



# As 10 maiores armadilhas do orçamento

Esta reportagem mostra o que não se deve fazer no processo de budgeting, desde apegar-se demais a planilhas até passar automaticamente para previsões móveis

Um consultor de empresas conta que, quando perguntou a um executivo como ele planejava lidar com os desafios da preparação do próximo orçamento de sua empresa, a resposta foi: “Planejamos apenas ganhar mais dinheiro. Problema resolvido”. Essa atitude não parecia maluca em 2001, mas poucas empresas podem esperar aumentar sua receita numa situação de recessão como a que se vê nos Estados Unidos e em várias partes do mundo em 2002.

Como as empresas estão enfrentando o processo de fazer orçamentos, ou *budgeting*, neste ano? E quais têm sido os processos usados para fazê-los? A maior parte está adotando basicamente os mesmos métodos de sempre. E tem encontrado os mesmos obstáculos com que depara ano após ano.

Estas são as dez armadilhas mais comuns que fazem com que orçamentos se percam tanto em tempos bons como ruins, listadas por executivos entrevistados nos Estados Unidos, e sugestões de como evitá-las.

## 1. Conduzir o processo de trás para a frente

Talvez o problema número um do *budgeting* seja o fato de que as empresas mergulham no processo sem antes formular seu planejamento estratégico. Essa abordagem

## Sinopse

Elaborar orçamentos continua a ser um dos maiores desafios para executivos e gerentes de qualquer lugar do mundo. No Brasil, trata-se de um caminho de aprendizado, porque, com uma economia instável por tanto tempo, a maioria das empresas não tem conseguido desenvolver *expertise* e tradição no assunto. Nos Estados Unidos dos dias atuais, o orçamento torna-se crucial em virtude da recessão.

Esta reportagem, que traz depoimentos de executivos e consultores de empresas norte-americanas, mostra que, tanto em tempos fáceis como difíceis, são dez os principais erros na elaboração de orçamentos. Entre eles destaca-se o fato de o orçamento freqüentemente ser elaborado pelo presidente executivo e pelos diretores sem que os gerentes das unidades de negócios sejam ouvidos,

o que não ajuda a criar comprometimento com o cumprimento das metas estabelecidas.

**Outro problema:** muitas vezes, o orçamento é preparado para ser um instrumento de motivação, como se fosse um *business plan* (projeto de negócio). Nesses casos, ele se mostra pouco realista, o que prejudica sua viabilidade. A reportagem, de Tad Leahy, mostra ainda uma pesquisa realizada nos EUA que indica a falta de confiança em previsões orçamentárias, de forma generalizada, e um levantamento com as 12 queixas mais comuns que os executivos norte-americanos costumam ter em relação a orçamentos.

Revisão técnica: Antonio Zoratto Sanvicente

*Os funcionários não entendem o impacto que o descumprimento de metas orçamentárias pode ter sobre a organização. Precisam saber como sua contribuição faz parte do processo*

é muito comum, mas é o contrário do que deveria ser feito, como diz Omar Aguilar, diretor executivo da Gunn Partners, de Boston, Massachusetts.

“O orçamento deve refletir os recursos necessários para que a companhia realize seus planejamentos estratégicos e táticos, mas as empresas preparam seu orçamento sem levar essas coisas em consideração”, comenta. “Elas entram em detalhes muito maiores no orçamento para tentar encobrir esse erro. É preciso primeiro definir estratégias, depois estabelecer as táticas operacionais para realizá-las, e só então começar a alocar os recursos necessários para dar apoio às direções escolhidas.”

### 2. Estimar custos no escuro

É freqüente que as empresas não tenham informações sólidas sobre seus custos. Por isso, é muito difícil criar um orçamento adequado. Esse foi o problema enfrentado por Michael Odom quando assumiu a presidência da Phenix & Phenix Literary Publicists, de Austin, Texas. “Não sabíamos quanto nos custava operar”, diz Odom, um ex-consultor de empresas. “A companhia tentava adivinhar quanto as coisas custavam, mas não havia qualquer plano para contingências especiais nem contabilidade para os custos de tarefas executadas internamente.”

William Levi, contador e consultor de *budgeting* do Lang Group, de Bethesda, Maryland, acredita que a maior parte dos gerentes de linha não compreende suas responsabilidades na administração de custos. “Os gerentes precisam ser treinados no desenvolvimento de um modelo abrangente de custos”, diz. “Têm de examinar todos os componentes necessários para determinar o custo, e não simplesmente dizer: ‘Bom, vamos acrescentar 8% este ano a esta linha do orçamento’.”

### 3. Começar de cima para baixo

Os orçamentos determinados pela alta administração, e que não levam em conta as informações de gerentes da linha de frente, são em geral desastrosos, diz Paul A. Dunn, sócio da firma de consultoria Arthur Andersen, de Dallas, Texas. “O orçamento é elaborado pelo presidente executivo e pelos diretores com base em estratégias que eles mesmos formulam, mas os gerentes das unidades de negócios não são ouvidos”, comenta. “Conseqüentemente, eles não estão alinhados com essas estratégias. Então, os gerentes começam a se queixar de alocações injustas, reclamando que a alta administração nunca teve uma idéia real de suas necessidades de negócios.”

Quando a preparação do orçamento é um exercício de mão dupla, os gerentes se sentem “donos” das metas estabelecidas, o que os motiva a assumir a responsabilidade de trabalhar dentro dos parâmetros de gastos. “Isso torna o orçamento mais realizável, porque são eles que têm a visão prática dos recursos necessários para que o trabalho possa ser executado”, diz Kenneth A. Hiltz, diretor da Jay Alix & Associates, firma especializada em reestruturação e recuperação de empresas sediada em Southfield, Michigan.

### 4. Atingir as metas a qualquer custo

A remuneração de executivos e gerentes muitas vezes depende de sua capacidade de alcançar os níveis previstos no orçamento. Isso pode levar facilmente a manipulação. “Se o gerente apresenta um número que é aprovado e, depois, ultrapassa esse número, ele fica tentado a esconder o fato, transferindo os custos para outro período”, afirma Levi. Uma política melhor seria basear a remuneração dos gerentes no cumprimento das metas de desempenho, como, por exemplo, aumentar a satisfação dos clientes ou ampliar a participação no mercado.

A preparação de orçamentos não é suficiente para manter os custos sob controle, mas, quando um controle excessivo dos custos pode fazer com que a empresa perca uma oportunidade de investimento lucrativa, não é sábio ser tão inflexível.

## 5. Tratar o orçamento como um mandamento gravado em pedra

Os horizontes cada vez mais limitados de planejamento estratégico têm feito com que seja impossível ater-se a um único orçamento durante todo o ano. “Hipóteses criadas há seis meses ficam em geral tão distantes do alvo que as empresas precisam atualizar continuamente a alocação de seus recursos, com base nas informações que têm agora, e não nas informações de seis meses atrás”, afirma Levi. “Horizontes artificiais como o ano civil não combinam bem com a dinâmica do mercado de hoje.”

Idealmente, o *budgeting* é um processo contínuo no qual os responsáveis usam informações-chave sobre o desempenho da empresa para aperfeiçoar a alocação de recursos. Entretanto, isso não é fácil.

“Se você tentar transformar isso num processo contínuo de uma hora para outra, a coisa toda pode tornar-se assustadora. Portanto, comece com partes do orçamento”, sugere Michael Pugliese, gerente sênior de serviços financeiros do escritório de Chicago, Illinois, da firma de consultoria KPMG. “Os pré-requisitos para fazer isso incluem capacitação tecnológica mais avançada e padronização de dados para uma tomada de decisão mais rápida, além da implementação de uma tecnologia de previsões móveis.”

## 6. Apegar-se a planilhas

As planilhas não foram projetadas como instrumentos de *budgeting*. Os aplicativos analíticos atualmente disponíveis abrem a porta para um processo mais rápido e mais preciso, como Erin Lavelle, vice-presidente de planejamento e análise da Mesirow Financial, de Chicago, descobriu quando sua empresa implementou um *software* de análise mais sofisticado em dezembro de 2000.

“Estávamos tentando organizar um orçamento que tinha oito métodos diferentes de alocação de recursos, tais como tempo e número de funcionários”, diz Lavelle. “Com as planilhas do programa Excel, não conseguíamos padronizar dados a não ser com muito trabalho, e os erros eram difíceis de corrigir. Era extremamente inconveniente.” A solução foi um aplicativo analítico que funciona mais rapidamente e melhor, “e que removeu o elemento humano, sendo capaz de transpor os números”.

## 7. Tentar colocar um cilindro em um orifício quadrado

Diversas empresas compram *software* para *budgeting* que não atende a suas necessidades ou processos. Depois, em vez de admitir que a compra foi malfeita, tornam o problema ainda mais complexo ao tentar passar um cilindro através de um orifício quadrado. “As empresas procuram fazer com que a tecnologia se adapte aos processos existentes, em vez de determinar que tipos de tecnologia podem atender melhor a seus processos ou de fazer a reengenharia desses processos antes de comprar a tecnologia”, diz Aguilar. “Aí, quando não conseguem o que querem, põem a culpa na tecnologia.”

Levi concorda. “Se você achar que a simples compra de tecnologia irá salvá-lo, poderá acabar tendo nas mãos apenas a automação de seus erros”, diz ele. “Para maximizar os benefícios potenciais da tecnologia, você precisa de um paladino que saiba como usá-la. Senão, você corre o risco de usar apenas 3% de sua capacidade.”

## 8. Usar o orçamento como um plano de negócios

O orçamento é geralmente preparado para ser um instrumento de motivação, e, portanto, ele tem de ser pouco realista, como observa Hiltz. Quando um orçamento claramente otimista serve de base para um plano de negócios, podem surgir problemas adicionais –especialmente se é um banco que está analisando esse plano.

“Quando um banco pede o plano de negócios de uma empresa, a reação típica é entregar o orçamento”, diz Hiltz. “Um plano de negócios deve equilibrar riscos e oportunidades. Precisa ser realista. Um orçamento não é assim. No entanto, muitas empresas não

*As abordagens tradicionais de orçamento concentram-se na redução de custos e não no aumento de valor*

fazem distinção entre os dois. Assim, seu plano de negócios pode ser excessivamente otimista ou, então, mostrar reduções significativas de custos, como, por exemplo, corte de salários de 20%, mas sem um projeto efetivo para a realização dessa meta.”

## 9. Minimizar a importância das variações

Muitas empresas relatam variações em alocações orçamentárias, mas deixam de dar o próximo passo, que é muito importante: investigar as razões que levaram às variações. “Por exemplo: por que uma tarefa levou seis dias a mais para ser executada? Alguém na empresa deve ser responsável pelo ‘porquê’”, diz Levi. O problema se deve à incapacidade de criar um sentimento de propriedade do processo nos gerentes de linha. Se os gerentes que nunca foram consultados quando os planos orçamentários e as metas estavam sendo elaborados acabarem descumprindo esses números, eles terão pouquíssima motivação para investigar as razões dessa falha, dizendo: De qualquer forma, esses números não eram meus”, comenta Levi.

Esta falta de responsabilidade acontece porque o administrador financeiro deixou de “vender” o processo às pessoas que vão executá-lo. Os funcionários não entendem o impacto que o descumprimento de metas orçamentárias pode ter sobre a organização. “Eles precisam saber como sua contribuição faz parte do processo, o que gera o orgulho pessoal para atingir os números e descobrir qual poderia ser a fonte da variação, caso haja necessidade”, diz Levi.

## 10. Passar automaticamente para a previsão móvel

Tem havido muitas discussões sobre a eliminação do processo tradicional de *budgeting* em favor de uma abordagem de previsão móvel, que em geral cobre um período de seis trimestres e atualiza os números do orçamento a cada três meses, com base nas últimas mudanças de previsões e estratégias. No entanto, essa abordagem não é para todos.

“A previsão móvel funciona melhor quando há variabilidade significativa no negócio”, diz Aguilar. “Ela exige menos detalhes na preparação de orçamentos do que as empresas usam tradicionalmente, bem como um nível de sofisticação em planejamento e previsão que elas talvez não possuam. Antes de tomar esse caminho, faça um inventário da qualidade de seu processo, de sua sofisticação tecnológica, da habilidade de previsão e da disposição para trabalhar com menos itens antes de dar o mergulho definitivo.”

As culturas corporativas bem consolidadas podem ser um grande obstáculo à superação dessas armadilhas na preparação de seu orçamento. As empresas que têm usado o mesmo processo por um longo período têm um investimento tão grande nele que pode ser difícil imaginar que qualquer pessoa, com exceção do presidente executivo, possa se atrever a recomendar uma mudança. Uma diretriz clara e o suporte da alta administração são essenciais para uma iniciativa de aperfeiçoamento do orçamento. E um plano de mudança administrativa será um bom complemento para quaisquer alterações propostas para o processo de *budgeting*. Afinal de contas, aqueles que querem revisar essa atividade corporativa básica estão pisando em território extremamente sensível.

### Pesquisa indica falta de confiança

As perguntas a seguir foram feitas em entrevistas com 30 diretores financeiros de empresas de todos os portes. A pesquisa, realizada pela Closeloop Solutions, da Califórnia, revelou a falta (generalizada) de confiança em previsões.

- Qual é seu nível de confiança, numa escala de 1 a 10, de que você cumprirá as expectativas de lucros no fim do trimestre? A nota média foi 6,6.
- Com o que você se sente mais inseguro à medida que o fim do trimestre se aproxima? “Previsões de encomendas” foi o item escolhido por 50% dos entrevistados; “receita reconhecível”, por 39%; e “compromissos com despesas”, por 11%.
- Os diretores financeiros entrevistados também expressaram incerteza sobre mercados de produtos, preferências de clientes e lucratividade das estratégias. Qual é o maior obs-

táculo à obtenção de maior visibilidade do futuro e maior previsibilidade de lucro? Uma esmagadora maioria de 71% disse que não consegue receber sinais de mudanças no mercado da linha de frente, e 24% afirmaram que não vêem os compromissos com despesas com rapidez suficiente. Com que parte de seus gastos você se surpreende com mais frequência? 42% mencionaram empreiteiras e consultores; 16%, custos de produção; e 16%, remuneração variável.

Entre as recomendações derivadas da pesquisa surgiu a de que as empresas precisam encontrar abordagens alternativas para fazer previsões, como, por exemplo, aplicativos analíticos baseados na Web, a fim de dar aos diretores financeiros informações mais atualizadas da empresa.

## Doze queixas mais comuns

Tanto profissionais como especialistas criticam muito as abordagens tradicionais de planejamento e *budgeting*, de acordo com pesquisa realizada durante o primeiro trimestre de 2001 pelo centro para o desempenho dos negócios da Cranfield University School of Management e pela firma de consultoria Accenture. As observações seguintes resultaram de entrevistas pessoais com executivos de 15 multinacionais, como Shell, Ford, DHL, Volvo e Cisco, bem como de discussões com mais de 30 analistas seniores de empresas como Deutsche Bank, Morgan Stanley Dean Witter, Merrill Lynch, Prudential Securities, Standard & Poor's e William de Broe. As 12 queixas mais comuns foram as de que os orçamentos:

1. Consomem muito tempo e sua elaboração é muito dispendiosa.
2. Reduzem a capacidade de reação e freqüentemente são um obstáculo a mudanças.
3. Quase nunca dão suporte às estratégias da empresa e, na verdade, muitas vezes as contradizem.
4. Exigem um processo que não agrega valor.
5. Concentram-se na redução de custos e não no aumento de valor.
6. Fortalecem comando e controle verticais dentro de uma organização.
7. Não refletem iniciativas emergentes, como as novas estruturas de rede que as empresas estão adotando.
8. Estimulam o uso de estratégias com interesses puramente individuais e “comportamentos perversos”.
9. São elaborados e atualizados com freqüência insuficiente.
10. Baseiam-se em hipóteses sem fundamento e palpites.
11. Reforçam barreiras entre departamentos em vez de estimularem que o conhecimento seja compartilhado.
12. Fazem com que as pessoas se sintam desvalorizadas.

As conclusões do estudo indicam que é possível para a empresa criar valor para os acionistas com planejamento e *budgeting* que incluam:

- melhores previsões,
- melhor formulação de estratégias,
- processos de planejamento e *budgeting* que priorizem a eficiência na gestão de custos e
- subordinação de planos e orçamentos às estratégias acima de tudo.

© *Tad Leahy*