

ADMINISTRAÇÃO ORÇAMENTÁRIA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

□ O processo de gestão das organizações pode ser dividido em 3 etapas:

- Planejamento
- Execução
- Controle

Planejamento e Controle

Planejamento

- É uma função administrativa que determina com antecedência as ações a serem executadas dentro de cenários e condições preestabelecidos para atingir os objetivos fixados.
- O planejamento aumenta as chances de sucesso do desempenho da empresa.

- Planejar significa **decidir antecipadamente**.
- Decidir implica optar por uma alternativa de ação em detrimento de outras alternativas disponíveis.
- Decidir antecipadamente constitui-se em **controlar o seu próprio futuro**.

Controle

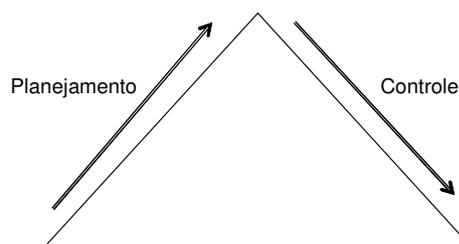
- O controle é a etapa do processo de gestão que:
 - avalia o grau de aderência entre os planos e sua execução;
 - analisa os desvios ocorridos, procurando identificar suas causas, sejam elas internas ou externas;

- direciona as ações corretivas, observando a ocorrência de variáveis no cenário futuro, visando alcançar os objetivos propostos.

- Controle está intimamente ligado à função de planejamento.
- Não tem sentido fazer um plano e não controlá-lo.
- Cada empresa define a ênfase que deseja dar para o planejamento e o controle de seus negócios.

Planejamento e Controle

- Em termos gerais:
 - Quanto mais o profissional sobe na estrutura organizacional → maior seu esforço para o planejamento;
 - Quanto mais desce na pirâmide → maior o esforço dedicado ao controle.



Decisões Empresariais

Decisões empresariais

- As empresas têm que tomar 3 tipos de decisões distintas:
 - Estratégicas
 - Administrativas
 - Operacionais



Decisões Estratégicas

- É a etapa em que se observa o ambiente e a empresa, confrontando as ameaças e as oportunidades com os pontos fortes e fracos da empresa.
- São decisões mais complexas, com maior impacto sobre a organização e que envolvem mais recursos.

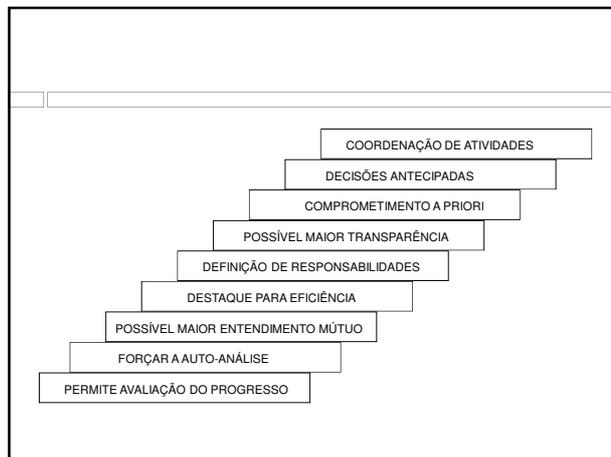
Decisões Administrativas

- São decisões que se preocupam com a estruturação dos recursos da empresa de modo a obter o melhor desempenho.
- São decisões tomadas na média gerência.
- Normalmente abrange um setor ou uma unidade de negócios.

Decisões Operacionais

- Tipicamente de curto prazo, envolve baixos volumes de recursos são mais descentralizadas, mais repetitivas.

Benefícios do Processo Estruturado de Planejamento e Controle



Coordenação de atividades

- As atividades de uma organização podem ser coordenadas com base no processo de planejamento.
- O processo permite definir prioridades na alocação de recursos.

Decisões antecipadas

- A antecipação permite identificar novas perspectivas, identificar novas abordagens, amadurecer posições dos gestores em decorrência de novas informações.

Comprometimento *a priori*

- A antecipação da decisão leva ao comprometimento das áreas envolvidas.
- Por ex., o executivo da área comercial ao propor o volume de vendas, passa a estar comprometido com as metas decorrentes dessa informação.

Possível maior transparência

- O sistema de planejamento pode trazer maior transparência entre as várias áreas da empresa pela necessidade de troca de informações e dados.

Definição de responsabilidades

- O planejamento e o controle em uma organização exigem que as responsabilidades sejam definidas.
- Sem a definição de responsabilidades, tanto a autoridade quanto a cobrança de resultados não podem ser exercidas.

Destaque para eficiência

- O processo de planejamento permite a avaliação de todo o negócio.
- O desempenho inadequado pode ser evitado na fase de planejamento.

Possível maior entendimento mútuo

- Ao ser mais transparente, a organização permite aos seus gestores melhor entendimento das áreas que não são da sua responsabilidade.
- Isto elimina possíveis problemas e fortalece o relacionamento interfuncional.

Forçar a auto análise

- Quando uma área da empresa vislumbra o processo de planejamento, pode auto avaliar-se frente aos desafios que pretende superar no futuro.

Permite avaliação do progresso

- Uma organização pode avaliar se o seu desempenho está de acordo com o previsto no plano.

Limitações do Processo Estruturado de Planejamento e Controle



Baseia-se em estimativas

- A força ou fraqueza do planejamento depende em grande parte da precisão com que as estimativas básicas são feitas.
- O processo de planejamento baseia-se em estimativas.
- As estimativa devem apoiar-se em todos os fatos conhecidos e em julgamentos pessoais adequados.

Deve estar adaptado às circunstâncias

- O planejamento se desenvolve com base na percepção de um dado cenário.
- No caso de mudanças de cenário, o plano deve ser revisto e adaptado à nova realidade.

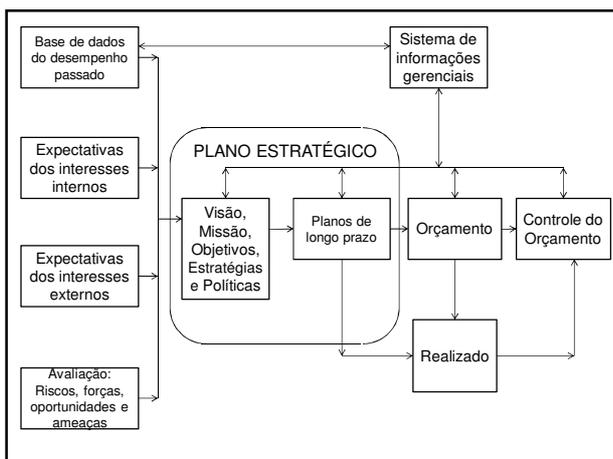
A execução não é automática

- Uma vez concluído, um plano só terá utilidade se for adotado efetivamente pelas pessoas.
- Significa que os gestores conhecem o plano.

O plano não deve tomar o lugar da administração

- Atividades que não estão previstas no processo de planejamento devem ser avaliadas pela administração e implementadas, caso considerem que são adequadas aos seus objetivos.

Visão Geral do Planejamento e Controle



Ênfase no planejamento ou no controle?

- Planejar sem controlar é um desperdício de tempo e energia.
Significa que os gestores gastaram energia decidindo o futuro, sem que se possa saber se os objetivos estão sendo atingidos.
- O controle é fundamental para conhecer o quão próximo o resultado realizado está em relação ao planejado.

- Com o controle é possível redirecionar, ajustar as ações para atingir os objetivos traçados.
- O controle orçamentário é a forma de realimentar o sistema de planejamento.

- O grau de formalização do processo de planejamento é uma decisão de cada gestor na sua atividade e cada empresa tem uma visão particular sobre o tema.

Matriz da ênfase em atividades de planejamento e controle

Quadrantes	Foco muito enfatizado no planejamento	Foco pouco enfatizado no planejamento
Foco pouco enfatizado no controle orçamentário	1	4
Foco muito enfatizado no controle orçamentário	3	2

Planejamento Estratégico e Orçamento

- Uma vez definido o plano estratégico do negócio, é possível elaborar o orçamento para um exercício.
- O orçamento é o instrumento que implementa as decisões do plano estratégico dentro do horizonte temporal anual.
- O orçamento é elaborado de acordo com as diretrizes e os objetivos fixados no planejamento estratégico.

- O orçamento é o reflexo financeiro do planejamento, representando todos os benefícios e desembolsos esperados a partir das ações traçadas.

Planejamento estratégico e orçamento

- É fundamental que o planejamento estratégico e o orçamento sejam integrados:
 - A fim de assegurar que as ações estratégicas tenham disponíveis recursos financeiros suficientes;
 - As ações estratégicas resultam em retornos financeiros.