

# A arte de planejar

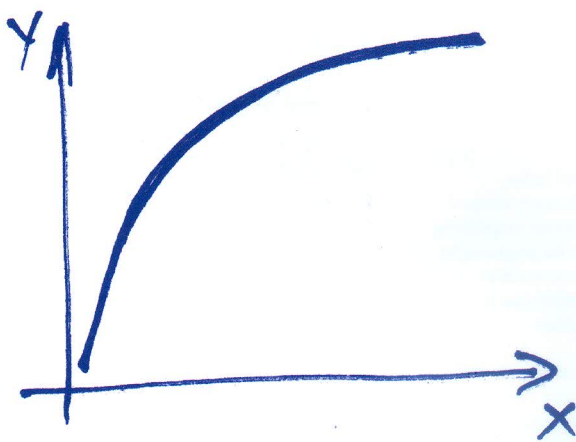
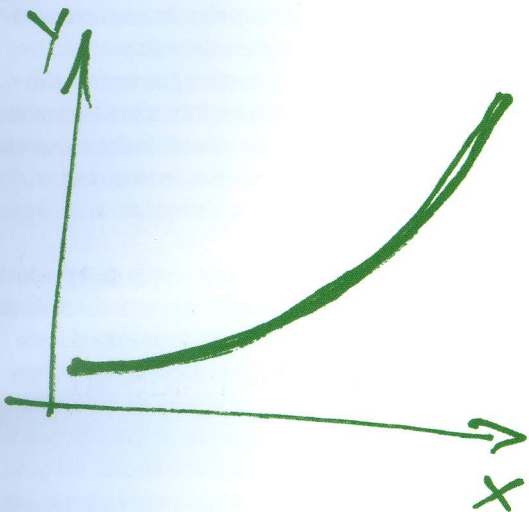
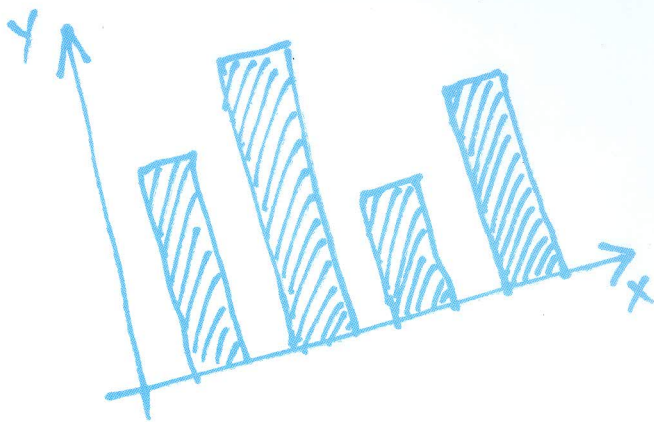
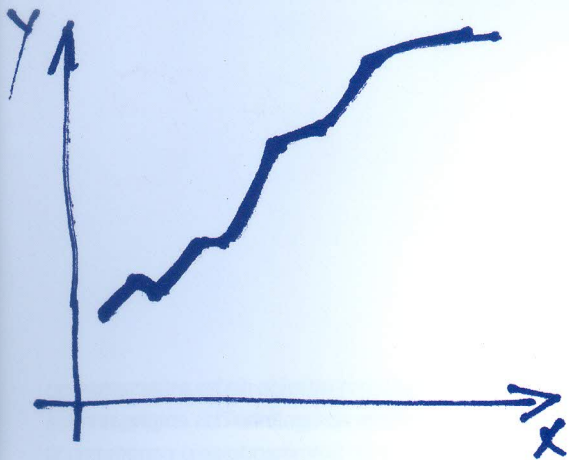
Melhorias em processos e sistemas, associadas ao fortalecimento de uma cultura organizacional de compartilhamento de informações, podem tornar as funções de planejamento, orçamento e “forecasting” mais assertivas. Com integração e controle maiores, obtém-se melhor desempenho e rentabilidade ao negócio. **Por Marco Antonio Barbosa**

**M**uito foco nos detalhes, enquanto o que realmente importa para a gestão do desempenho é esquecido. Muito debate sobre o que já passou, na tentativa de identificar culpados pelos erros cometidos, e pouca conversa sobre planos para o futuro. Baixo aproveitamento das modernas soluções tecnológicas disponíveis, que podem trazer mais assertividade e agilidade para o processo. Estes são alguns dos problemas apontados quando se pergunta a algumas das maiores empresas do Brasil e do mundo sobre o que há de errado em seus processos de planejamento, orçamento, *forecasting* e gestão de desempenho.

Falhas na comunicação, falta de estrutura e morosidade na construção e no acompanhamento do orçamento são carências que estão disseminadas, em maior ou menor grau, em empresas de todos os tamanhos e segmentos de negócios. Eis o panorama traçado pela pesquisa “Integrated Performance Management”, conduzida globalmente pela Deloitte. Um total de 597 executivos – boa parte deles, lideranças executivas (CEOs), financeiras (CFOs) e operacionais (COOs) – de diversos ramos

em todo o mundo foi consultado, incluindo 109 entrevistados do Brasil. O foco recaiu sobre grandes empresas: mais da metade das abordadas têm faturamento anual maior do que US\$ 1 bilhão. A conclusão: trata-se de um processo de reconhecida relevância estratégica para as organizações, mas que ainda está em fase de amadurecimento no que diz respeito à sua aplicação na prática.

“Quando se fala em planejamento, orçamento e *forecasting*, vemos que ainda falta muito investimento na eficiência do processo”, analisa Celso Kassab, sócio da área de Consultoria da Deloitte e especialista em soluções de transformação financeira. “O planejamento, muitas vezes, não é compartilhado com as áreas envolvidas. Logo, o orçamento por vezes torna-se apenas uma representação financeira para medir a performance das áreas de negócio. Há também uma concepção equivocada do processo de atualização do orçamento. Os diferentes departamentos das empresas conversam pouco e têm orçamentos estáticos. Uma estratégia de controle que poderia ser incorporada para tornar o processo mais fluido seria permitir remanejamentos, dentro de critérios rígidos definidos, de *budgets* entre as áreas, de acordo com a necessidade.”



A pesquisa da Deloitte revela algumas das maiores preocupações dos executivos sobre a gestão do processo de planejamento, orçamento e *forecasting*. Segundo os entrevistados, os processos dão pouca ênfase aos resultados, são sobrecarregados de detalhes e subutilizam a tecnologia disponível. Outra percepção comum é sobre a fraca integração entre o planejamento estratégico da empresa e os métodos usados na construção do orçamento e do *forecasting*. "As empresas, em grande parte, adotam um *template* estruturado do processo orçamentário, mas, na prática, há muita ineficiência", diz Kassab, da Deloitte. "Em geral, começa-se a pensar o orçamento em julho ou agosto, as áreas são envolvidas, o trabalho prossegue. Porém, é apenas no último trimestre do ano que o resultado é extensivamente examinado pela alta gestão. Nesse momento, inicia-se o desgastante processo de revisões e pedidos de ajuste."

Professor de Economia da Fundação Getúlio Vargas (FGV), João Victor Issler aponta que falta maturidade na consolidação do processo de planejamento, orçamento e *forecasting* e que, no Brasil, a carência é ainda mais aguda. "Na maioria das empresas, não existe uma cultura de valorização do planejamento e do processo de

orçamento, nem há uma continuidade entre os ciclos de trabalho", diz. A pesquisa da Deloitte demonstra que quase metade (49%) das empresas ouvidas declararam empregar pouca tecnologia para elaborar o orçamento e o *forecasting* (leia mais sobre *forecasting* e tecnologia no quadro da pág. 15). Em 62% dos casos, os orçamentos são feitos com base primordialmente em dados financeiros, em detrimento de outros tipos de indicadores de desempenho operacional também relevantes para a gestão da empresa. Em apenas aproximadamente um terço das empresas (32%) foram identificados métodos estruturados para monitorar a acurácia de seu *forecasting*. "Na verdade, ainda há um alto nível de empirismo envolvido na preparação de um orçamento e nas previsões que o acompanham", descreve Issler. "O executivo sabe que existem ferramentas e modelos e até os utiliza, mas também aplica uma boa dose de seu *feeling* pessoal sobre os resultados apresentados, na hora de fazer os ajustes necessários", afirma o professor da FGV.

Pesquisador do Programa de Estudos do Futuro (Profuturo) da Fundação Instituto de Administração (FIA), Nelson Yoshida enumera as principais razões para o relativo atraso das empresas nacionais na

seara do planejamento. "A baixa disseminação de metodologias de análise prospectiva, o receio de lidar com a incerteza e o uso da subjetividade e da experiência pessoal ao pensar a estratégia pesam bastante nesse cenário", conta. Essas dificuldades transparecem especialmente na hora de projetar o futuro da organização.

Corroborando a opinião de Yoshida, a pesquisa da Deloitte atesta que 46% das empresas entrevistadas gerenciam a incerteza pautadas em análises pouco focadas nas reais causas dos problemas. "Há a tendência a resistir ao uso de modelos que não se concentrem em resultados mais objetivos. Mas, em se tratando de estudos prospectivos, a objetividade inclusa no processo não é acertar o resultado.

Estuda-se o futuro para podermos analisar quais informações são relevantes, como elas interagem entre si, que fatores estão associados a elas, quais variáveis são as relevantes e como elas podem atuar nos cenários", diz o pesquisador da FIA.

Um dado interessante extraído do levantamento da Deloitte refere-se ao tamanho das empresas no universo pesquisado. Examinando-se o panorama global, o tamanho da organização não apresenta impacto relevante na efetividade do processo de planejamento, orçamento e *forecasting*. No entanto, quando fecha-se o foco sobre as empresas brasileiras, verifica-se que, quanto maior a empresa, mais eficientes esses processos tendem a ser, enquanto, nas menores, a efetividade cai.

Essa conclusão bate com a percepção de Ronaldo Gaspar, CEO da Koleta Ambiental, uma das maiores empresas de gestão integrada de resíduos do País. "As grandes empresas vêm se preparando, nos últimos 20 anos, para encarar as atividades de planejamento, orçamento e *forecasting* de forma mais estruturada e profissional. Mas as pequenas e médias, em geral, ainda estão naquele estágio de 'vamos levando como dá'", afirma ele. Segundo o CEO, a Koleta vem investindo na capacitação de seus executivos e

**João Victor Issler, da FGV (à esq.): ainda é alto o nível de empirismo envolvido na preparação de um orçamento e nas previsões que o acompanham**

**Nelson Yoshida, da FIA (à dir.): baixa disseminação de metodologias, receio de lidar com a incerteza e subjetividade são entraves para o planejamento**



gerentes para a otimização de processos e utiliza um sistema próprio de Tecnologia da Informação (TI) para acompanhar e ajustar o planejamento e o orçamento. Ainda assim, Gaspar identifica pontos de melhoria na gestão. “Nossa eficiência aumentou muito nos últimos anos, mas é preciso ter atenção constante. Há dificuldade na hora de implantar as correções de rumo necessárias. Não se pode achar que o software vai fazer tudo por conta própria, se não houver uma inteligência por trás.”

A feitura de um orçamento é um trabalho longo na maioria das empresas entrevistadas. Um terço das organizações consultadas leva de quatro a seis

“Os métodos mais avançados, como o ‘rolling forecast’ e o orçamento matricial, preconizam revisões mensais e ciclos orçamentários mais curtos, tornando o planejamento mais alinhado e atualizado.”

Celso Kassab, sócio da área de Consultoria da Deloitte e especialista em soluções de transformação financeira

## CFO em perspectiva



### Para integrar (mais) a tecnologia aos processos

Os recursos que podem impulsionar o planejamento, o orçamento e o “forecasting”

Mais de um terço (36%) das empresas incluídas na pesquisa “Integrated Performance Management”, da Deloitte, declarou que usam planilhas eletrônicas como principal ferramenta de consolidação e monitoramento dos dados de seus *budgets*. Essa realidade persiste mesmo em um cenário em que há diversas opções de softwares customizáveis para projeções financeiras e comparação de cenários e modelos econométricos. “É uma solução que pode até funcionar em pequenas empresas, mas quando se tem milhares de colaboradores, diversas unidades de negócio e dezenas de diretorias que alimentam as diversas planilhas, aumenta a probabilidade de inconsistências e retrabalhos. Além disso, existe uma limitação na geração de simulações e no controle de cenários”, diz Celso Kassab, da Deloitte.

**“Cada departamento da empresa tem a liberdade de buscar os sistemas e o hardware que melhor atendem às suas necessidades e cabe ao CIO ser o maestro que vai unir toda a informação dessas fontes diferentes.”**

Claudio Soutto, diretor da área de Consultoria da Deloitte e especialista em tecnologia

Membro do Instituto Internacional de Forecasters (IIF), organização que congrega especialistas na área em todo o mundo, o professor João Victor Issler, da FGV, concorda. “A combinação de vários modelos de estudo de cenários, o uso de diversos softwares e o acesso a bancos de dados externos são fundamentais para agilizar o processo de *forecast*.”

Com a pesquisa “Tech Trends 2014”, a Deloitte traçou algumas das mais importantes tendências em tecnologia que devem influir na gestão das empresas em curto prazo. Dividida entre fatores disruptivos e fatores facilitadores, a relação de tendências pode ser aplicada às carências tecnológicas sentidas pelos profissionais envolvidos. O conceito de análise cognitiva – como “ensinar” os computadores a interpretar e organizar dados que chegam de forma desestruturada – é uma delas. A disseminação do engajamento digital (ou seja, levar a TI a mais colaboradores em diversas áreas da empresa) é outra. Ideias como o *crowdsourcing* e o *cloud orchestrating* vêm a seguir.

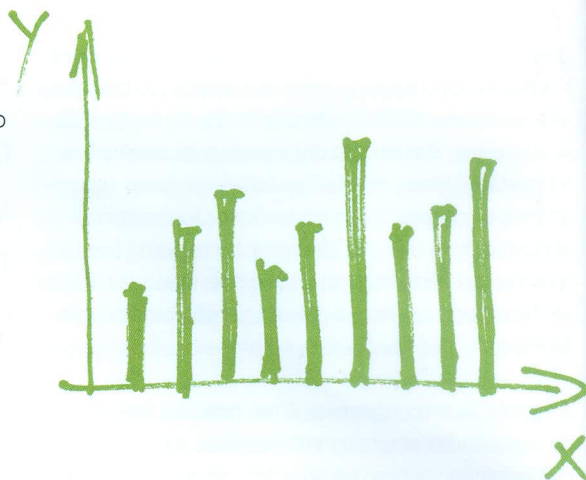


Claudio Soutto, diretor da área de Consultoria da Deloitte e especialista em tecnologia, destrincha as possibilidades: “O *crowdsourcing* prega a busca de resolução de problemas usando o conhecimento de diversas fontes, e isso pode ser aplicado à construção de um orçamento que leve em consideração o *input* de várias áreas da empresa. O *cloud orchestrating* se aplica às empresas que usam soluções de computação em nuvem. Cada departamento da empresa tem a liberdade de buscar os sistemas e o hardware que melhor atendem às suas necessidades e cabe ao CIO ser o maestro que vai unir toda a informação dessas fontes diferentes”, avalia.

Acesse as pesquisas “Integrated Performance Management” e “Tech Trends 2014” na íntegra em [www.deloitte.com.br](http://www.deloitte.com.br).

meses no processo; outros 42% gastam de dois a três meses. Vem daí a já apontada noção de que o ato de planejar e implementar um orçamento é algo excessiva e desnecessariamente complexo. Sócio da área de Consultoria da Deloitte, Ulisses de Viveiros faz seu diagnóstico: "As equipes recebem diretrizes que nem sempre são claras e que, muitas vezes, não estão alinhadas aos sistemas de informações utilizados", ressalta. "Assim, os sistemas especialistas são considerados 'complexos' e 'engessados'; entretanto, os processos é que não estão alinhados para que os sistemas sejam eficientemente utilizados." O resultado, segundo Viveiros, é o uso excessivo de planilhas como um meio, gerando retrabalho e, conseqüentemente, profissionais estressados nas áreas envolvidas no processo.

"Quando o processo de planejamento, orçamento e *forecasting* é corretamente compreendido pela alta gestão e incorporado ao planejamento estratégico, com processos e tecnologia alinhados, tudo tende a correr de forma mais estável", avalia Viveiros.



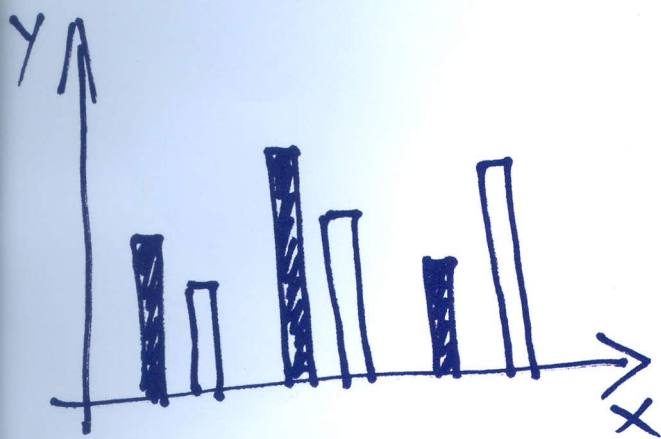
A fixação em analisar e reanalisar o passado na hora de organizar o planejamento foi citada por 40% dos entrevistados. Como CFO da Fibria, empresa de papel e celulose, Guilherme Perboyre Cavalcanti procura olhar para a frente, e não para o retrovisor. "Planejar o orçamento do ano que vem e só considerar os dados do ano passado é errado", diz o executivo. Sob sua gestão, a Fibria pretende preparar, para 2015, um orçamento

Ronaldo Gaspar, da Koleta Ambiental (à esq.): investimento em sistemas e capacitação para acompanhar e ajustar o planejamento e o orçamento da empresa



Guilherme Perboyre Cavalcanti, da Fibria (à dir.): foco nas perspectivas e projeções feitas para o ano seguinte, e não apenas em metas fundamentadas no desempenho do ciclo anterior





“base zero”, focado nas perspectivas e projeções feitas para o ano que vem, e não apenas em metas fundamentadas no desempenho do ciclo anterior. Para tanto, a empresa conta com um sistema próprio de análise de variáveis, pilotado pela área de Riscos. “Vejo que ainda falta, em muitas companhias, uma cultura de exame das estatísticas disponíveis”, declara Cavalcanti. “É preciso pensar em múltiplas variáveis: câmbio, preços de insumos, custos e valorização de *commodities*, e simular diversos cenários. Assim é mais fácil fixar metas.”

Como superar todas essas carências e construir uma visão mais eficaz da trinca “planejamento, orçamento e *forecasting*”? Para começar, é preciso ter clareza dos objetivos e de métodos. “Quando a empresa define objetivamente onde pretende chegar, quais etapas serão necessárias ao processo e quem participa de cada parte, cria-se um modelo orçamentário efetivo. Para isso, as áreas precisam se conhecer bem e conversar entre si”, defende Ulisses de Viveiros, da Deloitte. A disseminação de uma cultura interna que valorize as atividades de planejamento, orçamento e *forecasting* também faz parte do esforço.

Para Celso Kassab, da Deloitte, temos hoje CFOs bem preparados, especialmente em empresas que adotam uma estrutura de governança corporativa, como nas companhias de capital aberto. “Abaixo dos CFOs, entretanto, a importância do planejamento e do *forecasting* ainda é pouco compreendida”, acredita. Outro passo importante

“Quando a empresa define objetivamente onde pretende chegar, quais etapas serão necessárias ao processo e quem participa de cada parte, cria-se um modelo orçamentário efetivo.” Ulisses de Viveiros, sócio da área de Consultoria da Deloitte

é dar mais dinamismo às definições orçamentárias e à frequência das revisões, em um movimento que deve começar pela alta gestão. “É preciso ter mais flexibilidade para gerenciar com números mais precisos. Os métodos mais avançados, como o *rolling forecast* e o orçamento matricial, preconizam revisões mensais e ciclos orçamentários mais curtos, tornando o planejamento mais alinhado e atualizado. A adoção dessas práticas melhora o nível de controle sobre os processos e mantém maior acurácia no planejamento”, diz Kassab. O CFO da Fibria, Guilherme Perboyre Cavalcanti, resume sua experiência: “O excesso de idas e vindas e a falta de objetividade se dão por conta da busca pelo dado determinado, exato. Os profissionais de planejamento, orçamento e *forecasting* precisam aprender a lidar com a possibilidade, em vez de buscar a certeza.” ●