ações podem ser tomadas para atingir os objetivos pretendidos.

O plano estratégico elaborado previamente deve ser comunicado e considerado na elaboração do orçamento. O exame dos indicadores estratégicos irá direcionar os objetivos máximos que a empresa pretende alcançar no futuro. As metas orçamentárias devem ser coerentes e alinhadas com as diretrizes do planejamento estratégico.

5.3.10 INCLUSÃO DE MEDIDAS AMPLAS DE DESEMPENHO

Os planos estratégicos incorporam, com frequência, medidas de desempenho não financeiras, tais como: satisfação e retenção de clientes, lançamento de novos produtos, motivação de empregados, entre outras medidas. Assim, o sistema orçamentário deve permitir o desenvolvimento e o acompanhamento dessas medidas não financeiras, incluindo a relação causa-efeito.

As metas orçamentárias devem ser desenvolvidas pela própria empresa e devem apresentar algumas características, como: serem significativas, fáceis de entender, controláveis pela ação, confiáveis, capazes de medir eficiência, eficácia, efetividade e economia.

As metas devem estar baseadas em medidas internas e externas e, de preferência, superiores aos competidores e podem ser estabelecidas através de ferramentas como o *benchmarking*. Para isso, os gestores devem possuir a habilidade de olhar além da empresa.

O orçamento ampliado baseia-se nos fatores-chave do sucesso, evidenciando as medidas de desempenho mais importantes de cada área da empresa. O objetivo é proporcionar critérios de desempenho e delimitar a semântica da informação necessária à gestão. Dessa forma, a escolha das metas-chave reconhece aquelas que proporcionam aumento de valor.

5.3.11 GESTÃO A *PRIORI*

O desempenho pretendido deve ser construído através da projeção de cenários. O estabelecimento das medidas deve considerar os aspectos externos, principalmente os relacionados a competidores.

As metas orçamentárias devem preparar a empresa para futuros desafios, por meio do planejamento contínuo com ajustes nos direcionadores, de acordo com o domínio competitivo. O objetivo é superar os concorrentes e, para isso, busca-se um importante guia nesse alvo que são as metas orçamentárias.

Cada indicador-chave do negócio deve estar associado a uma ou mais metas orçamentárias, estabelecidas com base em informações disponíveis sobre os processos gerados na empresa e baseadas no mercado. As metas orçamentárias devem ser realizáveis, mas não facilmente; devem representar desafios, que os empregados de certa forma possam aceitar e realizar. Assim, o clima organizacional estimula o indivíduo e as equipes de trabalho a fazer um esforço adicional, colocando a empresa em situação competitiva.

O orçamento tem como finalidade principal o planejamento das operações por meio da planificação das atividades. Essa gestão prévia, por exemplo, possibilita melhor gerenciamento das variações do processo e o excesso de capacidade.

5.3.12 GESTÃO DOS RECURSOS

É importante a autorização dos gerentes operacionais para agir independentemente, incluindo o acesso aos recursos. A utilização dos recursos deve corresponder e ser alinhadas às metas previamente estabelecidas.

A alocação dos recursos precisa ser consistente com a estratégia e as condições de negócio. Caso o gestor necessite de recursos rapidamente para adaptar-se às ameaças e oportunidades, estes devem estar disponíveis, considerando as metas e objetivos globais. Como o planejamento orçamentário é contínuo, a alocação prévia dos recursos é feita muito próximo dos eventos, possibilitando maior precisão nesses gastos.

5.3.13 MENSURAÇÃO E CONTROLE

São necessários sistemas de mensuração e informação que habilitam a ação, reação e adaptação contínua dos processos, atividades e das mudanças de tecnologia. É importante ampliar o sistema de mensuração para contemplar as novas medidas de criação de valor.

O monitoramento e controle do desempenho, a simulação de cenários, a alocação de recursos e o gerenciamento dos novos direcionadores de valor exigem sistema amplo de mensuração.

5.3.14 ENVOLVIMENTO E ENTENDIMENTO DAS METAS

As pessoas responsáveis pelos resultados devem participar ativamente da elaboração das metas orçamentárias, pois somente assim estarão comprometidas com o

desempenho. Explicar por que o orçamento está sendo mudado é fundamental para obter apoio na concretização das metas, objetivos, planos e medidas de desempenho.

O envolvimento de todos no processo orçamentário, considerando os empregados parceiros do negócio, é um dos aspectos-chave para o sucesso do orçamento ampliado. Os empregados são fatores críticos do sucesso, pois, sem eles, não há ações e informações precisas sobre o desempenho da empresa. Os empregados são responsáveis, juntamente com os gestores, pela escolha das metas de desempenho, sendo assim eles serão participantes ativos desse sistema de gestão.

Nessa etapa, é interessante explorar a idéia do **orçamento participativo**, utilizado na administração pública. Neste orçamento, os colaboradores ajudam no desenvolvimento e alinhamento das metas, comunicando assim um senso de responsabilidade a todos e também para promover a criatividade.

5.3.15 MOTIVAÇÃO E RECOMPENSAS

Muitos dos aperfeiçoamentos ocorridos na empresa, incluindo as metas, ocorrem da automotivação de empregados e gestores, criando um clima motivacional favorável, com valorização das habilidades e competências dos mesmos. Apoiar ostensivamente o aprendizado e o crescimento técnico e cultural são aspectos intrínsecos e extrínsecos que formam a base para o bom funcionamento do processo orçamentário.

Para motivar os colaboradores deve-se implementar, junto ao processo orçamentário, um sistema de remuneração variável, baseado em bônus para equipes ou unidades que atingem ou ultrapassam o desempenho pré-definido. Defende-se que a remuneração variável não seja estabelecida individualmente ou para pequenos grupos que possam manipular os resultados em proveito próprio. Os empregados e gestores devem entender e ter consciência de que o orçamento é um instrumento de coordenação e comunicação; e um meio para a empresa atingir seus objetivos globais.

O plano de remuneração variável é um meio para motivar colaboradores a trabalharem congruentemente para atingir as metas. Além do sistema de remuneração variável, devem ser oferecidas recompensas não monetárias a colaboradores que

atingem as metas, como investimentos em seu conhecimento, viagens, congressos, entre outras formas.

Geralmente existe nas empresas um abismo muito grande entre sistema de gestão e a remuneração de colaboradores. O orçamento ampliado aborda questões como trabalho em equipe, melhoria contínua orientada para resultados, gestão do conhecimento, inovação, entre outras. Por outro lado, o sistema de remuneração tradicional valoriza descrições de cargos, focaliza a pessoa e paga salários fixos. Portanto, fica evidente a necessidade de um sistema de remuneração variável alinhado às novas metas orçamentárias.

As recompensas devem ser baseadas no nível de desempenho competitivo. Monitorar o desempenho do pessoal faz parte do processo de gerenciar o desempenho global. Os bônus da remuneração variável devem ser baseados em cálculos do desempenho da equipe ou unidade.

5.3.16 *FEEDBACK* E APRENDIZADO

Os colaboradores precisam compreender, assumir e implementar o orçamento ampliado. Para tanto, precisam ser treinados e preparados para a incursão, sendo que a empresa deve criar uma cultura empresarial baseada no compromisso, treinamento e remuneração, devendo considerar o orçamento ampliado como um guia desse processo. Os empregados devem ser treinados para cumprir sua missão, deflagrando possibilidades de monitorar as operações e ações para garantir o sincronismo entre o planejamento, a execução e controle, objetivando sua sobrevivência com vistas à geração de riqueza.

O aperfeiçoamento é um fator a ser considerado quando do estabelecimento das medidas orçamentárias. É fundamental criar competição entre as unidades, assim o conhecimento e as melhores práticas são rapidamente absorvidas e compartilhadas.

5.3.17 AUTOMATIZAÇÃO DO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO

A automação permite desenvolver planos orçamentários com grande rapidez e precisão, além de possibilitar a integração dos dados entre as diferentes áreas da empresa. A quantidade de tempo e dinheiro que pode ser economizado no processo orçamentário geralmente justifica a compra ou elaboração de softwares orçamentários.

Defende-se que os gerentes e empregados estejam regularmente informados do progresso e que possam tomar ações que venham assegurar o desempenho desejado.

Os colaboradores precisam saber como estão desempenhando suas funções em tempo real e se estão atingindo as metas estimadas. Caso não estejam atingindo, devem tomar medidas corretivas ou mudar as metas quando necessário. Relatórios de desempenho em tempo real podem contribuir e reforçar o comportamento positivo, além de deflagrar oportunidades e tempo para colaboradores adaptarem-se às mudanças.

O item seguinte versa especificamente a respeito do modelo proposto nessa tese.

5.4 O MODELO PROPOSTO: ORÇAMENTO AMPLIADO

O orçamento ampliado, além de considerar e manter a estrutura dos processos orçamentários anteriormente detalhados, amplia as metas financeiras com a inclusão dos direcionadores de valor. Na era da informação, velocidade, economia e adaptabilidade são fatores-chave do sucesso. Nesse contexto, é extremamente importante manter gerentes e empregados talentosos, inovar continuamente, obter excelência operacional, fidelidade dos clientes e criar valor sustentado.

Este orçamento é estruturado e consolidado em função das medidas e metas estabelecidas, possibilitando o gerenciamento da organização num instrumento único. Ou seja, os objetivos do orçamento são: comunicar a estratégia corporativa para toda a organização, analisar os objetivos ou indicadores estratégicos e correlacionar com as recompensas pessoais, identificar, analisar os resultados obtidos em relação às metas estabelecidas e dar o *feedback*.

O orçamento ampliado é um sistema dirigido ao mercado, com planejamento contínuo e decisões de alocação de recursos descentralizadas, possibilitando o pleno atendimento do mercado e a satisfação dos clientes. O planejamento contínuo e a descentralização prevê a flexibilidade que é necessária na atual conjuntura, conforme figura 24.

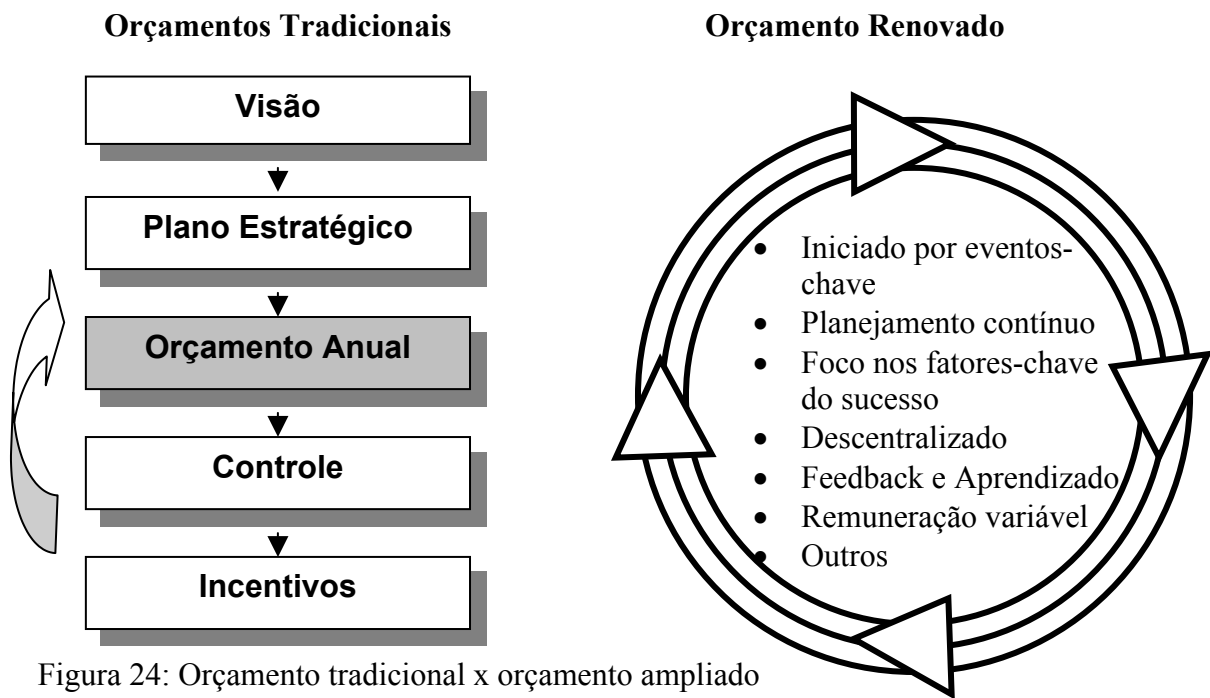


Figura 24: Orçamento tradicional x orçamento ampliado

Conforme sugere a figura 24, nas empresas inseridas em mercados competitivos, que apresentam mudanças freqüentes, o processo orçamentário é essencialmente temporário, adaptável e complexo; ou seja, com grande variedade de movimentos possíveis. É um conjunto deliberado de ações orientadas buscando desenvolver e manter a vantagem competitiva da empresa. O orçamento ampliado é delineado pela estratégia empresarial, buscando irrestritamente parametrizar estrategicamente o desempenho através das medidas de valor. Ele possibilita à alta administração focalizar a gestão em medidas amplas de desempenho, que agregam valor ao negócio.

A intenção é adotar um caminho evolucionário ao processo orçamentário. Além de guiar colaboradores para alcançar metas financeiras pré-determinadas, inclui direcionadores de valor, como: inovação, qualidade, tempo, satisfação dos empregados e clientes, entre outros.

Os direcionadores de valor do *balanced scorecard* devem ser pormenorizados, já que o objetivo do orçamento ampliado é alinhar essas medidas a nível operacional. O importante é detalhar os direcionadores macros (estratégicos) em metas micros (operacionais). Por exemplo, o indicador “satisfação dos clientes” pode ser subdividido em várias metas, como: satisfação dos clientes por produto, vendedor, equipe, entre outras.

O orçamento ampliado, além de fornecer a direção, deve ser o mapa, fornecendo o caminho seguro e detalhes necessários para atingir os objetivos. O elemento-chave é o uso de metas flexíveis relacionadas aos fatores-chave (figura 25), assim como estratégias de melhoria e ações que venham a concretizar o planejamento. As metas devem ser revisadas e atualizadas várias vezes ao ano.

O modelo proposto apresenta no primeiro plano os fatores-chave ao sucesso, que correspondem as variáveis onde a empresa precisa ter as melhores práticas. No segundo plano descreve-se os princípios básicos e elementos necessários ao bom gerenciamento do processo orçamentário. Por último, apresentam-se as principais peças orçamentárias que compõem o orçamento ampliado (Figura 25).

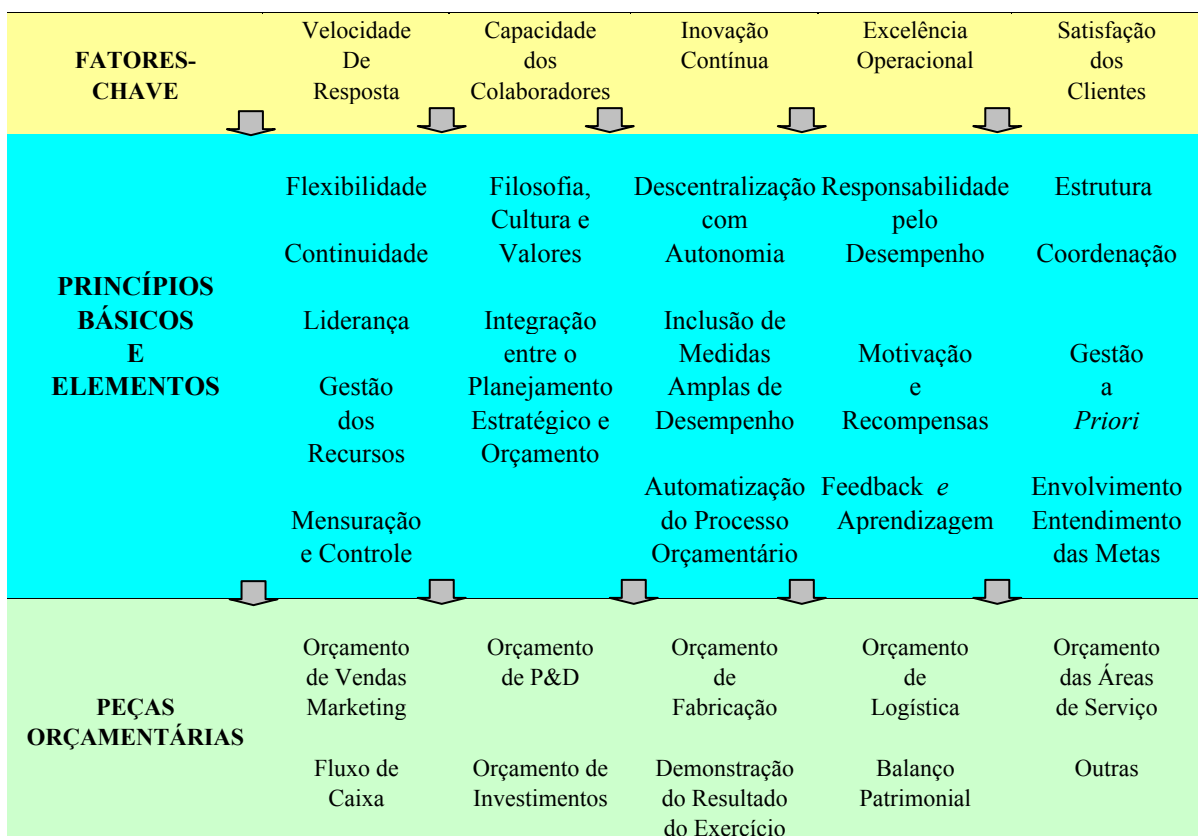


Figura 25: Visão geral do modelo proposto

A proposta defendida visa manter as peças orçamentárias descritas na revisão da literatura; porém, objetiva melhorá-las ampliando seu raio de ação. A contribuição do modelo nessa fase está relacionada à complementação das informações com metas não financeiras. Defende-se a adoção da estrutura básica do orçamento (considerando todos os avanços dos processos anteriormente estudados) com alterações na forma de concepção e utilização, adicionando-se os direcionadores de valor.

Nos subitens a seguir são descritas as peças orçamentárias, que tornam o modelo completo e adaptado à atual conjuntura.

5.4.1 ORÇAMENTO DE VENDAS E MARKETING

Ao iniciar o orçamento de vendas e marketing deve-se examinar todos os fatores internos e externos que influenciam a demanda. Esses fatores ou limitadores são como elos de uma corrente, sendo que qualquer elo defeituoso ou mal projetado pode interferir no desempenho do conjunto.

As previsões podem ser altamente influenciadas por inúmeros fatores, que variam de empresa para empresa. Para desenvolver o orçamento de vendas e marketing faz-se necessário repassar alguns desses fatores fundamentais que podem interferir direta ou indiretamente nos resultados.

A análise das oportunidades e ameaças do ambiente exige do gestor grande sensibilidade para depurar e considerar todas as variáveis na estimativa de vendas. Os fatores externos podem ser diversos e com alto grau de variabilidade; entre eles destacam-se: os fatores de mercado, competitivos, econômicos e governamentais, tecnológicos e os sociais e culturais.

A análise dos fatores internos é a verificação das condições da empresa para atender às expectativas de seus clientes. Os fatores internos podem estar relacionados à produção, vendas, marketing, P&D, engenharia, finanças, gestão, entre outros.

Para atingir as estimativas de vendas e marketing são necessárias outras medidas que vão complementar as metas do orçamento de vendas tradicional. Essas metas correlacionadas do orçamento de vendas e marketing podem incluir informações

a respeito da satisfação dos clientes internos e externos, atração e retenção de clientes, custos relacionados às vendas, novos clientes, satisfação dos clientes por vendedor, lucratividade por cliente ou vendedor, lucratividade por produto, entre outras metas que a empresa considerar importante gerenciar, conforme figura 26.

O objetivo de mensurar metas correlacionadas ou direcionadores de valor está no desenvolvimento de novas estratégias, na mudança na ênfase para atrair novos clientes procurando manter os mais lucrativos, na reestruturação para criar uma resposta multifuncional, no uso da tecnologia para atrair novos clientes, no aumento da receita por meio do lançamento de novos produtos, no aumento do volume de gastos oferecendo produtos de maior valor agregado, no aumento do percentual de clientes de longo prazo e em evitar relações não lucrativas acompanhando as demais metas da empresa.

A figura 26 enumera algumas das metas que podem fazer parte do painel de controle do orçamento de vendas e marketing. A definição das metas deve passar por rigorosa análise, visando a escolha dos mais importantes para o negócio.

Medidas de Desempenho	Mês/Ano		Varição
	Orçado	Real	
Volume de Vendas/Receita	R\$		
Receita com Novos Produtos	R\$		
Vendas por Cliente	R\$		
Evolução das Vendas	R\$/ Percentual		
Contas a Receber	R\$		
Devedores Duvidosos	Percentual/Vendas		
Cobertura – Quantidade de Clientes	Quantidade		
Satisfação dos Clientes Internos			
Equipe X	Percentual/Total		
Equipe Y	Percentual/Total		
Equipe Z	Percentual/Total		
Retenção dos Vendedores	Percentual/Total		
Satisfação dos Empregados			
Equipe X	Percentual/Total		
Equipe Y	Percentual/Total		
Equipe Z	Percentual/Total		
Retenção dos Clientes	Percentual/Total		
Market-Share – Fatia de Mercado	Percentual/Total		
Concorrência – Conquista de Mercado	Percentual/Total		
Custo Total da Atividade			
Atividade A	R\$		
Atividade B	R\$		
Marketing	Percentual/Vendas		

Figura 26: Exemplo de metas do orçamento de vendas e marketing

O orçamento de vendas e marketing pode ser elaborado por região geográfica, categoria, produto, canal de distribuição, cliente, vendedor, entre outras formas, dependendo do tipo de informação que a empresa pretenda gerenciar e controlar. Assim será possível descobrir as causas das discrepâncias, de forma que ações e decisões possam ser tomadas com o objetivo de maximizar o desempenho.

5.4.2 ORÇAMENTO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO

Os clientes são diferentes, têm preferências próprias e valorizam os atributos dos produtos de formas diferentes. A funcionalidade é um fator determinante na previsão da demanda. Caso o produto tenha uma funcionalidade ampla, sua demanda poderá ser maior que a de outro produto com funcionalidade restrita.

A área de pesquisa e desenvolvimento é responsável pela projeção de grande parte dos direcionadores a serem controlados pela produção. O objetivo pretendido não é controlar recursos totais gastos conforme os orçamentos anteriormente apresentados, mas sim controlar direcionadores de receita e de custos.

As empresas estão reconhecendo que grande parte dos custos podem ser atualmente determinados durante a fase de desenvolvimento do produto. Quando este está pronto para a venda, o melhor que colaboradores podem fazer é gerenciar as operações de forma a minimizar os custos e ineficiências dos processos.

Dentre os atributos que o produto possa conter enumera-se os seguintes: a forma, características, desempenho, conformidade, durabilidade, confiabilidade, facilidade de reparo, estilo, design; além dos relacionados ao serviço como: pedido, entrega, instalação, treinamento do cliente, orientação, manutenção, reparo, entre outros.

Importantes metas relacionadas à inovação podem estar presentes no orçamento de pesquisa e desenvolvimento, como o lançamento de novos produtos etc (figura 27).

Medidas de Desempenho	Orçado	Real	Varição
Lançamentos de Novos Produtos			
Produto Alfa	Data		
Produto Beta	Data		
Tempo de Desenvolvimento do Produto A,B ou C	Dias/Meses		
Habilidades e Competências			
Escolaridade	Grau		
Treinamento	Horas		
Satisfação dos Clientes Internos			
Equipe X	Percentual/Total		
Equipe Y	Percentual/Total		
Equipe Z	Percentual/Total		
Satisfação dos Clientes Externos			
Equipe X	Percentual/Total		
Equipe Y	Percentual/Total		
Equipe Z	Percentual/Total		
Custo Total da(s) Atividade(s)	R\$		
Outras	XX		

Figura 27: Exemplo de metas do orçamento de pesquisa e desenvolvimento

As metas relacionadas à atividade de pesquisa e desenvolvimento tendem a ter grau de importância diferenciada, por exemplo, em segmentos de empresas relacionadas com áreas de tecnologia, a importância das metas relacionadas com “inovação” é definitivamente maior que as demais metas, em função das características de competição do mercado.

5.4.3 ORÇAMENTO DE FABRICAÇÃO

Os ambientes internos com formatos de organização fordista e taylorista já estão sendo substituídos por uma arquitetura flexível. Os processos, assim como os mercados, os produtos, têm o seu ciclo de vida. A perpetuação do ciclo de vida de um processo requer a intervenção do gestor do processo, na extensão e profundidade necessárias para tal.

A determinação da intensidade dos esforços demandados por projetos de mudança em processos deve partir de uma análise criteriosa de algumas variáveis que envolvem o projeto e o processo. A intervenção pode ser desde uma simples melhoria, passando pelo redesenho até a reinvenção completa do processo.

O orçamento de fabricação não deve focar somente aspectos financeiros da contabilidade de custos. Há uma deficiência nesses relatórios financeiros que incluem

somente aspectos que podem ser expressos em termos monetários, dentre eles pode-se citar o fato dos colaboradores se concentrarem somente nessas variáveis e ignorarem outras importantes, podendo levar a decisões equivocadas e contraditórias.

Para atingir os resultados orçados, os colaboradores podem reduzir custos e despesas com manutenção preventiva, propaganda e marketing, desenvolvimento de novos produtos, usar materiais de qualidade inferior, cortar o treinamento de empregados, entre outros. A curto prazo, todas essas medidas surtirão efeitos positivos sobre os resultados, mas, a longo prazo, poderão causar efeitos negativos como a diminuição da produtividade, qualidade, participação de mercado, motivação dos empregados, entre outros.

Os relatórios de fabricação devem ser ampliados para incorporar outras variáveis além de custos e despesas. Os relatórios orçamentários baseados somente nas variáveis financeiras não têm indicação pertinente aos resultados futuros que podem ser esperados de ações presentes.

Um conjunto de medidas de desempenho variável pode ser considerado a partir da elaboração do orçamento de fabricação, como: necessidade de *benchmarking*, complexidade da mudança, recursos disponíveis para a operacionalização da intervenção, lacuna entre o processo atual e o processo futuro, necessidade de utilização de tecnologia para introdução do novo processo e a predisposição das pessoas envolvidas para a mudança; além de direcionadores de valor fundamentais como: eliminação de tempos de espera, inovação, qualidade, velocidade, entre outros.

Os principais pontos que o orçamento de fabricação deve medir dizem respeito aos custos das atividades, à qualidade dos produtos, dos processos e ao tempo consumido para execução das atividades. Além, é claro, de fatores como atendimento das necessidades dos clientes, tempos de resposta, motivação dos empregados, entre outros, conforme figura 28.

Medidas de Desempenho	Orçado	Real	Varição
Produtividade por Empregado	R\$		
Evolução da Produtividade	Percentual/Total		
Índice de Melhoria	Percentual/Total		
Índice de Qualidade por Produto/Equipe	Percentual/Total		
Número de Fornecedores	Número/Total		
Satisfação dos Empregados			
Equipe X	Percentual/Total		
Equipe Y	Percentual/Total		
Equipe Z	Percentual/Total		
Retenção dos Empregados	Percentual/Total		
Satisfação dos Clientes Externos			
Equipe X	Percentual/Total		
Equipe Y	Percentual/Total		
Equipe Z	Percentual/Total		
Tempo de Resposta	Dias		
Tempo Médio de Produção	Dias		
Custo Total das Atividades	Dias		
Atividade A	R\$		
Atividade B	R\$		
Atividade C	R\$		
Atividade D	R\$		
Outras	XX		

Figura 28: Exemplo de metas do orçamento de fabricação

Atualmente, as empresas devem empenhar-se em estabelecer bom relacionamento com diferentes tipos de clientes. O potencial contido nesse relacionamento pode ser o diferencial competitivo da empresa, com ganhos para todos.

Antes de estimar os custos das atividades, é importante também determinar com precisão se a atividade é essencial ou pode ser reduzida ou até mesmo eliminada. Cada atividade deve passar pelo teste de valor, ou seja, se acrescenta ou não valor a produtos, clientes etc.

Deve-se detalhar as medidas de custo até seu limite, tendo sempre em mente a relação custo/benefício. Para tanto, precisa-se saber o que o pessoal produz ou poderia produzir, o que cada metro quadrado da fábrica produz e qual a capacidade de cada máquina, veículo ou computador. Somente assim, pode-se determinar o quanto eficazmente o fluxo total de recursos está sendo usado. Para determinar a capacidade, a empresa deve levar em consideração três fatores:

- a) engenharia: a determinação da capacidade das máquinas;

- b) humanos: questões legais e de ações sindicais;
- c) segurança: riscos de acidentes em situações que exigem maiores velocidades de produção.

O estabelecimento das metas de custos e despesas para as atividades pressupõe a divisão dos mesmos em dois grandes grupos:

- **os gerenciáveis** que são os custos e despesas, cujo montante pode ser influenciado pelo gestor e empregado; tendo o poder de autorizá-los devendo ser responsabilizado pelo controle dos mesmos.
- **os não gerenciáveis** que são custos e despesas que o gestor e empregado não tem ingerência, não os autoriza, portanto não pode ser responsabilizado pelo seu controle.

Mais do que controlar custos, o orçamento deve permitir reduzi-los. O uso de direcionadores de custos elimina em muito o problema da variação de preços muito comum na atual conjuntura.

A projeção e o controle através da quantidade de direcionadores exigem colaboradores das variações muito comuns no orçamento, sem efetiva participação e influência dos mesmos. E, também, abre caminho para possibilidade da empresa medir o grau de eficiência e determinar as perdas no uso de materiais e mão-de-obra, entre outros, ocorridos nas atividades.

A grande vantagem das metas de custos em forma de quantidade de direcionadores é o poder de minimizar constantemente a variação e perdas do processo e eliminar imediatamente o excesso de capacidade e facilitar a melhoria contínua. As variações podem se dar em função de mudanças na engenharia do produto ou do processo, atraso de entrega, retrabalho ou outras perdas correspondentes, como tempo perdido, entre outros.

5.4.4 ORÇAMENTO DE LOGÍSTICA

A tendência das empresas modernas é proporcionar um serviço de entrega cada vez mais rápido. O tempo pode significar vantagem competitiva frente aos concorrentes. O orçamento de logística deve medir além de custos, tempos de inspeção, espera, movimentação e serviço pós-venda, conforme figura 29. Esses tempos podem ser medidos, monitorados e minimizados em cada etapa do processo.

A falha no cumprimento da data de entrega solicitada pelo cliente pode se dar em função da falta de estoque, do tempo muito curto para o ciclo do pedido ou mesmo do desempenho da transportadora, entre outros. Esse círculo de ineficácia operacional pode ser provocado pelo descompasso nas relações entre cliente e fornecedor, que alimenta o processo de agregação de custos repassados ao cliente, com efeitos negativos na satisfação dos clientes e possivelmente sobre o lucro.

No orçamento de logística é importante utilizar medidas de desempenho relacionadas à flexibilidade, inovação e redução de estoques. Estas medidas incluem o tempo em todas as fases de movimentação, ou seja, tempo de entrega, porcentagem de entrega certa, habilidades para mudar *mix* de transporte, satisfação dos clientes com a entrega e o serviço pós-venda, entre outras (figura 29).

Medidas de Desempenho	Orçado	Real	Varição
Transporte			
Custo por Modal			
Tempo de Entrega	Dias		
Satisfação dos Clientes			
Serviço Pós-Venda			
Custo do Serviço Pós-Venda			
Número de Reclamações			
Tempo de Resposta	Horas		
Satisfação dos Clientes			
Tempo de Estocagem	Dias		
Outras	XX		

Figura 29: Exemplo de metas do orçamento de logística

O orçamento de logística pode incluir também medidas relacionadas às atividades de preparação, transmissão, entrada, preenchimento e comunicação sobre a situação do pedido. O tempo exigido para completar cada atividade depende do tipo de empresa, pedido e processo envolvido.

Para as empresas, o serviço pós-venda pode criar um diferencial que distingue seu produto dos demais sob a ótica do cliente. Esse diferencial pode ser obtido por meio da gestão de metas orçamentárias.

Essas metas de pós-venda podem incluir: instalação, garantias, alterações, reparos, peças de reposição, rastreamento do produto, reclamações, queixas dos clientes, embalagem do produto, substituição temporária do produto durante o reparo, entre outros.

5.4.5 ORÇAMENTO DAS ÁREAS DE SERVIÇO

As áreas de serviço são atividades que prestam suporte às demais atividades da empresa. O objetivo destas áreas é atender a múltiplos parceiros internos, com baixo custo e alto nível de serviços.

Essas áreas devem operar com a mesma autonomia das atividades principais e serem dirigidas pela competitividade do mercado. Os custos e a qualidade dos serviços prestados devem ser comparados com níveis externos. As demais atividades possuem liberdade de comprar ou não seus serviços.

O nível de serviço deve ser acordado entre as atividades de serviço e as principais, possibilitando assim a boa adequação das horas disponíveis e conseqüentemente o bom atendimento e a redução dos custos, conforme figura 30.

Medidas de Desempenho	Orçado	Real	Varição
Custo/Hora			
Número de Horas			
Atendimento			
Satisfação dos Empregados			
Outras	XX		

Figura 30: Exemplo de metas do orçamento das áreas de serviço

As áreas de serviço variam de empresa para empresa e podem ser formadas pela contabilidade e finanças, informática, recursos humanos, manutenção e limpeza, entre outras.

5.4.6 ORÇAMENTO DE INVESTIMENTOS

O gerenciamento dos investimentos é fundamental para o desenvolvimento, assim como para atingir as metas orçamentárias. As empresas que querem permanecer competitivas, necessariamente terão que investir montantes cada vez maiores de recursos em seus ativos, sem qualquer certeza de colher resultados positivos. Para piorar a situação, as necessidades e os cenários mudam constantemente. Portanto, fica evidente que não há margem para erros quando definir, elaborar e implementar investimentos a longo prazo.

O orçamento de investimentos na sua forma tradicional destina os recursos aos setores, departamentos, centros de responsabilidade ou atividade e estes aplicam de acordo com os objetivos pré-estabelecidos. Essa forma tradicional encontra grande resistência na atual conjuntura das empresas, em função da necessidade de investimentos amplos que transpassam as atuais estruturas organizacionais.

Os investimentos devem reduzir custos e melhorar a eficiência operacional e administrativa em seu conjunto. Os investimentos isolados não proporcionarão crescimento sustentado. Conseqüentemente, a forma mais adequada para se gerenciar e controlar investimentos é a administração por projetos. Cada projeto terá um objetivo específico, e para tanto, receberá recursos e terá um co-gestor responsável pela execução (Figura 31).

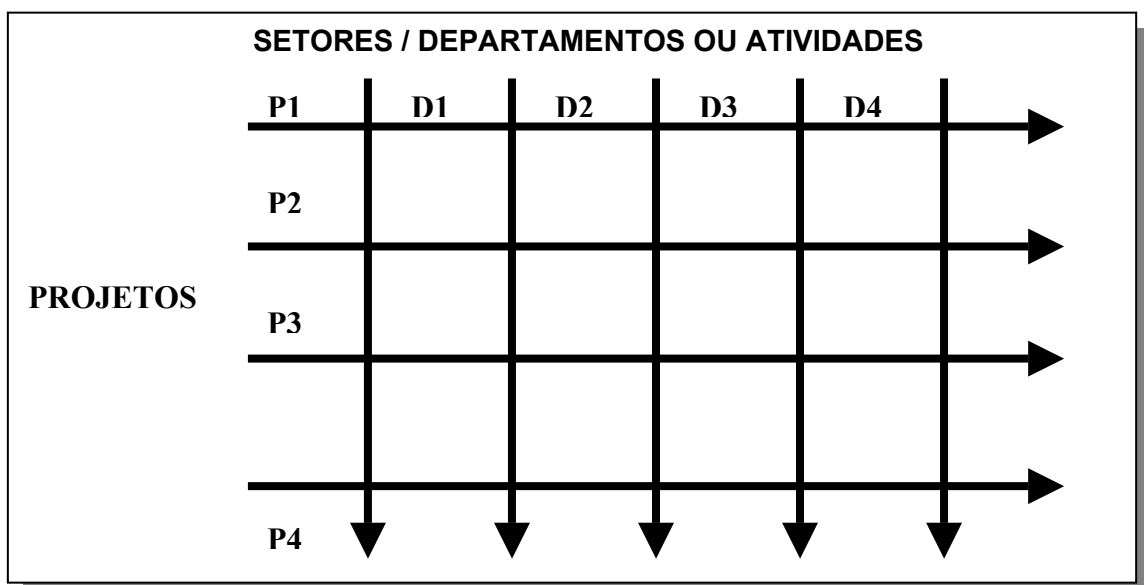


Figura 31: Administração de investimentos por meio de projetos

A administração dos investimentos por projetos se justifica pela necessidade de abordagem sistêmica, integrando as abordagens estratégica, tática e operacional. Tal preocupação é justificada pela escassez de recursos, com poucas fontes de financiamento e caras, e aliada a investimentos cada vez mais dispendiosos e de risco.

O orçamento de investimentos deve atender a três iniciativas simultâneas: o alinhamento do orçamento de investimentos com as demais peças e de caixa, a utilização de um sistema dinâmico de avaliação do risco e integração dos projetos à cultura empresarial.

A empresa também deve avaliar o risco dos projetos de investimento por meio de ferramentas como o VPL (Valor Presente Líquido), EVA (Valor Econômico Agregado), entre outras.

5.4.7 PROJEÇÃO DOS DEMONSTRATIVOS CONTÁBEIS

Quando todos os orçamentos acima estiverem preparados, pode-se elaborar o orçamento do demonstrativo de resultado, determinando o lucro do período. Todas as receitas e despesas geradas em cada peça orçamentária são reunidas para projetar o resultado. Esta projeção permite a análise e a avaliação dos resultados que foram alcançados através do planejamento.

A Demonstração de Resultado do Exercício projetada é elaborada a partir dos orçamentos operacionais, como: o orçamento de vendas, orçamento de fabricação e orçamento de despesas operacionais, conforme figura 32.

RECEITA BRUTA	Orçado	Real	Varição
Venda do Produto/Serviço A	R\$		
Venda do Produto/Serviço B	R\$		
Venda do Produto/Serviço ...	R\$		
Venda de Novos Produtos/Serviços	R\$		
(-) Impostos	R\$		
RECEITA LÍQUIDA	R\$		
CUSTOS DE FABRICAÇÃO	R\$		
Custo Variável	R\$		
MP	R\$		
MOD	R\$		
CIF	R\$		
Custo Fixo	R\$		
MP	R\$		
MOD	R\$		
CIF	R\$		
LUCRO BRUTO	R\$		
DESPESAS OPERACIONAS	R\$		
Vendas	R\$		
Administrativas	R\$		
LUCRO OU PREJUÍZO OPERACIONAL	R\$		
LUCRO OU PREJUÍZO LÍQUIDO	R\$		

Figura 32: Exemplo de Orçamento do demonstrativo do resultado - DRE/mês xx

O Balanço Patrimonial projetado pode ser apresentado na forma de comparabilidade entre os exercícios encerrados no ano anterior e o orçado. Embora, o balanço patrimonial pode ser projetado ao término de cada mês ou a cada três meses, escolhe-se prepara-lo anualmente (Figura 33).

ATIVO	PASSIVO
Circulante	Circulante
Caixa	Fornecedores
Contas a Receber	Salários a Pagar
Estoque	Encargos Sociais a Recolher
Matéria-Prima	Impostos a Recolher
Produtos Acabados	Empréstimos e Financiamentos
	Outras Contas a Pagar
Realizável a Longo Prazo	Exigível a Longo Prazo
Contas a Receber	Empréstimos e Financiamento
Permanente	
Investimentos	Patrimônio Líquido
Participações Empresas	Capital Social
Imobilizado	Prejuízos Acumulados
Terreno	
Imóvel	
Veículos	
Máquinas e Equipamentos	
(-) Depreciação Acumulada	
Diferido	
Pesquisa e Desenvolvimento	
Total do Ativo	Total do Passivo

Figura 33: Exemplo de orçamento do Balanço Patrimonial Projetado Mês/XX

5.4.8 ORÇAMENTO DE CAIXA

O objetivo do orçamento de caixa é assegurar recursos monetários suficientes para atender as operações da empresa estabelecidos nas outras peças orçamentárias. O orçamento de caixa está sujeito a incertezas e falhas, é necessário ter uma margem de segurança, permitindo assim atender a um eventual erro da previsão.

O orçamento de caixa pode ajudar a empresa a equilibrar o caixa, identificando deficiências de recursos monetários com antecedência, o que pode levar a empresa a buscar empréstimos a juros menores; como também, a estimar os excessos de recursos, permitindo projetar investimentos com certa antecedência.

O desenvolvimento do orçamento de caixa envolve a projeção das entradas e saídas prováveis, permitindo à empresa avaliar sua provável situação financeira futura, projetando as variações possíveis na receita, custos e investimentos. Esta avaliação é útil para indicar excessos ou necessidades de fundos, como melhor coordenar e controlar a posição financeira (Figura 34).

	Orçado	Real	Varição
Saldo Inicial			
Recebimentos	R\$		
Pagamentos			
Fornecedores	R\$		
Salários	R\$		
Outros custos e Despesas	R\$		
Saldo Final	R\$		

Figura 34: Exemplo de orçamento de Caixa Mês/XX

O tópico subsequente discorre sobre a elaboração e implementação da proposta, apresentando um roteiro a ser seguido para alcançar tal finalidade.

5.5 PROCEDIMENTOS PARA ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO

Os procedimentos necessários para elaboração e implementação do orçamento ampliado são descritos sistematicamente na figura 35.

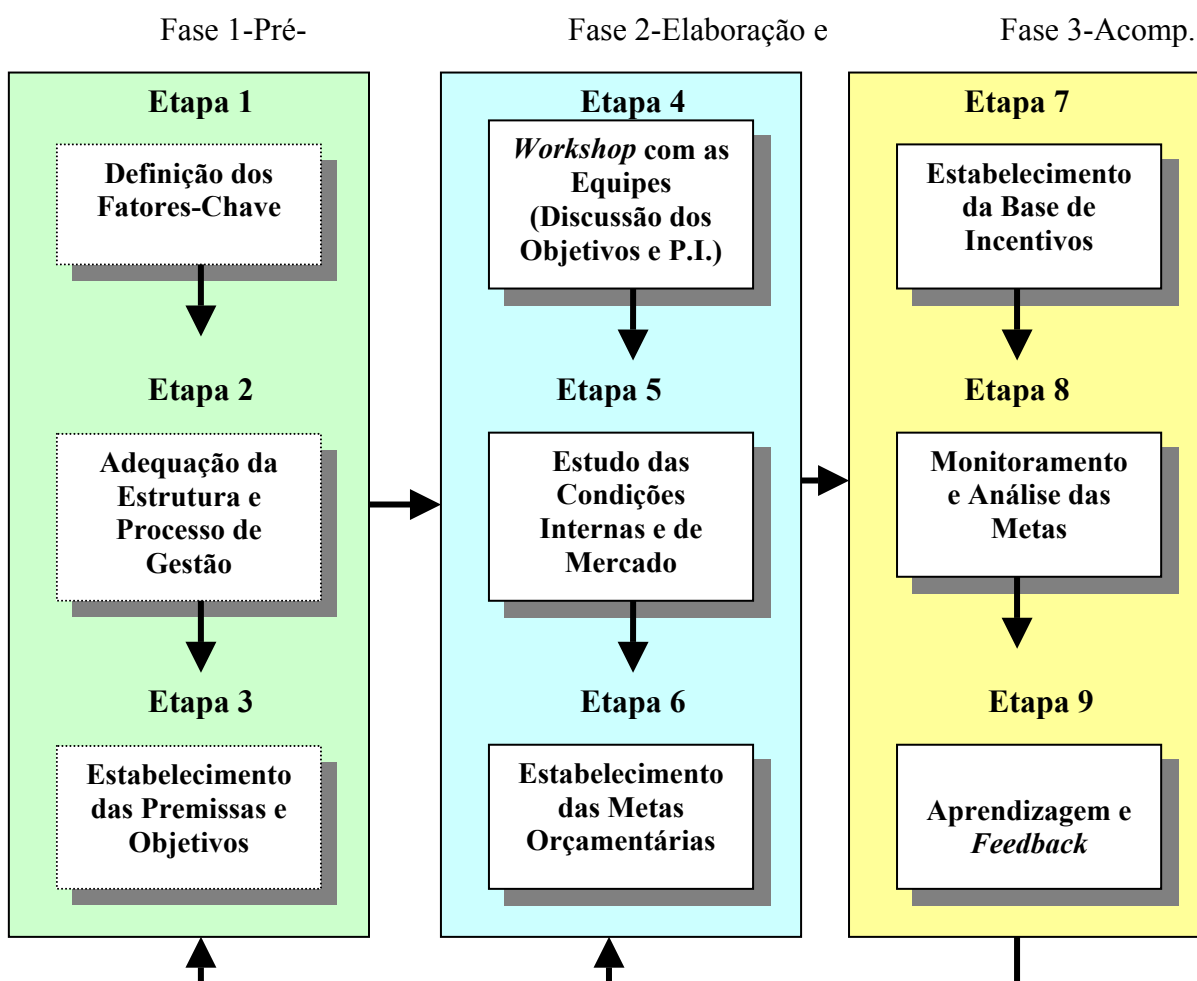


Figura 35: Visão geral das etapas de implementação

As referidas fases e etapas são comentadas de forma mais detida nos itens que se seguem.

5.5.1 FASE 1 – PRÉ-ORÇAMENTAÇÃO

1ª. Etapa: Definição dos fatores-chave

Ao iniciar o planejamento é importante que a empresa proceda a análise do ambiente no qual opera para entender as variáveis fundamentais que afetam seu desempenho e saiba como se posicionar frente a elas.

A escolha dos fatores-chave deve levar em consideração as peculiaridades de cada negócio. O orçamento ampliado pode não ter nenhum valor se não atender às estratégias do planejamento.

2ª. Etapa: Adequação da estrutura e processo de gestão

Nessa etapa a empresa prepara o terreno para elaboração e implementação do orçamento com sucesso. Essa etapa foi em parte descrita no item 5.3.

3ª. Etapa: Estabelecimento das premissas e objetivos

A elaboração do orçamento requer a especificação dos objetivos para os quais devem ser dirigidas as metas operacionais futuras. Os objetivos estabelecem a direção na qual as unidades da empresa devem caminhar. Por conseguinte, os mesmos devem ser mensuráveis de algum modo.

Nessa etapa também são identificados possíveis cursos de ação e para empreendê-los faz-se necessário o envolvimento dos seguintes componentes:

- análise do ambiente no qual a empresa opera; e
- exame dos recursos que a empresa possui para executar os planos.

Os objetivos devem também ser desenvolvidos para as diferentes unidades da empresa, ou seja, deve-se estabelecer objetivos específicos para cada unidade individual.

5.5.2 FASE 2 – ELABORAÇÃO E EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA

4ª. Etapa: *Workshop* com as equipes (discussão dos objetivos e planos de investimento)

Para elaborar o modelo da forma mais democrática e transparente possível, utiliza-se no processo de sua construção recursos de valorização das intenções e das ações dos colaboradores. Os encontros das equipes podem ocorrer várias vezes ao ano com intenção de analisar, discutir e realizar ajustes necessários.

Como o objetivo do orçamento ampliado é descentralizar sua elaboração, cabe aos empregados e gestores operacionais definir as metas. Para tanto, precisam conhecer e entender os objetivos globais e como podem contribuir para realizá-los. A efetiva integração entre planejamento estratégico e orçamento ocorre nesse momento com a comunicação dos objetivos aos colaboradores operacionais. A integração deve ser em relação aos objetivos globais, como em relação às demais metas orçamentárias.

5ª. Etapa: Estudo das condições internas e de mercado

Devem ser levadas em conta mudanças nas condições futuras, e principalmente informações sobre o mercado (concorrentes). Além disso, os gestores devem olhar os objetivos e diretrizes estabelecidas nas etapas anteriores para determinar as metas de suas áreas específicas.

As condições internas também devem ser consideradas. É o momento de compartilhar informações internas e externas, sintonizando as diferentes peças orçamentárias. É importante reunir informações de todas as equipes para construir um plano de ação sem falhas e com visão sistemática de todo o processo.

6ª. Etapa: Estabelecimento das metas orçamentárias

É o momento de definir as metas para o próximo período. Uma vez que os objetivos e premissas globais da organização foram estabelecidos, eles devem ser incorporados às metas das diferentes áreas, como: vendas, produção, entre outras.

Nesse momento também são definidos os meios e os recursos para atingir as metas. Além disso, são estabelecidas, entre as metas do orçamento ampliado, as relações de causa e efeito.

Como o orçamento ampliado é descentralizado, não se faz necessária a aprovação do nível superior da empresa, assim como da controladoria. No entanto, entende-se que deve existir sincronia entre as peças. Nessa fase, todos devem participar com sugestões e opiniões procurando, com isso, o comprometimento e a motivação. A definição das metas deve provir do consenso das equipes responsáveis por cada área, podendo nesta etapa contar com a participação de alguém da alta administração. Da mesma forma, é cabível avaliar se as metas utilizadas se coadunam entre as diferentes áreas e com interesses gerais da empresa.

Outra questão importante na tarefa de estabelecimento das metas é a sua quantidade e qualidade. A opção por poucas metas pode levar à não consideração de aspectos relevantes ou mesmo vitais na gestão dos negócios. Por outro lado, a utilização de grande número de metas pode induzir ao desvio das atenções aos pontos mais importantes, desperdiçando tempo e energia dos colaboradores em questões menos relevantes.

Um exemplo das metas a serem estabelecidas para as diferentes peças orçamentárias estão descritas nos subitens 5.4.1 ao 5.4.5. É interessante ressaltar que há metas que devem ser compartilhadas com a intenção de integrar as diferentes áreas. Já há metas que dizem respeito somente à determinada equipe, portanto, não precisam ser colocadas em discussão e aprovadas pelas demais equipes.

A execução orçamentária deverá considerar os princípios como coordenação, liderança, entre outros, descritos no item 5.3.

5.5.3 FASE 3 – ACOMPANHAMENTO E CONTROLE

7ª. Etapa: Estabelecimento da base de incentivos

Um sistema amplo de incentivos deve acompanhar as metas orçamentárias, visando o alinhamento dos interesses da empresa com os interesses pessoais. O estabelecimento do sistema de recompensas deve ser bem arquitetado, evitando

manobras que visem benefícios próprios. O uso de metas amplas financeiras e não financeiras contribui para a melhora na avaliação de colaboradores.

8ª Etapa: Monitoramento e análise das metas

As metas devem ser coordenadas visando a integração das diferentes unidades. Conforme ressaltado anteriormente, as informações sobre as metas devem estar disponíveis a qualquer momento e de preferência em tempo real.

Periodicamente, os resultados atingidos devem ser comparados com as metas estimadas. Deve-se proceder análise das diferenças entre o desempenho real e o orçado, visando corrigi-las no futuro. Um calendário orçamentário e um sistema de controle deve ser adotado, visando acompanhar os resultados e corrigir qualquer distorção. Também é necessário monitorar eventos com objetivo de incorporá-los ou amenizar seus efeitos sobre o resultado da empresa.

9ª Etapa: Aprendizagem e *feedback*

O orçamento deve sofrer constantes aperfeiçoamentos durante o período de utilização. O polimento é necessário para adaptar metas visando imbuir novas variáveis.

Para atender a versatilidade e flexibilidade necessária ao processo orçamentário deve-se fazer reuniões periódicas visando discutir e aprender com os erros e acertos. As metas e o próprio processo orçamentário devem sofrer inovação contínua; por isso, muitas questões não apresentam soluções prontas, sendo necessário estudá-las e aprender com elas, visando atingir o equilíbrio.

A dificuldade de estabelecer um roteiro para a elaboração do orçamento ampliado consiste nas diferentes necessidades de informação das empresas, com estrutura, processo de gestão, pessoas, tecnologia em diferentes níveis.

5.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um dos aspectos a ser considerado na elaboração do orçamento diz respeito à sua utilização em empresas de serviço, em que algumas peças não seriam aplicáveis

tendo em vista que os mesmos referem-se a atividades industriais mais especificamente.

As metas constantes do modelo proposto são apenas sugestões, devendo ser adaptadas à realidade empresarial de cada organização que vier a utilizá-lo, devendo considerar também, quando cabível, os objetivos estratégicos que a mesma pretende seguir.

A elaboração do orçamento ampliado exige a disponibilidade de pessoal e a participação das diferentes áreas na definição das metas. Como o enfoque proposto é de descentralização e autonomia orçamentária, a colaboração, as habilidades e competências das pessoas são extremamente importantes na projeção das medidas de desempenho. Entende-se também que para mudar práticas internas, cultura e valores são necessários reciclagem e treinamento para os colaboradores.

O capítulo seguinte apresenta a aplicação prática do modelo proposto numa empresa de serviços.

CAPÍTULO 6 APLICAÇÃO DO MODELO PROPOSTO

Neste capítulo apresenta-se a aplicação do modelo de orçamento ampliado em empresa de serviços. O intuito principal é validar o modelo proposto, bem como permitir que novos conhecimentos sejam incorporados à pesquisa.

Para atingir tal finalidade, inicialmente faz-se uma descrição sucinta da empresa, a forma atual de elaboração do orçamento e das condições nas quais foi efetuado o estudo. Em seguida, descreve-se a forma como foi concretizada a aplicação prática, a seqüência das etapas da implementação do modelo desenvolvido e os resultados alcançados.

Ainda, procede-se uma análise dos resultados obtidos, discorre-se sobre as dificuldades encontradas e sobre aprimoramentos sugeridos ao modelo inicial, no sentido de possibilitar que o mesmo seja melhor empregado futuramente.

6.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA

A seguir é apresentado o histórico, posicionamento no mercado, atividades, clientes e produtos da empresa SoftWay S/A.

6.1.1 HISTÓRICO

A aplicação prática do modelo proposto foi efetuada na empresa **SoftWay S/A** que atua principalmente na área de telemarketing. A SoftWay foi fundada em 1991 por profissionais de marketing e informática. Com uma unidade situada em Florianópolis, estado de Santa Catarina, tal entidade é constituída sob a forma de sociedade por ações – S/A.

A Empresa começou como *software house* especializada em soluções nas áreas de telemarketing e database. Em 1996 criou um *call center* para prestação de serviços em telemarketing e atendimento a consumidores. Em fevereiro de 2000 a Empresa recebeu aporte de capital da TGM (*Private Equity Fund*), que transformou-se no acionista controlador da companhia.

Em abril de 2001 a SoftWay incorporou a Multiação Call Center S/A de Florianópolis-SC.

6.1.2 POSICIONAMENTO NO MERCADO

A SoftWay é a maior empresa brasileira de telemarketing com foco em vendas e retenção de clientes. A Empresa está entre as cinco maiores empresas de *call center* do Brasil.

Ela emprega mais de 2.800 colaboradores, possuindo atualmente 2.700 posições de atendimento. A SoftWay possui atualmente quatro unidades: duas em São Paulo (capital) e uma em Jundiaí-SP e outra em Florianópolis-SC.

Em termos de estratégia de posicionamento de mercado, a empresa optou por buscar uma diferenciação dos serviços através de contínuas inovações de produtos e processos internos. Segundo seus diretores, almeja alcançar uma vantagem competitiva sustentável perante a concorrência por intermédio do lançamento de produtos inovadores ou que facilitem as atividades de seus clientes. Para tanto, prioriza investimentos em pesquisa e desenvolvimento de novos serviços, através da manutenção de um setor de projetos.

6.1.3 ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

A SoftWay desenvolve as seguintes atividades:

- Central de atendimento
- Telemarketing ativo
- Telemarketing receptivo
- Retenção de clientes

- *Customer service*
- *Web call center*

6.1.4 PRINCIPAIS PRODUTOS

A Empresa vende um conjunto grande de serviços, entre eles destacam-se os seguintes:

- Cartões de crédito
- Seguros
- Planos de previdência privada
- Títulos de capitalização
- Prospecção de clientes
- Fundos de investimento
- Assinatura de periódicos
- Serviços para clientes de companhias de telecomunicações
- Cobrança de débitos
- Pesquisas
- Relacionamento e vendas B2B
- Centrais de atendimento tipo 0800
- Atendimento tipo *web call center*

6.1.5 ESTRUTURA DE OPERAÇÕES

De maneira destacada no setor de *call center*, a SoftWay disponibiliza a seus clientes uma estrutura de atendimento e operações, composta da seguinte forma:

- Supervisão exclusiva focada nas questões de produtividade
- Equipe própria de auditores para as operações de vendas
- Equipe própria de monitores de qualidade
- Equipe de treinamento
- Equipe de motivação

- Estrutura de *back office*
- Gerência de operações
- Gerência de contas
- Analista de sistemas

6.1.6 PRINCIPAIS CLIENTES

A SoftWay trabalha com uma gama variada de clientes e, como na maioria das empresas, tem dois tipos de clientes.

O primeiro tipo é formado pelas empresas que contratam os serviços da SoftWay, como: Shopping Itaguaçu, Sine-SC, Citibank, Itaú, American Express, Apprimus, Abril, Fiesc, Banco Santander, Credicard S/A, Telefônica, Terra, entre outras.

O segundo grupo é formado pelos clientes diretos, pessoas físicas e jurídicas, aos quais a SoftWay vende produtos e presta serviços relacionados aos primeiros.

A seção seguinte apresenta o orçamento atualmente elaborado na SoftWay.

6.2 ORÇAMENTO ATUALMENTE ELABORADO NA EMPRESA

A SoftWay está elaborando seu orçamento pelo segundo ano, portanto, ela está em processo de aprendizado. O orçamento elaborado atualmente pela SoftWay é essencialmente financeiro, conforme anexo A.

O processo de elaboração inicia com o estabelecimento dos recursos pelos gerentes operacionais. Esses dados são, então, digitados e apresentados à administração geral da empresa. Os diretores fazem as alterações que considerarem importantes e devolvem o orçamento aos gerentes operacionais, que fazem o posterior acompanhamento mensal dos valores.

A elaboração e a posterior coleta dos dados da contabilidade são totalmente manuais, ou seja, um empregado da empresa passa os dados dos relatórios contábeis para as planilhas em excel. Esse processo leva semanas para ser realizado, perdendo-se um tempo precioso para corrigir as distorções.

O orçamento da SoftWay demonstra bem o porquê de muitos gestores estarem insatisfeitos com o processo orçamentário. Ele carece de uma melhor estrutura, mais adequada à geração de informação útil para a tomada de decisões.

A projeção da receita é feita pela direção geral sem a participação das demais áreas da empresa, e de forma macro, não gerando informação pormenorizada, como por exemplo, qual foi a receita por cliente, tipo de produto ou serviço, etc.

Os custos também são projetados na sua totalidade, não sendo detalhados por cliente, tipo de produto e serviço, além da alocação de custos relacionados às áreas administrativas da empresa dos quais os gestores operacionais não possuem qualquer controle.

O orçamento da SoftWay também não apresenta qualquer medida relacionada à produtividade, qualidade, satisfação dos clientes e empregados, etc.

As próximas seções relatam os principais aspectos da aplicação do modelo sugerido.

6.3 APLICAÇÃO DO MODELO

Em empresas de serviço o fator crítico no orçamento é a coordenação antecipada das necessidades com os serviços. Este planejamento deve ser realizado de forma adequada para evitar vários problemas, como: (1) elevados custos de mão-de-obra; (2) lucros menores em função de salários adicionais; (3) saída de empregados em função da falta de trabalho desafiador. Nesse sentido, a empresa deve estar sempre preparada para atender o cliente em suas necessidades.

A SoftWay está procedendo alguns ajustes para atender a fase de pré-orçamentação. Na etapa de definição dos fatores-chave e objetivos estratégicos, a Empresa está elaborando um projeto para construção do *balanced scorecard*, com a intenção de melhorar a comunicação das premissas e objetivos.

Quanto à 2ª etapa, a SoftWay está procedendo os ajustes necessários à adequação da estrutura e processo de gestão. Inúmeras iniciativas estão sendo tomadas, como treinamento de gestores e empregados, melhoria e ampliação do processo orçamentário, automação com construção de software próprio, entre outras.

Na fase de elaboração e execução são realizadas discussões, análises do ambiente e definição das metas. As discussões são relacionadas aos objetivos estratégicos e como eles podem ser incorporados às metas orçamentárias.

O estudo das condições prevê a análise detalhada de cada contrato, definindo a possibilidade de sua manutenção ou ampliação.

A seguir são elaboradas as peças que formam o orçamento ampliado na SoftWay S/A.

6.3.1 ORÇAMENTO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Na empresa pesquisada a receita é composta pelos contratos de prestação de serviços. Esses contratos são firmados com os clientes citados no subitem 6.1.6. O contrato estabelece um valor fixo por número de PA - postos de atendimento - necessários à prestação do serviço. A parte variável da receita é formada a partir da prestação do serviço propriamente dito com a venda do produto ou serviço da empresa contratante.

Em função da forma de organização, estrutura, quantidade de clientes e exigências do contratante, é interessante elaborar o orçamento por cliente. A forma de elaboração, conforme tabela 3, apresenta inúmeras vantagens para a Empresa.

A primeira vantagem está relacionada ao atendimento das metas fixadas no contrato de prestação de serviços. A SoftWay deve atender a uma série de requisitos relacionados à receita, qualidade, satisfação dos clientes, entre outros; medidas essas que são exigências dos clientes contratantes.

A segunda refere-se à determinação dos custos necessários ao pleno atendimento do cliente, considerando pessoal necessário, estrutura física, treinamento, etc. Com a estimativa da receita e dos custos pode-se projetar o lucro por cliente, a empresa pode saber qual dos clientes é mais lucrativo e como atendê-lo da melhor forma possível.

A projeção do orçamento por cliente outorga à SoftWay uma visão antecipada do resultado a ser atingido relacionado a cada contrato. Isso é extremamente importante na negociação dos contratos, pois aufero ao gestor flexibilidade na tomada

de decisões relacionadas à definição de preços cobrados pelo serviço, entre outras informações.

Outra vantagem na elaboração do orçamento, conforme tabela 3, é a possibilidade de comparar metas de desempenho, avaliando a eficiência das diferentes equipes em relação a medidas de receita, custos, qualidade, satisfação dos clientes, etc.

Tabela 3: Orçamento de prestação de serviços

ORÇAMENTO CLIENTE A Discriminação	Mês/Ano		
	Orçado – R\$	Real – R\$	Variação %
PA's Contratadas	104		0,00%
PA's Ociosas	0		0,00%
Receita Prestação Serviços			
Receita Fixa	90.969		0,00%
Receita Variável	219.938		0,00%
Receita com Novos Produtos	0		
Reembolso – Telefone	0		0,00%
Deduções	(16.000)		0,00%
Receita Líquida	294.907		0,00%
Receita por Empregado	0		0,00%
Metas Não Financeiras			
Número de Cartões Vendidos	1.000		0,00%
Número de Reclamações	125		0,00%
Satisfação dos Empregados (%)	80		0,00%
Satisfação dos Clientes (%)	90		0,00%
Outros			0,00%

A receita com novos produtos ou serviços evidencia a capacidade da empresa em inovar. Os produtos são considerados novos por um período de dois anos.

Há uma necessidade por parte da SoftWay no controle do número de reclamações, em virtude de obrigação contratual. As empresas contratantes estão exigindo que a SoftWay monitore e apresente os resultados, principalmente os relacionados ao número de ligações de um mesmo cliente. As empresas querem que as dúvidas e reclamações dos clientes sejam atendidas e resolvidas prontamente.

As metas não financeiras ou direcionadores de valor podem ser diferentes para cada orçamento, variando em função das exigências e necessidades do cliente contratante ou da própria SoftWay na busca por melhor desempenho.

6.3.2 ORÇAMENTO DE CUSTOS

A partir da definição dos postos de atendimento necessários é estimado o número de empregados e estrutura para atender a demanda. Em seguida, estimam-se os custos relacionados à mão-de-obra e estrutura física. Os custos são divididos em dois grandes grupos, custo operacional direto e indireto, conforme tabela 4.

Tabela 4: Orçamento de custos operacionais

Custo Operacional Direto	Orçado – R\$	Real – R\$	Variação %
Pessoal			
No.Pessoal	212		0,00%
Salários	42.624		0,00%
Encargos	19.617		0,00%
Provisões	8.694		0,00%
Benefícios	11.173		0,00%
Premiações	6.616		0,00%
Telecomunicação	35.122		0,00%
Custo Operacional Indireto			
Pessoal			
No.Pessoal	1		0,00%
Salários	2.777		0,00%
Encargos	623		0,00%
Provisões	487		0,00%
Benefícios	442		0,00%
Premiações	19.009		0,00%
Outros Custos Indiretos			
Ocupação/Aluguel	7.029		0,00%
Serviços de Terceiros	2.050		0,00%
Leasing	2.401		0,00%
Telefonia	4.545		0,00%
Depreciação	680		0,00%
Materiais de Consumo	846		0,00%
Viagens e Refeições	1.989		0,00%
Taxas, Licenças, Impostos	23		0,00%
Metas Não Financeiras			
No. de atendimentos (Dia)	30		0,00%
Retenção dos Empregados (%)	90		0,00%
Tempo de Escolaridade (Anos)	12		0,00%
Treinamento (Horas)	10		0,00%
Satisfação dos Empregados	90		0,00%

Os custos diretos são alocados diretamente no orçamento do cliente A, sem a necessidade de rateio. Isso deve-se à forma organizacional da SoftWay, ou seja, um empregado trabalha somente para um cliente contratante.

Os custos indiretos também podem ser alocados diretamente já que o supervisor, por exemplo, atende somente a um cliente específico, não comandando pessoal de outro cliente. No entanto, alguns custos indiretos precisam ser alocados através de direcionadores, é o caso do aluguel e das taxas.

Conforme proposto, a projeção dos custos deve ser feita de forma descentralizada, sendo que cada equipe define os recursos necessários ao atendimento da demanda. É importante manter a autonomia das diferentes equipes, assim elas podem solucionar os problemas e atender os clientes em suas necessidades.

Conseqüentemente, as equipes são responsáveis em atingir as metas orçamentárias estimadas. No entanto, para que essa forma funcione adequadamente é necessária a determinação de alguns limites. Nesse sentido, a Empresa está estudando a implementação conjunta do *balanced scorecard*. Assim, as metas orçamentárias seriam alinhadas a indicadores estratégicos.

A estrutura operacional da SoftWay já é organizada sob a forma de equipes. A elaboração do orçamento por clientes reforça a idéia de empresa orientada para o cliente, além de criar centros de lucros autônomos, proporcionando oportunidade às equipes de dirigir seu próprio negócio.

A SoftWay é praticamente obrigada a fazer planejamento contínuo do orçamento, em virtude da alteração dos contratos de prestação de serviços, que geralmente são ampliados a cada ano. O polimento do processo orçamentário deve ser contínuo, adaptando-o aos eventos internos e externos.

Com o eficiente planejamento orçamentário a SoftWay terá possibilidade de dimensionar melhor sua capacidade. A forma proposta permite o planejamento adequado da estrutura de atendimento de cada cliente específico.

6.3.3 ORÇAMENTO DAS ÁREAS DE SERVIÇOS

A empresa SoftWay tem basicamente duas áreas de serviço: limpeza e manutenção e a área administrativa, que engloba a alta hierarquia da empresa (gerentes gerais, relacionamento com o cliente), contabilidade e finanças (tabela 5).

Tabela 5: Orçamento das áreas de serviço

Discriminação	Orçado – R\$	Real – R\$	Variação %
Limpeza e Manutenção			
Pessoal			0,00%
No.Pessoal			0,00%
Salários	8.938		0,00%
Encargos	419		0,00%
Provisões	1.237		0,00%
Benefícios	1.352		0,00%
Premiações	1.068		0,00%
Outras Despesas	503		0,00%
Ocupação/Aluguel	80		0,00%
Serviços de Terceiros	0		0,00%
Depreciação	160		0,00%
Materiais de Consumo	40		0,00%
Administrativo			
Pessoal			0,00%
No.Pessoal			0,00%
Salários	1.033		0,00%
Encargos	71		0,00%
Provisões	133		0,00%
Benefícios	748		0,00%
Premiações	81		0,00%
Outras Despesas			0,00%
Ocupação/Aluguel	80		0,00%
Serviços de Terceiros	0		0,00%
Depreciação	160		0,00%
Materiais de Consumo	40		0,00%
Viagens e Refeições	0		0,00%
Produtividade por Empregado			
Metas Não Financeiras			
No. de Requisições	300		
Retenção dos Empregados (%)	90		
Produtividade (m2)	4.000		
Satisfação dos Empregados (%)	95		

As despesas das áreas de serviço podem ser alocadas ao cliente por meio do uso de direcionadores. A área de limpeza pode ser alocada ao cliente usando postos de atendimento como direcionador. As despesas de manutenção podem ser alocadas usando como direcionador número de requisições.

As despesas administrativas podem ser alocadas pelo número de pontos de atendimento contratados pelo cliente. No entanto, são gastos não controlados ou não gerenciáveis pelo gestor da conta cliente A. Em virtude disso, muitos gestores recomendam seu controle pela própria área administrativa.

Porém, como o objetivo do modelo proposta à empresa SoftWay é projetar o lucro por cliente, é importante encontrar uma forma de alocar tais gastos no orçamento do cliente A. Entende-se que, nesse caso, o número de postos de atendimento seja o direcionador mais adequado no momento.

6.3.4 ORÇAMENTO DA DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO

Com a projeção da receita, custos e despesas por cliente é possível estruturar a demonstração do resultado do exercício por cliente, conforme tabela 6.

Tabela 6: Orçamento da demonstração projetada do resultado do exercício – Cliente A

Discriminação	Orçado – R\$	Real – R\$	Varição %
Receita Prestação Serviços			
Receita Fixa	90.969		0,00%
Receita Variável	219.938		0,00%
Deduções	(16.000)		0,00%
Receita Líquida	294.907		0,00%
Custo Operacional Direto			
Salários	42.624		0,00%
Encargos	19.617		0,00%
Provisões	8.694		0,00%
Benefícios	11.173		0,00%
Premiações	6.616		0,00%
Telecomunicação	35.122		0,00%
Custo Operacional Indireto			
Salários	2.777		0,00%
Encargos	623		0,00%
Provisões	487		0,00%
Benefícios	442		0,00%
Premiações	19.009		0,00%

(Cont.)

Tabela 6: Orçamento da demonstração projetada do resultado do exercício – Cliente A

Outros Custos Indiretos			
Ocupação/Aluguel	7.029		0,00%
Serviços de Terceiros	2.050		0,00%
Leasing	2.401		0,00%
Telefonia	4.545		0,00%
Depreciação	680		0,00%
Materiais de Consumo	846		0,00%
Viagens e Refeições	1.989		0,00%
Taxas, Licenças, Impostos	23		0,00%
Despesas Operacionais			
Limpeza e Manutenção			
Pessoal			0,00%
Salários	8.938		0,00%
Encargos	419		0,00%
Provisões	1.237		0,00%
Benefícios	1.352		0,00%
Premiações	1.068		0,00%
Outras Despesas	503		0,00%
Ocupação/Aluguel	80		0,00%
Serviços de Terceiros	0		0,00%
Depreciação	160		0,00%
Materiais de Consumo	40		0,00%
Administrativo			
Pessoal			0,00%
Salários	1.033		0,00%
Encargos	71		0,00%
Provisões	133		0,00%
Benefícios	748		0,00%
Premiações	81		0,00%
Outras Despesas			0,00%
Ocupação/Aluguel	80		0,00%
Serviços de Terceiros	0		0,00%
Depreciação	160		0,00%
Materiais de Consumo	40		0,00%
Viagens e Refeições	0		0,00%
Total dos Custos e Despesas	182.890		0,00%
Lucro Operacional por Cliente P.	112.017		0,00%
EBITDA			
EVA – Valor Econômico Agregado			

A Empresa pode também utilizar indicadores como o EBITDA (Lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização) e EVA (Valor Econômico Agregado) para calcular o desempenho por cliente.

6.4 DIFICULDADES ENCONTRADAS NA APLICAÇÃO DO MODELO PROPOSTO

Inicialmente encontraram-se obstáculos na fase de obtenção das informações necessárias junto à empresa, talvez em função da rapidez ou pelo fato de não conhecer bem as operações da SoftWay, o que exigiu ajuda por parte dos gestores.

Outra dificuldade que surgiu diz respeito à indisponibilidade de determinadas informações no banco de dados utilizado ou nos outros controles internos da empresa, já que atualmente a Empresa elabora seu orçamento em planilhas Excel.

Um terceiro fator que dificultou a execução do trabalho foi que nem todas as peças listadas no modelo proposto são aplicáveis à SoftWay. Isso ocorreu em virtude de que cada organização possui características próprias, que exigem pequenas adaptações do modelo, o que também é normal, pois cada orçamento deve ser elaborado levando-se em consideração as necessidades específicas de informação.

A SoftWay, como em grande parte das empresas de serviço, apresenta grande dificuldade na classificação adequada dos gastos, ou seja, são custos ou despesas, os custos são variáveis ou fixos. Isso deve-se muito à literatura relacionada ao tema, direcionada essencialmente às empresas industriais. Outro fator que dificultou a elaboração do orçamento ampliado é a falta de padrões para as medidas não financeiras, principalmente quando não há nada mencionado em contrato.

Alguns dos princípios propostos no modelo ainda não puderam ser aplicados, já que a Empresa está implementando as novas idéias aos poucos. Um desses princípios propostos é a remuneração variável baseada nas metas orçamentárias.

Os gerentes operacionais estão encontrando muita dificuldade na implementação do modelo, em função da falta de experiência no desenvolvimento de seu próprio orçamento. Alguns gerentes possuem pouco domínio na gestão orçamentária e precisam de muito treinamento para dominar melhor esse processo. Por

outro lado, os executivos da Empresa pretendem implementar o modelo na sua íntegra, pois eles vêm com bons olhos o modelo e os primeiros resultados são animadores.

Em relação ao modelo, a remuneração variável baseada em metas financeiras e não financeiras não pôde ser aplicada conjuntamente com as demais etapas do orçamento ampliado. Constatou-se que a SoftWay precisa contratar especialista na área para desenvolver um sistema de remuneração variável que atenda ao modelo.

Entende-se que seja interessante para a SoftWay ampliar o número de direcionadores utilizados na alocação das despesas das áreas de serviço. Isso melhora a alocação dos custos/despesas, propiciando maior precisão na apuração do lucro por cliente.

6.5 RESULTADOS OBTIDOS

Os resultados iniciais atingidos pela Empresa são animadores. A proposta vem ao encontro das necessidades da Empresa na melhoria de seu processo orçamentário. A elaboração do orçamento por cliente permite agora gerenciar e controlar variáveis individuais, exigência contratual ou não.

O gerenciamento do orçamento ampliado por cliente permite à SoftWay proporcionar estrutura prévia adequada ao atendimento de cada cliente. Esse planejamento agora é feito de forma individual pela equipe que atende o cliente específico.

O diretor geral da Empresa está otimista e se empenhando para que o modelo seja implantado com sucesso. Todos os recursos da Empresa estão sendo colocados à disposição. Segundo o diretor, “o modelo vem atender uma necessidade urgente da Empresa, já que estamos sendo pressionados de todos os lados; pelos acionistas da empresa por uma gestão mais profissional e pelos clientes contratantes que estão cada vez mais exigentes na renovação dos contratos”.

As informações geradas pelo orçamento ampliado ampliam a capacidade de tomada de decisão, sejam elas relacionadas a metas financeiras, como receita, custos ou não financeiros como, produtividade, qualidade, satisfação, etc.

Uma visão maior dos resultados somente será possível ao longo do tempo, quando todos os requisitos forem implementados e tiverem sido testados.

O próximo capítulo tece comentários relativos à conclusão e recomendações para trabalhos futuros.

CAPÍTULO 7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Nesse capítulo são apresentadas as conclusões da pesquisa realizada, bem como sugestões para possíveis trabalhos futuros sobre o tema.

7.1 CONCLUSÕES

Finalizada a pesquisa, puderam ser extraídas conclusões sobre alguns dos aspectos mais importantes do trabalho realizado, conforme segue.

O trabalho atingiu seus objetivos específicos na medida que detalha o ciclo administrativo: planejamento, execução e controle. Ao revisar aspectos da evolução do planejamento frente ao orçamento, a pesquisa elucida parte da problemática enfrentada pelas empresas na gestão estratégica e operacional. Tal problemática é reforçada no capítulo quatro com o estudo do *balanced scorecard* e pelo modelo de integração proposto por Kaplan e Norton.

A pesquisa apresenta de forma sistêmica os principais métodos orçamentários existentes, proporcionando o conhecimento de suas características, vantagens e limitações.

Em relação à renovação do processo orçamentário, foco principal desse trabalho, constatou-se que o mesmo foi plenamente atingido. A ampliação do modelo contribuiu para a melhoria das informações constantes no orçamento. A inclusão dos direcionadores de valor, geralmente não presentes nos orçamentos, representa informação valiosa na tomada de decisões.

Os resultados obtidos com a aplicação do modelo são satisfatórios, na medida que a empresa está implementando a proposta por etapas e, também, porque muitos aspectos e resultados podem ser analisados somente a longo prazo.

Entre os principais pontos positivos do modelo, pode-se enumerar os seguintes:

- a) **melhor atendimento das expectativas dos clientes:** com a inclusão de metas não financeiras (como qualidade, satisfação), é possível gerenciá-las constando ou não em contrato. O modelo proporciona informações valiosas e detalhadas ao gerenciamento das necessidades específicas de cada cliente.
- b) **ampliação das informações:** com a inclusão dos direcionadores de valor melhora-se sensivelmente as informações e o planejamento das ações;
- c) **flexibilização do processo:** a descentralização com autonomia e o planejamento contínuo permitem à empresa adaptar-se ao ambiente de forma rápida e precisa;
- d) **incorporação de novas variáveis:** com o planejamento contínuo é possível incorporar variáveis no decorrer do ano, procurando amenizar as ameaças e aproveitando as oportunidades.

Dentre as dificuldades e deficiências apresentadas pelo modelo, cabe ressaltar as seguintes:

- ✓ **dificuldade na coleta das informações:** algumas metas propostas, embora importantes na gestão da empresa, não puderam ser coletadas automaticamente, sendo que sua coleta manual geraria aumento de custos;
- ✓ **necessidade de mais tempo para a validação do modelo:** alguns princípios do modelo somente poderão ser testados adequadamente a longo prazo;
- ✓ **necessidade de mudança no sistema de mensuração:** o sistema de coleta deve ser adaptado para adequar-se ao modelo. Inclusive é importante adaptar o plano de contas usado para permitir a contabilização da receita e custos/despesas por cliente;
- ✓ **dificuldade na implementação da remuneração variável:** como o modelo propõe remuneração variável baseada em metas financeiras e não financeiras, é necessário desenvolver medidas que venham dar suporte a esse sistema.

O t3pico seguinte aborda algumas recomenda33es para novas pesquisas relacionadas ao tema.

7.2 RECOMENDA33ES

No sentido de contribuir com futuras pesquisas relacionadas ao tema enfocado, sugerem-se, a seguir, algumas possibilidades.

A primeira alternativa sugerida 33 a de validar o modelo proposto em outras empresas ou terminar de aplicar na empresa pesquisada, testando melhor sua potencialidade e corrigindo poss33veis limita33es.

Al33m disso, o modelo pode ser adaptado e utilizado por outras entidades, como as sem fins lucrativos. Apesar da administra33o p33blica utilizar or33amento pr33prio definido em Lei, esse pode e deve ser melhorado visando maior controle e efici33ncia no atendimento de seus objetivos.

Finalizando, 33 importante tamb33m tentar construir um sistema completo de planejamento e controle: um sistema que inicie com o planejamento estrat33gico, defini33o dos indicadores estrat33gicos e o seu alinhamento com as metas do or33amento renovado.

REFERÊNCIAS

- ACKOFF, Russel L. **Planejamento Empresarial**. Rio de Janeiro: Editora LTC, 1976.
- ABELL, Derek F. Duplo Planejamento. **Revista HSM Management**, N.16, set.-out./1999.
- ALLEN, D. Scorekeepers ... or Scorers? **Management Accounting**, London, v.77, p.18, May 1999.
- AMAT, Joan M. Controle Estratégico em Um Contexto Competitivo. **Revista Brasileira de Contabilidade**. N.18, jan.-fev./1996.
- ANANDARAJAN, Asokan, SYLLA, Cheickna. Examining Investments in IT: A critical Appraisal Approach. **Revista Cost Management**. V.14, No.2, Mar.-Apr/2000.
- ANTHONY, Robert N. **Contabilidade Gerencial** – Introdução à Contabilidade. São Paulo: Editora Atlas, 1965/1970.
- ATKINSON, Anthony A., BANKER, Rajiv D., KAPLAN, Robert S., YOUNG, S. Mark. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.
-, EPSTEIN, Marc. Measure for Measure – Realizing the Power of The Balanced Scorecard. **CMA Management/Canadá**, September, 2000.
- BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos** – Planejamento, organização e Logística Empresarial. 4^a. Ed. São Paulo: Editora Bookman, 1999.
- BARBIERI, Carlos. **BI – Business Intelligence** – Modelagem & Tecnologia. Rio de Janeiro: Editora Axcel Books, 2001.
- BECKER, Brian E., HUSELID, Mark A., ULRICH, Dave. **Gestão Estratégica de Pessoas com “Scorecard”** – Interligando Pessoas, Estratégia e Performance. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.

BEEMER, C. Britt, SHOOK Robert L. **Marketing Estratégico** – Tudo o que Mega e Micro Empresários Devem Saber para Conquistar Novos Clientes. São Paulo: Editora Futura, 1998.

BEER, Michael, EISENSTAT, Russell A. Contra os Seis Assassinos Silenciosos. **Revista HSM Management**, V.25, mar.-abr./2001.

BENNETT, Jeffrey W., PERNSTEINER, Thomas E., KOCOUREK, Paul F., HEDLUND, Steven B. Um Novo Modelo para Implementar a Estratégia. **Revista HSM Management**, N.26, mai.-jun./2001.

BEUREN, Ilse Maria. A Informação como Suporte ao Processo de Avaliação do Desempenho da Estratégia Empresarial. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Florianópolis, No. 102, nov.-dez./1996.

..... **Gerenciamento da Informação** – Um Recurso Estratégico no Processo de Gestão Empresarial. 2^a. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

BHATTACHARYA, Keron. Strategic Budgets. **Revista Management Accounting**, Dez./1987.

BHOTE, Keki R. O Consumidor por Dentro. **Revista HSM Management**, V.7, mar.-abr./1998.

BLANCO ILLESCAS, Francisco. **El Control Integrado de Gestión**. Iniciación a la Dirección por Sistemas. México: Editorial Limusa, 1976.

BLEEKER, Ron. Key Features of Activity-Based Budgeting. **Revista Cost Management**. V.15, No.4, Jul.-Aug./2001.

BLOCK, Richard J., CARR, Lawrence P. Activity-Based Budgeting at Digital Semiconductor. **Revista Cost Management**. V.13, No.6, Nov.-Dec./1999.

BOCK, F., HELLWEG, M., LUBE, Marc-Milo, MUHLHÄUSER, H. A Ambição Move o Mundo. **Revista HSM Management**, V.16, set.-out./1999.

BOISVERT, Hugues. Contabilidade Baseada em Atividades e Controle de Gestão (Apostila). Québec, 1997.

..... **La Comptabilité de Management**: Price de Décision et Gestion. 2^a.Ed.Québec, 1999.

BONTIS, N.; et al. The knowledge toolbox: a review of the tools available to measure and manage intangibles resources. **European Management Journal**, Scottish Business School: Pergamon, v.17, n.4. Aug. 1999.

BOQUIST, John A., MILBOURN, Todd T., THAKOR, Anjan V. How Do You Win the Capital Allocation Game? **Revista Management Review**. V.39, N.2, 1998.

BORGERT, Altair. Construção de Sistema de Gestão de Produtos à Luz de uma Metodologia Construtivista Multicritério. Florianópolis: **Tese - UFSC**, 1999.

BORNIA, Antonio Cezar. **Mensuração das Perdas dos Processos Produtivos**: Uma Abordagem Metodológica de Controle Interno. Florianópolis: Tese - UFSC, 1995.
..... **Análise Gerencial de Custos** – Aplicação em Empresas Modernas. Porto Alegre: Editora Bookman, 2002.

BOVET, David M., MARTIN, Bob W. Sinal Verde para o Transporte. **Revista HSM Management**. N.21 jul.-ago./2000.

BRIMSON, James A . **Contabilidade por Atividades**: Uma Abordagem de Custeio Baseado em Atividade. São Paulo: Editora Atlas, 1996.
..... **Conceitos Avançados de Gestão da Cadeia de Valor** - Value Stream Management. São Paulo, 2000 (palestra).

BROOKSON, Stephen. **Como Elaborar Orçamentos**. São Paulo: Editora Publifolha, 2000.

BROWN, Mark Graham. **Keeping Score: Using the Right Metrics to Drive World-Class Performance**. New York: Quality Resources, 1996.

California Department of Finance. Development of Modern Budgeting, 1999.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC Controle de Qualidade Total** - No Estilo Japonês. 5ª Ed. Belo Horizonte: Bloch Editores, 1992.

CARVALHO, José R.S. **Orçamento Base Zero na Eletrolux**. São Paulo: IBC-Internacional Business Communications, 2002.

CASAROTTO FILHO, Nelson, FÁVERO, José Severino, CASTRO, João Ernesto E. **Gerência de Projetos/Engenharia Simultânea**, São Paulo: Editora Atlas, 1999.

CATELLI, Armando. Sistema de Contabilidade de Custo Estândar. São Paulo: **Tese FEA/USP**, 1972.

-, GUERREIRO, Reinaldo. Uma Análise Crítica do Sistema “ABC - *Activity Based Costing*”. **Revista Brasileira de Contabilidade**, No. 91, jan.-fev./1995.
-, et al. **Controladoria** – Uma Abordagem da Gestão Econômica – GECON. 2ª.Ed. São Paulo: Editoras Atlas, 2001.
- CHIEN, T. William, LIN, Chinho, TAN, Bertram, LEE, Wen Chuan. A Neural Networks-Based Approach For Strategic Planning. **Revista Information & Management**, Vol.35, 1998.
- CHIMERINE. Lawrence. A Mágica do Planejamento. **Revista HSM Management** N.4 set.-out./1997.
- CHING, Hong Yuh. **Gestão Baseada em Custeio por Atividades: Activity Based Management**. 2ª.Ed. São Paulo: Editora Atlas, 1995.
- COKINS, Gary. **New Age Accounting: Activity – Based Budgeting (ABB)**. **Revista ABC Technologies**, Oregon, 1999.
- COOPER, Robin, SLAGMULDER, Regine. Definir Preço com Rentabilidade. **Revista HSM Management**. No.18, jan.-fev./2000.
- COPELAND, Tom. Cutting Costs Without Drawing Blood. **Harvard Business Review**, Vol.78, No.5, set.-oct./2000.
- COSTA, A. P. P. **Contabilidade Gerencial: Um Estudo sobre a Contribuição do *Balanced Scorecard***. São Paulo, 2001. Dissertação (mestrado) - USP.
- CUNHA, Cristiano J. C. A., **Planejamento e Estratégia Empresarial**. EPS/UFSC (apostila), Florianópolis, 2000.
- DORAN, S. Martha, CHOW, Chee, HADDAD, Kamal. Using the Balanced Scorecard (BSC) in the Hospitality Industry: Is BSC a Worthwhile Investment? **Western Decision Sciences Institute**. Vancouver, 2001 CD-ROM.
- DOURADO, Maria Lúcia Goulart. A Administração do Conhecimento. **Gazeta Mercantil**, 28 e 29 de Outubro de 2000.
- DRUCKER, Peter F. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**. 4ªEd. São Paulo: Editora Pioneira, 1998.
- DRURY, Colin. **Management and Cost Accounting**. 4ª. Ed. London: Internacional Thonson Business Press, 1996.

EDVINSSON, Leif, MALONE, Michael S. **Capital Intelectual** – Descobrimo o Valor de sua Empresa pela Identificação de seus Valores Internos. São Paulo: Editora Makron Books, 1998.

FERNANDES. Almir. **Administração Inteligente** – Novos Caminhos para as Organizações do Século XXI. São Paulo: Editora Futura, 2001.

FOREMAN, Julie. Performance Reporting in Australia – A Study on Adoption of Balanced Scorecard. **Western Decision Sciences Institute**. Vancouver, 2001.

FERRER, María Alejandra, GAMBOA CÁCERES, Tereza. Control de Gestión y Desarrollo de Indicadores Financieros y no Financieros. **VII Congreso Del Instituto Internacional de Costos**, Leon, 2001.

FOSTER, George. Strategic Management Accounting: Promoting World-Class Competitive Organizations, 2000 (Palestra).

FREZATTI, Fábio. **Orçamento Empresarial** – Planejamento e Controle Gerencial. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

..... **Gestão do Fluxo de Caixa Diário** – Como Dispor de um Instrumento Fundamental para o Gerenciamento do Negócio. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

IMA – Institute of Management Accountants, 2001. E-mail: www.imanet.org.

FULLER, Mark. Lições de Guerra. **Revista HSM Management**, N.12, jan.-fev./1999.

GOLDMANN, Heinz. Verdades e Mentiras de Vendas. **Revista HSM Management**, V.6, jan.-fev./1998.

GOMES, Josir S., SALAS, Joon M. Amat. **Controle de Gestão**: Uma Abordagem Contextual e Organizacional. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

GOUDEKET, A. **Dez Mandamentos do Controle Orçamentário**, Apostila, 2001.

GUERNY, J. de, GUIRIEC, J.C., LAVERGNE, J. *Principes et Mise en Place du Tableau de Bord de Gestion*. 6^a Ed. Paris: Masson, 1990.

HANSEN, Don R., MOWEN, Maryanne M. **Gestão de Custos** – Contabilidade e Controle. São Paulo: Editora Pioneira Thomson Learning, 2001.

HEWITT, Wendy. What are Budgets for? **Revista Management Accounting**. N. 4, April/1998.

HIPÓLITO, José Antonio Monteiro. **Administração Salarial** – A Remuneração por

- Competências como Diferencial Competitivo. São Paulo: Editora Atlas, 2001.
- HOLLANDER, A. Sawyer, DENNA, Eric L., CHERRINGTON, J. Owen. **Accounting, Information Technology, and Business Solutions**. London: Editora Irwin, 1996.
- HOPE, Anthony. Gestão Financeira na Terceira Onda. **Revista HSM Management**, N. 15, jul.-ago./1999.
- HOPE, Jeremy, FRASER, Robin. Beyond Budgeting – Breaking Through the Barrier to “The Third Wave”. **Revista Management Accounting**. December/1997.
- Budgets: The Hidden Barrier to Success in the Information Age. **Accounting & Business**, 1999.
- Budgets: How to Manage Without Them. **Accounting & Business**, 1999.
- HORNGREN, Charles. **Management Accounting**. London: Pitman Publishing, 1965.
- HORNGREN, Charles T., FOSTER, George, DATAR, Krikant M. **Contabilidade de Custos**. 9ª. Ed. Rio de Janeiro: Editora LTC, 1997.
-**Cost Accounting – A Managerial Emphasis**. 10ª Ed. New Jersey: Prentice Hall, 2000.
- HUANG, Yun-Long, LEE, Chih-Chyang, SHANG, Rong-An. **A Conceptual Design of Knowledge Review System in Virtual Organization**. Taiwan, 2001.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de Balanços**. 7ª Ed. São Paulo: Editora Atlas, 1998.
- JOHNSON, H.Thomas. **Relevância Recuperado – Empowerment: Delegando Poder e Responsabilidade para Crescer**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1994.
- KAPLAN, Robert S. COOPER, Robin. **Custo & Desempenho – Administre Seus Custos Para Ser Mais Competitivo**. São Paulo: Editora Futura, 1998.
- KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. **A Estratégia em Ação – Balanced Scorecard**, 7ª. Ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.
- **Organização Orientada para a Estratégia**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.
-Balanced Scorecard. **Revista HSM Management**, V.11, nov.-dez./1998.

.....Dos Custos à Performance. **Revista HSM Management**, V.13, mar.-abr./1999.

..... A Revolução Analisada Dez Anos Depois. **Revista HSM Management**, V.27, jul.-ago./2001.

..... Having Trouble With Your Strategy? Then Map It. **Revista Harvard Business Review**, Sep.-oct./2000.

KILGER, Wolfgang, **Flexible Plankostenrechnung und Deckungsbeitragsrechnung**, Wiesbaden, Auflage, 1988.

KOONTZ, Harold, O'DONNELL, Cyril, WEIHRICH, Heinz. **Administração: organização, planejamento e controle**. 14^a. Ed. São Paulo: Editora Pioneira, 1987.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10^a. Ed. São Paulo: Editora Prentice Hall, 1980/2000.

KUCZMARSKI, Thomas D. Criatividade e Inovação. **Revista HSM Management**, Vol.6 Jan/Fev/98.

LAWLER III, Edward. **Strategic Pay: Aligning Organizational Strategies and Pay Systems**. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.

..... Estratégia Versus Funcionários. **Revista HSM Management**, N.10, set.-out./1998.

LEO, James, DUNFORD, Richard. **A Knowledge Management Architecture for Managing Innovation**. Australia, 2001.

LEONE, George S.G. **Curso de Contabilidade – Custeio ABC**. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

LERE, John C. **Managerial Accounting: A Planning-Operating-Control Framework**. United States: Wiley, 1991.

LONDERO, Renato, LUZ, Odone Santos da, ROCCHI, Carlos Antonio de. Aplicação do Custeamento Baseado em Atividades nas Empresas de Radiodifusão. **Revista Brasileira de Contabilidade**, No. 94, jul.-ago./1995.

LOPES, Carlos T. Guimarães. **Planejamento e Estratégia Empresarial**. 5^a. Ed. São Paulo: Editora Saraiva, 1976.

LUNKES, Rogério João. O Uso do Orçamento por Atividades para Melhorar o Desempenho da Empresa. **Revista Brasileira de Contabilidade**, N. 123, mai.-jun./2000.

..... As Novas Perspectivas da Contabilidade Gerencial. **XVI Congresso Brasileiro de Contabilidade**. Goiânia, 15-20 de Outubro de 2000.

.....As Novas Perspectivas da Contabilidade Gerencial – *Balanced Scorecard*. **VII Congresso Brasileiro de Custos**. Recife, 03-05 de Agosto de 2000.

..... As Novas Perspectivas do Orçamento de Custos. **VIII Congresso Brasileiro de Custos**. São Leopoldo, 03-05 de Outubro de 2001.

..... Como Utilizar o Orçamento Flexível para Melhorar o Processo Orçamentário. **Revista Brasileira de Contabilidade**, N. 132, nov./dez../2001.

..... Novas Perspectivas do Orçamento por Atividades. **Revista de Contabilidade CRCSP**. N.23, Março de 2003.

..... **Manual de Orçamento**. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

MACCARRONE, Paolo. Organizing the Capital Budgeting Process in Large Firms. **Revista Management Decision**. Milano, Vol.34. No.6, 1996.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: Uma Orientação Aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2001.

MARINHO, S. V., SELIG, P. M. Utilização do conceito de gestão estratégica de custos dentro do Balanced Scorecard. In: **Congresso Brasileiro de Custos**, 7, 2000, Recife, Anais... Recife: UFPE, 2000. CD-ROM.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. 6^a Ed. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

MARQUES DE ALMEIDA, Jose Joaquim. A Técnica dos Cenários: Uma Base para a Fundamentação dos Sistemas de Informação Contabilística em Ambiente de Incerteza. **VII Congresso Del Instituto Internacional de Costos**, Leon, 2001.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 5a.Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

MASON, Billy. Activity-Based Budgeting at Scottish Courage. **Revista Management Accounting**. Jul./aug./1996.

- MASSOUD, Marcos F., PEYVANDI, Ali Y. The Un-Balanced Scorecard. **Western Decision Sciences Institute**. Vancouver, 2001 CD-ROM.
- MACRAE, Hamish. O Mundo em 2020. **Revista HSM Management**, N.13, jul.-ago./1999.
- MCCUNN, Paul. The Balanced Scorecard – The Eleventh Commandment. **Revista Management Accounting**. V.76-No.11, Dec./1998.
- MCKENNA, Regis. As Cinco Regras do Novo Marketing. **Revista HSM Management**, V.22, set.-out./2000.
- MCKENZIE, J. Lehr, MELLING, Gary L., Skills-Based Human Capital Budgeting: A Strategic Initiative not a Financial Exercise. **Revista Cost Management**. V.15, No.3, May-Jun./2001.
- MCLEMORE, Ivy. The New Frontier in Budget. **Controller Magazine**. Setembro/1997.
- MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce, LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia – Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2000.
- A Queda e a Ascensão do Planejamento Estratégico. **Revista Exame**, 14 de setembro de 1994.
- MONDEN, Yasuhiro. **Sistema de Redução de Custos – Custo-Alvo e Custo Kaizen**. Porto Alegre: Editora Bookman, 1999.
- MORRIS, D.S., HARGH R.H. *Empowerment: O Caminho da Alta Performance*. **Revista HSM Management**, Vol.5 nov./dez./1997.
- MORRISON, Ian. **A Segunda Curva: Estratégias Revolucionárias para Enfrentar Mudanças Aceleradas**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.
- MOSIMANN, Clara Pellegrinello, FISCH, Sílvio. **Controladoria – Seu Papel na Administração de Empresas**. 2ª.Ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.
- MOTT, Graham. **Contabilidade para Não-Contadores**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- NAKAGAWA, Masayuki. **ABC – Custeio Baseado em Atividades**. São Paulo: Editora Atlas, 1994.

NASCIMENTO, José Olavo do. Orçamento - Programa. **Revista Brasileira de Contabilidade**, No. 102, nov.-dez./1996.

NORTHRIDGE, Royston L. Productivity-Controlled Budgets. **Revista Management Accounting**, Fev/93.

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.

OHMAE, Kenichi. Os Novos Limites da Empresa. **Revista HSM Management**, N.8, mai.-jun./1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico** – Conceitos, Metodologia e Práticas. 8ª.Ed. São Paulo: Editora Atlas, 1994.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial** – Um Enfoque em Sistemas de Informação Contábil. 2ª. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

PALADINI, Edson Pacheco. **Controle de Qualidade**: Uma Abordagem Abrangente. São Paulo: Editora Atlas, 1990.

PENNINGS, Johannes M. **Introduction On the Nature and Theory of Strategic Decisions**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1985.

PEREZ, José Hernandez Jr, PESTANA, Armando Oliveira, FRANCO, Sergio Paulo Cintra. **Controladoria de Gestão**: Teoria e Prática. 2ª.Ed. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

POLLONI, Enrico G. F. **Administrando Sistemas de Informação** – Estudo de Viabilidade. São Paulo: Editora Futura, 2000.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva** – Técnicas para Análise de Indústria e da Concorrência, 15ª. Ed. Editora Campus: Rio de Janeiro, 1980/1997.

.....**Competição** – Estratégias Competitivas Essenciais. 4ª.Ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

..... A Hora da Estratégia. **Revista HSM Management**, Vol.5 nov./dez./1997.

PRAHALAD, C.K., RAMASWAMY, Venkatram. Como Incorporar as Competências do Cliente. **Revista HSM Management**, mai.-jun./2000.

PYHRR, Peter A. **Orçamento Base Zero** – Um instrumento Administrativo Prático para Avaliação das Despesas. São Paulo: Editora Interciência, 1981.

- RESENDE, Enio. **Remuneração e Carreira Baseadas em Competências e Habilidades**. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 1999.
- RIGBY, Darrel, GILLIES, Crawford, ALVES, Vera. A Realidade de uma Promessa. **Gazeta Mercantil**, 19 de Outubro de 2000.
- ROCHA, Wellington. Custeio Baseado em Atividades: Mitos, Falácias e Possíveis Verdades. **Revista Brasileira de Contabilidade**. No. 91, jan.-fev./1995.
- ROEHM, Harper A., WEINSTEIN, Larry, CASTELLANO, Joseph F. Management Control Systems – How SPC Enhances Budgeting And Standard Costing. **Revista Management Accounting Quarterly**, New York. Vol.II, No. 1, Fall/2000.
- ROESCH, Sylvia. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**: Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertação e Estudos de Caso. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.
- ROLSTADAS, Asbjorn. **Performance Management**: A Business Process Benchmarking Approach. Trodhem: Norway Chapman & Hall, 1995.
- SANVICENTE, Antonio Zoratto, SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na Administração de Empresas** – Planejamento e Controle. São Paulo: Editora Atlas, 2000.
- SCHEIN, Edgar H. **Psicologia Organizacional**. 3^a. Ed. Rio de Janeiro: Editora Prentice-Hall, 1982.
- SEILER, Michael J. Adverse Selection In Capital Budgeting Decision Making. **Revista Management Research News**. Cleveland, Vol.19. No. 8, 1996.
- SHANK, John K., GOVINDARAJAN, Vijay. **A Revolução dos Custos**: Como Reinventar e Redefinir Sua Estratégia de Custos Para Vencer em Mercados Crescentemente Competitivos. 2^aEd. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.
- O Cliente Fixa os Custos. **Revista HSM Management**, No.3, jul.-ago./1997.
- SHAPIRO, Ben. Investida nas Contas Estratégicas. **Revista HSM Management**, No.7, mar.-abr./1998.
- SIMONS, Robert. **Levers of Control** – How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal. Boston: Editora Harvard Business, 1995.

SLYWOTZKY, Adrian J., MORRISON, David J., MUNDT, Kevin A., MOSER, Ted, QUELLA, James A. Profit Patterns. **HSM Management – Book Summary**, 2000.

SOBANSKI, Jaert J. **Prática de Orçamento Empresarial**. 3^a. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

STEINER, George A. **Top Management Planning**. New York: Harper & Row, 1991.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

TAWNEY, R. H. **Religion and the Rise of Capitalism**. Gloucester: Peter Smith, 1962.

TUNG, Nguyen H. **Orçamento Empresarial e Custo – Padrão**. 4^a Ed. São Paulo: Edições Universidade - Empresa, 1994.

----- **Planejamento e Controle Financeiro das Empresas Agropecuárias**. São Paulo: Edições Universidade – Empresa, 1990.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ/IPARDES – Normas para Apresentação de Documentos Científicos. Curitiba: Editora UFPR, 2000.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de Projetos – Estabelecendo Diferenciais Competitivos**, 2^a.Ed. Rio de Janeiro: Editora Brasport, 2000.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de, FERNANDES, Marcos Antônio da Cunha, DIAS, José Maria A. M. **Planejamento Empresarial – Teoria & Prática**. Rio de Janeiro: Editora LTC, 1982.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3^a. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Orçamento Operacional**. Porto Alegre: Editora Sagra, 1989.

..... **Orçamento de Capital – A Decisão de Impacto**. 2^a. Ed. Porto Alegre: Editora Sagra, 1994.

ZOLTNERS, Andris, SINHA, Prabhakant, ZOLTNERS, Greg. Força de Vendas e Produtividade. **Revista HSM Management**, N.10, set-out/1998.

WALTER, F., KLIEMANN NETO, F. J. Uma proposta de metodologia de elaboração do *Balanced Scorecard*. In: **Congresso Brasileiro de Custos**, 7, 2000, Recife, Anais... Recife: UFPE, 2000. CD-ROM.

WARREN, Carl S., REEVE, James M., FESS, Philip E. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Editora Pioneira, 2001.

WATTS, Jonh. **Accounting in the Business Environment**. 2^a.Ed. London: Pitman Publishing, 1996.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento Empresarial**. São Paulo: Editora Atlas, 1973/1983.

WHITELEY, Richard. Foco no Cliente. **Revista HSM Management**, N.4, set-out/1997.

WOOD, Frank, SANGSTER, Alan. **Business Accounting 2**. 7^a. Ed. London: Pitman Publishing, 1996.

WOOD Jr., Thomaz, PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração Estratégica – A Nova Vantagem Competitiva**. 2^a.Ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

Locomoções/Refeições	11.113	11.113	11.113	11.113	11.113	11.113
Taxas, Licenças Diverso	2.377	2.377	2.377	2.377	2.377	2.377
(-) Rateio Adm. Geral Processadora	(8.696)	(11.810)	(11.810)	(11.810)	(11.810)	(11.810)
Resultado Operacional Bruto – EBIT	(274.644)	(202.120)	(418.493)	(307.423)	(192.315)	(65.660)
Despesas Extraordinárias Rateio	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Monitoring Fee	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Lucro Operacional Bruto	(304.644)	(232.120)	(448.493)	(337.423)	(222.315)	(95.660)
(Receitas) Despesas Financeiras	35.141	20.234	20.234	36.100	22.300	8.719
Lucro Operacional Líquido	(339.785)	(252.354)	(468.727)	(373.523)	(244.615)	(104.379)
(Receitas) Despesas Não Operacionais	7	29.715	29.715	30.000	25.000	30.000
Lucro Antes CSL e IRPJ	(339.792)	(282.069)	(498.442)	(403.523)	(269.615)	(134.379)
IRPJ e Contr. Social	13.243	2.980	3.831	4.000	3.833	3.834
Lucro Líquido do Exercício	(353.035)	(285.049)	(502.273)	(407.523)	(273.448)	(138.213)
EBIT	(274.644)	(202.120)	(418.493)	(307.423)	(192.315)	(65.660)
(+) Depreciação, Amortização e Leasing	256.910	261.074	254.274	254.224	250.091	251.669
EBITDA	(17.734)	58.954	(164.219)	(53.199)	57.776	186.009
(-) Investimentos	34.955	43.800	47.056	90.000	250.000	600.000
GERAÇÃO DE CAIXA OPERACIONAL	(277.914)	(175.095)	(395.810)	(299.267)	(163.063)	(16.934)
GERAÇÃO DE CAIXA LÍQUIDA	(312.869)	(218.895)	(442.866)	(389.267)	(413.063)	(616.934)
EBIT DA / REC LÍQUIDA	-0,5%	1,7%	-5,0%	-1,5%	1,7%	5,2%
FINACIAMENTOS DO INVESTIMENTO				300.000	600.000	600.000
Geração de Caixa Líquida	(312.869)	(218.895)	(442.866)	(389.267)	(413.063)	(616.934)
CAIXA OPERACIONAL	(312.869)	(218.895)	(442.866)	(89.267)	186.937	(16.934)
FLUXO CAIXA MENSAL - SALDO FINAL				496.000	406.733	584.165

SALDO INICIAL 496.000 406.733

SALDO CAIXA OPERAC. AJUSTADO (89.267) 186.937

AMORTIZAÇÃO Banco Real 24 meses (9.505)

Saldo de Endividamento (300.000) (900.000) (1.490.495)

Credicard (300.000) (600.000) (900.000)

Real - (300.000) (590.495)

Discriminação	jul/02	ago/02	set/02	out/02	nov/02	dez/02
PA's Contratadas	950	1.000	1.200	1.200	1.220	1.200
PA's Auditoria	57	57	69	69	72	72
PA's - Total	1.007	1.057	1.269	1.269	1.292	1.272
PA's Utilizadas	0	0	0	0	0	0

Prestação de Serviços	4.180.000	4.450.000	5.400.000	5.400.000	5.490.000	5.400.000
Clientes	3.942.500	4.200.000	5.100.000	5.100.000	5.185.000	5.100.000
Reembolso Telefonia	237.500	250.000	300.000	300.000	305.000	300.000
Deduções	260.894	277.934	337.492	337.492	343.116	337.492
(=) Receita Líquida	3.929.200	4.183.000	5.076.000	5.076.000	5.160.600	5.076.000
Custos Operacional Direto	2.820.422	2.970.000	3.564.000	3.420.000	3.477.000	3.420.000
Operação/Pessoal	2.012.922	2.120.000	2.544.000	2.400.000	2.440.000	2.400.000
Telecomunicações	807.500	850.000	1.020.000	1.020.000	1.037.000	1.020.000
Telefonia - Clientes	807.500	850.000	1.020.000	1.020.000	1.037.000	1.020.000
Margem Bruta/PA	1.167	1.213	1.260	1.380	1.380	1.380
Custos Operacional Indireto	788.770	796.218	800.221	788.136	787.263	782.111
Pessoal	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000
Despesas Gerais	548.770	556.218	560.221	548.136	547.263	542.111
Ocupação	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	184.000
Serviços de Terceiros	41.301	41.301	41.301	41.301	41.301	41.301
Leasing	108.075	106.923	105.910	93.825	89.942	80.790
Telefonia	25.082	25.082	30.098	30.098	33.108	33.108
Depreciação/Amortização	129.000	137.600	137.600	137.600	137.600	137.600
Manutenção/Instalações	26.297	26.297	26.297	26.297	26.297	26.297
Materiais de Consumo	20.909	20.909	20.909	20.909	20.909	20.909
Locomoções/Refeições	16.106	16.106	16.106	16.106	16.106	16.106
Taxas, Licenças e Diversos	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Margem Operacional	320.007	416.782	711.779	867.864	896.337	873.889
Custos Fixos Indiretos	349.756	349.968	351.474	349.507	349.878	349.388
Pessoal	244.688	244.688	244.688	244.688	244.688	244.688
Despesas Gerais	100.806	101.018	102.524	100.557	100.928	100.438
Ocupação	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	46.000
Serviços de Terceiros	4.858	4.858	4.858	4.858	4.858	4.858
Leasing	17.594	17.406	17.241	15.274	14.642	13.152
Telefonia	8.354	8.354	10.025	10.025	11.028	11.028
Depreciação/Amortização	21.000	22.400	22.400	22.400	22.400	22.400
Premio de Seguros	4.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Outras Despesas	4.262	4.262	4.262	4.262	4.262	4.262
Manutenção/Instalações	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Materiais de Consumo	1.582	1.582	1.582	1.582	1.582	1.582
Locomoções/Refeições	11.113	11.113	11.113	11.113	11.113	11.113
Taxas, Licenças e Diversos	2.377	2.377	2.377	2.377	2.377	2.377
(-) Rateio Adm. Geral						
Processadora	(11.810)	(11.810)	(11.810)	(11.810)	(11.810)	(11.810)
Resultado Operacional Bruto - EBIT	(29.748)	66.814	360.305	518.357	546.460	524.502

Despesas Extraordinárias Rateio	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Monitoring Fee	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Lucro Operacional Bruto	(59.748)	36.814	330.305	488.357	516.460	494.502
(Receitas) Despesas Financeiras	(39)	705	1.466	2.244	3.041	3.856
Lucro Operacional Líquido	(59.709)	36.109	328.839	486.112	513.419	490.646
(Receitas) Despesas Não Operacionais	20.000	5.000	10.000	10.000	20.000	20.000
Lucro Antes CSL e IRPJ	(79.709)	31.109	318.839	476.112	493.419	470.646
IRPJ e Contribuição Social	3.835	3.836	3.837	3.838	3.839	3.840
Lucro Líquido do Exercício	(83.544)	27.273	315.002	472.274	489.580	466.806

EBIT	(29.748)	66.814	360.305	518.357	546.460	524.502
(+) Depreciação, Amortização e Leasing	275.669	284.329	283.151	269.099	264.584	253.942
EBITDA	245.921	351.143	643.456	787.456	811.044	778.444
(-) Investimentos	600.000	450.000	50.000	50.000	50.000	50.000

GERAÇÃO DE CAIXA OPERACIONAL	27.318	129.273	408.502	565.774	591.805	570.306
-------------------------------------	---------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

GERAÇÃO DE CAIXA LÍQUIDA	(572.682)	(320.727)	358.502	515.774	541.805	520.306
---------------------------------	------------------	------------------	----------------	----------------	----------------	----------------

EBITDA / REC LÍQUIDA	6,3%	8,4%	12,7%	15,5%	15,7%	15,3%
-----------------------------	-------------	-------------	--------------	--------------	--------------	--------------

FINACIAMENTOS DO INVESTIMENTO	400.000					
Geração de Caixa Líquida	(572.682)	(320.727)	358.502	515.774	541.805	520.306
CAIXA OPERACIONAL	(172.682)	(320.727)	358.502	515.774	541.805	520.306

FLUXO CAIXA MENSAL - SALDO FINAL	548.001	342.973	(10.844)	313.807	794.952	1.301.331
---	----------------	----------------	-----------------	----------------	----------------	------------------

SALDO INICIAL	584.165	548.001	342.973	(10.844)	313.807	794.952
SALDO CAIXA OPERAC. AJUSTADO	(16.934)	(172.682)	(320.727)	358.502	515.774	541.805
AMORTIZAÇÃO Banco Real 24 meses	(19.230)	(32.346)	(33.090)	(33.851)	(34.629)	(35.426)

Saldo de Endividamento	(1.871.265)	(1.838.919)	(1.805.829)	(1.771.979)	(1.737.349)	(1.701.923)
Credicard	(900.000)	(900.000)	(900.000)	(900.000)	(900.000)	(900.000)
Real	(971.265)	(938.919)	(905.829)	(871.979)	(837.349)	(801.923)