



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**GESTÃO FINANCEIRA**



**JAMES OLDAIR ALVES COUTO**

**ORÇAMENTO EMPRESARIAL E SUA PRÁTICA NO**  
**BANCO DO BRASIL S/A**

**PELOTAS**

**2009**

James Oldair Alves Couto

**ORÇAMENTO EMPRESARIAL E SUA PRÁTICA NO  
BANCO DO BRASIL S/A**

Trabalho apresentado a disciplina de  
Gestão Financeira da Escola de  
Administração da Universidade Federal do  
Rio Grande do Sul.

Orientador:

**PELOTAS  
2009**

## SUMÁRIO

	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>4</b>
<b>1</b>	<b>TRAJETÓRIAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO EMPRESARIAL</b> .....	<b>6</b>
1.1	ESTRATÉGIA NA GESTÃO EMPRESARIAL .....	6
1.2	EVOLUÇÃO DO PLANEJAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES .....	8
1.3	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	14
<b>1.3.1</b>	<b>Conceitos gerais e componentes</b> .....	<b>14</b>
1.4	IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	18
<b>1.4.1</b>	<b>Balanced Scorecard</b> .....	<b>18</b>
1.4.1.1	Perspectiva financeira .....	20
1.4.1.2	Perspectiva do cliente .....	21
1.4.1.3	Perspectiva dos processos internos.....	21
1.4.1.4	Perspectiva de aprendizado e crescimento.....	22
<b>1.4.2</b>	<b>Integração entre o Balanced Scorecard e o orçamento</b> .....	<b>23</b>
<b>1.4.3</b>	<b>Contabilidade gerencial e aspectos estratégicos</b> .....	<b>23</b>
1.4.3.1	Nível estratégico.....	24
1.4.3.2	Nível tático.....	24
1.4.3.3	Nível operacional.....	24
<b>2</b>	<b>ORÇAMENTO EMPRESARIAL</b> .....	<b>26</b>
2.1	ORIGENS E EVOLUÇÃO.....	26
2.2	ORÇAMENTO: FERRAMENTA DO PLANEJAMENTO E CONTROLE EMPRESARIAL .....	29
<b>2.2.1</b>	<b>Conceitos, objetivos e característica</b> .....	<b>29</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Condições para implementação</b> .....	<b>31</b>
<b>2.2.3</b>	<b>Vantagens do orçamento</b> .....	<b>32</b>
<b>2.2.4</b>	<b>Limitações do orçamento</b> .....	<b>32</b>
<b>3</b>	<b>PROCESSO ORÇAMENTÁRIO</b> .....	<b>34</b>
3.1	ORÇAMENTO DE VENDAS .....	35
<b>3.1.1</b>	<b>Técnicas de previsão de vendas</b> .....	<b>37</b>
3.2	ORÇAMENTO DAS DESPESAS DE VENDAS E ADMINISTRATIVAS .....	41
3.3	ORÇAMENTO DE DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO .....	41

3.3.1	Orçamento do balanço patrimonial .....	42
4	<b>PROCESSO ORÇAMENTÁRIO BANCO DO BRASIL.....</b>	<b>43</b>
4.1	O ORÇAMENTO NA REDE DE DISTRIBUIÇÃO VAREJO.....	43
4.2	HISTÓRICO DO ORÇAMENTO DESCENTRALIZADO.....	44
4.2.1	<b>Processo Orçamentário 2003 – Para o ano de 2004.....</b>	<b>44</b>
4.2.2	<b>Processo Orçamentário 2004 – Para o ano de 2005.....</b>	<b>46</b>
4.2.3	<b>Processo Orçamentário 2005 – Para o ano de 2006.....</b>	<b>46</b>
4.2.4	<b>Processo Orçamentário 2006 – Para o ano de 2007.....</b>	<b>47</b>
4.2.5	<b>Processo Orçamentário 2007 – Para o ano de 2008.....</b>	<b>48</b>
4.3	TRAVA DE ALTA / BAIXA .....	49
4.4	MARGEM DE NEGOCIAÇÃO .....	50
4.5	POTENCIAL ORÇAMENTÁRIO.....	50
5	<b>ACORDO DE TRABALHO .....</b>	<b>52</b>
5.1	FUNÇÕES E ATRIBUIÇÕES .....	54
5.2	NATUREZA DOS INDICADORES.....	56
5.3	ACIONAMENTO DE INDICADORES E BÔNUS .....	57
5.4	ESTRUTURA .....	58
5.5	DESEMPENHO NO ATB.....	59
5.6	INDICADORES COM VALORES GRAVADOS MANUALMENTE NO ATB.....	60
	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>62</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>63</b>

## INTRODUÇÃO

Desenvolver conceitos e técnicas de análise de empresas com linguagem simples e uma visão moderna e multidisciplinar é um desafio. A evolução tecnológica vem possibilitando a produção de bens e serviços a preços cada vez menores e a competição torna-se muito mais acirrada. Os meios de transportes, comunicação e de transmissão de dados possibilitam rápidas movimentações de bens e recursos financeiros no planeta e a integração de sistemas entre clientes e fornecedores. A internacionalização da economia e a rápida difusão de tecnologia possibilitam tanto a formação rápida de riqueza quanto a quebra de empresas tradicionais. A Internet possibilita-nos a obtenção de informações financeiras de empresas de qualquer país num pequeno espaço de tempo.

A Vida de uma empresa pode ser afetada por vários fatores, como por exemplo: situação econômica, fatores climatológicos, competência gerencial, tecnologia da empresa e a concorrência.

Neste cenário o Banco do Brasil vêm acompanhando o rápido crescimento do mercado financeiro, e de seus concorrentes. Diante disso anualmente se faz necessário por parte dos gestores reformular suas estratégias e estruturas, para isso é necessário informações ágeis e confiáveis, para que possam controlar e realizar seus objetivos.

Em busca de um crescimento sustentável, o Banco do Brasil busca através da prática do Orçamento Empresarial anualmente faz a elaboração e reprogramação orçamentária do banco.

O objetivo geral deste trabalho é descrever a prática de elaboração do orçamento empresarial no Banco do Brasil, e os objetivos específicos de desenvolver uma revisão bibliográfica da elaboração do orçamento empresarial e descrever a evolução do processo orçamentário do Banco do Brasil S/A.

O primeiro capítulo deste trabalho mostra as trajetórias do planejamento estratégico na gestão empresarial. O segundo tem como objetivo evidenciar o orçamento empresarial, suas origens e evoluções, como ferramenta do planejamento e controle das suas vantagens e desvantagens. Já o terceiro capítulo procura demonstrar o processo orçamentário, ou seja, a maneira pela qual se realiza uma operação, método, técnica, de forma a dar maior subsídio para o confronto da

teoria versus a prática. No quarto capítulo é estudado o Orçamento Empresarial e sua prática no Banco do Brasil S/A e por fim, no quinto capítulo é apresentada a conclusão do trabalho.

# 1 TRAJETÓRIAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO EMPRESARIAL

## 1.1 ESTRATÉGIA NA GESTÃO EMPRESARIAL

A estratégia é um conceito que já se encontrava presente na atividade humana, a partir das investidas do homem das cavernas na caça e ao lutar para poder sobreviver. A mesma já fazia parte como um plano antecipado do que fazer para ser bem sucedido. O termo estratégia - gregos *strátegos* - inicialmente referia-se a uma posição (o general no comando de um exército), mais tarde veio para designar 'a arte do general', significando a aplicação das competências no exercício de uma função (arte militar).

No início do século XVIII, o militar prussiano Carl Von Clausewitz (1780-1831) revolucionou a estratégia militar da época, salientando que a tática envolve o uso das forças armadas no engajamento, enquanto a estratégia é uso dos engajamentos com o objetivo de guerra.

A base para a estratégia na gestão empresarial deu-se através das experiências militares que foram adaptadas para os negócios das organizações após a revolução industrial, em meados do século XIX.

Ao iniciar do século XX, Henry Ford inaugurou a linha de montagem (produção em massa), e logo após, a General Motors desenvolveu sua estratégia de diversificação baseada nas forças e fragilidades da Ford, oferecendo uma variedade de opções aos seus clientes.

Percebe-se que a General Motors, ao analisar as forças e fragilidades da Ford, criou um determinado conjunto de regras para que oferecesse uma variedade de opções para seus clientes, o que se classifica como 'oportunidade de mercado'.

A estratégia na gestão empresarial vem a ser a consequência de ações que foram tomadas após o fim da segunda guerra mundial, onde o ambiente empresarial passou por mudanças significativas com o surgimento de novas tecnologias, o dinamismo das mudanças internacionais em relação à estrutura de mercados, a saturação da procura em muitas indústrias norte-americanas e o ritmo acelerado de fusões e aquisições. Esses elementos ambientais levaram as empresas a buscarem

sobrevivência. Dessa forma, como se verifica no momento atual, dos cenários macroeconômicos, onde a globalização faz com que as empresas estejam sempre e cada vez mais competindo, quer pela obtenção de recursos, quer pelas preferências dos consumidores; e para obter vantagem na competição, precisam conceber e implementar estratégias.

Segundo Ansoff (1997, p.102):

Estratégia é um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização. Neste contexto, estratégia de negócios é o conjunto de regras para o desenvolvimento da relação empresa com seu ambiente externo: quais os produtos e tecnologias irão desenvolver, onde e para quem os produtos serão vendidos e como a empresa obterá vantagens sobre seus concorrentes.

Conforme Andrews (apud LOPES, 1978, p.72):

A estratégia empresarial é o conjunto de objetivos, finalidades, metas diretrizes fundamentais e planos para atingir estes objetivos, postulado de forma a definir em que atividade se encontra a companhia, que tipo de empresa ela é ou deseja ser. A estratégia possui quatro componentes primários:

- a) oportunidade de mercado;
- b) capacidade, competência e recursos da empresa;
- c) valores e aspirações pessoais dos dirigentes; e
- d) reconhecimento de obrigações para com outros segmentos da sociedade além dos acionistas.

A oportunidade de mercado é o primeiro passo do processo de estratégia, uma vez que foca-se ao estudo permanente do ambiente em que opera a empresa, em termos do mercado em que a empresa atua e seus concorrentes. Influências tecnológicas, econômicas, sociais e políticas condicionam e limitam as oportunidades e por isso há necessidade de um trabalho prévio, racional e analítico que permita auferir os limites dessas influências no ambiente. Além disso, a empresa deve ter sensibilidade para captar os sinais indicadores da oportunidade de mercado, pois ela não é um produto obrigatório dos estudos e análise de mercado. A oportunidade pode advir de três formas: quando é levada diretamente à empresa; quando ocorre uma alteração brusca e não prevista de fatores exógenos de influência, (crise financeira EUA) ou criada pela evolução normal do meio ambiente, (aumento da procura de financiamento para aquisição de casa própria).

Sendo assim, o papel da estratégia nas organizações é resolver grandes questões, como, por exemplo, quais são os melhores mercados, de forma que as

peças possam cuidar dos pequenos detalhes, voltar-se para os clientes e atendê-los. Entendesse que a gestão estratégica é a parte da gestão global das organizações que se preocupa em acompanhar as ações das entidades de seu ambiente próximo, tais como concorrentes, fornecedores, clientes e consumidores, de modo a conceber e implementar estratégias que lhes permitam manter-se a frente dos competidores. Contudo, os ambientes se desestabilizam, nichos desaparecem, oportunidades se abrem e aquilo que foi estabelecido como estratégia passa a ser uma desvantagem, requerendo, portanto, a elaboração de uma nova estratégia.

Por fim, a estratégia empresarial é o “ajustamento da empresa ao seu ambiente”. Desse modo, a definição, a implementação e o acompanhamento das estratégias empresariais ocorrem em circunstâncias de constantes mudanças. Por essa razão, a estratégia não deve ser considerada um plano fixo ou determinado, mas uma opção inteligente, econômica e viável (OLIVEIRA, 1991, p 26).

## 1.2 EVOLUÇÃO DO PLANEJAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

Como foi discorrido anteriormente, o ponto de partida para o pensamento estratégico empresarial foi as estratégias militares, que utilizavam o termo estratégia para determinar as ações ofensivas como o único propósito de alcançar a vitória sobre o inimigo e, através da Revolução Industrial a estratégia começou a ser adaptada ao ambiente dos negócios, com o intuito de criar uma vantagem competitiva sustentável.

A alocação de recursos escassos na economia, após a Segunda Guerra Mundial, estimulou o pensamento estratégico nos domínios empresarial e militar.

Planejar é uma tarefa inerente ao ser humano. O sucesso da humanidade está muito ligado ao planejamento, utilizado tanto para organizar uma caçada a um mamute na pré-história, quanto para realizar uma viagem à Lua.

A necessidade do planejamento advém do fato de as atividades humanas exigirem a utilização de recursos, tecnologia, processos e pessoas, coordenada de forma integrada, para que se atinjam resultados. A necessidade reforça-se ao

lembrar que essas atividades acontecem numa realidade complexa, caracterizada como um contexto mutável e repleto de variáveis incontrolláveis.

Sendo assim, a evolução do pensamento estratégico teve três grandes fases. Segundo Tavares (2000) 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 (apud LUNKES, 2008, p.01) 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.

Conforme pesquisado nessa primeira fase e classificado por Fischmann (apud LUNKES, 2008, p.37) como fase do planejamento pré-estratégico, o planejamento financeiro e o orçamento confundiam-se, com o grau de alinhamento muito próximo.

O planejamento de longo prazo surgiu no ano de 1960, que segundo Tavares (2000) extrapolava o contexto organizacional por meio de avaliações do impacto das decisões atuais em longo prazo. O planejamento de longo prazo tinha como características principais a projeção de tendências e análises de lacunas. Tal pensamento pode ser sintetizado, pela frase de Ackoff (apud LUNKES, 2008, p.02): “O futuro pode ser melhorado por uma intervenção ativa no presente”.

Com o surgimento das grandes empresas no começo do século XX, Lopes (1978, p.07) relata que esse fato serviu de base para nova estrutura industrial, o que tornou um ambiente favorável para Fayol introduzir os conceitos da administração planejada, assegurando que “um plano de ação é, ao mesmo tempo, o resultado desejado, a linha de ação a ser tomada; as etapas a atravessar e suplantar os métodos a usar”.

A preparação do plano de ação era um dos mais difíceis e importantes assuntos de qualquer empresa e envolvia todos os departamentos e todas as funções. Cabia ao administrador tomar iniciativa do plano, indicar seus objetivos e missões, fixar a participação de cada departamento nas tarefas comuns, coordenar e harmonizar o todo e, por fim, decidir a conduta a ser seguida. Entretanto, devido a pouca flexibilidade e maleabilidade das empresas em se adaptarem as novas condições de mercado, a prática se limitava à fixação de objetivos e controle financeiro, por intermédio de planos de curto prazo, usualmente 12 meses (LOPES, 1978, p.08).

Nos anos de 1900 à 1930 foi o período denominado de 'produção em massa', a atividade industrial se preocupava com o refinamento e aperfeiçoamento dos mecanismos de produção, os quais reduziam o custo unitário dos produtos.

Assim, a empresa teria sucesso se oferecesse um produto de preço mais baixo.

Embora houvesse problemas a serem resolvidos, não havia preocupação com desafios estratégicos, talvez porque as fronteiras dos setores industriais estivessem bem delineadas e muitos deles oferecessem oportunidades de crescimento Ansoff e McDonnell (1993, p.26). A partir da década de 30, o mercado e os grandes complexos industriais forçaram o aperfeiçoamento das técnicas de planejamento, tendo em vista que a flexibilidade e liberdade de movimentos nas grandes indústrias limitaram-se pela produção em massa e pelo volume de capital cada vez maior, alocado aos novos programas.

A General Motors, no início da década de 30, com sua política de modelos múltiplos, desbancou os modelos padronizados da Ford, marcando a era do marketing em massa. As promoções, propagandas, esforços de vendas e outras formas de influenciar o consumidor passaram a ser preocupações prioritárias da administração. Para Ansoff e McDonnell (1993, p.27), esta orientação para o marketing representou "uma transição, de perspectiva voltada para dentro a uma visão aberta extrovertida". Além disso, as transferências de poder e disputas por poder tornaram-se comuns dentro das empresas.

Em função disso, o universo temporal do planejamento definido para o início do século não servia mais às necessidades das empresas que cresciam e apresentavam técnicas de produção mais sofisticadas, de forma que os administradores viram a necessidade de dividir o planejamento em três etapas assim definidas: longo prazo, médio prazo e curto prazo (LOPES, 1978).

Tavares (2000) baseado nos estudos de Klug, Kaufman e Walleck (1981) apresentou uma cronologia da gestão estratégica abordando várias fases do planejamento e suas ênfases como demonstrado na Figura 1. Suas considerações sobre o planejamento financeiro, que prosperou na década de 50 nos Estados Unidos e começou a ser aceito no Brasil na década de 60, são importantes por ser considerado simples e eficiente, o orçamento era o principal instrumento do planejamento organizacional. Este se baseava na previsão de receitas, na estimativa dos vários gastos e sua classificação e agrupamento em rubricas.

Elaborado sob a ótica de um sistema fechado, o planejamento se preocupava apenas com o ambiente interno da organização, enfatizando a definição e controle dos gastos orçados para o período de um ano.

Após a estimativa de receitas, os gastos projetados tinham como base os gastos incorridos no passado, na expectativa de que ocorreriam novamente. A cultura organizacional da época era cumprir o orçamento. Assim os gastos desnecessários eram realizados com objetivo de se evitarem cortes no futuro. Uma crítica ao planejamento financeiro e sua orientação pela disponibilidade financeira, pois em sua metodologia os gestores deveriam primeiro levantar os recursos financeiros, por meio de previsão da receita, e posteriormente definir como gastar essa receita. Outra crítica é que o ato de gastar desnecessariamente para cumprir o orçamento, premiava a ineficiência e incentivava o comportamento desperdiçador (TAVARES, 2000).

Até a década de 50, o ritmo de mudanças na sociedade era relativamente lento e uniforme. A conjuntura social política, econômica e cultural, de relativa estabilidade, também contribuiu para que muitas empresas preservassem uma forte relação com seu fundador ou patriarca, estabelecida desde a época da fundação.

Entretanto, a progressiva turbulência ambiental começou a exigir novas estruturas organizacionais e novos tipos de liderança, criando-se então sistemas de apoio interno à estratégia, em que surgiram novos métodos de planejamento, os quais eram adotados por grandes corporações e, posteriormente, foram aplicados com adaptações em organizações públicas e privadas de menor porte.

As novas formas de planejamento transitavam entre crises, problemas, conflitos internos às organizações, além do aumento das incertezas ambientais ditadas por um mercado cada vez mais competitivo e pela busca de excelente desempenho. Mas depois da Segunda Guerra Mundial, o planejamento de longo prazo passou a ter crescente importância por vários fatores, alguns dos quais muito relevantes, segundo Lopes (1978, p. 09):

- a) Novas e poderosas armas auxiliares no processo decisório: teoria das probabilidades, simulação por computador, programação matemática, análise de sistemas, pesquisa operacional, modelos econométricos, entre outras.
- b) Longo surto industrial: constante crescimento nos países livres (EUA), reconstrução da Europa e relativa estabilidade política favoreceram a evolução da economia mundial como um todo, contribuindo para um apreciável número de empresas.

c) Rigidez da empresa moderna: as empresas conseguiram uma notável redução nos custos dos produtos pela produção em massa e, portanto, seus preços unitários. Mas por outro lado tal fato acarretou considerável incremento nos investimentos em ativo fixo, retirando lhes a flexibilidade e a maleabilidade dos velhos tempos.

d) Abandono da política de obediência as leis de mercado livre, ou seja, as necessidades do consumidor devem ser antecipadas por meses ou anos. Com aumento do ciclo produtivo e a obrigação decorrente de imobilizar capital em larga escala, a empresa deve tomar medidas necessárias para que o bem por ela produzido venha a ser adquirido por um preço que lhe seja conveniente.

e) Progressivo afastamento dos altos administradores da rotina diária e maior dedicação ao processo de planejamento: [...] A função do alto administrador é questionar o futuro e a validade das missões, objetivos e linhas de ação selecionadas.

Os fatores citados, em sua combinação, contribuíram para a necessidade de planejamento mais racional e por períodos mais longos, levando também a maioria das empresas americanas européias, grandes e médias, a manterem em sua estrutura organizacional um departamento voltado exclusivamente às atividades do planejamento no longo prazo.

O processo de planejamento denominado “planejamento integrado”, segundo Lopes (1978, p.15), foi construído a partir de adaptações de um diagrama elaborado por Stainer. Este representava um denominador de outros modelos teóricos, pois continha os fundamentos e fluxos de planejamento praticado pela maioria da empresas.

Para Lopes (1978, p.15), o modelo conceitual de planejamento integrado resultou do sistemático aperfeiçoamento da técnica de planejamento. Este modelo indicava que todos os componentes deveriam estar em sincronia e seqüencialmente ajustados. Além de absorver os fatores fundamentais do planejamento, o modelo permitia a expansão, a subdivisão e a incorporação de outros componentes, possibilitando uma visão descritiva do estágio atual do processo.

O modelo de planejamento integrado inicia-se nas premissas ou proposições fundamentais sobre as quais se estrutura todo o processo de planejamento:

a) Responsabilidade Social: trata do relacionamento sociedade-empresa, ou seja, a sociedade espera não só, que a empresa se ajuste no sistema jurídico em vigor, e atenha às normas éticas corriqueiras, mas também se subordine aos indispensáveis controles, e sempre que solicitada pelas circunstâncias, ela se proponha a adotar medidas objetivando a consecução de objetivos sociais, de caráter não econômico.

b) Perfil de Capacidade da Empresa: consistem em identificar a posição atual e o potencial da organização, após terem sido avaliados cuidadosamente seus pontos fortes e fracos, vantagens e desvantagens. Primeiramente, analisa-se a capacidade interna e depois fatores de influência externa. O resultado dessa análise resultaria na definição das competências, dos recursos e das características individuais que somada as demais premissas condicionam a orientação geral e o destino da empresa, detalhados no planejamento integrado.

c) Filosofia de Atuação e Valores do Administrador: relaciona-se aos valores pessoais do administrador. Os valores, ideologias, concepções, filosofias, temperamento, caráter e mentalidade são grandezas intangíveis que criação, experiência, educação e relacionamento vão, vagarosa, mas consistentemente desenvolvendo e moldando em cada pessoa, num infundável processo de influência. O conjunto desses valores, denominados preferências, leva ao administrador escolher o caminho a ser trilhado e são elas as responsáveis pela a tendência e inclinação geral dos negócios da empresa.

Conforme conteúdo das premissas que englobam o processo de planejamento, pode-se inferir que embora tenha se passado um longo tempo, elas fazem parte da gestão empresarial atual. Verifica-se também que o modelo reflete a divisão temporal do processo de planejamento com suas respectivas atividades, em que os subjetivos e as subdiretrizes dizem respeito às ações que devem ser tomadas em médio prazo.

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

A fase de implementação percorre um caminho contrário, pois à medida que as metas vão sendo cumpridas, viabilizam-se os subjetivos. Por essa razão, o modelo apresenta ligações em ambos os sentidos, entre todos seus componentes indicando a alimentação e/ou a retroalimentação permanente.

A avaliação procura destacar os desvios dos valores projetados quando comparados aos números realizados e explicar as razões e motivos pelos quais eles ocorrem. Assim, a fase de revisão tem subsídios para que sejam corrigidos, nos diversos componentes do processo, os fatores responsáveis pelos desvios do processo (LOPES, 1978). Logo, como a economia americana encontrava-se em

estabilidade tanto no crescimento quanto na manutenção de seus indicadores, era possível estimar o futuro com base nas projeções e indicadores atuais e passados.

A função do planejamento em longo prazo era preencher a lacuna existente entre as projeções do desempenho da organização, indicando o que poderia acontecer se nada fosse feito (projeção pessimista); em que estágio ela devia chegar se todas as aspirações fossem cumpridas (projeção desejável ou otimista); e outra mostrando em que estágio a empresa deveria efetivamente chegar, em função da realidade (projeção planejada).

Devido à agilidade das mudanças ambientais, essas técnicas de projeções deixaram de ser atrativas por não possibilitarem a previsão das discontinuidades causadas por fenômenos do mercado e do ambiente. Assim, surgiu a necessidade de delinear o futuro por meio de atitudes proativas. Logo, essa nova abordagem ficou conhecida como Planejamento Estratégico.

### 1.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

#### 1.3.1 Conceitos gerais e componentes

Fischmann e Almeida (apud FREZATTI, 2007, p.24) conceituam planejamento estratégico como:

Técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças e dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

Dentro deste contexto, Ansoff (1997) considera que o planejamento estratégico deveria oferecer resposta as duas necessidades: necessidade de preparar a empresa para um futuro que não seria uma simples projeção do passado; e necessidade de preparar a empresa de maneira abrangente e sistemática.

Ansoff (1977), Oliveira (1991) e Almeida (2007) tratam a figura do planejamento estratégico e concordam que os objetivos devam ser fixados e, em

alguma dimensão, quantificados. Por sua vez, Liedtka (apud LUNKES, 2008) apresenta os principais problemas da abordagem tradicional do planejamento estratégico identificado: tenta criar uma ciência do planejamento com sua subsequente perda de criatividade; enfatiza os números de maneira excessiva; e, incorpora, predominantemente, técnicas simples e aplicadas de forma não apropriada. Adicionalmente, O'Regan e Ghobadian (apud LUNKES, 2008) identificam algumas barreiras à implementação do planejamento estratégico formal, dentre elas a disponibilidade de informação relevante adequada, ou seja, a disponibilidade de informação relevante é central para o processo de planejamento estratégico, em especial, para empresas que empregam formalmente.

Nesse sentido, Rogers e Bamford (apud FREZATTI, 2007 p.25) enfatizam que “tem sido sugerido que a questão organizacional, chave no futuro, será o gerenciamento da informação”. Em seguida dos autores constatam que o “processo de planejamento estratégico deve enfatizar os tipos de informação que suportam a orientação estratégica da empresa” e afirmam que “nenhum processo requer mais coordenação e entrada de informações que o processo de planejamento de uma organização”.

Levando-se em conta que no planejamento estratégico a perspectiva básica referente às informações relevantes surge em decorrência das questões externas à entidade, muitas vezes, essa perspectiva acaba sendo a única que a empresa considera, sem incluir as informações internas da organização.

O planejamento estratégico foi associado com a obtenção de lucratividade superior e, em função desse aspecto, tem sido, desde o final da década de 60, empregado pelas empresas que buscam obter o melhor desempenho (LUNKES, 2008). No entanto, diversas pesquisas têm constatado resultados divergentes quando analisam o relacionamento entre planejamento estratégico e desempenho (ARMSTRONG; GLAISTER e FALSHAW; ANDERSEN; ROGERS e BAMFORD apud LUNKES, 2008). Brock e Barry (apud FREZATTI, 2007) destacam que, para alguns autores, a divergência desses resultados decorre, dentre outros, da inconsistência na operacionalização do significado de planejamento, técnicas inválidas de mensuração e desconsideração de influências contextuais; para outros autores, tal divergência decorre da fraqueza dos dados contábeis. Peel e Bridge (apud FREZATTI, 2007) estão entre os que afirmam ser a utilização de medidas de resultado oriundas dos dados contábeis uma razão potencial para referida

divergência. Tal fato decorre, como observam Bracker e Pearson (apud FREZATTI, 2007), de duas desvantagens das medidas de desempenho baseadas na contabilidade: falta de homogeneidade dos dados e a não disponibilidade de dados para pequenas firmas.

Uma conseqüência dos resultados divergentes, em especial dos resultados que não apresentam associação positiva entre planejamento estratégico e desempenho, é que “tem havido uma tendência de não enfatizar o papel do planejamento estratégico” (ANDERSEN apud FREZATTI, 2007, p. 25). Em outras palavras, quer seja por ausência de informações quer pela inadequação, ou ainda má utilização, a contabilidade gerencial pode estar contribuindo para o enfraquecimento do planejamento estratégico das empresas. De acordo com Ansoff (1977, p. 01), a redução de ênfase na utilização do planejamento estratégico decorre de suas limitações, que são:

- a) Enfatiza o problema das ligações externas, supondo que a configuração interna da organização permanecerá essencialmente estável;
- b) Interessa-se, principalmente pela solução de problemas, determinando as novas ligações preferidas como o ambiente, supondo que a implementação e o controle seguirão como atividades secundárias;
- c) As variáveis incluídas na análise são exclusivamente, tecnológicas econômicas e baseadas na informação. As dinâmicas sociais e políticas tanto dentro como fora da organização, são assumidas como sendo irrelevantes e sem efeito;
- d) [...] é essencialmente cartesiano em sua abordagem, o que significa que aquilo que se planeja espera-se que ocorra.

Em síntese, o fluxo de informações emerge como um elemento importante no processo de formação de estratégias, em especial no processo de planejamento estratégico e, por conseqüência, no desempenho de uma empresa (STEINER apud FREZATTI, 2007, p. 26).

Os componentes do processo de planejamento estratégico que identificam o perfil das empresas são: visão, missão, objetivos de longo prazo, cenários e planos operacionais. Em algumas organizações, todos esses ingredientes podem ser encontrados, ou em outras, partes deles.

Steiner (apud FREZATTI, 2007, p. 26), a partir de quatro pontos de vista, considera que o conceito de planejamento estratégico:

- a) Está relacionado com as conseqüências futuras das decisões correntes;
- b) É um processo que se inicia com a colocação dos objetivos organizacionais para, em seguida, definirem-se as estratégias e políticas

- para alcançá-los e, por fim, desenvolver planos detalhados para garantir que as estratégias sejam implementadas;
- c) É uma atitude, ou seja, é mais do que um exercício intelectual; e
- d) Deve gerar a ligação entre planos estratégicos, programas de médio prazo, orçamentos de curto prazo e planos operacionais.

A conexão entre o longo e o curto prazo, associando questões estratégicas a táticas, constitui-se em elemento de extrema relevância para o bom desenvolvimento do sistema de planejamento como um todo.

Muitos autores, como Mintzberg (apud FREZATTI, 2007) faz críticas aos planejadores, referente ao distanciamento dos detalhes do dia-a-dia no processo de formulação de estratégias, com a certeza que podem ser informadas formalmente, ou seja, pelos sistemas de informações factuais.

Segundo Oliveira (apud FREZATTI, 2007), as principais falhas mais comuns do planejamento estratégico são divididas da seguinte forma: antes do início da elaboração; durante a elaboração; e durante a implementação.

Dentre as falhas no início da elaboração, destaca-se a não preparação do ambiente interno para o planejamento estratégico na empresa, mais especificamente a não esquematização do sistema de controle e avaliação do planejamento estratégico. É fundamental que o gestor estabeleça os critérios e parâmetros, bem como o sistema de informações necessárias para o adequado controle e avaliação do planejamento estratégico (OLIVEIRA apud FREZATTI, 2007, p. 27).

Sendo assim, as ferramentas como: orçamento e controle orçamentário, integrantes da contabilidade gerencial, são importantes para o controle e avaliação para que seja bem sucedido o processo do planejamento estratégico.

Uma visão alternativa para o entendimento dos objetivos dentro do processo de planejamento consiste na utilização do Balance Scorecard (cartão de marcação balanceada). Sua utilização surgiu em decorrência da dificuldade em tratar de maneira consistente o alinhamento entre o instrumento de longo prazo, o plano estratégico da empresa, com o seu plano tático e operacional.

Devido à falta de métodos adequados de mensuração, as empresas estão buscando novas formas de melhorar seus sistemas de informação estratégica, e um desses instrumentos é o Balanced Scorecard (BSC).

## 1.4 IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para Tavares (2000) tornar a estratégia clara é 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:

1. 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;

2. Comprometimento de indivíduos e grupos para realizá-la; todos os envolvidos necessitam comprometer-se com o que foi estabelecido para realizá-la;

3. 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.

O BSC, hoje, é considerado pelos autores como uma ferramenta diferenciada para avaliação do planejamento estratégico e o orçamento para o planejamento operacional.

### 1.4.1 Balanced Scorecard

Segundo Atkinson e Epstein (apud LUNKES, 2008, p. 09) a idéia de Balanced Scorecard não é totalmente nova. Durante e depois da Segunda Guerra Mundial desenvolveram-se sistemas semelhantes na Ford. 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*. Os países escandinavos vêm usando há anos indicadores relacionados ao fator humano e a fatores sociais. Conforme Atkinson e Epstein (apud LUNKES, 2008), o BSC representa uma contribuição importante que vai mais adiante do que a

maioria das empresas e países estava fazendo, focalizando medidas-chaves de desempenho e unindo os níveis estratégico, tático e operacional.

Atkinson e Epstein (apud LUNKES, 2008) 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 (1997), o Balanced Scorecard é como os instrumentos na cabine de comando de um avião: fornece, de relance, informações completas aos gerentes.

Kaplan e Norton (1997) afirmam que o BSC nasceu como um novo sistema de medição de desempenho com base em indicadores financeiros e não financeiros e acabou tornando-se 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 em longo prazo.

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 e Norton (1997), 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 é definir o arquiteto do processo, ou seja, a pessoa que comandará. Logo após inicia o processo em si, constituído por dez tarefas distribuídas por quatro etapas do processo, que são: arquitetura do programa de medição, definição dos objetivos estratégicos, escolha dos indicadores estratégicos e elaboração do plano de implementação.

O BSC combina indicadores financeiros e não financeiros, permitindo à empresa utilizar informações relevantes em suas atividades, que são agrupadas em quatro perspectivas: financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento.

#### 1.4.1.1 Perspectiva financeira

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

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

Assim, existem três temas financeiros que norteiam a estratégia empresarial: lucro, crescimento e composição da receita; redução de custos/melhoria de produtividade; e, utilização dos ativos/estratégia de investimento. Acrescenta-se ainda que os objetivos financeiros possam ser separados em três: crescimento, sustentação e colheita. Segue a explicação:

1. Crescimento: nesta fase os objetivos financeiros buscam o aumento da vendas, almejando novos mercados, novos clientes e mantendo gastos adequados;

2. Sustentação: nesta fase os objetivos financeiros destacam medidas financeiras tradicionais, como o retorno sobre o investimento, receita operacional e margem bruta. Os métodos utilizados são o fluxo de caixa descontado e o orçamento de capital;

3. Colheita: nesta fase os objetivos financeiros destacam o fluxo de caixa, onde todos os investimentos deverão obter retorno rápido e certo, sendo a maior meta maximizar a geração de caixa.

O setor financeiro e de controladoria, além de cuidar de aspectos básicos, como o registro contábil, a captação de recursos e controle financeiro, pode participar ativamente da elaboração do planejamento estratégico, nas discussões sobre estratégia e nas demais tarefas vinculadas à alta direção, e no apoio à tomada de decisão dos demais gestores da empresa.

#### 1.4.1.2 Perspectiva do cliente

Para traduzir os processos em sucesso financeiro, as empresas devem e têm em primeiro lugar de satisfazer a seus clientes. A perspectiva do cliente permite direcionar todo o negócio e atividades da empresa para as necessidades e satisfação de seus clientes. O Balanced Scorecard procura identificar 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 do mercado.

Para Kaplan e Norton (1997), 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 e parte da conta de mercado em segmento designados. 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.

Segundo Lunkes (2008, p. 12) “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 os demais”.

#### 1.4.1.3 Perspectiva dos processos internos

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

Segundo Kaplan e Norton (1997), para a perspectiva dos processos internos da empresa, os gestores 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 focalizem as métricas dos processos internos que conduzirão aos objetivos do cliente 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 operação – entrega dos produtos e prestação de serviços aos clientes existentes; e termine com o serviço de pós-venda – oferta de serviços pós venda que complementam o valor proporcionado aos clientes pelos produtos e serviços de uma empresa.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), 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 negócio. Portanto, a concentração exclusiva em ganhos no tempo de ciclo, produtividade, qualidade e custos dos processos existentes talvez não leve a competências exclusivas.

#### 1.4.1.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento

Kaplan e Norton (1997) 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 destacar-se para obter um desempenho excepcional. Os objetivos da perspectiva de evolução organizacional oferecem infra-estrutura que possibilitam a consecução de objetivos ambiciosos nas outra três perspectivas.

O Balanced Scorecard enfatiza a importância de investir no futuro, e não apenas em áreas tradicionais de investimentos, como novos equipamentos e pesquisa e desenvolvimento (P&D) de novos produtos. É óbvio que os investimentos em equipamento e P&D são importantes, mas dificilmente serão importantes por si sós. As empresas devem investir também na infra-estrutura (pessoal, sistemas e

procedimentos) se quiserem alcançar objetivos ambiciosos de crescimento financeiro de longo prazo.

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

#### **1.4.2 Integração entre o Balanced Scorecard e o orçamento**

Segundo Kaplan e Norton (1997), na maioria das implementações, o BSC precisa ser conectado ao orçamento. O BSC destaca-se como um novo sistema para a gestão estratégica. Mas esse novo sistema precisa ser conectado ao velho sistema, o orçamento para a gestão das táticas. Essa conexão é feita por meio de um processo “loop duplo”. O BSC é uma ferramenta para implementação da estratégia da empresa, portanto não tem abrangência e a amplitude necessária para implementar metas em nível operacional.

Deste modo, as empresas devem utilizar um processo de loop duplo, que integra a gestão dos orçamentos e das operações com a gestão estratégica.

Como se observa, o BSC realiza a primeira etapa do processo de implementação do planejamento estratégico por meio de indicadores estratégicos, enquanto o orçamento vai realizar a segunda etapa de implementação em nível operacional, por meio das metas operacionais. O BSC pode ser o ponto de partida para redefinir o processo orçamentário, com isso, as metas operacionais são alinhadas aos indicadores estratégicos do negócio.

#### **1.4.3 Contabilidade gerencial e aspectos estratégicos**

Oliveira et al. (2008) relatam que um dos pioneiros da contabilidade gerencial foi Robert Anthony. Em seu livro *The Management Control Function* apresentou a melhor diferenciação entre o que é estratégico, e o que recai no nível tático e o que vem a ser nível operacional, da seguinte forma:

#### 1.4.3.1 Nível estratégico

O nível estratégico vem a ser o processo de decidir sobre os objetivos da organização; as alterações desses objetivos; os recursos necessários para alcançá-los; e as políticas que governam sua aquisição e utilização.

As decisões estratégicas são tomadas e formuladas para um período usualmente longo e não têm características repetitivas.

#### 1.4.3.2 Nível tático

O nível tático refere-se ao controle gerencial, que seria o processo pelo qual os gerentes se asseguram de que os recursos são obtidos e utilizados eficazmente para o cumprimento dos objetivos da organização.

#### 1.4.3.3 Nível operacional

Neste nível nota-se o controle operacional, ou seja, o processo que visa assegurar que tarefas específicas sejam executadas eficiente e eficazmente.

Normalmente, os sistemas de informações contábeis e gerenciais são delineados e implantados tendo em vista atender aos níveis, operacional e tático. É difícil para tais sistemas incluir o estratégico, pois, os resultados e objetivos a serem alcançados, e que fazem parte do planejamento estratégico, não são facilmente mensuráveis em unidades monetárias, pelo menos de forma mais detalhada, expressando-se melhor em unidades físicas e qualitativas.

O planejamento estratégico é formado, em seu alto nível, por metas mais qualitativas do que financeiras. Dessa maneira, os contadores têm tido dificuldades em montar, dentro de um sistema de informações, cadastros capazes de indicar, pelo menos, o grau de desvio entre as metas previstas e o que foi realizado em nível estratégico.

Segundo Beuren (2003, p. 46):

Assim, se o tipo de estratégia que orienta a organização está voltado à liderança em custos, então a ênfase maior de estar centrada no controle dos custos, a fim de conseguir uma expansão de vendas praticando preços inferiores aos de seus concorrentes. Por outro lado, se a estratégia estiver centrada, por exemplo, na diferenciação de seus produtos ou serviços, certamente o controle de custos não é tão relevante, mas outros fatores devem ser perseguidos para a obtenção de vantagem competitiva, tais como: qualidade, tecnologia, inovação etc. Portanto o tipo de estratégia que orientará a organização é determinante do escopo para alcançá-la.

Ao adotar esse foco estratégico, a contabilidade gerencial poderá contribuir como integrante do sistema de informações gerencial e criar condições sejam em termos de estrutura, de eficácia de eficiência, de atualização tecnológica e outros requisitos, para receber e gerar informações necessárias ao planejamento, execução e controle. Por meio das demonstrações contábeis, de relatórios gerenciais adequados e de relatórios de acompanhamento orçamentário, estará cumprindo sua função de evidenciar, ou seja, revelar elementos que auxiliem os gestores, usuários internos no processo de tomada de decisões.

## 2 ORÇAMENTO EMPRESARIAL

### 2.1 ORIGENS E EVOLUÇÃO

A necessidade de orçar é tão antiga quanto à 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 também foi utilizada para a 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 *bougette* tornou-se 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 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 chamar-se de *opening of the budget*, ou abertura do orçamento. A palavra *budget* substituiu rapidamente o termo bolsa e em 1800 foi incorporada ao dicionário inglês.

A maioria das políticas, procedimentos e práticas hoje conhecidas, teve 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 os 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 consideravam 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 das quantias necessária de providências para um soldado considerava o número de soldados a ser utilizado durante o ano, deduzia o número de soldados doentes ausentes, calculava-se a quantidade de mantimentos e equipamentos a ser usada e multiplicava-a 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 públicas no Parlamento e, em 1866, os Escritórios da 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 ser conhecidas como o 'o movimento do orçamento Público'. O orçamento público consistia em 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, New York 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 apud LUNKES, 2008). Um estudo com 400 grandes companhias e hospitais dos EUA revelou que os orçamentos são usados com as seguintes frequências:

#### Frequência de utilização do orçamento

<b>Segmento</b>	<b>Utilização do Orçamento (%)</b>
Bancos Comerciais	98
Diversas Financeira	93
Diversas – serviços	100
Hospitais	100
Seguro de Vida	96
Grandes Fabricantes	98
Varejistas ou Atacadistas	97
Transportes	94
Serviços públicos	96
Outras	83

**Fonte:** UMAPATHY (apud LUNKES, 2008, p 26).

As informações acima representam a grande adesão do orçamento nas grandes empresas norte-americanas.

O tema orçamento conforme comentado por Lunkes (2008) em seu manual começou a ser estudado a partir de 1940, mas foi pouco utilizado pelas empresas neste período e no período posterior, somente a partir da década de 70 as empresas brasileiras passaram a adotá-lo com maior frequência em suas atividades.

## 2.2 ORÇAMENTO: FERRAMENTA DO PLANEJAMENTO E CONTROLE EMPRESARIAL

O mercado financeiro é um ambiente de constantes modificações, essas exigem que a formulação de suas estratégias seja bem elaborada, aplicada e controlada. Neste contexto o orçamento empresarial apresenta-se como relevante, de forma que o propósito desta subseção é de resgatar conceitos, princípios, vantagens e limitações, classificações e denominações e metodologias de elaboração do orçamento.

### 2.2.1 Conceitos, objetivos e característica

O cálculo prévio das receitas e despesas é uma ação ou efeito de orçar. Nos dias atuais, todos têm alguma necessidade de orçar seja uma dona de casa ou uma grande empresa. Embora os orçamentos sejam freqüentemente usados para controlar os gastos, eles também podem ser úteis para uma dona de casa que precisa preparar um plano de uso do tempo para suas atividades durante a semana.

Welsch (apud LUNKES, 2008, p.27) define o orçamento como:

Um plano administrativo que abrange 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 suas subdivisões.

Para Catelli (apud FREZATTI, 2007), 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 subseqüente avaliação de desempenho. Zdanowicz (apud LUNKES, 2008) também define orçamento como um instrumento que descreve um plano geral de operações e/ou de investimentos por determinado período, orientado pelos objetivos e metas propostas pela alta administração.

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 empresa seguir no período vindouro. Os orçamentos referentes ao aspecto financeiro quantificam as expectativas da administração com relação as receitas futuras, fluxo de caixa e posição financeira. Do mesmo modo que as demonstrações financeiras são elaboradas referentes aos períodos passados, podem também ser preparadas para períodos futuros (HORGREN apud LUNKES, 2008, p.28).

Conforme Boisvert (apud LUNKES, 2008, p. 28) “orçamento é um conjunto de previsões quantitativas apresentada 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 e horas). As quantidades inscritas no orçamento podem vir de dados históricos ou dados projetados por uma análise de mercado, que por vezes se encaixa nos modelos estatísticos previstos.

Brookson (2000 apud FREZATTI, 2007) assevera que orçamento é um plano de atividades futuras, ele pode assumir diversas formas, mas normalmente reflete os departamentos e 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.

Para Frezatti (2007, p.47)

Orçamento e o plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinando exercício. É mais do que uma simples estimativa, pois deve estar baseado no compromisso dos gestores em termos de metas a serem alcançadas. Contém as prioridades e a direção da entidade para um período e proporciona condições de avaliação do desempenho da entidade, suas áreas internas e seus gestores. Em termos gerais, é considerado um dos pilares da gestão e uma das ferramentas fundamentais para o *accountability*, obrigação dos gestores de prestar contas de suas atividades, possa ser encontrado.

Frezatti (2007) reforça a questão da necessidade da estratégia empresarial ser estabelecida em termos práticos, em forma de itens e valores, como forma de orientação das ações dos gestores.

Sendo assim pode-se inferir que o orçamento pode ser definido como um plano dos processos para um determinado período. Ele é uma forma representativa dos objetivos econômico-financeiros a serem atingidos pela organização e que sua principal finalidade é implementar as decisões do plano estratégico. Porém, é necessário conhecer, as condições para implementação, as demais vantagens e

também enfatizar as limitações e dificuldades que podem ocorrer na implementação do processo orçamentário.

### **2.2.2 Condições para implementação**

Welsch (apud LUNKES, 2008) destaca que o processo orçamentário exige da empresa um sistema de informatização, com dados contábeis, históricos adequados e apropriados.

Segundo Zdanowicz (apud LUNKES, 2008, p 34), a empresa deve ter no mínimo estrutura organizacional definida, contabilidade aberta e informatizada e fixação dos objetivos.

Para Boisvert (apud LUNKES, 2008, p. 34):

As condições prévias do orçamento são as seguintes: estrutura organizacional, políticas, gestão de pessoal e sistema de informação. Assim, a implementação efetiva do processo orçamentário depende de uma estrutura adequada, com definição clara de autoridade e responsabilidade para todas as fases de operações. O orçamento é baseado em pesquisa e análise que devem resultar em metas realistas que contribuirão ao crescimento e à rentabilidade da empresa. O sucesso do processo orçamentário depende diretamente da sua aceitação por todos os níveis da empresa.

O autor, em sua definição, salienta a importância da estrutura adequada, com a definição de quem é o responsável para cada fase, como também a mensuração de metas realistas para que possam ser alcançadas, para que os colaboradores não sejam responsabilizados por variações que estão além do controle, facilitando a aceitação em todos os níveis da organização.

### 2.2.3 Vantagens do orçamento

O orçamento além da importância no processo orçamentário das empresas, no apoio ao planejamento, execução e controle, possui outras vantagens como:

- a) exige a definição previa de objetivos, diretrizes, políticas e medidas de desempenho para as unidades de responsabilidade;
- b) força a comunicação, a integração e participação ao longo da organização;
- c) obriga os colaboradores focar o futuro, e não se ater a problemas diários da organização;
- d) formação de uma estrutura com atribuição de responsabilidade;
- e) proporciona uma visão sistêmica das operações, identificando e eliminando as restrições e os gargalos, gerando maior eficiência, eficácia e economia das operações;
- f) aumenta a coordenação e o controle das atividades organizacionais e auxilia a atingir metas;
- g) define objetivos e metas específicas que podem tornar *benchmarks* ou padrões de desempenho e quando essas medidas vão ser atingidas;
- h) motiva os colaboradores ao longo da organização e as metas podem ser a base para a remuneração variável.

### 2.2.4 Limitações do orçamento

Embora o orçamento possua vantagens e contribuições, ele pode também apresentar algumas limitações entre elas destacam-se:

- a) inflexibilidade do processo orçamentário, uma vez aprovado não permite alterações no decorrer do período;
- b) tempo de execução e elaboração muito longo, levando em algumas organizações uma média de 110 dias;
- c) condicionado as forças de poder da organização, pois permite que os colaboradores disputem os recursos;

- d) ações e reações indesejadas, levando inclusive os colaboradores a atitudes antiéticas;
- e) visão apenas financeira, confundindo-o com planejamento financeiro; f) desmotivação dos colaboradores.

Alguns problemas, hoje, foram amenizados com a utilização do BSC. Porém dependendo do processo orçamentário utilizado pela empresa essas limitações podem ser maiores ou menores, devido a evolução do processo acompanhado da tendência, mudanças, e adaptando-se ao contexto dos negócios.

### 3 PROCESSO ORÇAMENTÁRIO

Conforme definição do dicionário, “processo é a maneira pela qual se realiza uma operação, método, técnica”.

O processo orçamentário refere-se ao conjunto das atividades de coordenação, preparação, controle e reprogramação das operações empresariais. Implica na existência de um plano de contas contábil que não atenda apenas às necessidades administrativas e financeiras, mas, contemple a missão e o negócio da empresa.

O esforço de unir os conceitos contábeis como ferramenta importante para tomada de decisões pressupõe que o orçamento é peça importante no processo decisório, e nesse sentido, o sucesso do processo orçamentário está na integração, na sinergia e nas políticas, diretrizes, planos e metas que devem ser repassadas para os gestores de todos os departamentos ou setores da organização.

Welsch (1983, p. 22), confirmando a existência do estreito relacionamento entre o sistema contábil com o planejamento e o controle de resultados, aponta os seguintes motivos:

- a) A contabilidade fornece dados históricos (geralmente quantitativos) particularmente relevantes para fins analíticos no desenvolvimento dos planos da empresa;
- b) O componente financeiro de um plano de resultado geralmente é estruturado de acordo com um formato contábil;
- c) Os dados efetivamente utilizados na avaliação do desempenho (comparação entre os dados reais e planejados) são fornecidos em grande parte pelo sistema de contabilidade.

De acordo com Frezatti (2007, p. 53):

A montagem do planejamento pode ser dividida em dois blocos: etapa operacional e etapa financeira. A etapa operacional consiste nos planos de proporcionam condições de estruturação das atividades da organização, de maneira a integrar as atividades, as operações. Por sua vez. A etapa financeira corresponde à tradução de todas as atividades para uma mesma linguagem comum, no caso a monetária.

- a) Plano de Marketing: indica a atividade comercial da organização, no que se refere a volume físico de venda, por período, por área, por preço etc. Deve definir política de descontos, prazos, gastos com comunicação e despesas comerciais previstas. Deve conter as decisões verificadas no plano estratégico, destinada ao período compreendido pelo orçamento. Em condições normais, a área comercial da entidade se mobiliza para desenvolver este plano, levando em conta as necessidades internas,

coordenando atividades quanto a demandas para lançamento de novos produtos, por exemplo.

b) Plano de Investimento no Ativo Permanente: explicita os gastos que serão efetuados em movimentações (aquisições, vendas e baixas) referentes a ativos do permanente da organização. Envolve todos os tipos de investimento do permanente, tais como imobilizado, diferido e investimento em outras entidades.

c) Plano de Recursos Humanos: deve tratar os elementos referentes aos recursos humanos na organização desde a estrutura organizacional, preenchimento dessa estrutura, movimentações de funcionários, remuneração, treinamento, admissões e desligamentos, consultorias na área etc.

d) Plano Financeiro: corresponde à etapa do plano em que as demonstrações financeiras são disponibilizadas e a análise global é viabilizada. A função do plano financeiro consiste em permitir que todas as decisões tomadas nos vários subplanos sejam transformadas em um único denominador, no caso, o monetário. Deve conter o fluxo de caixa, a demonstração dos resultados e o balanço patrimonial para o intervalo de tempo considerado.

Do contexto apresentado, foi excluído o plano de suprimentos, produção e estocagem (PSPE) por não serem utilizados em empresa de serviços a qual é objeto de estudo neste trabalho.

### 3.1 ORÇAMENTO DE VENDAS

Essencialmente, o orçamento mestre ou orçamento operacional ou planejamento das operações da empresa deve iniciar pelo plano de vendas, pois para Welsch (1983, p. 95):

O plano de vendas é o alicerce do planejamento periódico numa empresa, pois praticamente todo o planejamento da empresa baseia-se nas estimativas de vendas. As vendas representam a fonte básica de entrada de recursos monetários, os investimentos adicionais em ativo imobilizado, o volume de despesas a ser planejado, as necessidades de mão-de-obra, o nível de produção e vários outros aspectos operacionais importantes depende do orçamento de vendas.

Para Sanvicente e Santos (1995, p 43), o orçamento de vendas nada mais é que “um plano de vendas futuras da empresa para um determinado período de tempo, e tem como função principal determinar o nível de atividades futuras da empresa”. Todos os demais orçamentos são desenvolvidos após ter-se determinado o montante de vendas, em quantidades e valor, bem como quando, ou seja, alocando no espaço de tempo essas vendas.

As expressões citadas foram remodeladas pelos autores como Frezatti (2007), onde hoje o plano de vendas faz parte do plano de marketing, da mesma forma que o plano de propaganda e publicidade e o plano de despesas comerciais.

Esses passaram a ser subplanos dentro do plano de marketing. Segundo Ambrosio (2007, p.11):

O plano de marketing é o documento que resume o planejamento. É interessante observar que o plano é a formalização do planejamento. É a fotografia do planejamento de marketing, o retrato do raciocínio que ocorre na mente do planejador ou da equipe de planejamento. Essa fotografia comunica a toda empresa, as idéias que surgiram e foram analisadas no planejamento. Em síntese, o plano de marketing estimula e favorece todos na organização, de modo que apontem para mesma direção.

Sendo assim, a relação com o plano estratégico, a participação da equipe de vendas e a definição de metas, são peças importantes para as previsões de vendas futuras da organização.

Para Welsch (1983, p.100): “previsão é uma projeção técnica da procura em potencial para um período específico, de acordo com determinadas hipóteses”.

Para o autor, a previsão de vendas é uma etapa do plano de vendas que é elaborada antes das decisões ou planos da administração em fatores como, alteração no preço, programas de promoção de vendas, expansão ou contratação de atividades de vendas e outras aplicações de recursos. A previsão de venda coleta dados para que seja elaborado o orçamento de vendas o qual se com as decisões estratégicas e políticas para o período.

Existem variáveis a serem investigadas para elaboração do orçamento de vendas como: mercado consumidor, de trabalho e recursos financeiros. Essas variáveis afetam em maior ou menor grau todas as empresas, tanto que se podem encontrar empresas ociosas por falta de mercado consumidor, ou pela concorrência acirrada.

Sanvicente e Santos (1995), alertam que ao considerar essas variáveis no orçamento de vendas, é necessária uma análise cuidadosa e uma ponderada fixação de objetivos e definição das políticas da empresa, pois muitas vezes, percebe-se que a dificuldade para analisar e decorrente da falta de informações necessárias e algumas vezes pela impossibilidade de quantificar essas variáveis.

Porém, nos dias atuais com a evolução da tecnologia da informação e a enxurrada de softwares que facilitaram essas análises, como também trouxeram uma maior margem de segurança para os gestores. Esses ainda devem considerar fatores como: padrões de vendas passadas, estimativas feitas pela força de venda, condições econômicas gerais, ação dos concorrentes, mudança nas taxas de juros dos bancos, estudo de pesquisa de mercado, plano de propaganda e promoção de vendas. Caso esses fatores não sejam observados, poderão contribuir com previsões de vendas superestimadas o que afeta nas entradas de caixa incorreta, comprometendo os outros orçamentos.

Como a utilização de softwares para essas análises ainda requer um investimento alto, faz-se necessário conhecer algumas técnicas para previsão de vendas que podem ser feitas de formas manuais ou através de planilhas eletrônicas.

### **3.1.1 Técnicas de previsão de vendas**

Segundo Sanvicente e Santos (1995, p. 44):

Antes de se aplicar as técnicas de previsão de vendas, deve ser realizado um diagnóstico, objetivando detectar a existência de restrições internas e externas às vendas da empresa, as quais, após a identificação, se constituirão em subsídios para as decisões fundamentais, que são a fixação dos objetivos e o estabelecimento das políticas gerais. “Que problema ou limitação terá a empresa internamente para atender a procura de seus produtos e ou/serviços”?

Para os autores, através dessa pergunta podem-se identificar as restrições internas como estrutura administrativa, falta de treinamento das pessoas envolvidas no processo de venda dificuldade de captação de novos clientes.

Sanvicente e Santos (1995), ao explanarem sobre diversos métodos de previsão de vendas, salientam que nem um deles é superior ao outro, pois cada um possui vantagens e desvantagens, sendo necessário verificar as características da empresa bem como das informações obtidas e recursos disponíveis.

Os autores, em relação aos métodos de previsão de vendas, apresentam a seguinte classificação:

a) Métodos baseados no que se diz, ou seja, que buscam informações com pessoas no caso com os compradores, vendedores e especialista, que estão em contato direto com os consumidores, e como técnica os questionários e entrevistas.

b) Métodos baseados no que se faz, utilizado para novos produtos e envolvem a aplicação de um teste de mercado para estimar as futuras reações dos consumidores.

c) Métodos baseado no que se fez, no qual compreende basicamente a estatística para análise da projeção de períodos anteriores. Procura-se através da aplicação de instrumentos matemáticos e estatísticos, explicar o comportamento das vendas passadas na empresa, e aplicar os mesmos instrumentos nas projeções futuras (SANVICENTE e SANTOS, 1995, p.48).

Os métodos baseados no que se diz, podem ser aplicados a produtos com poucos compradores potenciais, em geral, bens industriais, tais como navios, aviões ou fornecedores da indústria automobilística. A previsão de vendedores especialistas apresenta a vantagem de obter previsões mais detalhadas estimulando melhor desempenho destes, uma vez que participam do processo.

Mas a desvantagem é que os vendedores possuem uma visão limitada do mercado como da conjuntura sócio-econômica, o que interfere nas estimativas. A opinião dos especialistas pode refletir otimismo ou pessimismo exagerado.

Já o método baseado no que se faz tem aplicação no caso de prever vendas quando se lança um produto novo fica mais difícil, muitas vezes pela falta de produtos similares. Nesse caso, faz-se o lançamento de um produto em pequena escala, numa determinada região, determinando-se assim um mercado teste e a reações dos compradores forneciam subsídios para as provisões do mercado total.

Esse procedimento se aplica para atingir novos mercados ou novos canais de distribuição, porém nem sempre é possível encontrar um mercado teste adequado, além de, geralmente apresentar elevado custo.

Nos métodos, com base no desempenho passado, aplicam-se mais comumente as técnicas de análise de regressão e análise de séries temporais.

Pela análise de regressão é possível calcular o valor de uma grandeza em função de outras, ou combinações de outras. É empregada quando os dados relativos às outras grandezas são estimados mais facilmente ou porque precedem os da primeira no tempo. Para essa técnica são necessárias séries históricas das vendas e de outras variáveis que se julga, a priori, guardarem relações casuais com as vendas. Na seqüência, pelo processo estatístico se determina uma expressão algébrica que relaciona uma variável dependente (volume de receitas ou vendas), às

variáveis independentes ou explicativas de seu comportamento. (SANVICENTE e SANTOS, 1995).

A análise de séries temporais parte da existência de quatro forças atuantes nas funções de procurar, de um modo geral, sendo:

- a) Tendência (T) representa um comportamento geral das vendas durante um longo período de tempo, e pode ser uma tendência de crescimento, declínio ou estável.
- b) Ciclo (C) e representado por um comportamento ondular das vendas e só pode ser percebido quando se consideram longas series de tempo.
- c) Sazonalidade (S) reflete o movimento das vendas durante o ano, causado pela peculiaridade das estações ou épocas do ando.
- d) Fator aleatório (B) agrega as demais forças atuantes não identificadas ou não classificadas nas categorias anteriores.

Na análise de séries históricas é necessário verificar se os valores obtidos das diversas variáveis não são claramente discrepantes em função de fatos extraordinários tais como guerra, crises, catástrofes, retirada de produtos de linha, ampliação de mercados, inclusão de novos produtos. Nesse caso, os valores afetados por esses fenômenos ocasionais devem ser desconsiderados para não distorcer os resultados obtidos. “Obtidos e depurados os valores da variável considerada em vários períodos, aplicam-se técnicas da estatística para a decomposição da série de tempo” (SANVICENTE e SANTOS, 1995, p.52).

Na opinião de Welsch (1983, p.108), “não existe um método ideal de previsão de vendas”, mas qualquer que seja a metodologia empregada deverá considerar as características da empresa, os custos envolvidos, pessoal disponível, modelo de gestão e tempo. O autor apresenta diversas maneira que podem ser classificados os métodos utilizados para a projeção de vendas. A primeira classificação envolve duas abordagens:

- a) Abordagem Causal: consiste na identificação de variáveis controláveis e não controláveis, as quais têm influência causal nas vendas futuras como: PIB e as condições econômicas em geral exemplificam as variáveis não controláveis. Entre as variáveis controláveis têm-se linhas de produtos, preços despesas de publicidade, promoção de vendas e equipe de vendas e território de vendas; e,

- b) Abordagem Não Causal: consiste numa análise profunda das vendas passadas com objetivo de obter uma expressão dos padrões passados permitindo assim a projeção de vendas futuras, podendo ser aplicadas técnicas estatísticas.

Em outra classificação, os métodos são apresentados como diretos e indiretos. Nos métodos indiretos as vendas totais da indústria são projetadas de acordo com uma projeção da participação da empresa nessas vendas totais, enquanto o método direto trata da estimação das vendas em uma estimação previa da indústria como um todo.

A terceira classificação contempla os métodos:

- a) Métodos de julgamento (não estatísticos) que considera combinações das opiniões da equipe de vendas; dos supervisores, da divisão de vendas; e dos executivos.
- b) Métodos estatísticos: método do ritmo econômico (análise de tendências) método de seqüências cíclicas, (análise de correlação), analogias históricas especiais e método de transposição.
- c) Métodos de finalidades específicas que contempla a análise da indústria, linha de produtos e de usos finais de produtos.
- d) Combinação de métodos.

Entre as técnicas e métodos citados, todos são unânimes em afirmar que não existe um modelo ideal ou uma padronização nas técnicas em se tratando de previsão de vendas. As organizações podem até ter o mesmo ramo de atividade, possuir produtos e serviços similares, mas sempre haverá características diferentes, seja ela o meio que atuam, no tamanho da empresa, nos recursos humanos tecnológicos, no estilo de administração e até mesmo a situação geral da economia pode influenciar diferentemente as organizações.

Entretanto pode haver dificuldades em analisar o grau de interferência desses fatores na previsão de vendas, seja por questões de custo, do tempo para se obter informação, e ou a quantidade de dados a serem analisados. Dessa forma, a aplicação da estatística para explicar as relações existentes entre os elementos utilizados na previsão de vendas contribui para redução da incerteza, propiciando que o orçamento de vendas apresente valores mais consistentes com a realização.

### 3.2 ORÇAMENTO DAS DESPESAS DE VENDAS E ADMINISTRATIVAS

As despesas administrativas, de vendas, financeira e de pessoal englobam 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 de bens do escritório, seguros, taxas, energia elétrica, outros.

Conforme Zdanowicz (apud LUNKES, 2008, p.50): “essas despesas estão relacionadas à alta administração da empresa, ao pessoal burocrático e aos gastos de expedientes, incluindo custos comerciais, marketing, custos financeiros e tributários”.

O controle destes elementos pode ser melhorado através da combinação do orçamento dos custos indiretos com as despesas dos departamentos. Esta junção é usada para determinar como os gerentes estão controlando os custos e as despesas nas áreas de responsabilidade. Para Zdanowicz (apud LUNKES, 2008, p.50), “as proposições orçamentárias dos setores administrativos devem conter: custos básicos por centro de lucros, atividades do setor, exposição de atividades que possam ser restringidas e atividades que possam ser ampliadas”.

Sendo assim, nota-se que na prática os orçamentos são preparados por diferentes gerentes. O gerente de vendas elabora o orçamento de despesas de vendas, e o gerente de administração é responsável pelo orçamento de administração, e assim sucessivamente para os demais departamentos.

### 3.3 ORÇAMENTO DE DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO

A partir dos orçamentos operacionais, como orçamento de vendas e orçamento de despesas operacionais, é possível elaborar a demonstração do resultado do exercício orçada (DRE). Entretanto ainda são necessárias as informações relativas às despesas financeiras e despesas com imposto de renda, outras contribuições fiscais. Essas informações são obtidas com a elaboração do orçamento de caixa e do balanço orçado.

O objetivo é a projeção do resultado operacional com os demais ajustes, pode obter o resultado final projetado e comparar com a rentabilidade definida no planejamento estratégico, assim como comparar as vendas e custos e demais despesas com os objetivos estabelecidos. Esse é o momento que podem ser revisto os aumentos nas vendas e a redução de custos ou aumento na remuneração dos acionistas.

### **3.3.1 Orçamento do balanço patrimonial**

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, trimestre ou ano.

A finalidade é gerar informações sobre os aspectos de endividamento, disponibilidades financeiras decorrentes dos investimentos em ativos de longo prazo.

Este capítulo representou a etapa final da fundamentação teórica desta pesquisa, entretanto, considerando os inúmeros aspectos relacionados ao orçamento empresarial faz-se necessário ressaltar que o processo orçamentário contemple as etapas de acompanhamento e controle do orçamento, as quais podem ser feitas através da avaliação do processo orçamentário por meio de indicadores de desempenho como os de liquidez, endividamento, rotação, valoração e rentabilidade. Facilitando, assim, a extração das peças orçamentárias informações úteis para a tomada de decisões e permanência da competitividade da empresa no mercado que atua.

## **4 PROCESSO ORÇAMENTÁRIO BANCO DO BRASIL**

O processo orçamentário é o conjunto de rotinas e procedimentos voltados para a elaboração e/ou reprogramações orçamentárias do Banco.

Está constituído em ciclo anual de forma a viabilizar a disponibilização de metas e recursos para todas as dependências do Banco, antes do início de cada novo exercício.

O Orçamento Gerencial é peça fundamental dentro do modelo de gestão adotado pelo Banco do Brasil. Busca refletir os objetivos e diretrizes definidos pela alta administração no processo de planejamento, considerando o equilíbrio entre fontes e usos. Instalações de capital e limites operacionais legais e institucionais.

O seu cumprimento auxilia a atuação de todas as dependências do Banco, sendo cada uma delas responsável pelo alcance dos resultados ali quantificados.

É composto de três fases denominadas: propositiva, deliberativa e alocativa.

A fase propositiva envolve discussões e negociações entre executantes e gestores sobre metas a serem definidas para as Diretorias e Unidades Organizacionais, de forma a garantir os objetivos institucionais estabelecidos no Plano Diretor.

A fase deliberativa inicia-se, quando tais metas são submetidas ao Conselho Diretor e, posteriormente, ao Conselho de Administração para aprovação do Orçamento Geral.

Enfim vem a fase alocativa, quando as metas corporativas são distribuídas para as Unidades e Diretorias e, através das Diretorias gestoras de rede, para as unidades subordinadas.

### **4.1 O ORÇAMENTO NA REDE DE DISTRIBUIÇÃO VAREJO**

A partir do ano 2001 o processo de atomização de metas da rede varejo passou a ser efetuado com a utilização do PAM (Programa de Atomização de Metas); ferramenta desenvolvida pela Diretoria de Distribuição que utilizava variáveis internas e externas.

Até 2002 – orçamento para 2003 – a definição das metas das agências da Rede Varejo era feita através de processo de “atomização” dos valores. Durante a fase alocativa, a Diretoria de Distribuição distribuía os valores totais dos diversos itens orçamentários entre suas Superintendências e estas atomizam suas metas entre as agências jurisdicionadas.

## 4.2 HISTÓRICO DO ORÇAMENTO DESCENTRALIZADO

### 4.2.1 Processo Orçamentário 2003 – Para o ano de 2004

O Orçamento Descentralizado foi idealizado, inicialmente com o nome de orçamento participativo, visando uma maior participação das agências na construção do orçamento global da empresa.

A partir da identificação da necessidade de evolução do processo de atomização, as Diretorias de Distribuição e de Controladoria iniciaram trabalho conjunto para redefinição do processo de elaboração do Orçamento.

Para tanto, fez-se necessário introduzir novas características no processo orçamentário de modo a torná-lo mais participativo e flexível, permitindo que durante a fase propositiva, a rede de agências efetuasse as propostas para suas metas, de forma a subsidiar a decisão, em nível estratégico, quanto a escolha das melhores alternativas de ação, quantificadas no Orçamento Geral do Conglomerado.

Dada a grande quantidade de itens envolvidos no processo orçamentário, a participação das agências ocorreu em um grupo de itens com foco estratégico, relevantes para o atingimento dos objetivos no Plano Diretor 2004.

De forma a integrar a participação da rede de agências varejo aos objetivos definidos no Plano Diretor 2004, o projeto previa suas jurisdicionadas, respeitados os balizadores definidos para cada estado da união.

Foram definidos três tipos de balizadores para orientar as propostas das agências, conforme abaixo:

Balizadores gerais (Plano Diretor)

a) direcionadores da performance global da empresa;

- b) transmitiam a orientação institucional frente a cenários e estratégias desejadas;
- c) poderiam ser desdobrados até a menor unidade organizacional (agências).

Obs.: seriam elaborados pela Diretoria de Controladoria.

#### Balizadores mercadológicos (Plano de Mercados)

- a) direcionadores da performance negocial;
- b) transmitiam a visão mercadológica sinalizando eventuais rompimentos com séries históricas em decorrência de ações centralizadas, foco em segmentos específicos, inovações tecnológicas, campanhas de marketing, etc.;
- c) poderiam ser desdobrados até o menor nível, hierárquico da organização que tivesse ingerência sobre o indicador (gerente de contas).

Obs.: seriam elaborados pelas Diretorias gestoras de produtos.

#### Balizadores de gestão de rede

- a) direcionadores da performance do ponto de atendimento;
- b) transmitiam a visão e interesses das áreas gestoras de rede nos diversos níveis hierárquicos e direcionamentos pontuais eventualmente necessários para assegurar aderência à realidade de cada ponto de atendimento;
- c) poderiam ser elaborados por produto, conforme o interesse da área gestora de rede.

Obs.: elaborados pela Diretoria de Distribuição em conjunto com as Superintendências Estaduais.

Foi desenvolvida solução tecnológica a partir do sistema ORC, visando o alcance de todas as agências e os balizadores de gestão de rede foram formatados e gerados na Diretoria de Distribuição para que fosse efetuada carga de dados no sistema ORC,

Após a participação das agências no processo os valores foram consolidados e o RSPL (Retorno Sobre o Patrimônio Líquido) ficou muito aquém do esperado pelo Conselho Diretor. Assim, as propostas foram desprezadas e as Superintendências efetuaram a atomização das metas diretamente para suas subordinadas.

#### 4.2.2 Processo Orçamentário 2004 – Para o ano de 2005

Foram desenvolvidas algumas melhorias na solução tecnológica e repetido o processo, de forma idêntica ao ano anterior, mas apesar da melhoria na qualidade das propostas efetuadas, não foram alcançados os resultados esperados e mais uma vez as propostas foram desprezadas.

#### 4.2.3 Processo Orçamentário 2005 – Para o ano de 2006

A discussão do orçamento 2006 teve início com o exame das diversas metodologias passíveis de serem utilizadas no processo de atomização de metas para Rede, dentre as quais destacamos:

- a) Aplicação de idêntico percentual de crescimento para todas as Superintendências – Alternativa descartada porque desconsidera a penetração no mercado, além de “punir” as estaduais que alavancaram negócios no ano anterior;
- b) Produtividade – Alternativa descartada por não respeitar a vocação das praças, especialmente no que se refere a captação e crédito;
- c) Definição de critérios de atomização por produto (PAM) – Alternativa descartada por se tratar de método empírico e principalmente, porque leva a execução de diversas simulações até que o número se aproxime do *feeling* do decisor, além das experiências negativas nos anos anteriores;
- d) Atomização com base nos balizadores com utilização da metodologia de crescimento por decil (aplicativo PML) – Alternativa adotada para os principais itens orçamentários, porque considera diversos conceitos importantes, dentre os quais destacamos:
  - agrupamento de agências;
  - balizadores utilizam variáveis internas (rentabilização) e externas (mercado);
  - travas de crescimento;

- metodologia transparente e científica.

Para o ano de 2006 foram orçados 501 itens, sendo 74 pelo PML – Orçamento Descentralizado.

Apesar dos itens componentes dessa fase (74) totalizarem somente 14,77% dos itens orçáveis, representam os seguintes percentuais das metas:

- a) Captação – 87,26%;
- b) Aplicação, excluindo agronegócios – 75,52%;
- c) Seguridade – todos os itens relevantes.

Independente da manutenção da nomenclatura Orçamento Descentralizado, a partir de 2006 o aplicativo PML passou a ser concebido como sistema para distribuição de metas dos principais itens orçamentários e não mais como construção de proposta orçamentária.

Inicialmente foi definido o número de cada estado, como resultante do somatório das agências.

Antes de “baixar” os números para as Estaduais, foi apresentada uma prévia para o colegiado da Diretoria de Distribuição que, por sua vez, promoveu ajustes pontuais decorrentes de situações recentes não capturadas pelos balizadores, como por exemplo a perda da folha de pagamento de uma prefeitura, aquisição da folha de pagamento de um estado da união, etc.

Definidos os números por estado, o aplicativo PML foi aberto para as agências que tiveram oportunidade de efetivar contraproposta para as regionais, sem possibilidade de alteração no número da Estadual.

#### **4.2.4 Processo Orçamentário 2006 – Para o ano de 2007**

Durante o ano de 2006, o processo orçamentário foi examinado pela Auditoria Interna do Banco.

Finda a auditoria, a Diretoria de Distribuição recebeu a seguinte recomendação: o processo orçamentário deve ser uniformizado para todas as dependências da Rede.

Foi constituído um comitê orçamentário, formado por quatro Superintendentes

(representando a Rede Varejo), e equipe da Diretoria de Distribuição, com o objetivo de definir os critérios que seriam adotados.

A decidiu-se pela manutenção do modelo com algumas alterações:

- a) inclusão de alguns balizadores;
- b) criação do conceito de percentual de participação.

Este último item foi a principal inovação do processo. O motivo é simples, o número final do banco é indicado pelos Conselho Diretor e de Administração, o que normalmente acontece próximo ao final do ano, o que contribuía para aumentar a complexidade do processo.

A metodologia passou a buscar qual o percentual de participação que cada agência de varejo deve representar da meta total da Diretoria de Distribuição. Assim, quando os números finais são definidos, aplicam-se os percentuais de participação para chegar à meta.

#### **4.2.5 Processo Orçamentário 2007 – Para o ano de 2008**

Foi mantida a mesma metodologia aplicada no ano anterior, promovendo a atualização dos balizadores.

Considerando a premissa de que todo processo é passível de melhora, a Diretoria de Distribuição realizou pesquisa de opinião com gestores da Rede Varejo no mês de setembro/2007.

A tabulação das respostas destacou quatro aspectos:

- a) 73% entendia que a atomização através da metodologia PML Orçamento Referencial deveria continuar;
- b) 57% entendia que o tempo das negociações de metas orçamentárias era pequeno;
- c) 40% entendia que existia participação nas negociações de metas orçamentárias;
- d) 34% entendia que existia equidade nas negociações de metas orçamentárias.

Buscando aprimorar o processo, foram implementadas duas funcionalidades no PML – Margem de Negociação e Trava de Alta / de Baixa.

A Margem de Negociação busca um maior envolvimento/participação dos gestores da Rede e as Travas (de Alta e de Baixa) procuram melhorar o quesito “eqüidade”.

Tais alterações serão detalhadas mais à frente grande alteração entre o processo orçamentário do anterior, foi a inclusão de duas novidades.

#### 4.3 TRAVA DE ALTA / BAIXA

Após a rodada da metodologia, eram aplicadas as Travas de Alta e de Baixa. Na prática, é como se aplicássemos uma regra para dar maior uniformidade entre os crescimentos previstos para as dependências da Rede Varejo.

Após calculado o crescimento previsto para o produto na Rede Varejo, eram aplicados dois percentuais:

- a) o primeiro para “minorar” o crescimento. Nenhuma dependência poderia crescer mais que o dobro do previsto para a Rede Varejo;
- b) o segundo para “majorar” o crescimento. Nenhuma dependência poderia crescer menos que a metade do previsto para a Rede Varejo.

Exemplo (hipotético):

- a) Produto: Poupança PF
- b) Crescimento para 2008 do produto na Rede Varejo: 30%
- c) Crescimento para 2008 do produto na Agência “A”: 75% (calculado pelo PML)
- d) Crescimento para 2008 do produto na Agência “B”: 10% (calculado pelo PML)
- e) Para a Agência “A”, o crescimento ficará limitado a 60% (o dobro do previsto para a Rede Varejo)
- f) Para a Agência “B”, o crescimento será fixado em 15% (metade do previsto para a Rede Varejo)

#### 4.4 MARGEM DE NEGOCIAÇÃO

A última parte do processo era reservada para negociação entre Agências e Superintendências.

Para otimizar o processo, esta fase considerava 21 blocos, ao invés dos 85 itens que integravam a metodologia PML.

Todo o processo de negociação era gerido e coordenado pela Superintendência de Varejo jurisdicionante.

#### 4.5 POTENCIAL ORÇAMENTÁRIO

O Potencial Orçamentário, Processo Orçamentário 2009/2010, será utilizado como distribuidor de padrão de desempenho esperado para as agências da rede de distribuição varejo, proporcionando transparência ao processo de elaboração da peça orçamentária.

A nova metodologia utilizada foi apresentada e submetida a um grupo de validação composta por: quatro Superintendentes, dois Gerentes Regionais, quatro Gerentes de Mercado e dois Gerentes de Agência.

A metodologia procura auxiliar as Superintendências de Varejo na visualização de valores baseados em parâmetros técnicos e transmite para as agências o que a instituição espera de cada ponto de atendimento.

Através da utilização da metodologia para cálculo de potencial orçamentário – POTEN, as agências com desempenho inferior são induzidas a um maior crescimento, pois são comparadas com o desempenho padrão esperado para as agências do mesmo grupamento mercadológico.

Para as agências com melhores desempenhos, a metodologia aponta para crescimentos menores, tendo em vista o seu melhor posicionamento em relação ao padrão de desempenho esperado para o agrupamento.

A metodologia utiliza indicadores de Potencial que foram sugeridos / validados por um grupo de 32 funcionários (Estaduais, Regionais e Agências), representando todas as Superintendências de Varejo e Governo.

Após a captura dos dados e sua validação, os indicadores de Potencial serão utilizados na definição do *Padrão de Desempenho* de cada dependência. É muito importante ressaltar o *Padrão de Desempenho*, pois é através dele que são definidos: meta de crescimento, o potencial básico, os percentuais de participação da dependência em relação a meta da Diretoria de Distribuição os Potencial Orçamentário.

Não confundir *Padrão de Desempenho* com percentual de crescimento, pois o primeiro está relacionado a uma comparação de desempenho entre agências do mesmo grupamento mercadológico. Uma agência mesmo crescendo mais do que outra em um período orçamentário, poderá apresentar uma meta de crescimento maior no ano seguinte, em função da distância entre os padrões de desempenho das duas agências.

A metodologia utilizada no cálculo do Potencial Orçamentário, busca o comprometimento da equipe da agência com o cumprimento dos volumes orçados, considerando a realidade do mercado local e os recursos disponíveis, dando mais tempo ao administrador para buscar o atingimento dos objetivos institucionais.

Dada a grande quantidade de itens envolvidos no processo orçamentário, o cálculo do potencial orçamentário – Metodologia POTEN se dá em um grupo de itens relevantes para alcançar os indicadores definidos no Plano Diretor.

## 5 ACORDO DE TRABALHO

01. O Acordo de Trabalho (ATB) é um instrumento utilizado para avaliar o desempenho da gestão de cada dependência (Unidades Estratégicas, Unidades Táticas, Unidades Operacionais, Equipes de Projetos Nível I).

02. O objetivo do ATB é promover e mensurar a eficiência e eficácia das atividades do Banco, em relação às metas e objetivos estabelecidos nos documentos estratégicos, com efeitos práticos na forma de retribuição, orientação e ação corretiva.

03. As premissas que estabelecem a base do ATB:

- a) estão alinhadas aos temas e documentos estratégicos e às atribuições específicas de cada dependência;
- b) estão estruturadas para acompanhar o desempenho nas perspectivas definidas no Plano Diretor;
- c) são estabelecidas por meio de participação conjunta de gestores de perspectivas e avaliados;
- d) são compostas de indicadores passíveis de aferição;
- e) têm abrangência temporal de 1 ano, de janeiro a dezembro, com apurações semestrais.

04. Para balizar a elaboração do Acordo de Trabalho, especialmente das Unidades Estratégicas, são definidos os Temas Estratégicos alinhados aos direcionamentos estratégicos de longo prazo, às Orientações Gerais de Negócios e a outros temas de interesse do Conglomerado, relevantes para a formação do resultado. Tais temas referem-se a projetos, ações ou desafios que devem ser focados na execução da estratégia.

05. Os temas estratégicos possibilitam:

- a) a convergência de esforços, racionalização de recursos e o comprometimento das diversas áreas em prol de objetivos comuns;
- b) maior alinhamento das estratégias de longo de curto prazo aos objetivos

de curto prazo;

- c) identificação das interdependências e relações de causa e efeito entre os indicadores e metas propostos;
- d) melhoria do fluxo de comunicação entre as áreas envolvidas e acompanhamento dos desafios propostos.

06. O ATB é composto das seguintes perspectivas:

- a) Resultado Econômico: tem como objetivo utilizar indicadores chaves que visam ao atingimento dos objetivos relativos à performance de resultados (rentabilidade, eficiência e risco). Possui indicadores como resultado da unidade, incremento de receitas, redução de despesas, cobertura de despesas administrativas e eficiência da unidade;
- b) Estratégia e Operações: tem como objetivo realçar o foco da organização em algum aspecto econômico-financeiro considerado relevante no período avaliatório e que contribui para o atingimento dos indicadores chaves definidos para viabilizar o resultado corporativo. Possui indicadores como captação, crédito, receita de serviços, contratos e quantidade de transações;
- c) Processos Internos: conjunto de objetivos e indicadores de inovação e mudança nos produtos e processos operacionais da Empresa que possibilita a viabilização dos resultados corporativos. Incorpora indicadores voltados à gestão de processos, à ética na condução de processos, controle e mitigação de riscos, inclusive socioambiental;
- d) Sociedade: conjunto de objetivos e indicadores que dizem respeito à condução ética dos negócios, ao compromisso com o desenvolvimento social das comunidades em que o BB se insere e ao esforço em conscientizar e envolver os públicos de relacionamento em questões voltadas à responsabilidade socioambiental. Ética empresarial, investimentos comunitários, repasse de recursos para ações sociais, imagem institucional e funcionamento de instâncias de interação para debater Responsabilidade socioambiental com os componentes da cadeia de negócio (comitês e fóruns) são temas que podem pertencer a esta perspectiva;
- e) Comportamento Organizacional: conjunto de objetivos e indicadores

relacionados a qualificação profissional, qualidade de vida, respeito a individualidade e satisfação dos funcionários que potencializa o resultado das demais perspectivas. Tem como premissa que a forma de relacionamento da Empresa com os funcionários produz reflexos na sua performance. Incorpora temas como investimento em capacitação, remuneração, reconhecimento, motivação, desempenho e ascensão profissional;

- f) Clientes: conjunto de objetivos e indicadores de desempenho, relacionados a clientes, que contribui para potencializar resultados financeiros e sustentabilidade dos negócios. Tem como pressuposto a identificação dos segmentos que a Empresa se propõe a atender e respectiva proposta de valor a cada um desses segmentos. Inclui temas relacionados a participação de mercado, expansão, rentabilização, fidelização, retenção e satisfação de clientes.

## 5.1 FUNÇÕES E ATRIBUIÇÕES

07. A coordenação do ATB é exercida pela Diretoria de Estratégia e Organização (Direo), que possui as seguintes atribuições:

- a) harmonizar e integrar as perspectivas;
- b) articular e acompanhar o cumprimento do cronograma;
- c) assessorar gestores de perspectivas no alinhamento estratégico e balanceamento dos pesos das perspectivas;
- d) elaborar parecer sobre alinhamento do Acordo aos documentos estratégicos e encaminhar ao Conselho Diretor notas técnicas dos gestores;
- e) padronizar as atividades.

08. As perspectivas são geridas pelas Unidades Estratégicas a seguir:

- a) Resultado Econômico e Estratégia e Operações - Dirco;
- b) Processos Internos - Dicoi;
- c) Sociedade - Dires;

- d) Comportamento Organizacional - Dipes;
- e) Clientes - Direo, Dicom, Dired, Digov, Dimpe, Direv e UAR.

09. Aos gestores de perspectiva cabe:

- a) propor e negociar indicadores e respectivas composições, fonte da informação, metodologia de cálculo, periodicidade da pontuação, metas, réguas e pesos;
- b) zelar pelo alinhamento estratégico das propostas de ATB a serem encaminhadas para aprovação pelo Conselho Diretor;
- c) operacionalizar avaliação de desempenho;
- d) analisar pedidos de ajustes;
- e) efetuar ajustes internos relativos à composição, fonte da informação, metodologia de cálculo, periodicidade da pontuação, réguas e pesos;
- f) analisar recursos de revisão de pontuação em 1ª instância (nível técnico);
- g) efetuar ajustes nas metas estabelecidas para os Projetos Nível I, mediante solicitação do Comitê patrocinador ou manifestação favorável acerca das reprogramações envolvidas no indicador, quando a mudança do prazo não impactar o cumprimento da meta dentro do semestre avaliatório;
- h) emitir parecer para os pedidos de acionamento de Bônus Estratégico a serem encaminhados ao Comitê de Negócios pelos gestores de rede e de produto;
- i) encaminhar ao coordenador os documentos a serem submetidos a instâncias superiores após a aprovação do ATB pelo Conselho Diretor, para emissão de parecer sobre o alinhamento estratégico.

10. A elaboração dos indicadores relativos aos Temas Estratégicos é exercida pelos Coordenadores de Temas, cujas atribuições são:

- a) identificar os intervenientes no processo;
- a) b) propor, em conjunto com gestores de perspectivas, indicadores que mensurem o atingimento dos objetivos de curto prazo;
- b) validar a vinculação estratégica dos indicadores, em conjunto com os gestores de perspectivas;
- c) auxiliar os gestores de perspectivas na negociação dos indicadores com as áreas;

- d) acompanhar os indicadores e metas propostos;
- e) coordenar esforços para a realização das atividades inerentes ao desenvolvimento do objetivo expresso pelo tema.

11. Os avaliados são todas as dependências para as quais haja aprovado pelo Conselho Diretor. As Redes Varejo, Atacado, Alta Renda e as Unidades de Apoio aos Negócios e à Gestão representadas pelos respectivos gestores na Sede.

12. A Auditoria Interna do Banco do Brasil submeterá o seu Acordo de Trabalho diretamente ao Conselho de Administração do Banco, com trânsito preliminar pelo Comitê de Auditoria.

13. Os avaliados têm como atribuição:

- a) negociar e firmar Acordo;
- b) acompanhar e gerir o desempenho da dependência;
- c) encaminhar recursos mediante argumentação.

## 5.2 NATUREZA DOS INDICADORES

16. Indicadores Gerais: correspondem às atividades principais de uma dependência. São propostos a partir dos direcionadores estratégicos do Banco e das características do mercado no qual a dependência está inserida.

17. Indutores Estratégicos: indicadores utilizados na correção emergencial de rumos no período avaliatório do ATB. Tem como característica principal direcionar os esforços das redes para objetivos estratégicos que vislumbrem alguma dificuldade de atingimento. Podem ser de volume ou de performance, considerando-se os mercados varejo, atacado e governo. Estão limitados a quatro itens, observado o limite máximo de indicadores da perspectiva, podendo ser acionados a qualquer momento dentro do período de vigência do Acordo. Para o acionamento, O gestor de rede, em conjunto com os gestores de produto a que se referem o indutor encaminham proposta ao Comitê de Negócios, com parecer do gestor de perspectiva e do Coordenador do ATB.

18. Indicadores Compartilhados: utilizados para medir a integração e cooperação entre dependências, redes ou pilares negociais para o atingimento de objetivos corporativos. Têm como premissa evidenciar a transversalidade entre as áreas de negócio, de apoio e de assessoramento.

19. Bônus Estratégico: iniciativas, além da previsão orçamentária, que visam tirar proveito de oportunidades ou fazer frente às ameaças apresentadas pelo mercado, que requerem ação rápida pelo Banco. Podem ser de volume ou de performance, com foco em, no máximo, quatro indicadores considerando os mercados Varejo, Atacado e Governo. Podem ser acionados a qualquer momento dentro do período de vigência do ATB . Para o acionamento, O gestor de rede e o gestor do produto demandante encaminham o pedido de acionamento do Bônus Estratégico ao Comitê de Negócios, com parecer do gestor de perspectiva e do Coordenador do ATB;

20. Bônus de Equipe: premi ação pela contribuição adicional da dependência para o atingimento das metas do ATB de um determinado grupo de agências, do qual ela faz parte. A finalidade é o atendimento de um objetivo específico para aquele agrupamento de agências. Busca valorizar a integração e a cooperação entre as dependências, reconhecendo a transversalidade entre as redes. Como pré-requisito, cada dependência deve apresentar 400 pontos em todas as perspectivas e quatro pontos em sociedade;

### 5.3 ACIONAMENTO DE INDICADORES E BÔNUS

23. Indicadores são acionados anualmente pelos Gestores de Perspectiva, mediante aprovação do Conselho Diretor.

24. Critérios para acionamento de bônus:

- a) Os bônus serão aplicados a todas as dependências pertencentes ao mesmo grupo de ATB
- b) Máximo de 15 (quinze) pontos para o Bônus Sociedade;
- c) Máximo de 15 (quinze) pontos para o Bônus Estratégico, considerando os

- mercados Varejo, Atacado e Governo;
- d) Máximo de 4,5 (quatro e meio) pontos para o Bônus DRS;
  - e) Máximo de 4 (quatro) indicadores para o Bônus Estratégico, considerando os mercados varejo, Atacado e Governo;
  - f) Máximo de 5 (cinco) pontos por indicador no Bônus Estratégico;
  - g) Máximo de 1 (um) indicador para o Bônus DRS.

#### 5.4 ESTRUTURA

25. Os Acordos das redes de distribuição possuem a seguinte estrutura (perspectiva e número de indicadores) :

a) Resultado Econômico:

- I - Atacado - 5 indicadores;
- II - Governo - 5 indicadores;
- III - Varejo - 5 indicadores.

b) Estratégia e Operações e os indutores estratégicos que são acionados:

- I - Atacado - 9 indicadores;
- II - Governo - 9 indicadores;
- III - Varejo - 12 indicadores.

c) Clientes:

- I - Atacado - 4 indicadores;
- II - Governo - 4 indicadores;
- III - Varejo - 4 indicadores.

d) Processos Internos:

- I - Atacado - 4 indicadores;
- II - Governo - 4 indicadores;
- III - Varejo - 4 indicadores.

e) Comportamento Organizacional:

- I - Atacado - 4 indicadores;
- II - Governo - 4 indicadores;
- III - Varejo - 4 indicadores.

## 5.5 DESEMPENHO NO ATB

26. A pontuação de cada perspectiva é atribuída semestralmente e pode variar entre 100 e 600 pontos. Essa pontuação é obtida pela soma dos indicadores vinculados às perspectivas.

27. A apuração da pontuação de um indicador envolve os seguintes elementos: meta, realizado, desvio, régua, nota, peso, pontuação mensal ou pontuação semestral.

28. A avaliação de desempenho é realizada por meio da comparação dos resultados realizados e dos padrões esperados.

29. As perspectivas são consolidadas em um placar, que é um quadro resumo das pontuações apresentadas e está disponível no sistema ATB.

30. O somatório dessas pontuações é utilizado para habilitação da dependência no Programa de Participação nos Lucros ou Resultados Módulo Bônus.

31. O acompanhamento das pontuações do ATB deve ser realizado pelo avaliado por meio de consulta ao aplicativo ATB.

32. Em caso de não acionamento de perspectiva, haverá a distribuição de pesos com os valores sendo alocados proporcionalmente aos pesos das perspectivas remanescentes.

33. Indicadores passíveis de aferição, mas que não tenham suas informações disponíveis em sistemas corporativos do Banco, poderão ser inseridos nos Acordos de Trabalho das Unidades e Projetos Nível I, desde que estes providenciem as informações. Tais informações devem estar disponíveis para o gestor da perspectiva avaliada até a primeira quinzena do mês subsequente, com exceções tratadas pelo Gestor responsável.

34. Os projetos Nível I devem ter Acordo de Trabalho com previsão de prazo de execução a partir de 90 dias dentro do semestre civil.

35. Os indicadores, os subindicadores e as metas são aprovados pelo Conselho Diretor, portanto, solicitação de alteração, inclusão ou exclusão de indicadores; bem como alteração de metas, durante o período de acompanhamento, deve ser submetida ao Conselho Diretor por meio de Nota Técnica elaborada pela área avaliada, ou gestor da rede, quando for o caso, com parecer da Direo e do(s) Gestor(es) de perspectiva(s).

## 5.6 INDICADORESS COM VALORES GRAVADOS MANUALMENTE NO ATB

36. A área responsável pela apuração de indicadores que não possuem captura automática de dados deve enviar a informação ao Gestor de perspectiva até o dia 15 do mês subsequente ao mês de referência. A Perspectiva Clientes admitirá o envio de dados até o final do mês subsequente, devido à origem de alguns dados serem obtidos de fontes externas.

37. A correspondência de envio dessas informações deve ser assinada e expedida por, no mínimo, 01 (um) membro do comitê de administração da área avaliada.

38. A área responsável pela informação deve manter em arquivo a documentação comprobatória dos valores apurados para gravação manual no Sistema ATB por 5 (cinco) anos, para fins de consulta e auditoria.

39. A nota do indicador é zero no sistema ATB até que a informação seja disponibilizada. Régua específica atribui nota zero para indicadores com valores gravados manualmente cujo valor realizado ainda não foi informado. O placar da área fica incorreto até o fornecimento das informações.

40. No caso de indicador padronizado ou compartilhado constante no acordo de diversas áreas e em que se configure relação entre Cliente e Fornecedor, as áreas avaliadas, (fornecedor), devem enviar as informações para gravação manual à Dirco até o dia 15 do mês subsequente ao mês de referência, com a manifestação de concordância do interveniente (Cliente) em relação ao cumprimento da meta estabelecida, assinado e expedido por, no mínimo, um membro do Comitê de Administração daquela unidade.

Pela formatação do ATB – Acordo de Trabalho da rede de dependências do Banco do Brasil fica caracterizado a utilização da metodologia BSC – Balanced Scorecard, conforme as perspectivas abaixo:

Financeira – dividida em Resultado Econômico e Estratégias e operações

Processos Internos – Controles, qualidade dos processo, compliance

Clientes – Avaliar a qualidade do atendimento prestado e como isso se traduz em benefício da empresa.

Comportamento Organizacional – Investimentos em treinamentos, qualidade de vida dos funcionários, análise do clima organizacional.

## CONCLUSÃO

O presente trabalho procurou descrever como objetivo geral o Orçamento Empresarial e sua Prática no Banco do Brasil S/A. Como forma de atender este objetivo o trabalho tem como base uma pesquisa empírica, onde as informações de embasamento teórico foram desenvolvidas a partir de uma revisão bibliográfica de tópicos importantes como as evoluções do planejamento na gestão empresarial, evolução do orçamento, processo orçamentário, dentre outros, que deram respaldo aos objetivos específicos deste trabalho de como, desenvolver uma revisão bibliográfica da elaboração do orçamento empresarial e descrever a evolução do processo orçamentário do Banco do Brasil S/A.

Foi desenvolvido conteúdo demonstrando como vem sendo praticado o Orçamento Gerencial que é peça fundamental dentro do modelo de gestão adotado pelo Banco do Brasil. Busca refletir os objetivos e diretrizes definidos pela alta administração no processo de planejamento, considerando o equilíbrio entre fontes e usos. Esta descrito no trabalho as práticas aplicadas desde o ano de 2002. Também esta descrito o Acordo de Trabalho (ATB) que é um instrumento utilizado para avaliar o desempenho da gestão de cada dependência (Unidades Estratégicas, Unidades Táticas, Unidades Operacionais, Equipes de Projetos Nível I), com o objetivo de promover e mensurar a eficiência e eficácia das atividades do Banco, em relação às metas e objetivos estabelecidos nos documentos estratégicos, com efeitos práticos na forma de retribuição, orientação e ação corretiva.

Enquanto o processo orçamentário envolve basicamente as esferas estratégicas (Diretorias) e táticas (Superintendências), o Acordo de Trabalho, ultrapassa essa barreira, sendo legítimo, reconhecido e utilizado por toda a organização nas suas mais diversas instâncias.

Dessa forma, a empresa mantém cada um de seus funcionários informado sobre seus objetivos, em todas as perspectivas abrangidas e em todos os níveis, permitindo que os Gestores de todos os tipos de Unidades, incluindo as Operacionais, conheçam a sua fatia do desafio e que estabeleçam com a equipe um plano de ação para buscá-lo.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Cíntia de. **O orçamento como ferramenta para a gestão de recursos financeiros no terceiro setor**: um estudo nas organizações do estado do Rio Grande do Norte. Dissertação de mestrado. Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade Federal de Brasília, UNB, 2007. 120 p. Disponível em: <[http://bdt.d.bce.unb.br/tesdesimplificado/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=3337](http://bdt.d.bce.unb.br/tesdesimplificado/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=3337)>. Acesso em: 11 out. 2008.

AMBRÓSIO, Vicente. **Planos de marketing**: passo a passo. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

ANSOF, H. IGOR. **Estratégia empresarial**. Trad. Antonio Z. Sanvicente. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

ANSOFF, H. Igor; McDONNELL, Edward F. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. Trad. Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1993.

BEUREN, Ilse M. (org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e Prática. São Paulo: Atlas, 2003.

FREZATTI, Fabio. **Planejamento e Controle em orçamento empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial**: planejamento e controle gerencial. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LOPES, Carlos T. G. **Planejamento e estratégia empresarial**. São Paulo: Saraiva, 1978.

LUNKES. Rogério J. **Manual de orçamento**. São Paulo: Atlas, 2008.

MARCONI, Mariana de A.; LAKATOS, Eva M. **Metodologia do Trabalho Científico**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Estratégia Empresarial: uma abordagem empreendedora**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

OLIVEIRA, Luís Martins de; HERNANDEZ, José Perez Jr; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2008.

SANVICENTE, Antonio Z.; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas: Planejamento e controle**. São Paulo: Atlas, 1995.

TAVARES, Mauro C. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1997.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento Empresarial**. 4. ed. Trad. Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1983.