

PAULO RODOLFO DE ARAÚJO

**PROPOSTA DE MODELO DE INTEGRAÇÃO
FINANCEIRA: UM ESTUDO DE CASO**

Taubaté – SP

2003

PAULO RODOLFO DE ARAÚJO

**PROPOSTA DE MODELO DE INTEGRAÇÃO
FINANCEIRA: UM ESTUDO DE CASO**

Monografia apresentada para obtenção do Certificado de Especialização pelo Curso de Pós Graduação MBA em (Gerência Empresarial e Negócios) do Departamento de Economia, Contabilidade e Administração – ECA da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: MBA em Gerência
Empresarial e Negócios

Orientador: Prof.: Mestre Orlandino Roberto
Pereira Filho.

Taubaté – SP

2003

PAULO RODOLFO DE ARAÚJO

**PROPOSTA DE MODELO DE INTEGRAÇÃO
FINANCEIRA: UM ESTUDO DE CASO**

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ, TAUBATÉ - SP

Data: _____

Resultado: _____

COMISSÃO JULGADORA

Prof. Mestre Orlandino Roberto Pereira Filho

Instituição: UNITAU

Assinatura: _____

Prof. Dr. Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira

Instituição: UNITAU

Assinatura: _____

Prof. Dr. José Luis Gomes da Silva

Instituição: UNITAU

Assinatura: _____

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho às minhas
Irmãs, sobrinha e ao povo da
minha cidade Natal de Monteiro Lobato.

Aos meus pais, que estiveram sempre ao meu
lado e me estimularam para chegar até aqui, e
que me compreenderam nas horas de ausência.

AGRADECIMENTOS

A Jesus Cristo filho de Deus, por tudo de bom que tem me dado e por eu poder estar aqui realizando este sonho.

Ao meu orientador Professor Mestre Orlandino Roberto Pereira Filho, por ter contribuído com seus conhecimentos neste trabalho, enriquecendo com seus ensinamentos e pelo incentivo ao tema, sempre me atendendo mesmo estando com problemas de saúde e, sua esposa Sra. Helenice Ramalho Pereira que teve paciência às minhas visitas em sua casa.

Ao amigo Elton Soares pela revisão cuidadosa dos textos.

A professora e amiga Maria Lúcia Paiva pelo incentivo, contribuição e sugestões.

Ao Professor Dr. Francisco Cristóvão Lourenço de Melo, pela contribuição, sugestões e empréstimos de livros.

Ao Professor e amigo Antiovani Mendes Guimarães, pela revisão da versão do resumo na língua inglesa.

Ao Duílio Luiz Marchetti pelas suas contribuições emprestando livros, artigos, sugestões, incentivo ao tema e análises das demonstrações financeiras.

Aos meus colegas e amigos de trabalho, Cláudia Crisp, Jorge Alcides Sarzi, Carlos Magno, Alexandre José, Marco Aurélio e João Dunhão, pelo grande incentivo que todos me concederam nos momentos do Curso e deste trabalho.

À Arte&Ofício Comunicação (Regina Araújo e Benedito) e seus funcionários (Pâmela e Isabel), pelas contribuições e impressões dos textos.

A todas as pessoas que, (em especial ao meu amigo Jefferson Barbosa Auditor da PricewaterhouseCoopers) de alguma forma, contribuíram direta ou indiretamente no fornecimento de dados e incentivo, fazendo comentários construtivos e sugerindo mudanças para o enriquecimento deste trabalho.

ARAÚJO, Paulo Rodolfo. **Proposta de Modelo de Integração Financeira: Um Estudo de Caso**: 70 f. Projeto de Monografia (MBA em Gerência Empresarial e Negócios) – Departamento de Economia, Contabilidade e Administração, Universidade de Taubaté, Taubaté, 2003.

RESUMO

O surgimento de novas filosofias de gestão, como o caso do *balanced scorecard*, causa muito furor entre estudiosos, pesquisador e gestores. Há, no meio acadêmico e empresarial, muitas dúvidas relacionadas à amplitude e forma de aplicação do *balanced scorecard*. Para melhor compreensão do leitor, o trabalho aborda as origens, o conceito e as principais características do orçamento empresarial e do *balanced scorecard*. Apresentamos uma revisão da moderna literatura, abordando conceitos e aplicações de orçamento empresarial e *balanced scorecard*, bem como a integração das duas ferramentas, sob a ótica da gestão financeira.

Este estudo considerou o caso da empresa Metal Embalagens Metálicas Ltda., que atua no ramo de embalagens metálicas, buscando viabilizar a integração entre o orçamento empresarial projetado e a estratégia do *balanced scorecard*. Foram considerados os objetivos, ações e indicadores financeiros de desempenho, com foco em toda a organização, naquilo que deve ser feito para alavancar o desempenho financeiro, como dispositivo de integração, programas de qualidade, reengenharia, reformulação de processos e serviços a clientes, de modo a ajustar as medidas da empresa a todos os níveis da organização. As informações proporcionadas pelo sistema integrado permitiram aos gerentes, operadores e colaboradores se organizarem com objetivo de aumentar a excelência operacional e obter uma visão abrangente da estratégia alterando a idéia tradicional da organização, objetivando criar valor para os acionistas, clientes e colaboradores.

Palavras-chave: Gestão, *Balanced Scorecard*, Orçamento Empresarial

ARAÚJO, Paulo Rodolfo. **Proposal of model of financial integration: I study of case:** 70 f. Project of Monograph (MBA in Business Management and Businesses) - Department of Economy, Accounting and Administration, University of Taubaté, Taubaté, 2003.

ABSTRACT

The appearance of new administration philosophies, as the case of the balanced scorecard, causes a lot of rage among specialists, researcher and managers. There is, in the academic and business middle, many doubts related to the width and form of application of the balanced scorecard. For the reader's better understanding, the work approaches the origins, the concept and the main characteristics of the business budget and of the balanced scorecard. We presented a revision of the modern literature, approaching concepts and applications of business budget and balanced scorecard, as well as the integration of the two tools, under the optics of the financial administration.

This study considered the case of the company Metal Metallic Packings Ltda., that acts in the of metallic packings business, looking for the possibility of the integration between the projected business budget and the strategy of the balanced scorecard. It was considered the objectives, actions and financial indicators of performance, with focus in all the organization, in what should be done to lever the financial performance, as integration device, quality programs, reengineering, reform of processes and services to customers, in way to adjust the measures of the company in all the levels of the organization. The information given by the integrated system allowed to the managers, operators and collaborators to organize themselves with objective of to increase the operational excellence and to obtain a wide vision of the strategy altering the traditional idea of the organization, aiming to create value for the shareholders, customers and collaborators.

Word-key: Management, Balanced Scorecard, Business Budget

SUMÁRIO

Resumo	6
Abstract	7
Listas de Tabelas	10
Listas de Figuras	11
Listas de Quadros	12
1 Introdução.....	13
1.1 Objetivo do trabalho	15
1.2 Relevância do estudo	15
1.3 Metodologia	15
1.4 Estrutura do trabalho	16
2 Orçamento Empresarial	17
2.1 As vantagens do orçamento empresarial	18
2.2 Limitações do orçamento empresarial	19
2.3 Construção do orçamento empresarial	23
2.4 Premissas e critérios	25
3 Sistemas de Indicadores Balanceados de Desempenho (<i>Balanced Scorecard</i>).....	27
3.1 Características do <i>Balanced Scorecard</i>	29
3.2 Perspectiva Financeira	30
3.3 Perspectiva do Cliente	32
3.4 Perspectiva dos Processos Internos	34
3.5 Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento	35
3.6 Relações de Causa e Efeito	39
4 A Integração entre Orçamento Empresarial e o <i>Balanced Scorecard</i>	43
4.1 Limitações em relação a essa integração	44
5 Plano de integração entre o Orçamento Empresarial e o <i>Balanced Scorecard</i> : O caso da empresa Metal Embalagens Metálicas Ltda.....	47
5.1 A organização Metal Embalagens Ltda	47
5.2 Elaboração do orçamento de operações	48
5.2.1 Orçamentos de vendas	49
5.2.2 Orçamento de produção	50
5.2.3 Orçamento de gastos e despesas	52
5.2.4 Orçamento de compras e vendas	52
5.2.5 Orçamentos de investimentos	55

5.2.6	Projeções de demonstrações financeiras	57
5.3	Plano de ação: integração entre Orçamento Empresarial x <i>Balanced Scorecard</i> com foco na perspectiva financeira.	61
6	Conclusão	67
	Referências Bibliográficas	69

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Projeção de índices e taxas de câmbio	25
Tabela 2 – Alíquotas de encargos sociais e provisões para férias 13º salário e rescisões	26
Tabela 3 – Resultados da pesquisa sobre BSC na Austrália	45
Tabela 4 – Pesos atribuídos às medidas de performance	46
Tabela 5 – Projeção de indicadores para 2003	49

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fluxo de dados para elaboração de orçamento empresarial	24
Figura 2 – O BSC fornece a estrutura necessária para a tradução da estratégia em termos operacionais.....	28
Figura 3 – O <i>Balanced Scorecard</i> como sistema gerencial	29
Figura 4 – Perspectiva do <i>Balanced Scorecard</i>	30
Figura 5 – A perspectiva do Cliente – medidas essenciais	33
Figura 6 – Cadeia de valores genérica dos processos internos	35
Figura 7 – A estrutura de medição do aprendizado e crescimento	36
Figura 8 – Traduzindo a missão em resultados almejados	37
Figura 9 – Fluxo de valor da cadeia de relações de causa e efeito	40
Figura 10 – Sistema Du Pont	42
Figura 11 – <i>Loop</i> duplo: converter a estratégia em processo contínuo	43
Figura 12 – Organograma geral – Metal Embalagens Metálicas Ltda	48
Figura 13 – Situação financeira real 2002 – Metal Embalagens Metálicas Ltda.	60
Figura 14 – Orçamento financeiro 2003 – Metal Embalagens Metálicas Ltda.	61
Figura 15 – Mapa estratégico – Fluxo da relação causa e efeito geral	64

LISTAS DE QUADROS

Quadro 1 – Orçamento de vendas projetado para 2003 para Metal Embalagens Metálicas Ltda.	50
Quadro 2 – Orçamento de quantidade de produção projetada para 2003 – Metal Embalagens Metálicas Ltda.	50
Quadro 3 – Estrutura de custos unitários variáveis projetados – 2003 – Metal Embalagens Metálicas Ltda	51
Quadro 4 – Cálculos de custo de produção projetadas – 2003 – Metal Embalagens Metálicas Ltda.	51
Quadro 5 – Movimentações de estoques projetadas – 2003 – Metal Embalagens Metálicas Ltda.	52
Quadro 6 – Gastos e despesas projetadas – 2003 – Metal Embalagens Metálicas Ltda.	53
Quadro 7 – Cálculos de encargos sociais/provisões projetadas – 2003 – Metal Embalagens Metálicas Ltda.	54
Quadro 8 – Detalhamento de compras e vendas – 2003 – Metal Embalagens Metálicas Ltda.	55
Quadro 9 – Apuração de impostos a recolher – 2003 – Metal Embalagens Metálicas Ltda.	56
Quadro 10 – Movimentação de investimentos – 2003 – Metal Embalagens Metálicas Ltda.	56
Quadro 11 – Cálculos de depreciações – 2003 – Metal Embalagens Metálicas	57
Quadro 12 – Demonstrações de resultado projetado – 2003 – Metal Embalagens Metálicas Ltda.	57
Quadro 13 – Demonstrações de fluxo de caixa projetado – 2003 – Metal Embalagens Metálicas Ltda.	58
Quadro 14 – Balanço patrimonial projetado – 2003 – Metal Embalagens Metálicas Ltda.	59
Quadro 15 – Objetivos e estratégias para atender a Meta Fixada na Perspectiva Financeira – Metal Embalagens Metálicas Ltda.	63
Quadro 16 – Objetivos não Financeiros do <i>Balanced Scorecard</i> – 2003 – Metal Embalagens Metálicas Ltda.	63
Quadro 17 – Participação das perspectivas e metas do BSC no ROE 2003 da Metal Embalagens Metálicas Ltda.	64
Quadro 18 - Comparativo entre os objetivos da Perspectiva Financeira projetados para 2003 versus real 2002 - Metal Embalagens Metálicas Ltda.	65

1 INTRODUÇÃO

O orçamento, como é conhecido hoje, teve sua origem na administração pública. Por intermédio desse instrumento a administração pública podia planejar os gastos, utilizando-se do empenho, controlando, assim, a situação financeira geral. Em empresas privadas, o orçamento foi utilizado primeiramente por Brown, gerente financeiro da *Du Pont de Nemours*, nos Estados Unidos, em 1919.

No Brasil, o orçamento passou a ser foco de estudiosos a partir da década de 40, mas nem mesmo na década seguinte ele foi utilizado pelas empresas. O orçamento só teve seu apogeu no Brasil a partir da década de 70, quando empresas passaram a adotá-lo com mais freqüência em suas atividades. Esse marco no orçamento foi acompanhado por duas obras que contribuíram incisivamente para o seu sucesso e revolucionaram o saber na área contábil/administrativa, respectivamente: *Budgeting: profit, planning and control*, de Glenn A. Wesch (1957) e *Management Accounting Principles*, de Robert N. Anthony (1965). Essas obras tornaram-se referência para autores como Horngren, Foster e Datar, Sanvicente e Santos, Zdanowicz, Tung, Kaplan e Cooper e Frezatti, entre outros.

O termo *Balanced Scorecard* foi traduzido para o Português como Indicadores Balanceados de Desempenho. Partindo de uma visão integrada e balanceada da organização seu objetivo, é: descrever, implementar e gerenciar estratégia em todos os níveis, alinhando objetivos, iniciativas e indicadores ao plano estratégico da empresa. Fornece à empresa uma visão de desempenho integrada, visto que engloba indicadores financeiros a outras perspectivas de desempenho: clientes, processos internos, além de aprendizado e crescimento. O *Balanced Scorecard* não é simplesmente uma lista estática de indicadores, mas sim uma estrutura para a implementação e para o alinhamento de programas complexos de mudança, ou seja, permite o gerenciamento de organizações voltado para estratégia.

Conforme Kaplan e Norton (1997. p. VII)

Em (1990), quando o Instituto *Nolan Norton*, a unidade de pesquisa da KPMG - empresa de consultoria e auditoria, patrocinou um estudo de um ano entre diversas empresas, intitulado "Measuring Performance in the Organization of the Future". O estudo foi motivado pela crença que os métodos existentes para avaliação de desempenho empresarial, em geral apoiados nos indicadores contábeis financeiros, estavam se tornando obsoletos. David Norton, principal executivo do *Nolan Norton*, foi o líder do estudo, que teve Robert Kaplan como consultor acadêmico. Representantes de várias empresas se reuniram a cada dois meses durante o ano de 1990 com a finalidade de desenvolver um novo modelo de medição de desempenho.

O interessante é que várias idéias foram apresentadas durante esta primeira fase do estudo - entre elas: valor para o acionista, medidas de produtividade e qualidade, e novos planos de compensação, mas os participantes logo se voltaram para os indicadores de desempenho multidimensional como a ferramenta mais promissora.

Norton e Kaplan (1997), sintetizaram as constatações do grupo de estudos em um artigo, e levaram a uma ampliação dos indicadores, que se transformarão no que hoje é conhecido como "*Balanced Scorecard*", organizado em torno de quatro perspectivas distintas – financeira, do cliente, processos internos e de inovação e aprendizado. Desde que esse conceito foi divulgado por Kaplan e Norton em 1992, o *Balanced Scorecard* já foi implementado em corporações, unidades de negócio e funções de serviço compartilhadas, e foi se desdobrando no nível individual e de equipe em centenas de organizações, tanto no setor público quanto no setor privado, foi foco de artigos em revistas científicas, de publicações na área de negócios, livros, e numerosos estudos de casos nas mais conceituadas Universidades Americanas, além de conferências públicas por todo o mundo.

O *Balanced Scorecard* foi escolhido pela *Harvard Business Review (HBR)* como uma das práticas de gerenciamento mais importantes dos últimos 75 anos. Os Softwares de Planejamento dos Recursos da Empresa (*Enterprise Resource Planning - ERP*) e os fornecedores de softwares de inteligência de negócios vêm lançando um número crescente de aplicativos e ferramentas de *Balanced Scorecard* que permitem sua implementação. A última pesquisa sobre ferramentas e técnicas de gerenciamento para Diretor Executivo (CEO - *Chief Executive Officer*) realizada pela *Bain & Company* e publicada em 1999 mostra grande satisfação entre os usuários do *Balanced Scorecard*, Kaplan e Norton (1997).

Embora ferramentas de gestão inovadoras, como o *balanced scorecard*, entre outras, prometam verdadeiros milagres administrativos, as empresas não estão fazendo uso delas isoladamente. Muitos estudiosos e gestores acreditam que tais ferramentas utilizadas isoladamente não resolvem qualquer problema. Enquanto as empresas não criarem uma cultura organizacional adequada, utilizando forma integrada as ferramentas, não obterão o sucesso esperado.

O tema Proposta de Modelo de Integração Financeira: Estudo de Caso foi escolhido com o objetivo de analisar o processo de integração proposto na Metal Embalagens Metálicas Ltda., uma empresa que produz embalagens metálicas para o mercado nacional, e almeja crescimento econômico e vantagem competitiva neste segmento, aumentando sua participação de mercado, diante de uma concorrência mais agressiva.

1.1 Objetivo do trabalho

A integração e a junção de ferramentas parecem ser uma tendência mundial em virtude da quantidade de ferramentas com propósitos idênticos. O objetivo deste trabalho é abordar a integração do orçamento empresarial e do *balanced scorecard*, tratando das limitações e descompasso na utilização e implementação conjunta dessas ferramentas de gestão e analisar um modelo de gerenciamento de orçamento empresarial e do *Balanced Scorecard*. As dimensões das perspectivas, consenso na definição dos objetivos estratégicos críticos, definição dos indicadores de desempenho e, plano de integração, em uma empresa do ramo fabril – embalagens metálicas -, é o que se espera do produto final deste trabalho.

1.2 Relevância do estudo

É relevante mostrar que as ferramentas de gestão podem ser utilizadas por grandes corporações, mas também ser uma alternativa para pequenas e médias empresas aperfeiçoarem suas estratégias de controle orçamentário, garantindo assim vantagem competitiva em relação aos concorrentes e assegurando a conquista de novos clientes e a retenção dos atuais.

O orçamento empresarial como ferramenta de Planejamento e o *balanced scorecard*, um sistema de medidas táticas ou operacionais, trata da gestão estratégica no longo prazo, viabilizando processos gerenciais críticos para esclarecer, comunicar, planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas, melhorando a realimentação das informações gerenciais e o aprendizado estratégico. Desta forma poderão ser assegurados entendimentos comuns à harmonização do orçamento com os objetivos estratégicos.

1.3 Metodologia

Foi utilizado o método de pesquisa qualitativo, analisando um processo particular da empresa a partir da revisão da literatura pertinente, confrontada com um estudo de caso, para delinear os aspectos relevantes do tema.

O estudo de caso foi o método adotado, considerando que de acordo com Gil (1996), esta metodologia pode ser usada quando se quer analisar profundamente um objetivo de estudo, examinando detalhadamente uma situação particular.

Na empresa Metal Embalagens Metálicas Ltda., foi acompanhado o processo de implantação para integração das ferramentas de gerenciamento, orçamento empresarial e *balanced scorecard* com o suporte teórico construído na revisão da literatura.

1.4 Estrutura do trabalho

O trabalho está estruturado em seis capítulos, que se resumem da seguinte forma:

No primeiro capítulo é feita uma introdução do tema, buscando fornecer uma visão geral do problema estudado, e o que se espera obter com o estudo realizado.

O segundo capítulo apresenta os conceitos de orçamento empresarial e suas características, expondo as resistências ao mesmo, e suas vantagens, tais como: a necessidades do planejamento, da coordenação, do controle e informações a terceiros. É salientado também as limitações que se dá ao orçamento empresarial e suas causas. Ainda neste capítulo, a maneira de construção de um orçamento empresarial, é elaborada, caracterizando conceitos usados para elaborar o estudo de caso.

No terceiro capítulo, apresenta-se a evolução da técnica do *Balanced Scorecard*, com suas características e conceitos. Em seguida, as quatro perspectivas sugeridas pelos autores Kaplan e Norton, suas importâncias e influências, as relações de causa e efeito, são analisadas.

O quarto capítulo apresenta uma análise de como a integrar o orçamento empresarial com o *Balanced Scorecard* com suas limitações e benefícios.

No quinto capítulo é apresentado o estudo de caso da empresa Metal Embalagens Metálicas Ltda., detalhando a configuração da mesma e sua estratégia na abordagem do foco deste trabalho. Posteriormente, mostramos a elaboração do orçamento empresarial propriamente dito, detalhamos todas as fases da confecção do mesmo, bem como, a utilização da base de dados para as demonstrações financeiras projetadas e apuração do ROE – retorno sobre o patrimônio líquido, base para o fechamento de nosso trabalho. Elaborado o orçamento empresarial, seguimos um plano de ação para atingir metas e objetivos em função do ROE apurado, colocando em pratica a filosofia do *Balanced Scorecard* definindo os objetivos, medidas e indicadores, para chegar a conclusão do estudo de caso.

2 ORÇAMENTO EMPRESARIAL

O orçamento tem como princípio fundamental o planejamento e o controle do lucro por meio do planejamento formal, de uma coordenação efetiva e do controle dinâmico das operações da empresa. O orçamento descreve o plano geral de operações expresso em termos quantitativos. Os termos “orçamento de planejamento”, “plano de lucros” e “plano de operações” são usados no mesmo sentido da palavra orçamento.

Welsch (*apud* LUNKES, 2002, p. 51), conceitua orçamento de planos de lucros como:

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

Para Kaplan e Norton (2001), o orçamento é utilizado para definir metas de desempenho, alocar recursos que possibilitem o cumprimento das metas de desempenho, avaliar o desempenho em comparação com as metas e atualizar as metas com base em novas informações e aprendizado.

Frezatti (2000) enfatiza que, quem não planejar significa não controlar, já que quando não consegue indicar onde quer chegar, não se pode afirmar que uma organização controla seu resultado como planejado previamente.

Então, obviamente, o processo de controle integra-se plenamente ao planejamento, já que permite aprender, incorporar conhecimentos, distinguir desempenhos e mesmo alterar proposições.

Frezatti (2000), aborda ainda o planejamento de negócios considerando o orçamento como forma de controle do resultado futuro e que planejar sem controlar é uma falácia e desperdício de tempo e energia, considera também que o orçamento é a forma pela qual se implementa o plano estratégico da organização, devendo ser elaborado levando-se em conta a seguinte seqüência de etapas:

- Cenários, premissas e pré-planejamento;
- Plano de marketing;
- Plano de suprimentos, produção e estocagem;
- Plano de investimentos no ativo permanente;
- Planos de recursos humanos;
- Plano financeiro.

2.1 As vantagens do orçamento empresarial

Para Kaplan e Norton (2001, p. 291):

A maioria das organizações utiliza o orçamento como sistema gerencial básico para a definição de metas, alocação de recursos e avaliação do desempenho. No entanto, mais da metade das empresas pesquisadas indicaram que seus processos de orçamento e avaliação do desempenho eram executados separadamente do processo de planejamento estratégico. Com os orçamentos funcionando como principal ferramenta de controle das organizações, a atenção gerencial se concentra na consecução das metas financeiras de curto prazo.

Isto posto enumeramos a seguir as principais vantagens do orçamento com relação às funções administrativas básicas das empresas, conforme abordado pela IOB (2002).

- **Primeira vantagem – Planejamento:** A aplicação de orçamentos à atividade de empresas privadas praticamente coincidiu com a difusão da percepção de que o planejamento leva, sempre, vantagem sobre a improvisação, e que, portanto, nenhuma administração consegue ser eficaz sem planejar. Trata-se, em outras palavras, da constatação hoje unanimemente aceita de que, para atingir o propósito fundamental de zelar adequadamente pelo investimento dos acionistas das empresas, o gerenciamento de negócios tem de evoluir do primitivo estilo improvisado para o estilo proativo. Ora, por consistir em um sistema de coordenação e controle baseado em uma minuciosa determinação de objetivos, o orçamento mantém a gerência fundamentalmente interessada no planejamento;
- **Segunda vantagem – Coordenação:** Sistemas complexos como da empresa moderna não podem subsistir sem coordenação. A coordenação é o fator que confere coerência e unidade ao sistema, articulando atividades independentes e priorizando o espírito de equipe, para subordinar interesses individuais e até conflitantes ao interesse comum do conjunto. Coordenação é fator essencial da execução: sem coordenação, não se executa o planejamento. O orçamento, como expressão escrita e detalhada do interesse comum da empresa, é uma das mais completas ferramentas de coordenação com que pode contar a administração competente;
- **Terceira vantagem – Controle:** O controle consiste na comparação entre o desempenho real de uma empresa e o seu desempenho planejado, para identificar desvios com tempo suficiente para a sua correção ou compensação, assegurando, dessa forma, o cumprimento da meta de lucro anteriormente

definida. O orçamento provê o mais detalhado e completo instrumento de controle até hoje disponível. Na verdade, a despeito de toda a evolução das técnicas modernas de acompanhamento de receitas e custos, nada, ainda, se compara ao orçamento em termos de eficiência no exercício da função administrativa de controle;

- **Quarta vantagem – Informação a terceiros:** O orçamento constitui um destacado instrumento de informação da situação financeira da empresa perante os seus parceiros externos, tais como acionistas, bancos, fornecedores, clientes, entidades públicas etc.

Expostas, desta forma resumida, as principais vantagens gerais do orçamento, podemos, facilmente, concluir que tais vantagens permanecem, hoje, com a sua validade integral. Pode-se dizer que a importância dessas vantagens é hoje mais destacada do que era no início da época áurea dos orçamentos. Na verdade, à medida que, por efeito da globalização, cresce acentuadamente a competição em todos os mercados, as funções administrativas cumpridas pelo orçamento tornam-se cada vez mais importantes. Quem pode, hoje, impunemente, negligenciar as suas atribuições de planejamento, coordenação, controle e informação a terceiros? O arrefecimento do entusiasmo pelo emprego de orçamentos empresariais não pode decorrer de perda de importância por obsolescência, uma vez que, conforme vimos, permanecem cada vez mais fortes as razões que, em outras épocas, justificaram a sua adoção, assim afirmamos, que o orçamento, pela sua contribuição gerencial até hoje inigualada, é, nos dias atuais, ainda mais necessários do que o foi em épocas passadas, sendo, portanto, a tese da obsolescência, uma pista falsa.

2.2 Limitações do Orçamento Empresarial

Kaplan e Norton (2001, p. 291) destacam que:

As limitações da gestão por orçamentos já são notórias. Jack Welch, CEO da General Electric, desancou o papel dos orçamentos nas corporações: “O orçamento é a maldição da América corporativa. Nunca deveria ter existido... A preparação do orçamento é um processo reducionista. Com ele, sempre se consegue o mínimo das pessoas, pois todos estão negociando pelos números mais baixos.” Bob Lutz, ex-presidente da Chrysler Corporation, declarou que “os orçamentos são ferramentas de repressão, em vez de inovação”.

Na análise feita na IOB (2002), o orçamento embora apresente várias limitações, a que mais se destaca é a complexidade. Por ser um sistema detalhado e abrangente que compreende todas as atividades da empresa, o orçamento não tem

como evitar a complexidade, - tanto na elaboração das previsões que o antecedem como nas partes da fase de controle. Uma das causas dessa grande carga de trabalho advém do fato de que, sendo um sistema articulado e cheio de interdependências, o orçamento é como um castelo de cartas que pode ruir por inteiro, a cada movimento que se faz: não se pode alterar um elemento sem que todos os demais sofram ajustes correspondentes. Assim, qualquer erro ou má interpretação de um analista, de um supervisor ou de um gerente pode resultar em um re-trabalho total.

Para agravar a situação, o orçamento não é, em geral, um sistema linear, mas um sistema de vaivém que lembra muito um jogo de tentativa e erro: geralmente, a Diretoria não pode visualizar, antecipadamente, os efeitos finais de uma decisão básica, como, por exemplo, a escolha dos volumes e da política de preços a serem utilizados para desenvolvimento do orçamento. Dessa forma, é comum que, uma vez desenvolvido o orçamento preliminar, a Diretoria, por não se agradar dos resultados, decida alterar as bases originalmente utilizadas, acarretando o conhecido retrabalho total: começa-se, praticamente, tudo de novo.

Considera ainda que a maior razão pela qual a complexidade do trabalho não justifica o abandono dos orçamentos, é avanço tecnológico que acabou por gerar, nas atividades burocráticas e administrativas das empresas, uma relação significativa de mão de obra comparável àquele gerado pelos robôs nas linhas de produção. Nesse cenário modernizado e informatizado, poucos funcionários com seus computadores pessoais fariam, talvez com um mínimo de horas extras, aquilo que o exército de funcionários dos anos 60 levava meses para fazer, trabalhando noite adentro.

Diante disso, não se poderia imaginar o desinteresse pelo orçamento devido à carga de trabalho. Se existisse correlação entre os dois fenômenos, essa seria inversa e não direta, uma vez que o primeiro cresce à medida que o segundo se reduz. O declínio da prática orçamentária ocorreria exatamente na época em que a tecnologia viabiliza essa prática pela facilitação de sua elaboração e de suas análises, mostrando que certamente, a causa do declínio da prática orçamentária não está na complexidade do sistema, tese que, portanto, deve ser rejeitada, mas sim em fenômenos mais sutis e dissimulados do que a complexidade do sistema, conforme apresentado a seguir:

- **Primeira causa real - Invasão de território ou o ciúme executivo:** considera a IOB (2002) que a maioria dos executivos parece ter mais ciúmes do seu serviço do que de suas próprias “namoradas”, se não se tratasse de uma prática anti-higiênica e até avessa à natureza humana, talvez fosse comum ver executivos, à entrada de seus escritórios, demarcando o seu território à moda do que fazem os cachorros e outros mamíferos ditos irracionais. A posse

exclusiva da sua posição dentro da empresa parece ser uma condição essencial de segurança para o executivo – aquela é “sua” área, o “seu” departamento, o feudo exclusivo onde só ele manda e desmanda, faz e desfaz. Ali, ninguém mete o bedelho, a não ser quando expressamente convidado, por ele mesmo, a opinar.

Ora, sob um regime de Controle Orçamentário, esse sistema estanque de administração fica comprometido, uma vez que as células organizacionais da empresa, sejam elas departamentos, áreas, seções ou o que forem, subordinam-se ao interesse maior da organização. Isso limita a liberdade do executivo responsável, obrigando-o discutir, previamente, com o “pessoalzinho” do orçamento qualquer ação que fuja ao planejamento originalmente aprovado ou obrigando-o a explicar, ao mesmo “pessoalzinho”, as razões de desvios apurados a posteriori. O orçamento, assim, passa a ser encarado como uma espécie de *big brother*, sempre a espionar por cima do ombro do gerente, fiscalizando os seus movimentos e, muitas vezes, inspirando a substituição do que deveria ser “um espírito participativo” por uma disfarçada, mas intransigente, resistência ao orçamento.

A neutralização dessa resistência dos escalões de nível médio para cima é muito importante para o funcionamento e para a sobrevivência do sistema orçamentário;

- **Segunda causa real – Impurezas no organograma ou incompetência executiva:** a resistência antes citada, para IOB (2002) não decorre, exclusivamente, da imaturidade de executivos ciumentos, sendo, muitas vezes, oriunda de “impurezas” no organograma da empresa. Por isso, o administrador interessado na implantação do Controle Orçamentário deve analisar meticulosamente a administração da sua empresa.

É de suma importância a verificação da propriedade das linhas de comando e dos níveis dos diferentes escalões administrativos. Sobretudo, deve-se verificar se a delegação de autoridade foi inspirada pela melhor eficiência da empresa, ou se há cargos meramente políticos, cargos de alto nível de autoridade (em função das pessoas que os ocupam), mas de atribuições indefinidas, criadas como cabides aos quais se penduram parentes e amigos dos “donos da firma”. Se existirem tais cargos, o administrador terá um sério problema a ser resolvido antes de pensar em implantar um verdadeiro sistema de controle orçamentário porque, certamente, esses “executivos ciumentos” farão o possível para boicotar o sistema orçamentário, evasivo e diluído por falsas autoridades.

Se a estrutura organizacional não for clara, límpida, bem definida e se a autoridade autêntica e competente não fluir livremente por linhas adequadas e sem gargalos, sem duplicidade, sem tropeços ou colisões contra “forças ocultas”, a possibilidade de levar-se a bom termo um programa orçamentário autêntico será praticamente nula. Assim, o Sistema Orçamentário exige uma faxina administrativa, o que representaria mais uma das suas inestimáveis contribuições à boa gerência dos negócios da empresa, mas que, via de regra, se transforma em um bom motivo para que comece a ser olhado de revés pela administração comprometida com as impurezas do seu organograma;

- **Terceira causa real - Desonestidade ou trapaça executiva:** a terceira e última das causas reais para a IOB (2002) refere-se a algo menos sutil e mais consciente do que simples ciúme executivo, ao qual nos referimos na primeira causa real identificada, que se trata de algo involuntário, inconsciente, proporcional ao grau de insegurança psicológica de cada um, muito parecido com o tal de ciúme.

Nessa terceira causa, a natureza do fenômeno é muito diferente: é algo consciente e intencional e muito semelhante ao que se pode chamar de trapaça. Nesse caso, o executivo não aparenta qualquer animosidade contra o orçamento nem usa de ironias contra os encarregados de administrá-lo. Mostra-se cooperativo, esforçado e empenhado em colaborar para que as coisas funcionem. Mas, lá por dentro, o fulano de tal arquiteta artimanhas em proveito próprio, ele não está muito interessado na correção dos dados ou das sugestões que oferece, na verdade, tudo o que busca é assegurar que o orçamento não inclua metas que ele não possa atingir com facilidade. A motivação dos trapaceiros de orçamento é clara: visam aos estabelecimentos de metas fáceis de serem cumpridas, assim, estarão a salvo de conseqüências que podem ser de duas categorias:

- 1) **Administrativas:** quando se limita a um memorando de advertência, a uma “bronca” amigável do superior imediato ou, até, a um rebaixamento ou demissão (no caso de múltiplas reincidências), pelo não cumprimento de objetivos orçamentários;
- 2) **Financeiras:** quando, por exemplo, a empresa adota sistema de distribuir, aos seus executivos, bônus ou outras recompensas de valor financeiro, proporcionais ao cumprimento ou superação das metas previstas no orçamento.

O executivo capaz de urdir objetivos orçamentários falsos com a intenção de

tirar proveitos financeiros, fraudando, assim, os esforços de todos os demais funcionários interessados na utilização de uma técnica trabalhosa e dispendiosa como a orçamentária, definitivamente não merece confiança - ele é bem capaz de enfiar a mão no cofre, se o pilhar aberto.

2.3 Construção do orçamento empresarial

Para Kaplan e Norton (2001, p. 301):

O orçamento operacional compõe-se da previsão de receitas decorrentes da venda de produtos e serviços, e da previsão de despesas a serem incorridas, em condições de eficiência, para a produção e entrega dos bens e serviços. O orçamento operacional especifica as despesas contínuas para a manutenção dos produtos e clientes existentes, assim como as despesas necessárias ao lançamento de novos produtos e à atração de novos clientes durante o período seguinte.

Conforme Kaplan e Norton (2001, p. 291), mostram também que a adoção do orçamento empresarial não é unânime:

Bjartes Bogsnes, vice-presidente de controle corporativo da Borealis, empresa petroquímica dinamarquesa, expressou sua preocupação com o papel centralizador dos orçamentos nas organizações: “O orçamento tradicional promove a centralização das decisões e da responsabilidade, converte o controle financeiro em evento anual de outono, absorve recursos significativos em toda a organização e atua como barreira à sensibilidade e agilidade em relação ao cliente”.

Para eles, não deixar de lado o “antigo e perverso orçamento”, requer adotar novos sistemas e processos que cumpram os objetivos críticos pretendidos, pois os gerentes recorrem aos orçamentos para várias funções organizacionais vitais:

- Definir metas de desempenho;
- Alocar recursos que possibilitem o cumprimento das metas de desempenho;
- Avaliar o desempenho em comparação com as metas;
- Atualizar as metas com base em novas informações e aprendizado.

Para Hoji (2003) o orçamento empresarial (ou orçamento geral) é elaborado geralmente para um exercício social, mas pode também ser elaborado para um período menor ou maior (seis meses ou três anos, por exemplo), de acordo com a necessidade de cada empresa. Ele é composto de vários orçamentos específicos, que são agrupados e elaborados em seqüência lógica, como efetivamente ocorrem os fatos empresariais na prática.

A seqüência do modelo simplificado que apresentaremos neste trabalho, considera um grupo de orçamentos, adaptado de Hoji (2003):

- Grupo 1: orçamentos de vendas;
- Grupo 2: orçamentos de produção;
- Grupo 3: orçamentos de gastos e despesas;
- Grupo 4: orçamentos de compra e vendas;
- Grupo 5: orçamentos de investimentos.

Englobando os orçamentos acima é possível elaborar as demonstrações de resultado, fluxo de caixa e balanço patrimonial, conforme demonstrado na Figura 1.

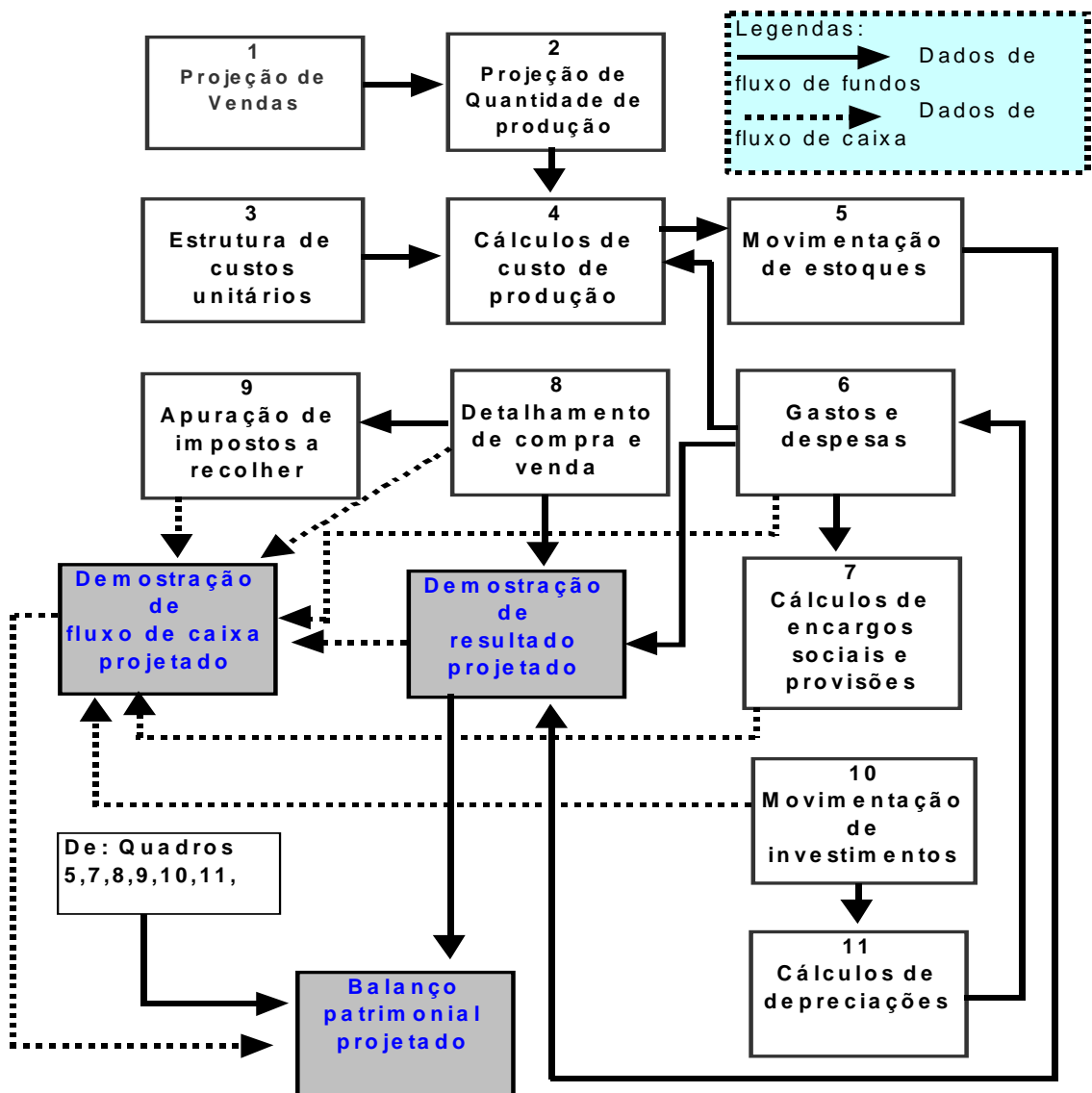


Figura 1: Fluxo de dados para elaboração de orçamento empresarial.

Fonte: Adaptado de HOJI (2003)

Na seqüência do fluxo para elaboração do orçamento operacional, podemos visualizar os passos e seqüências lógicas.

Conforme demonstrado na Figura 1, os fundos vão sendo transferidos quadro a quadro, agregando valores, e, de acordo com a legenda as setas cheias demonstram esta seqüência. Os fundos são convertidos em dinheiro, possibilitando a demonstração de fluxo de caixa, demonstrado com setas pontilhadas. A conjugação do saldo anterior do Balanço patrimonial com os dados da demonstração de resultados e da demonstração de fluxo de caixa resulta em saldo atual do Balanço patrimonial. O orçamento de operações engloba os orçamentos específicos dos grupos um a cinco. Com estes dados específicos é então possível projetar as demonstrações de resultado o fluxo de caixa e o balanço patrimonial relativos às operações.

2.4 Premissas e critérios

Hoji (2003) considera também que diante de um cenário econômico, devemos estabelecer as premissas e os principais critérios. Deve ser utilizado indicadores normalmente presentes em um orçamento empresarial: taxas de inflação e de câmbio, taxas de juros, alíquotas de encargos sociais e de previsões para mão-de-obra.

Exemplificando mostra que considerando uma data-base de 31/12/2002, podemos projetar os índices hipotéticos de inflação geral, salário e taxa de câmbio, para cada período do orçamento (por semestre), conforme mostrado na Tabela 1.

Tabela 1: Projeção de índices e taxas de câmbio.

Descrição		2002	S-1/03	S-2/03
Inflação geral	Variação % Inflator	1,00	3,0%	3,0%
			1,0300	1,0609
Salário	Variação % Inflator	1,00	0,0%	10,0%
			1,00	1,100
Taxa de Câmbio	Variação % Taxa	3,6500	-4,1%	1,4%
			3,5004	3,5494

Fonte: HOJI (2003)

As alíquotas de encargos sociais e provisões para férias e 13º salário podem ser projetadas a partir de dados históricos, conforme Tabela 2.

Tabela 2: Alíquotas de encargos sociais e provisões para férias, 13º salário e rescisões.

Descrição	S-1/03	S-2/03
Contribuição ao INSS	28,8%	28,8%
Contribuição ao FGTS	8,5%	8,5%
Total de Encargos sociais	37,3%	37,3%
Provisões para férias, 13o salário e rescisões	20,0%	20,0%
Total encargos e provisões	57,3%	57,3%

Fonte: HOJI (2003)

Outros indicadores podem ser utilizados de acordo com a necessidade e o nível de detalhes desejados pela empresa, tais como os preços de viagens aéreas, os preços dos principais materiais de escritórios e as alíquotas de impostos por tipos de venda.

3 SISTEMAS DE INDICADORES BALANCEADOS DE DESEMPENHO (*BALANCED SCORECARD*).

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

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

Uma empresa sem estratégia, pode se transformar numa folha seca que se move ao capricho dos ventos da concorrência. Para assegurar a implementação da estratégia com sucesso, geralmente as empresas utilizam-se do orçamento e do *balanced scorecard*. Para sumarizar esses indicadores em metas nos respectivos processos orçamentários, é necessário que a estratégia da empresa tenha sido formulada, para permitir passar para o passo seguinte que é definir os indicadores estratégicos por meio do *balanced scorecard*, conforme Figura 2.

Em função das atuais mudanças no mercado e dos inadequados métodos de mensuração, as empresas vêm buscando novas formas de melhorar seus sistemas de informação. Isto ocorre por meio de sistemas de mensuração financeira e não-financeira; um exemplo dessas ferramentas é o *Balanced Scorecard* ou *BSC*.

A idéia de *balanced scorecard* não é totalmente nova. Durante e depois da Segunda Guerra Mundial desenvolveram-se sistemas semelhantes na Companhia Ford Motor. Robert MacNamara, um dos mentores desse sistema na Ford, foi Secretário de Defesa e introduziu os mesmos métodos de administração no Pentágono durante a Guerra do Vietnã. O próprio “*Tableau de Board*”, de Guerny, Guiriec e Lavergne apresenta as bases de toda a metodologia e filosofia do *balanced scorecard*.

Conforme Atkinson et al. (*apud* LUNKES 2002), o *balanced scorecard* reflete a primeira tentativa sistemática de desenvolver um projeto para o sistema de avaliação de desempenho que enfoca os objetivos da empresa, coordenação da tomada de

decisão individual e provisão de uma base para o aprendizado organizacional. Kaplan e Norton (*apud* LUNKES 2002) afirmam que o *balanced scorecard* é como os instrumentos na cabine de comando de um avião: fornece, de relance, informações completas aos gerentes.

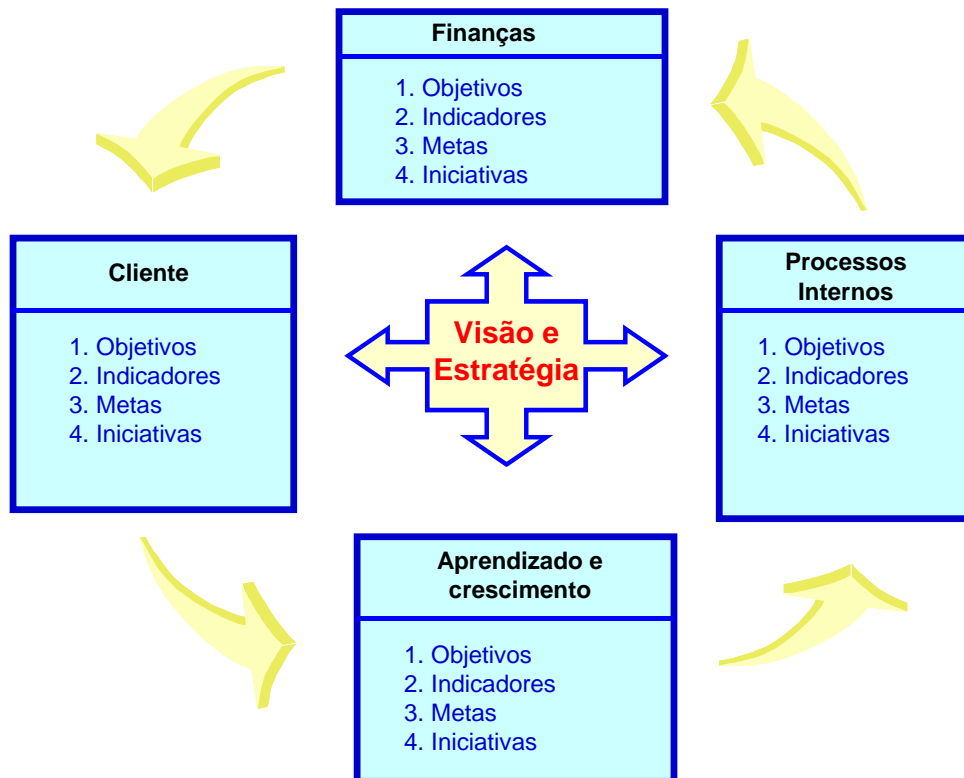


Figura 2: O BSC fornece a estrutura necessária para a tradução da estratégia em termos operacionais.

Fonte: KAPLAN e NORTON (1997).

Kaplan (1998) assevera 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 são 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.

Kaplan e Norton (*apud* LUNKES 2002) acham que, é preciso haver um estilo de abertura e transparência para que o *Balanced Scorecard* seja adotado. É preciso

que os executivos superiores queiram transmitir os objetivos da organização a todos. Nem sempre e nem todos os executivos utiliza-se deste estilo.

3.1 Características do *Balanced Scorecard*

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, como apresentado na Figura 3.



Figura 3: O BSC como sistema gerencial.

Fonte: KAPLAN e NORTON (1997).

Para Prado (2003) dominar a ferramenta do *Balanced Scorecard* é necessário porque na maioria das empresas há necessidades de cumplicidade entre a gerência financeira e a operacional. A necessidade de conhecer a ferramenta se deve:

- Menos de 10% das estratégias efetivamente formuladas são executadas;
- Na maioria das falhas (estimadas em 70%), o problema real não é estratégia ruim, mas execução ruim;

- 35% das decisões que permitem avaliar as empresas são dados não financeiros;
- Mais de 75% das organizações brasileiras não relacionam incentivos e remuneração com a estratégia;
- 78% das empresas brasileiras não analisam a integração do orçamento com a estratégia.

O Modelo de *BSC* enxerga o desempenho de uma empresa ou unidade de negócio de quatro perspectivas: financeira, cliente, processos (de negócio e operacional) aprendizado e crescimento – conforme mostrado na Figura 4.

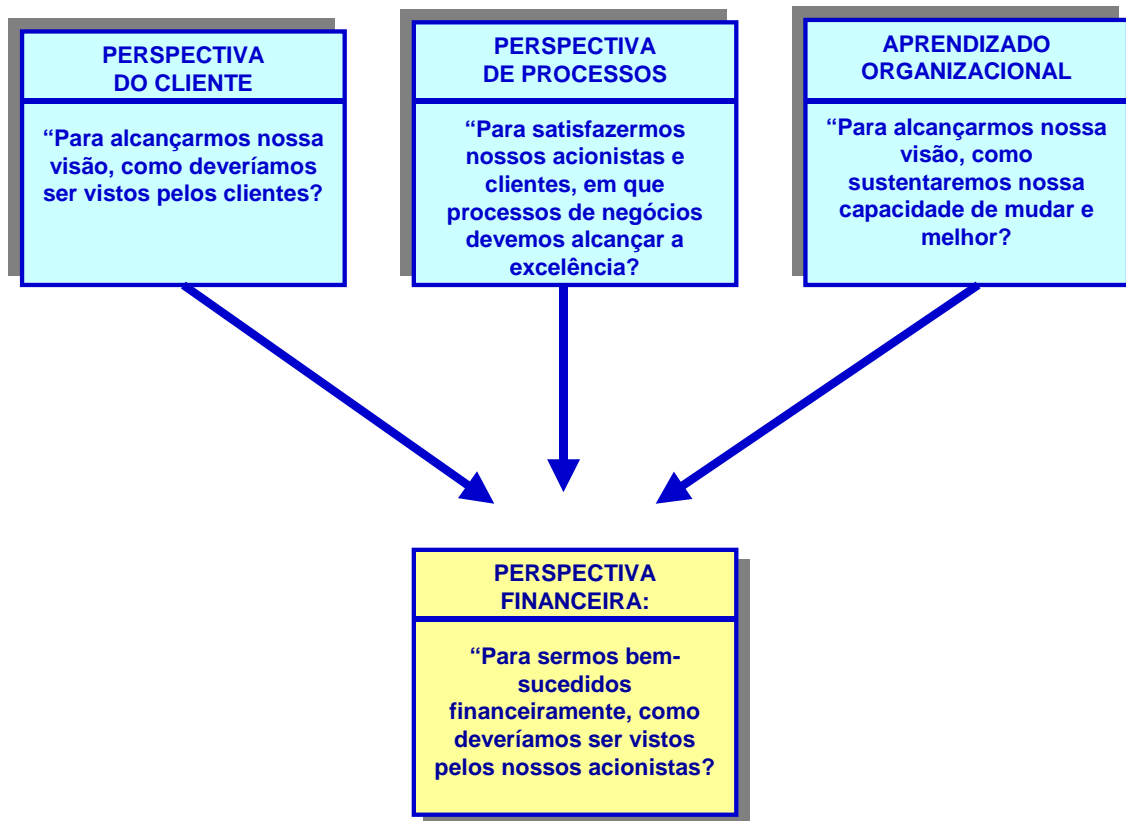


Figura 4: Perspectiva do *Balanced Scorecard*.

Fonte: KAPLAN e NORTON (1997)

3.2 Perspectiva Financeira

Kaplan (1998), mostram que as informações para implantar o *BSC* vêm de vários “donos de medição”: o setor financeiro se encarrega de gastos e benefícios, recursos humanos medem habilidades, a produção avalia qualidade e rendimento. O

setor financeiro, estará encarregado das medições financeiras.

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

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

- Crescimento e mix de receita;
- Redução de custos/melhoria de produtividade;
- Utilização dos ativos/estratégia de investimento.

O setor financeiro e de contabilidade, além de cuidar de aspectos básicos como escrituração contábil, captação de recursos e controle financeiro, podem oferecer informações financeiras muito valiosas nas discussões sobre estratégia e nas demais tarefas vinculadas à alta direção, pois os objetivos financeiros podem diferir consideravelmente em cada fase do ciclo de vida de uma empresa, na abordagem da teoria da estratégia empresarial mostrando estratégias diferentes que as unidades de negócios podem seguir.

Kaplan e Norton (1997, p. 53) simplificam as fases de uma empresa em três: crescimento, sustentação e colheita, indicando: “A gestão financeira eficaz deve abordar tanto o lucro quanto o risco. Objetivos relacionados a crescimento, lucratividade e fluxo de caixa enfatizam sempre os melhores retornos sobre o investimento”.

O cuidado deve estar no equilíbrio nos retornos esperados, pelo gerenciamento e o controle de risco, levando a perspectiva financeira a agregar mais este objetivo, ou seja, voltar para o dimensionamento do risco como, a diversificação das fontes de receita, evitando a dependência de um restrito grupo de clientes, única linha de negócios, e até mesmo uma determinada região geográfica.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 26):

As medidas financeiras de desempenho indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para as melhorias dos resultados, objetivos financeiros normalmente estão relacionados à lucratividade – medida, por exemplo, pela receita operacional, o retorno sobre o capital empregado ou, mais recentemente, o valor econômico agregado. Os objetivos financeiros alternativos podem ser o rápido crescimento das vendas ou a geração de fluxo de caixa.

Na perspectiva financeira, os autores esclarecem que, os objetivos financeiros representam a meta de longo prazo da empresa: gerar retornos superiores a partir do capital investido na unidade de negócios. O uso do *Balanced Scorecard* não conflita com essa meta vital, mas na realidade ele permite tornar os objetivos financeiros explícitos e ajustar os objetivos financeiros às unidades negócios nas diferentes fases dos ciclos de vida e crescimento, do produto e empresa.

3.3 Perspectiva do Cliente

As mudanças ocorridas no mercado não são assimiladas por muitos executivos, que continuam alheios diante do mercado consumidor. Há, nos executivos de forma geral muitas dúvidas em relação ao mercado; a tendência é o pânico, porque não se sabe como esse estilhaçamento de alternativas vai interferir no negócio. Entender as necessidades dos clientes, sua cultura, carências e hábitos de consumo são um diferencial em relação à concorrência.

Kaplan e Norton (1997) afirmam que, antes, as empresas podiam se concentrar em suas capacidades internas, enfatizando o desempenho dos produtos e a inovação tecnológica. Porém, as empresas que não compreendem as necessidades dos clientes acabam constatando que os concorrentes lhes tomavam mercado, oferecendo produtos ou serviços melhor alinhados às preferências desses clientes. Por isso, as empresas hoje estão voltando seu foco para fora, para os clientes.

O *balanced scorecard* pode ser usado para identificar quais os segmentos de clientes (internos e externos) e mercado de atuação em que a empresa irá agir, bem como as medidas de desempenho adotadas para acompanhamento destes segmentos e mercado. 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 segmentos designados. A perspectiva do cliente também pode incluir medidas específicas, como tempo de atendimento curtos, entregas no prazo, ou a quantidade de novos produtos e serviços, que conduzem a melhorias nas medidas básicas da clientela, considerando que um grupo de medidas essenciais de resultados dos clientes é comum a todos os tipos de empresa e inclui indicadores conforme apresentado na Figura 5.

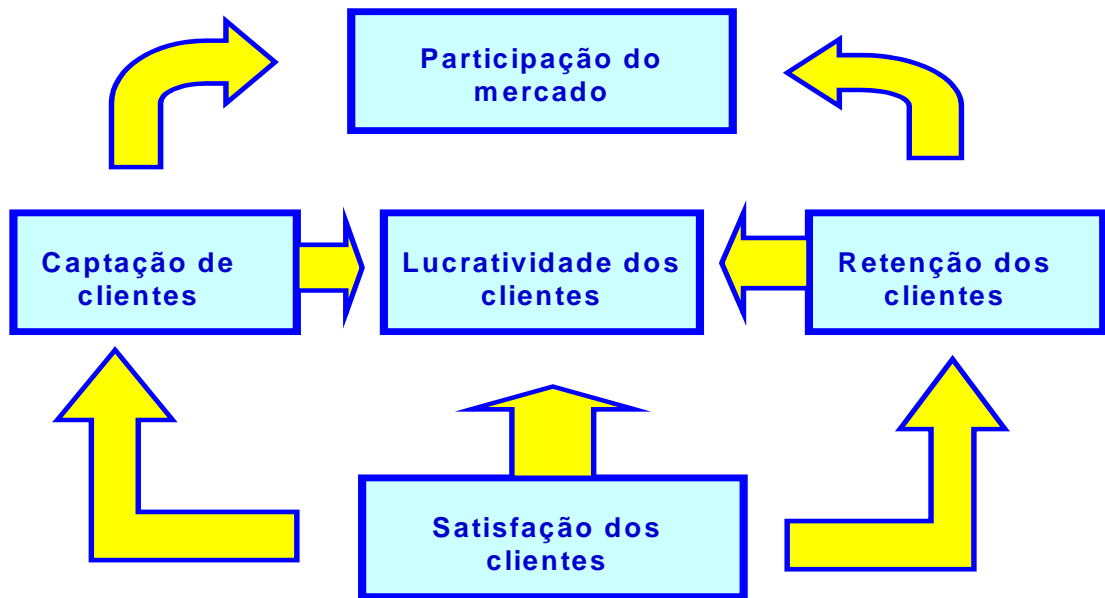


Figura 5: A perspectiva do cliente – medidas essenciais.

Fonte: KAPLAN e NORTON (1997).

- **Participação de Mercado:** reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido – market share);
- **Captação de Clientes:** mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios;
- **Retenção de Clientes:** controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes;
- **Satisfação dos Clientes:** mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor;
- **Lucratividade dos Clientes:** medem o lucro líquido de cliente ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes.

Kaplan e Norton (1997) enfatizam que, o objetivo da perspectiva do cliente, dá ao executivo uma idéia clara de seus segmentos-alvo de clientes e negócios, dispondo um conjunto de medidas essenciais conforme já citadas e descritas anteriormente,

representam metas para as operações, logística, marketing e desenvolvimentos de produtos e serviços da empresa.

Os executivos devem identificar ainda o que os clientes dos segmentos-alvo valorizam e escolher a proposta de valor a ser oferecida aos seus clientes e em seguida, podem selecionar os objetivos e medidas entre três classes de atributos que, se atendidos, permitirão que a empresa retenha e amplie seus negócios com esses clientes específicos. Conforme os autores as três classes de atributos são:

- Atributos de produtos e serviços: funcionalidade, qualidade e preço;
- Relacionamento com os clientes: qualidade da experiência de compra e das relações pessoais;
- Imagem e reputação.

Enfatizam ainda que: “selecionando objetivos e medidas específicos nessas três classes, os executivos poderão levar suas empresas a oferecer propostas de valor superiores aos seus segmentos-alvo”.

3.4 Perspectiva dos Processos Internos

Toda empresa usa conjunto específico de processos internos para criar valores para seus clientes e gerar resultados financeiros. Na atual conjuntura, as empresas fazem mudanças isoladas em setores ou departamentos, tentando, com isso, melhorar sua posição competitiva. Embora tais mudanças tenham algum retorno, elas, muitas vezes não são suficientes. A solução é reinventar seus processos de negócios.

Dentre os processos internos críticos nos quais a organização deve alcançar a excelência, podem ser destacados os tradicionais, como custo, qualidade e tempo, e alguns mais recentes, como inovação por meio de pesquisa e desenvolvimento, e serviços pós-venda.

Kaplan e Norton (1999) afirmam que, as empresas que organizam os custos por departamentos, e que ignoram que as atividades e processos cruzam freqüentemente as fronteiras departamentais, estão completamente fora da realidade.

Para a perspectiva dos processos internos da empresa, os executivos identificam os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e acionistas. As empresas costumam desenvolver objetivos e medidas para essa perspectiva depois de formular objetivos e medidas para a perspectiva financeira e do cliente. Essa seqüência permite que as empresas focalizem as métricas dos

processos internos nos processos que conduzirão aos objetivos dos clientes e acionistas.

Uma cadeia de valores genérica que serve como modelo à perspectiva dos processos internos. é sugerida na Figura 6, mostrando um modelo composto de três processo principais: Inovação, operações e serviços pós-venda.

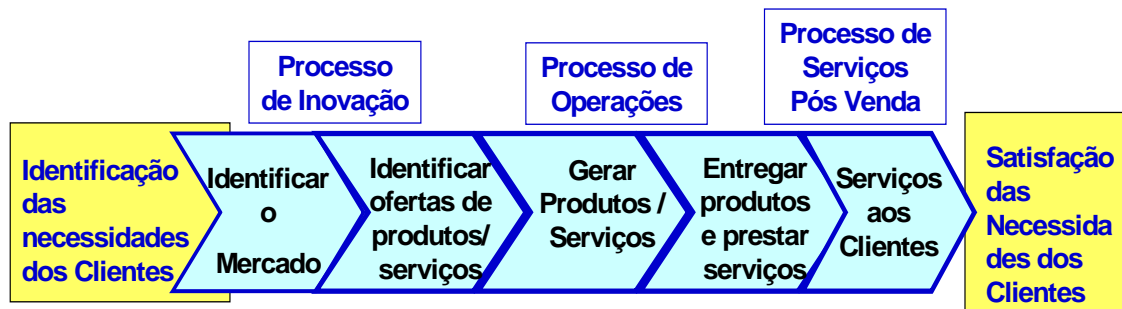


Figura 6: Cadeia de valores genérica dos processos internos.

Fonte: KAPLAN e NORTON (1997)

3.5 Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento

Edvinsson e Malone (1998) mostram que os índices de renovação e desenvolvimento estão em pólo oposto aos demonstrativos financeiros. Enquanto estes fixam em caráter definitivo o desempenho passado da empresa que acaba de ocorrer, a perspectiva de renovação e desenvolvimento tenta projetar o futuro imediato, estabelecendo o que a empresa está realizando no presente a fim de preparar-se adequadamente para captar oportunidades futuras.

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

Verifica-se que a maioria das empresas determina objetivos para os empregados, extraídos de uma base comum de três medidas de resultados e essas medidas essenciais são, então, complementadas por vetores situacionais, conforme Figura 7.

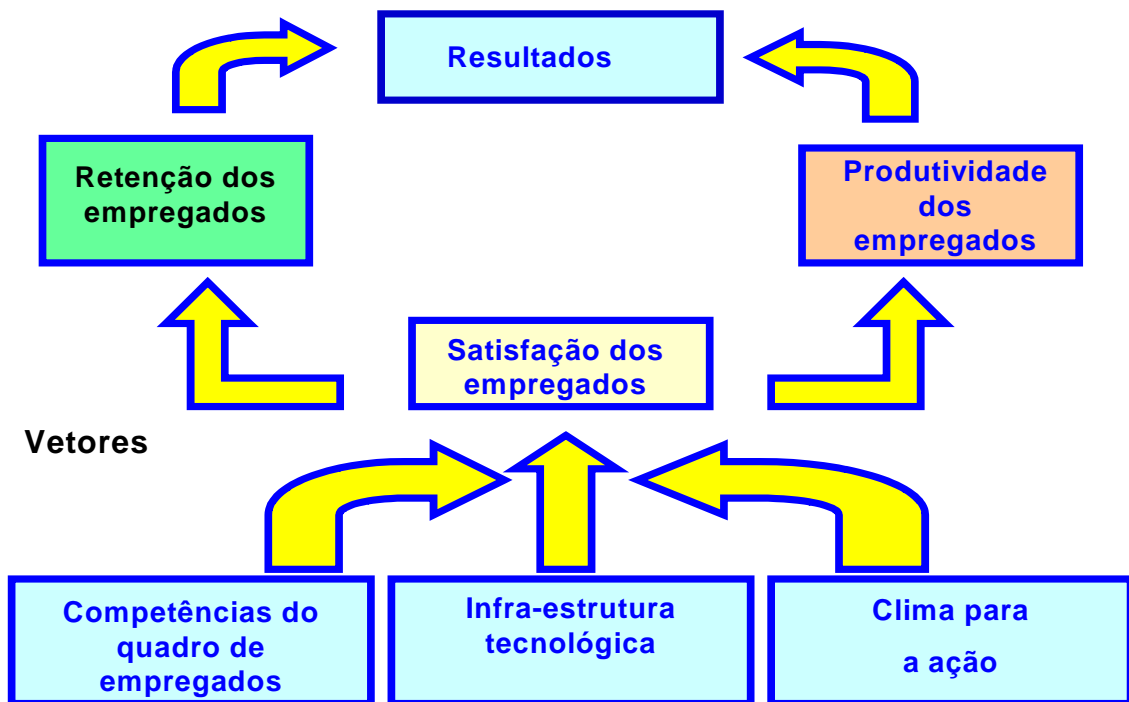


Figura 7: A estrutura de medição do aprendizado e crescimento.

Fonte: KAPLAN e NORTON (1997)

A crença que funcionários apenas deviam executar bem trabalhos, sempre limitados, atribuídos por gerentes e engenheiros, esta totalmente obsoleta. Para que as empresas atinjam seus objetivos, todos os seus membros devem estar alinhados com a estratégia. Os trabalhos de hoje estão basicamente fundamentados no conhecimento e até mesmo os empregados ainda envolvidos na produção devem empenhar-se pela melhoria contínua em qualidade, redução de custos e tempos dos processos para atender as expectativas dos clientes e igualar ou superar a concorrência. É importante até mesmo que os funcionários saibam quem são os clientes para que eles possam descobrir formas de criar valor para eles. Também é importante uma boa pesquisa de satisfação de empregados, pois talvez se considerem bem remunerados e bem tratados, não significando necessariamente que compreendem claramente as metas organizacionais e estejam comprometidos em contribuir para sua execução. As ferramentas de gestão em sua maioria foram concebidas para gerenciar taticamente e não estrategicamente.

Kaplan e Norton (2001), identificam uma lacuna entre a Missão – Visão – Estratégia e as Ações dos funcionários do dia-a-dia e propõe o uso do *Balanced Scorecard* para vincular a Visão e a Estratégia às Ações dos funcionários no dia-a-dia, conforme mostrado na Figura 8.

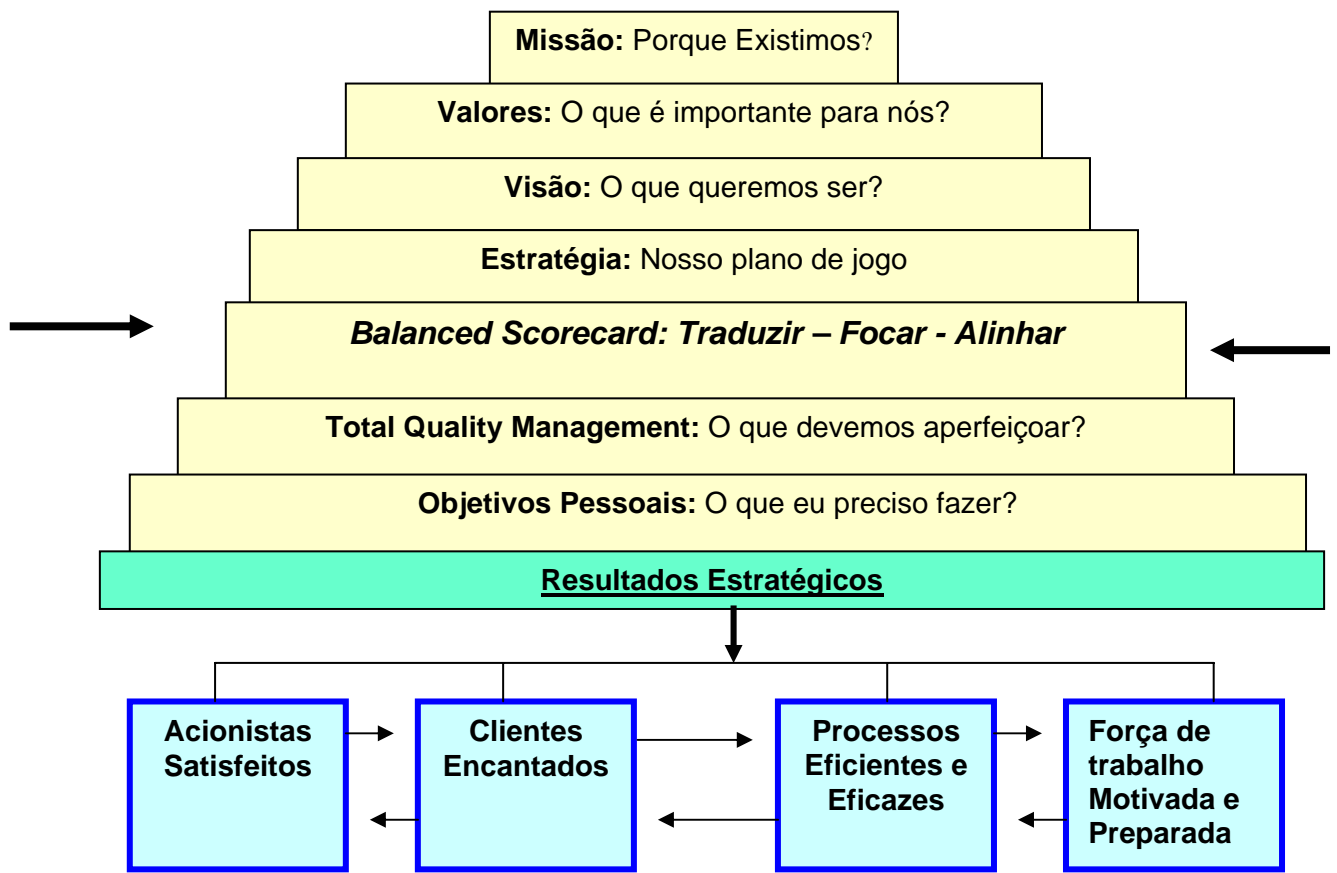


Figura 8: Traduzindo a missão em resultados almejados.

Fonte: KAPLAN e NORTON (2001)

Kaplan e Norton (2001) entendem que a compreensão da estratégia por meio de processos de comunicação amplos e inovadores é o ponto de partida para o desenvolvimento da consciência estratégica. Em qualquer projeto de *Balanced Scorecard* os gerentes precisam definir com clareza os indicadores que serão utilizados para orientar e monitorar a estratégia no *scorecard*, e a forma de cálculo dos indicadores a partir de dados básicos.

Os empregados devem compreender os indicadores com clareza, para que suas decisões e ações afetem a estratégia da maneira pretendida. Como exemplo da dificuldade de compreensão dos indicadores, mesmo no nível de gerentes seniores, uma empresa apresentou mais de trinta indicadores a uma equipe executiva de dez profissionais e pediu a cada um que escolhesse os indicadores mais adequados ao seu *Balanced Scorecard*. Apenas um indicador, (o retorno financeiro) foi apontado pelos dez executivos. A concordância em relação à pelo menos um indicador foi gratificante, mas não surpreendente, uma vez que a remuneração variável para todos os executivos daquela divisão estava vinculada ao retorno financeiro. A falta de

consenso quanto aos demais indicadores mostrou como seria árduo construir o restante do *Balanced Scorecard*. No entanto, antes de prosseguir com a tarefa foi passado aos executivos mais um exercício pedindo-lhes que escrevessem a fórmula de cálculo do retorno financeiro na organização, cujo resultado foram dez fórmulas diferentes. Se os dez principais executivos, responsáveis pelo gerenciamento da empresa, não compreendiam com clareza o indicador de desempenho mais comum, foi fácil concluir como era deficiente a percepção das demais pessoas na organização.

As organizações focalizadas na estratégia compreendem bem a importância de comprometer e alinhar todos os empregados com a estratégia. Em última instância, os empregados são as pessoas que efetivamente implantarão a estratégia. As organizações focalizadas na estratégica usam o *Balanced Scorecard* em três processos diferentes para o alinhamento dos empregados com a estratégia:

- Comunicação e educação;
- Desenvolvimento de objetivos pessoais e de equipes;
- Sistemas de incentivos e recompensas.

Consideram ainda Kaplan e Norton (2001) que um bom programa de comunicação deve ter os seguintes objetivos:

- Promover a compreensão da estratégia em toda a organização;
- Fazer com que as pessoas comprem a estratégia para apoiá-la na organização;
- Educar a organização sobre o sistema de mensuração e gerenciamento do *Balanced Scorecard* como base de implementação da estratégia;
- Fornecer feedback constante sobre a estratégia, por meio do *Balanced Scorecard*.

Vale destacar que cada vez mais, as empresas estão formando equipes para executar processos de negócios. Fazer o mesmo trabalho repetidamente, como o mesmo nível de eficiência, não é mais suficiente para o sucesso da organização. Existem Armadilhas que podem levar ao insucesso na implantação do *Balanced Scorecard*:

- Equipe só com a média gerência: falta de compromisso da alta administração;
- Projeto levado a cabo por uma ou duas pessoas;
- Projeto mantido no topo: somente para a alta administração;

- Processo de desenvolvimento longo demais: “o ótimo torna-se inimigo do bom”;
- *Balanced Scorecard* é tratado com um projeto sistêmico;
- Liderança de consultores inexperientes;
- Projeto realizado visando apenas e tão-somente à remuneração.

Para uma empresa manter-se no mercado é essencial que seus gestores tenham consciência de que é preciso fazer avaliações quantitativas e qualitativas de desempenho, para auxílio das decisões e ações corretivas. Levando-se em conta todas as influências que podem ser provocadas por ações internas e externas à empresa, percebe-se que apenas com avaliações tradicionais, sempre ligadas à produção, não se consideram os benefícios das avaliações de performance voltada para outros elos da cadeia de valores, onde fundamentalmente encontramos o cliente.

O *Balanced Scorecard*, como um novo sistema de gestão estratégico, produz um claro entendimento de como a decisão do gestor pode impactar diretamente não apenas na sua área de responsabilidade, mas também toda a estratégia da empresa, auxiliando na relação das ações de hoje com as metas de amanhã.

3.6 Relações de Causa e Efeito

Kaplan e Norton (1997, p. 30) enfatizam que:

A cadeia de causa e efeito deve permear todas as quatro perspectivas de um *Balanced Scorecard*, por exemplo: o retorno sobre o capital empregado (ROCE) pode ser uma medida do scorecard na perspectiva financeira e o vetor dessa medida poderia ser a repetição e a ampliação das vendas aos clientes existentes, resultado de um grau de lealdade entre esses clientes. Assim, a lealdade dos clientes está inclusa no scorecard (na perspectiva do cliente) porque a expectativa é de que ela exerça forte influência sobre o ROCE.

Para Kaplan e Norton (1997), os processos internos da empresa devem alcançar a excelência para se destacar. Para alavancar a pontualidade das entregas a empresa pode precisar reduzir os ciclos dos processos operacionais e aumentar significativamente a qualidade dos processos internos, mas aumentar a capacidade e reduzir os ciclos dos processos internos necessita enfatizar o treinamento e melhorar a capacitação dos funcionários operacionais. Toda uma cadeia de relações de causa e efeito, podem ser criada como uma reta vertical que atravessa quatro perspectiva *do Balanced Scorecard*, conforme a Figura 9, onde (ROE - Retorno sobre o Patrimônio Líquido) representa o indicador financeiro; Lealdade dos Clientes e Pontualidade das

entregas, o indicador do Cliente; Qualidade dos Processos e Ciclos dos Processos, o indicador dos Processos Internos e a Capacidade do Funcionário, o indicador de Aprendizado e Crescimento.

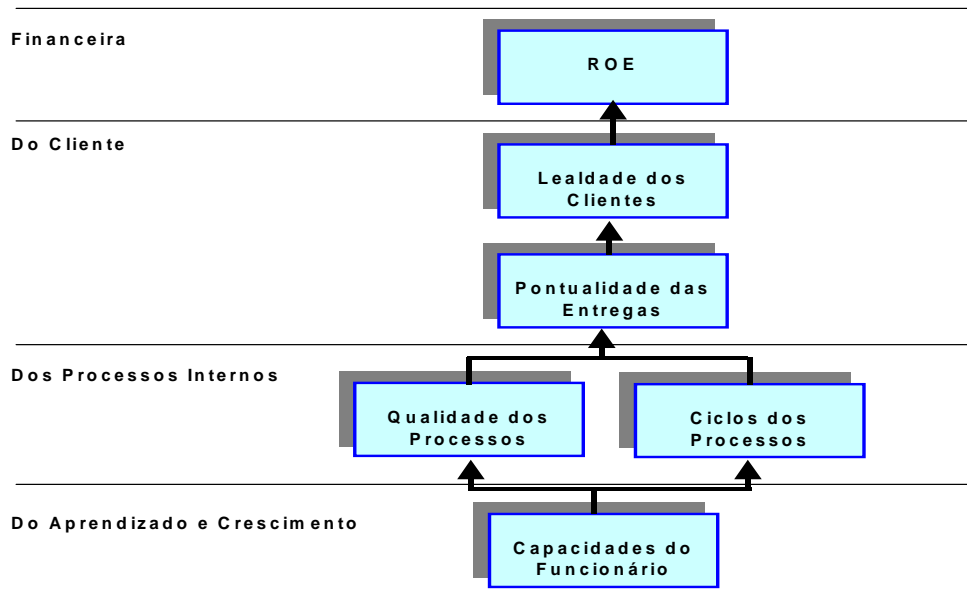


Figura 9: Fluxo de valor da Cadeia de relações de causa e efeito.

Fonte: Adaptado de KAPLAN e NORTON (1997)

Prado (2003), mostra que a relação de causa e efeito pode ser identificada:

- **Finanças:** permitir um crescimento de receita sustentável e uma gestão estratégica de custos;
- **Processos Internos:** buscar a excelência de desempenhos dos processos chaves;
- **Clientes:** nossa participação de mercado e relacionamento com clientes serão incrementados;
- **Aprendizado e Crescimento:** teremos recursos, clima e motivação.

O *Balanced Scorecard* precisa ser mais do que uma combinação de medidas financeiras e não financeiras agrupadas em quatro perspectivas. Tem que compor e demonstrar a história da estratégia da unidade de negócio. É a integração das medidas de resultados com vetores de desempenho através de várias relações de causa e efeito (Prado, 2003).

Indicadores como o ROE – Taxa de Retorno sobre o Patrimônio Líquido, mede o retorno sobre o investimento do proprietário da empresa. Para obtê-lo, entretanto é

necessário conhecer a Taxa de Retorno sobre o Ativo total (ROA) que segundo Gitman (2001), também é chamada de retorno sobre o investimento (ROI), que mede a eficiência global da empresa em gerar lucros com seus ativos disponíveis. Quanto maior for o rendimento da empresa sobre o total de ativos, melhor.

Weston e Brigham (2000), mostram que o ROE pode ser obtido a partir de um gráfico denominado quadro Du Pont que mostra as relações entre o retorno sobre o investimento, a rotação dos ativos, a margem de lucro e a alavancagem, valores possíveis de se obter a partir do orçamento financeiro projetado. A equação Du Pont é uma fórmula que fornece o ROE pelo produto do ROA e o Multiplicador de Alavancagem Financeira (MAF).

Assim, a obtenção do ROE é indicado abaixo, conforme deduzida por Gitman (2001):

ROA = (1) margem líquida x (2) giro do ativo total;

(1) Margem líquida = $\frac{\text{Lucro líquido após o imposto de renda}}{\text{Vendas}}$

Substituindo e cancelando temos:

ROA = $\frac{\text{Lucro líquido após o imposto de renda}}{\text{Total de ativos}}$

ROE = ROA x (3) MAF

(3) MAF = $\frac{\text{Total de ativos}}{\text{Patrimônio líquido}}$

Substituindo e cancelando temos:

ROE = $\frac{\text{Lucro líquido após o imposto de renda}}{\text{Patrimônio líquido}}$

O quadro desenvolvido pela Du Pont mostrado também por Gitman (2001), conforme Figura 10, indica a forma de obter o ROE, dissecando as demonstrações financeiras da empresa para avaliar sua condição financeira, pela integração da demonstração de resultado do exercício e o balanço patrimonial para obter medidas de indicadores financeiros a partir do orçamento projetado, que irão compor o *Balanced Scorecard*.

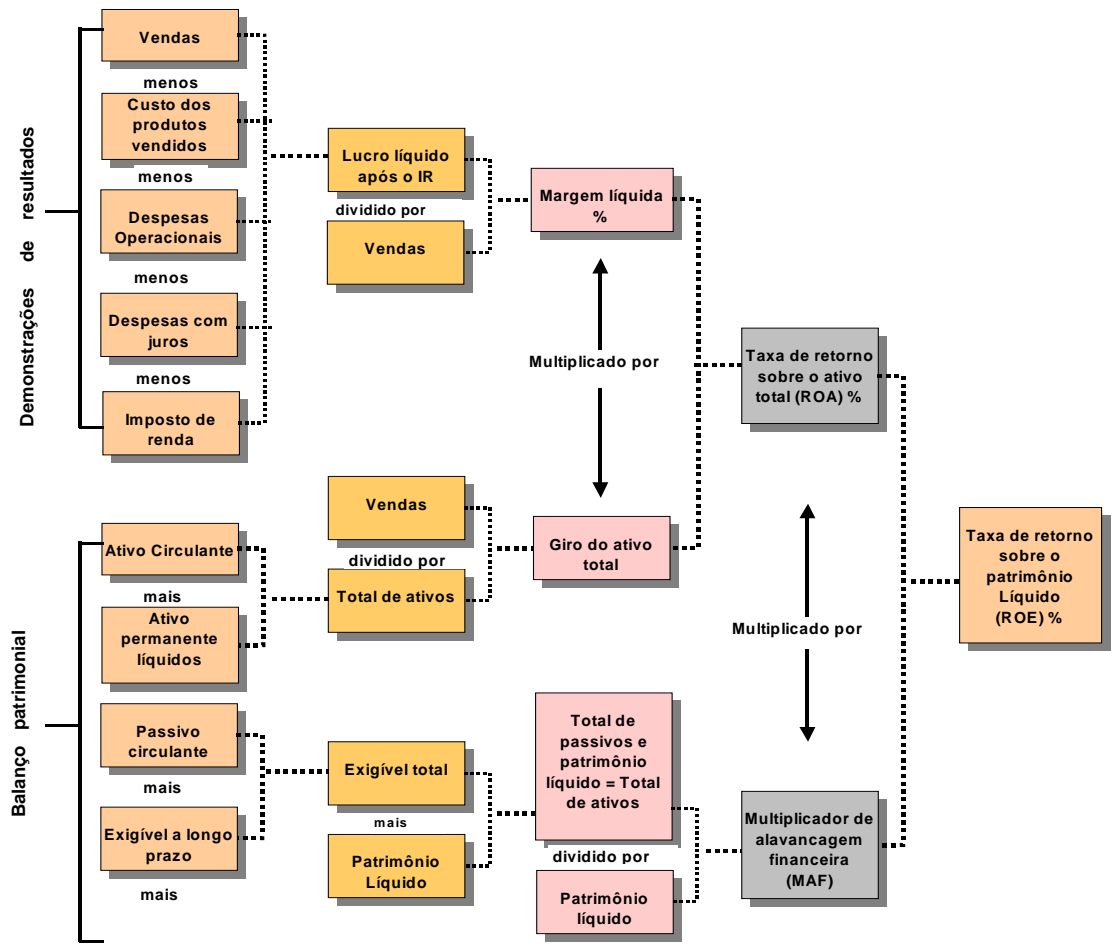


Figura 10: Sistema DuPont.

Fonte: GITMAN (2000)

Estas medidas são provenientes do sistema de análise DuPont, assim chamada devido a DuPont Corporation que originalmente popularizou seu uso. O sistema faz um elo entre a margem líquida (que mensura a lucratividade da empresa sobre as vendas) com o giro do ativo total (que indica quão eficientemente a empresa usou seus ativos para gerar vendas).

4 A INTEGRAÇÃO ENTRE O ORÇAMENTO EMPRESARIAL E O *BALANCED SCORECARD*

Conforme Lunkes (2002), o BSC é uma ferramenta para a implementação da estratégia da empresa, portanto não tem a abrangência e amplitude necessárias para implementar as metas em nível operacional. Kaplan e Norton (2001), corrigem, afirmando que interagindo com o orçamento o *balanced scorecard* faz o primeiro fluxo com o planejamento estratégico conforme mostrado na Figura 11.

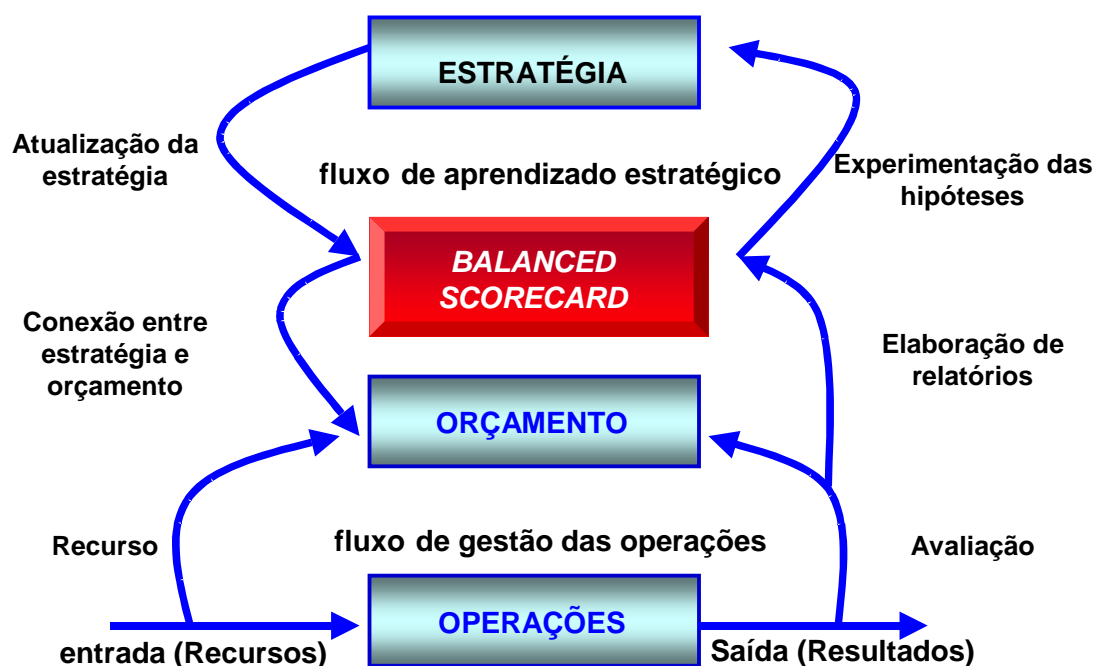


Figura 11: Loop duplo: converter a estratégia em processo contínuo.

Fonte: KAPLAN e NORTON (2000, p. 289).

Para Kaplan e Norton (*apud* LUNKES 2002), as empresas utilizando um processo de “*loop duplo*”, que integra a gestão dos orçamentos e das operações com a gestão estratégica conforme Figura 11, utilizando o *balanced scorecard* embora não elimine, reduz as limitações, num mundo dinâmico e em rápida transformação, pois a maioria das empresas não dispõe de nenhum processo para a gestão estratégica.

Como se observa, o BSC realiza a primeira etapa do processo de implementação do planejamento estratégico por meio dos indicadores estratégicos, enquanto o orçamento vai realizar a segunda etapa de implementação em nível operacional por meio de metas operacionais.

4.1 Limitações em relação a essa integração

Lunkes (2002), mostra que o casamento entre orçamento e balanced scorecard não é tão sólido quanto alguns autores afirmam. Como toda união, o *BSC* e o orçamento apresentam aspectos positivos e negativos. Explorando algumas limitações diagnosticadas em aplicações práticas nessas duas filosofias, é possível considerar que problemas podem ser causados por limitações individuais das ferramentas ou em função da falta de conexão entre ambas.

Marinho e Selig (*apud* LUNKES 2002), apontam que o balanced scorecard não é um mecanismo para formulação estratégica, podendo-se adaptar a qualquer abordagem utilizada pela empresa. Destacam também a falta de subsídios para a definição das metas das perspectivas do *BSC*, por exemplo, os próprios idealizadores do modelo consideram que ao estabelecer as metas financeiras à equipe deve priorizar a receita e o crescimento no mercado, a lucratividade ou a geração do fluxo de caixa. Mas o processo de realimentação de informação por parte das outras perspectivas como clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento para a definição destas metas são pontos que não ficaram claros.

Borget (1999) salienta que, mesmo considerando-se como um modelo multidimensional para a análise do desempenho empresarial, o *BSC* segue a abordagem normativista, na medida em que a sua aplicação realiza-se a partir de quatro perspectivas definidas na literatura. Além disso, as questões subjetivas do processo decisório também são negligenciadas, uma vez que o modelo não incorpora, de forma explícita, os julgamentos de valor de quem se utiliza do modelo para a tomada de decisão.

Considera que grande parte das empresas brasileiras está despreparada para a implementação de qualquer ferramenta de gestão. São desorganizadas operacionalmente e estruturalmente, e não apresentam as condições necessárias à implementação com sucesso. As empresas adotam o *BSC* mais como um modismo, desconhecendo, por vezes, suas vantagens e os problemas que podem criar.

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

Outra questão a ser considerada é que uma vez iniciando o processo, o *BSC* não pode sofrer mudanças, só antes ou depois. A escolha dos indicadores-chaves é o ponto crítico no gerenciamento do *BSC*, caso a empresa escolha indicadores não-

chaves do negócio, estará gerenciando aspectos pouco relevantes ao sucesso e à sobrevivência. Conseqüentemente, as metas orçamentárias também estarão monitorando aspectos pouco relevantes.

Foreman (2001), analisa recentes pesquisas que apontam em grande parte das empresas que adota o *BSC*, apenas 21% estão usando os critérios conceituais corretos do *BSC* de um total de 49 empresas pesquisadas conforme Tabela 3.

Tabela 3: Resultados da pesquisa sobre BSC na Austrália.

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

Fonte: FOREMAN (2001).

A grande maioria já contempla indicadores não-financeiros, mas poucos medem a aprendizagem e o crescimento e isto indica que há uma lacuna muito grande entre a teoria e a prática das empresas.

Para Doran et al (*apud* LUNKES 2002) não são documentados muitos casos que descrevem alguns dos fracassos e problemas encontrados na implementação do *BSC*. Os autores estudaram recentes implementações do *BSC* e constataram problemas de ordem técnica, pessoal e organizacional.

Massoud e Peyvandi (2001) acrescentam que o *BSC* é muito atraente teoricamente, porém, sua implementação pode causar muitos problemas. Diversos autores realizaram pesquisas em 100 (cem) grandes empresas americanas, sendo que, aproximadamente, 60% delas usam o *BSC*. O que a pesquisa demonstrou é que, apesar de os principais escritores mundiais afirmarem que as medidas não-financeiras são praticamente mais importantes do que as medidas financeiras, as empresas continuam dando maior peso às medidas financeiras, conforme Tabela 4.

Assim Lunkes (2002), considera que as empresas ainda dão mais importância às medidas financeiras, pois têm problemas na fixação de indicadores não - financeiros. Questiona qual é o ponto exato de uma medida não - financeira, para que não provoquemos impactos negativos em empregados e clientes, pois estas são excessivamente subjetivas, deixando margem para a manipulação.

Outros problemas considerados são o tempo necessário para projetar e manter certos indicadores, que excede o valor dos benefícios gerados e o uso pelas empresas de metodologia para avaliar os gestores e empregados com medidas financeiras, excluindo-se, nesse caso, as medidas não - financeiras.

Tabela 4: Pesos atribuídos às medidas de performance.

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

Fonte: MASSOND e PEYVANDI (2001).

Para Lunkes (2002), o orçamento vai gerar os mesmos problemas se for implementado sem o fluxo estratégico do *balanced scorecard*. O *balanced scorecard* soluciona apenas parte do problema, ao integrar o orçamento e a estratégia. Fica ainda a solucionar o problema dos indicadores não-financeiros. Caso o *balanced scorecard* projete indicadores estratégicos não-financeiros, o orçamento não poderá implementar, medir e avaliar esses indicadores no nível operacional, já que as metas orçamentárias são estritamente financeiras, baseadas no sistema contábil da empresa.

5 PLANO DE INTEGRAÇÃO ENTRE O ORÇAMENTO EMPRESARIAL E O *BALANCED SCORECARD*: O CASO DA EMPRESA METAL EMBALAGENS LTDA.

O propósito deste estudo é utilizar o projeto de implantação na organização da Metal Embalagens Metálicas Ltda., para dar base a um modelo *Balanced Scorecard* integrado com o orçamento empresarial, onde o foco principal é a identificação na perspectiva financeira das medidas com objetivo de maximização da taxa de retorno sobre o patrimônio líquido (ROE).

Os conceitos básicos do *Balanced Scorecard*, e orçamento empresarial tratados na revisão da literatura serão utilizados para mostrar, através da perspectiva financeira, o controle operacional e estratégico da empresa.

5.1 A organização Metal Embalagens Metálicas Ltda.

O modelo será analisado tomando-se como base os dados levantados na empresa que atua no ramo de embalagens metálicas, constituída por capital americano e destaque no mercado de embalagens metálicas, foi fundada em 19 de junho de 1995 com o objetivo de fabricar embalagens metálicas para bebidas carbonatadas. Possui uma unidade fabril situada em São José dos Campos - São Paulo, que iniciou sua produção em fevereiro de 1997, equipada com tecnologia e equipamentos de última geração e capacidade de produção nominal de 2,0 bilhões de embalagens por ano.

O processo de fabricação de embalagens metálicas para bebidas carbonatadas envolve atualmente equipamentos de última geração, utilizados por diversos fabricantes do mundo, possibilitando que o produto gerado possa ser utilizados como embalagem para qualquer tipo de produto líquido destinado ao consumo humano. Cabe ressaltar que as principais diferenças entre os produtores de embalagens metálicas estão na tecnologia de operação e de construção destas fábricas, bem como no desenho do produto, fatores que propiciam maior ou menor economia no consumo de metal, produtividade e, conseqüentemente, competitividade no mercado. A utilização da tecnologia transferida da Matriz Americana possibilitou a grande capacitação do contingente de mão-de-obra utilizado pela empresa na produção das embalagens. A produtividade e eficiência de uma fábrica dependem principalmente dos equipamentos escolhidos, do projeto de engenharia e da sua operação, razão pela

qual a Empresa, sempre respaldada pela tecnologia fornecidos pela Matriz, se propõe a ocupar uma posição de destaque no mercado brasileiro das embalagens metálicas.

Organograma Geral – Metal Embalagens Metálicas Ltda.

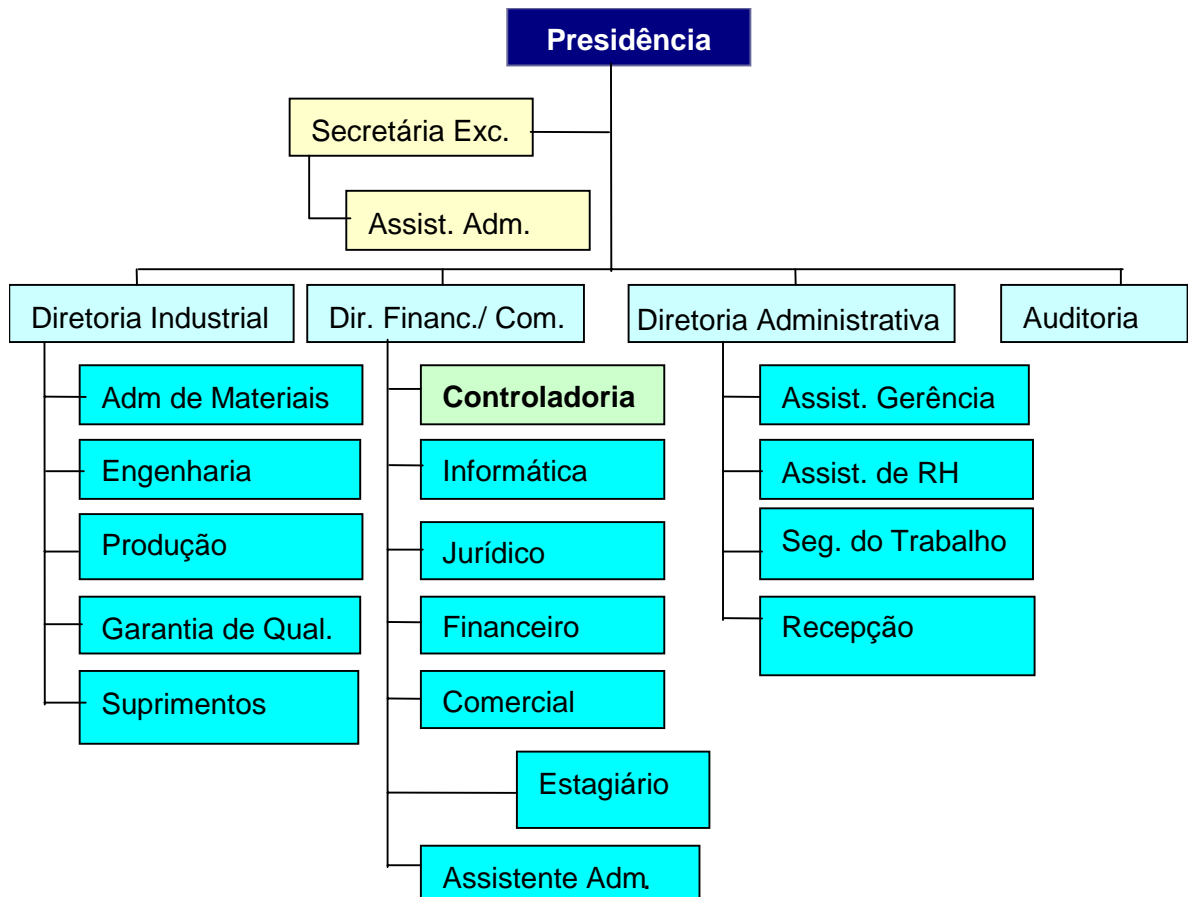


Figura 12: Organograma Geral – Metal Embalagens Metálicas Ltda.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O organograma Geral da Metal Embalagens Metálicas Ltda está estruturado de uma forma eficaz, composto pela Presidência e três Diretorias: Industrial, Financeira e Comercial e Administrativa, agrega-se também um departamento de Auditoria interna e externa, mostrando assim ser uma empresa enxuta e com isso facilitar os objetivos estratégicas da organização.

5.2 Elaboração do orçamento de operações

A confecção do orçamento empresarial na empresa, é precedida de diversas fases que envolvem a definição e o planejamento das atividades e a utilização de

premissas e critérios adequados para evitar o uso de informações distorcidas e comprometer a qualidade dos resultados econômicos e financeiros projetados.

A proposta envolveu a projeção orçamentária para um período de 12 meses do ano de 2003, dividido em dois semestres: S-1/03 (1º semestre) e S-2/03 (2º semestre). Construímos os orçamentos específicos do 1º e 2º semestre de 2003 (embora o critério utilizado pela empresa seja elaborado mês a mês). Na coluna “observações” informamos as origens dos dados, bem como critérios e formas de cálculos. Adotamos na projeção os indicadores mostrados na Tabela 5, usados pela empresa em suas projeções financeiras de os dados disponíveis dos relatórios financeiros da empresa do ano de 2002.

Tabela 5: Projeção de indicadores para 2003.

Descrição	2002	S-1/03	S-2/03
Inflação geral Variação % Inflator	1,0%	8,0%	8,0%
Salário Variação % Inflator	1,0%	1,0%	10,0%
Taxa de Câmbio Variação % Taxa	3,6500	3,5004	2,9504
Contribuição ao INSS	28,8%	28,8%	28,8%
Contribuição ao FGTS	8,5%	8,5%	8,5%
Encargos sociais	37,3%	37,3%	37,3%
Provisões para férias, 13o salário e rescisões	20,0%	20,0%	20,0%
Total de encargos sociais e provisões	57,3%	57,3%	57,3%

Fonte: Elaborado pelo autor

5.2.1 Orçamentos de vendas

A base primária para a construção do orçamento financeiro da empresa foi o orçamento de vendas. A partir do orçamento de vendas de 2002 existente na empresa com base nos dados da tabela 5 e projeções da área comercial estimamos as

quantidades de vendas do 1º e 2º semestres, considerando também um incremento histórico da empresa, de 8% por semestre. O preço-base unitário médio do produto no ano de 2002 foi de R\$ 91,00 por milheiro, foi atualizado pelo índice de inflação geral, como segue:

- S-1/03: R\$ 91,00 x 1,080 = R\$ 98,28
- S-2/03: R\$ 91,00 x 1,166 = R\$ 106,14

Utilizando para o 2º semestre, mesmo preço-base, de R\$ 91,00, atualizado pela inflação em R\$ as vendas líquidas podemos estimar para 2003 conforme Quadro 1.

Quadro 1: Orçamento de vendas projetado para 2003 para Metal Embalagens Metálicas Ltda.

	Base S-2/02	S-1/2003	S-2/2003	Total Ano	Observações
(a) Quantidade de vendas	750.000,000	810.000,000	874.800,000	1.684.800,000	incremento de 8% por semestre
(b) Preço unitário sem impostos	91,00	98,28	106,14		preço base x inflator geral
(a x b) vendas líquidas	68.250.000	79.606.800	92.853.372	172.460.172	

Fonte: Elaborado Pelo autor

5.2.2 Orçamento de produção

Com base na produção projetada para 2003, a movimentação de estoques foi estimada conforme Quadro 2 e a estrutura de custos unitários variáveis de 2002, permitiu projetar os custos unitários variáveis de 2003 conforme Quadro 3, atualizando cada tipo de custo pelos respectivos índices ou taxa de câmbio.

Quadro 2: Orçamento de quantidade de produção projetada para 2003 - Metal Embalagens Metálicas Ltda.

	S-1/2003	S-2/2003	Total Ano	Observações
Vendas	810.000	874.800	1.684.800	Quadro 1
(+) Estoque final	283.435	306.110	306.110	30% da venda do período seguinte
(-) Estoque inicial	251.100	283.435	251.100	
(=) Quantidade à produzir	842.335	897.475	1.739.810	

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 3: Estrutura de custos unitários variáveis projetados - 2003 – Metal Embalagens Metálicas Ltda.

	Base 2002		Custos unitários 2003		Observações
	Custo de produção	Custo unitário	S-1/03	S-2/03	
Matéria prima nacional	23,800	23,80	25,70	27,76	Custo base unitário x inflator geral
Matéria prima importada	5,100	5,10	4,89	4,12	(*1)
Mão de obra direta	5,100	5,10	5,10	5,61	Custo base unitário x inflator salário
Custo variável de produção	34,000	34,00	35,69	37,49	

Nota: (*1) Fórmula: (Custo base unitário / taxa de câmbio 2002) * taxa de câmbio S-1/03 e S-2/03

Fonte: Elaborado pelo autor

Para a matéria prima importada, os valores foram indexados à taxa de câmbio portanto, partindo do valor em dólar (dividindo o custo-base unitário pela taxa de câmbio de 2002) e multiplicando o resultado pelas taxas de câmbio estimadas para os respectivos períodos projetamos 2003. O produto da quantidade de produção pelos respectivos custos unitários variáveis somado as despesas gerais de fabricação, permitiu obter o valor do custo total variável de produção conforme Quadro 4.

Quadro 4: Cálculo do custo de produção projetadas - 2003 – Metal Embalagens Metálicas Ltda.

	S-1/03	S-2/03	Total do ano	Observações
Quantidade de produção	842.335	897.475	1.739.810	
Matéria prima nacional	21.651.384	24.914.188	46.565.572	Qt. Produção x custo base unitário
Matéria prima importada	4.119.836	3.699.819	7.819.655	Qt. Produção x custo base unitário
(b) I.I. + Desp. desembaraço (total) 20%	686.639	616.637	1.303.276	Quadro 8
Mão de obra direta	4.295.910	5.034.834	9.330.743	Qt. Produção x custo base unitário
Despesas gerais de fabricação	10.936.319	11.624.213	22.560.532	Quadro 6
Custo total de produção	41.690.088	45.889.690	87.579.778	

Fonte: Elaborado pelo autor

Os dados de movimentação de estoques projetados para 2003 Quadro 5 foram obtidos a partir das quantidades de estoques apuradas no Quadro 2. Inicialmente, foi determinado o custo médio do período, dividindo a soma do valor pela soma da quantidade. Na seqüência, calculamos o valor do estoque final por meio da multiplicação da quantidade pelo custo médio apurado o que permitiu, finalmente, apurar o custo das vendas para 2003 conforme Quadro 5.

Quadro 5: Movimentações de estoques projetadas - 2003 – Metal Embalagens Metálicas Ltda.

	Quantidade (*1)	Valor	Custo médio (*2)	Observações
S-1/03				
Estoque inicial	251.100	13.218.502	52,64	Saldo de balanço Quadro 4
(+) Produção	842.335	41.690.088	49,49	
(=) Soma	1.093.435	54.908.590	50,22	
(-) Estoque final	283.435	14.233.150	50,22	Quantidade x custo médio
(=) Venda	810.000	40.675.440	50,22	
S-2/03				
Estoque inicial	283.435	14.233.150	50,22	Saldo de balanço Quadro 4
(+) Produção	897.475	45.889.690	51,13	
(=) Soma	1.180.910	60.122.840	50,91	
(-) Estoque final	306.110	15.584.764	50,91	Quantidade x custo médio
(=) Venda	874.800	44.538.076	50,91	
Total do Ano				
Estoque inicial	251.100	13.218.502		
(+) Produção	1.739.810	87.579.778		
(=) Soma	1.990.910	100.798.280		
(-) Estoque final	306.110	15.584.764		
(=) Venda	1.684.800	85.213.516		

Notas: (*1) As quantidades são calculadas no Quadro 2.1 e transferidas para este quadro.
(*2) O custo médio é calculado com a divisão do valor pela quantidade.

Fonte: Elaborado pelo autor

5.2.3 Orçamento de gastos e despesas

No Quadro 6, os valores-base dos gastos industriais e despesas de vendas e administrativas foram atualizadas pelos índices apropriados, de acordo com sua natureza. A depreciação foi calculada com base nos dados do Quadro 11.

Salários, encargos sociais e provisões (relativos à mão-de-obra direta e indireta) foram considerados pelo valor global. Para calcular os valores de encargos sociais e de provisões para férias, 13º salário e rescisões, foram necessário a apuração do salário-base, calculando-se separadamente os encargos sociais e as provisões conforme Quadro 7.

5.2.4 Orçamento de compras e vendas

No Quadro 8, mostramos que os impostos incidem de formas diferentes sobre os materiais nacionais e importados. No Quadro 9 resumimos os valores de impostos calculados no Quadro 8 para determinar o valor dos impostos a recolher ou a recuperar. As alíquotas médias utilizadas, permitiram detalhar os impostos que incidiram sobre as compras e vendas conforme Quadro 8, que foram obtidos com base em registros históricos e em volumes de vendas e compras planejadas para o período orçamentário.

Quadro 6: Gastos e despesas projetadas – 2003 – Metal Embalagens Metálicas Ltda.

	Base Dez/2002	S-1/03	S-2/03	Total do ano	Observações
Departamento Industrial					
Salários Indiretos	211.967	1.271.802	1.398.982	2.670.784	Inflator salário
Serviços profissionais	275.593	1.785.843	1.928.710	3.714.553	Inflator geral
Lanches e refeições	394.183	2.554.306	2.758.650	5.312.956	Inflator geral
Locação de equipamentos	411.847	2.668.769	2.882.270	5.551.039	Inflator geral
Depreciação	442.600	2.655.600	2.655.600	5.311.200	Quadro 11
Total	1.736.190	10.936.319	11.624.213	22.560.532	
Departamento de Vendas					
Salários Indiretos	93.000	558.000	613.800	1.171.800	Inflator salário
Fretes e Carretos	30.919	200.355	216.384	416.739	Inflator geral
Outras despesas gerais	125.000	810.000	874.800	1.684.800	Inflator geral
Total	248.919	1.568.355	1.704.984	3.273.339	
Departamento Administrativo					
Salários Indiretos	186.000	1.116.000	1.227.600	2.343.600	Inflator salário
Serviços profissionais	375.000	2.430.000	2.624.400	5.054.400	Inflator geral
Outras despesas gerais	98.500	638.280	689.342	1.327.622	Inflator geral
Total	659.500	4.184.280	4.541.342	8.725.622	
Resumo					
Salários Indiretos		2.945.802	3.240.382	6.186.184	
Despesas Gerais		11.087.552	11.974.556	23.062.108	
Depreciação		2.655.600	2.655.600	5.311.200	
Total		16.688.954	17.870.539	34.559.493	

Fonte: Elaborado pelo autor

Cálculos de impostos sobre a matéria-prima nacional: No Quadro 4 foi calculado o custo total de matéria-prima nacional e, com base nesse valor, calculamos os impostos. O ICMS foi calculado “por dentro”, e o IPI calculado sobre o valor que engloba o custo da matéria-prima e o ICMS. O valor total da compra, que engloba o custo da matéria-prima, o ICMS e o IPI, representa o custo com fornecedor nacional.

Cálculos de impostos sobre a matéria-prima importada: No Quadro 4 foi calculado também o custo total de matéria-prima importada. Aqui, adotamos o critério de cálculo “por fora”, mais simples, bastando multiplicar o custo total da matéria-prima pela alíquota média de 20% (que inclui o Imposto de Importação e as despesas de

desembaraço). Exemplo: O valor FOB do 1º semestre foi calculado como segue: R\$ 100,00 / 1,20 = R\$ 120,00. O valor total de imposto de Importação e das despesas de desembaraço foi calculado da seguinte forma: (R\$ 100,00 / 1,20) x 20% = R\$ 24,00.

Pelo critério adotado pela empresa Metal Embalagens Metálicas Ltda., o ICMS e o IPI são calculados diretamente sobre o valor FOB, e as alíquotas médias, obtidas com base em dados históricos.

Cálculos de impostos sobre as vendas: Baseado no valor das vendas líquidas calculado no Quadro 1 foi determinado o ICMS e o IPI de forma semelhante aos cálculos de impostos sobre a matéria-prima nacional. O valor de vendas brutas, que corresponde à soma de vendas líquidas e impostos, é o valor a receber de clientes.

Quadro 7: Cálculos de encargos sociais/provisões projetadas – 2003 – Metal Embalagens Metálicas Ltda.

	S-1/03	S-2/03	Total Ano	Observações
Salários, Encargos Sociais e Provisões				
Mão de obra direta	4.295.910	5.034.834	9.330.743	Quadro 4
Salários indiretos de Dep. Industrial	1.271.802	1.398.982	2.670.784	Quadro 6
Salários indiretos de Dep. De Vendas	558.000	613.800	1.171.800	Quadro 6
Salários indiretos de Dep. Administrativo	1.116.000	1.227.600	2.343.600	Quadro 6
Total	7.241.712	8.275.216	15.516.927	
Salário base	4.603.758	5.260.786	9.864.544	(*1)
Encargos Sociais	1.717.202	1.962.273	3.679.475	Salário base x 37,3%
Provisões p/férias, 13o salário e rescisões	920.752	1.052.157	1.972.909	Salário base x 20%
Total	2.637.953	3.014.430	5.652.384	

Nota: (*1) Cálculo de salário base =(Total de salários, encargos sociais e provisões) / 1,573

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 8: Detalhamento de compras e vendas – 2003 – Metal Embalagens Metálicas Ltda.

	S-1/03	S-2/03	Total do ano	Observações
Matéria prima nacional				
(a) Custo de matéria prima	21.651.384	24.914.188	46.565.572	Quadro 4
(b) ICMS média (14%)	3.524.644	4.055.798	7.580.442	Cálculo por dentro
(c=a+b) Custo + ICMS	25.176.028	28.969.986	54.146.014	
(d) IPI médio (10%)	2.517.603	2.896.999	5.414.601	(c) x 10%
(e=c+d) Valor total da compra	27.693.631	31.866.985	59.560.615	Fornecedor nacional
Matéria prima importada				
(a) Custo total de matéria prima	4.119.836	3.699.819	7.819.655	Quadro 4
(b) I.I. + Desp. desembaraço (total) 20%	686.639,35	616.636,50	1.303.276	Cálculo por fora
(c=a-b) Valor FOB	4.806.475	4.316.456	9.122.931	Fornecedor estrangeiro
(d) ICMS médio (18%)	865.166	776.962	1.642.128	(c) x 18%
(e) IPI médio (10%)	480.648	431.646	912.293	(c) x 10%
(f=a+d+e) Valor total com impostos	5.465.649	4.908.427	10.374.076	
(g=b+d+e) Despesas alfandegárias	2.032.452	1.825.244	3.857.697	
Vendas				
(a) Vendas Líquidas	79.606.800	92.853.372	172.460.172	Quadro 1
(b) ICMS médio (10%)	8.845.200	10.317.041	19.162.241	Cálculo por dentro
(c=a+b) Vendas líquidas com ICMS	88.452.000	103.170.413	191.622.413	
(d) IPI médio (10%)	8.845.200	10.317.041	19.162.241	(c) x 10%
(e=c+d) Vendas brutas	97.297.200	113.487.454	210.784.654	Clientes nacionais

Fonte: Elaborado pelo autor

5.2.5 Orçamento de investimentos

Este orçamento é baseado no plano de investimentos em ativo imobilizado, elaborado pela empresa, onde foi considerado as necessidades de novos investimentos, em função de várias situações, principalmente, em função de desgaste dos bens, novas tecnologias e volume de operações planejado.

O Quadro 10 demonstra a movimentação das contas do ativo imobilizado, cujas compras originam do plano de investimentos. Eventuais vendas ou baixas pela substituição ou obsolescência foram consideradas em quadro auxiliar. Caso haja

venda planejada de um bem do ativo imobilizado, deve ser apurado o lucro ou o prejuízo da transação, hipótese esta não considerada em nosso trabalho, pois no Quadro 11 as depreciações calculadas sobre o saldo do período imediatamente anterior e transferidas para o orçamento de gastos e despesas, representam os totais acumulados até 2002.

Quadro 9: Apuração de impostos a recolher – 2003 – Metal Embalagens Metálicas Ltda.

	S-1/03	S-2/03	Total do ano	Observações
ICMS sobre vendas	8.845.200	10.317.041	19.162.241	Quadro 8
IPI sobre vendas	8.845.200	10.317.041	19.162.241	Quadro 8
(A) Total de impostos sobre vendas	17.690.400	20.634.083	38.324.483	
ICMS sobre compras	4.389.809	4.832.760	9.222.570	Quadro 8
IPI sobre compras	2.998.250	3.328.644	6.326.894	Quadro 8
(B) Total de impostos sobre compras	7.388.060	8.161.404	15.549.464	
Resumo				
ICMS a recolher (a recuperar)	4.455.391	5.484.281	9.939.672	
IPI a recolher (a recuperar)	5.846.950	6.988.397	12.835.347	
(C=A-B) Impostos a recolher (a recuperar)	10.302.340	12.472.678	22.775.019	

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 10: Movimentação de investimentos – 2003 – Metal Embalagens Metálicas Ltda.

	S-1/03	S-2/03	Total do ano	Observações
Terrenos				
Saldo anterior	23.265.845	23.265.845	23.265.845	
(+) Compras	0	0	0	Plano de investimentos
(-) Baixas	0	0	0	
(=) Saldo atual	23.265.845	23.265.845	23.265.845	
Máquinas e Equipamentos				
Saldo anterior	84.477.303	84.477.303	84.477.303	
(+) Compras	0	0	0	Plano de investimentos
(-) Baixas	0	0	0	
(=) Saldo atual	84.477.303	84.477.303	84.477.303	

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 11: Cálculos de depreciações – 2003 – Metal Embalagens Metálicas Ltda.

	S-1/03	S-2/03	Total do ano	Observações
Máquinas e Equipamentos				
Saldo anterior	(42.681.204)	(45.336.804)	(42.681.204)	
(+) Depreciação	(2.655.600)	(2.655.600)	(5.311.200)	
(-) Baixas	-	-	-	
(=) Depreciações acumuladas	(45.336.804)	(47.992.404)	(47.992.404)	

Fonte: Elaborado pelo autor

5.2.6 Projeção de demonstrações financeiras

Com base em orçamentos específicos elaborados, apuramos a demonstração de resultado e a demonstração de fluxo de caixa, correspondentes aos resultados das operações.

Quadro 12: Demonstrações de resultado projetado – 2003 – Metal Embalagens Metálicas Ltda.

	S-1/03	S-2/03	Total do ano	Observações
Vendas brutas no mercado nacional	97.297.200	113.487.454	210.784.654	Quadro 8
Vendas brutas no mercado externo	0	0	0	Quadro 8
(-) Devolução e abatimentos	0	0	0	Quadro 8
(-) Impostos	17.690.400	20.634.083	38.324.483	Quadro 8
(=) Receita Líquida	79.606.800	92.853.372	172.460.172	
(-) Custo de produtos vendidos	40.675.440	44.538.076	85.213.516	Quadro 5
(=) Lucro bruto	38.931.360	48.315.295	87.246.655	
(-) Despesas de vendas	1.568.355	1.704.984	3.273.339	Quadro 6
(-) Despesas administrativas	4.184.280	4.541.342	8.725.622	Quadro 6
(=) Lucro / Prejuízo operacional antes IR	33.178.725	42.068.969	75.247.694	
(-) Imposto de Renda e CSLL (34%)	11.280.766	14.303.450	25.584.216	
(=) Lucro / Prejuízo Líquido	21.897.958	27.765.520	49.663.478	

Fonte: Elaborado pelo autor

Os dados necessários para apuração do resultado (Lucro ou prejuízo operacional) foram apresentados nos quadros: 5, 6 e 8, e os dados para apuração do fluxo de caixa provêm do saldo do balanço patrimonial anterior, da demonstração de resultado e dos quadros auxiliares. Os critérios foram definidos com base em dados históricos e nas condições comerciais estimadas do período orçamentário.

Quadro 13: Demonstrações de fluxo de caixa projetado – 2003 – Metal Embalagens Metálicas Ltda.

	S-1/03	S-2/03	Total do ano	Origem / Critério
Recebimentos operacionais				
Clientes nacionais	85.564.058	108.630.378	194.194.436	Saldo anterior + 70% da venda
Clientes estrangeiros	0	0	0	Saldo anterior + 50% da venda (*1)
Total (A)	85.564.058	108.630.378	194.194.436	
Pagamentos Operacionais				
Materiais e serviços nacionais	24.862.484	30.823.646	55.686.130	Saldo anterior + 75% da compra
Materiais e serviços estrangeiros	4.221.158	3.671.907	7.893.065	Saldo Anterior + 60% da compra (*1)
Despesas alfandegárias	2.032.452	1.825.244	3.857.697	Pagamento à vista
Salários e encargos sociais	6.802.053	7.772.811	14.574.864	(*2)
Tributos	11.739.068	11.749.232	23.488.300	Saldo anterior + 2/3 da diferença
Despesas gerais	11.087.552	11.974.556	23.062.108	Pagamento à vista
Total (B)	60.744.767	67.817.397	128.562.164	
Fluxo de caixa operacional líquido (C=A-B)	24.819.291	40.812.981	65.632.272	
Nota: (*1) O saldo anterior em moeda estrangeira é convertida pela taxa de câmbio do período corrente. (*2) Os salários são pagos no mês corrente; os encargos sociais e provisões são pagos no mês seguinte.				

Fonte: Elaborado pelo autor.

O balanço patrimonial projetado é a última demonstração financeira a ser elaborada, pois depende de dados da demonstração de resultado e da demonstração de fluxo de caixa.

Quadro 14: Balanço patrimonial projetado – 2003 – Metal Embalagens Metálicas Ltda.

	2002	S-1/03	S-2/03	Origem
A T I V O				
Ativo Circulante				
Caixa e bancos	16.594.664,00	41.413.955,03	82.226.935,72	DFC
Títulos e valores mobiliários	274.530,72	274.530,72	274.530,72	
Clientes nacionais	17.456.018,04	29.189.160,00	34.046.236,22	
Clientes estrangeiros	0,00	0,00	0,00	
Estoques	13.218.502,00	14.233.149,96	15.584.763,64	Quadro 5
Total	47.543.714,76	85.110.795,71	132.132.466,30	
Imobilizado				
Terrenos	23.265.845,00	23.265.845,00	23.265.845,00	Quadro 10
Máquinas e equipamentos	84.477.303,12	84.477.303,12	84.477.303,12	Quadro 10
(-) Depreciação Acumulada	-42.681.204,00	-45.336.804,00	-47.992.404,00	Quadro 11
Total	65.061.944,12	62.406.344,12	59.750.744,12	
Total Geral	112.605.658,88	147.517.139,83	191.883.210,42	
P A S S I V O				
Passivo Circulante				
Fornecedores nacionais	4.092.261,00	6.923.407,67	7.966.746,19	
Fornecedores estrangeiros	1.824.016,00	1.722.694,10	1.750.605,75	
Empréstimos bancários nacionais	0,00	0,00	0,00	
Empréstimos bancários estrangeiros	0,00	0,00	0,00	
Tributos a recolher - ICMS e IPI	4.870.841,00	3.434.113,40	4.157.559,45	
Tributos a recolher - IR e CSLL	889.761,00	12.170.527,46	26.473.977,04	
Salários e encargos sociais	3.801.984,14	4.241.643,04	4.744.048,08	
Total	15.478.863,14	28.492.385,67	45.092.936,50	
Patrimônio Líquido				
Capital Social	47.401.636,00	47.401.636,00	47.401.636,00	
Lucros acumulados	49.725.159,74	71.623.118,16	99.388.637,92	
Total	97.126.795,74	119.024.754,16	146.790.273,92	
Total Geral	112.605.658,88	147.517.139,83	191.883.210,42	

Fonte: Elaborado pelo autor

A partir dos Demonstrativos Financeiros que compõe os orçamentos projetados para 2003 e com base nos dados levantados de 2002, foi possível construir os Quadros *Du Pont* para determinação do ROE de 2002 e 2003 e compará-los para fixar os objetivos financeiros que irão compor o *Balanced Scorecard*, conforme Figura 13 e 14.

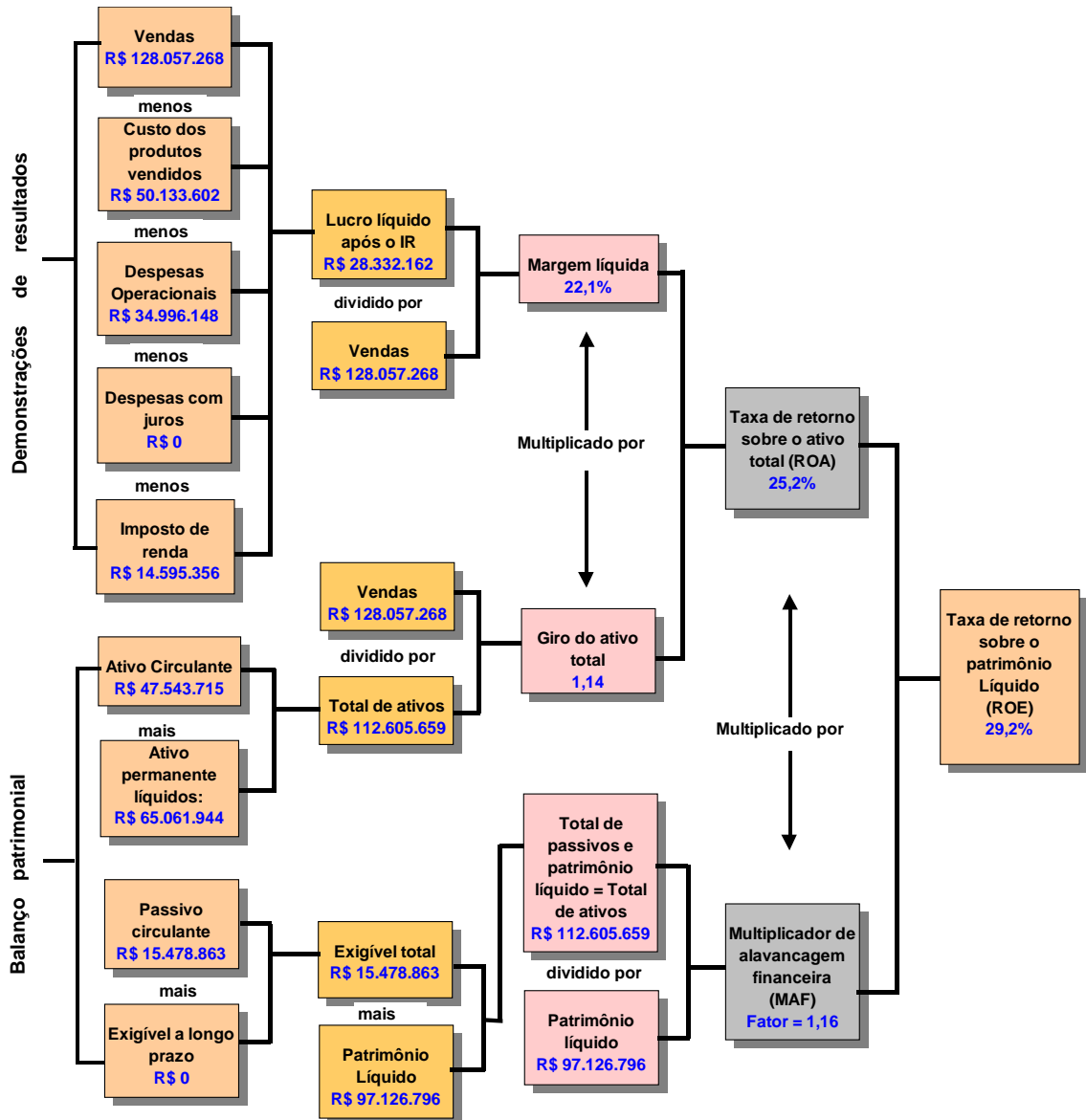


Figura 13: Situação financeira real 2002 – Metal Embalagens Metálicas Ltda.

Fonte: Elaborado pelo autor.

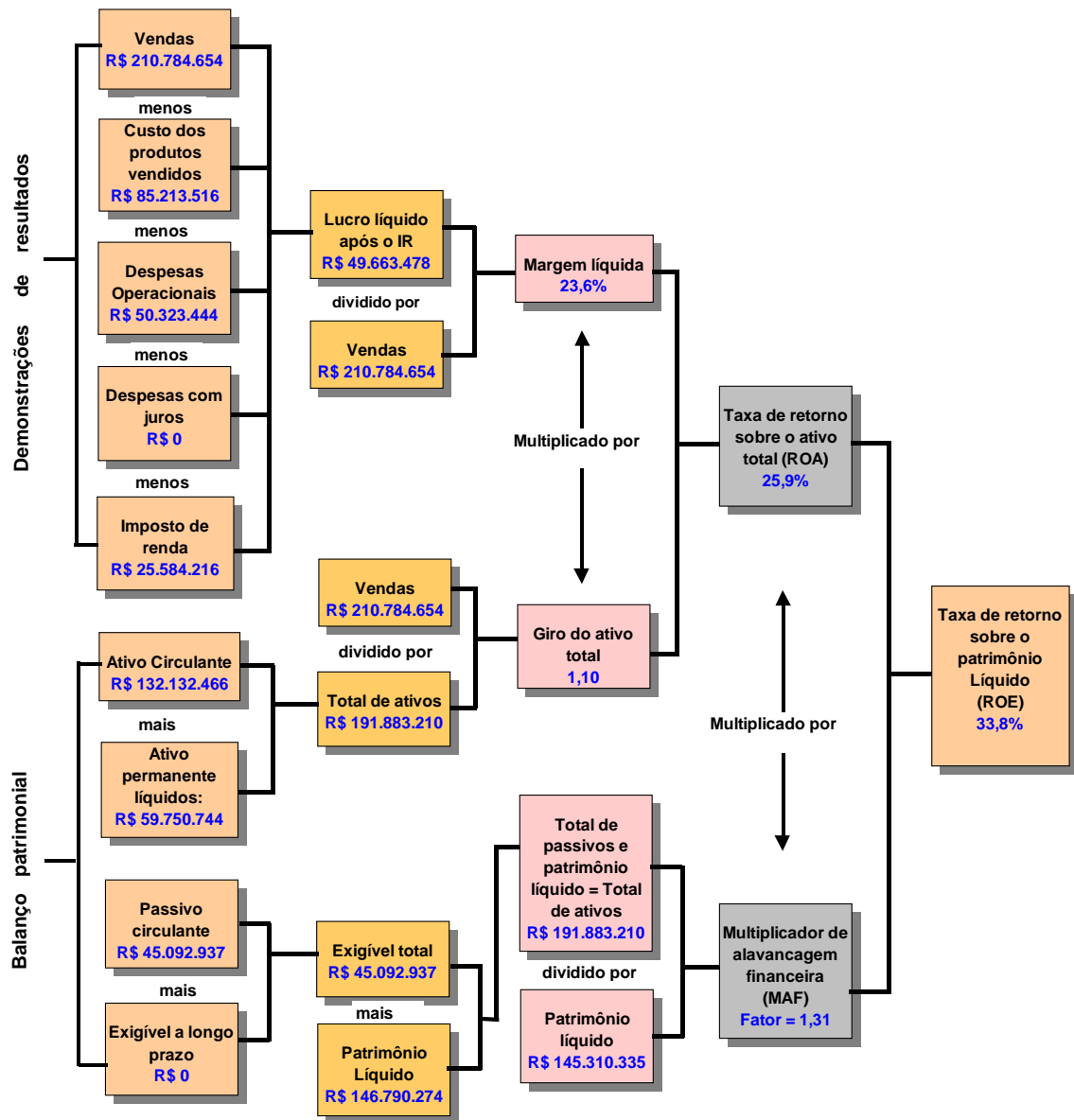


Figura 14: Orçamento financeiro 2003 projetado – Metal Embalagens Metálicas Ltda.

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.3 Plano de Ação: integração entre Orçamento Empresarial e *Balanced Scorecard* com foco na perspectiva financeira

A partir da literatura examinada das perspectivas que fazem parte do *Balanced Scorecard* e que traduzem a estratégia da empresa em termos operacionais, sugeridas por Kaplan e Norton e agrupadas abaixo, a proposta de integração entre Orçamento Empresarial e BSC, se restringiu à perspectiva financeira, cujo resultado é influenciado pelas outras perspectivas, ou seja, ela influencia e é influenciada pelas outras perspectivas o que faz com que os administradores intervenham, com base do conhecimento dos indicadores, para sugerirem correções e alinhamento dos objetivos.

Perspectivas avaliadas pelo BSC:

- **Do Aprendizado e Crescimento:** referem-se aos recursos humanos fundamentais para o sucesso da organização, como competência, grau de satisfação, retenção e produtividade de funcionários;
- **Dos Processos Internos:** itens como produção, vendas, desenvolvimento de novos produtos e processos, assistência técnica;
- **Do Cliente:** agrupam - se aqui indicadores como participação no mercado, satisfação dos clientes, aquisição e retenção de clientes, imagem e reputação;
- **Financeira:** nesta perspectiva é onde mais o *BSC* se assemelha aos sistemas tradicionais e privilegia pontos como lucros, receitas, utilização de ativos e redução de custos.

Para definir os objetivos e indicadores da empresa foi necessário responder a seguinte questão: “Para a empresa ser bem sucedida financeiramente, como deve parecer perante nossos acionistas?” Nesta perspectiva, identificamos para uso em nosso modelo para 2003 às medidas que irão proporcionar a mensuração do retorno do capital empregado, os indicadores do ROA – Retorno sobre Ativo Total e ROE – Retorno sobre o Patrimônio Líquido, com base no resultado de 2002.

- **Na perspectiva financeira da empresa foi considerado como objetivo:**
 - Alcançar níveis positivos no ROE igual á 16% no período orçamentário de 2003.
- **Para atingir o objetivo fixado na perspectiva financeira da empresa, foram estabelecidas as seguintes metas:**
 - Aumentar a margem líquida em 6%;
 - Aumentar a taxa de retorno sobre o ativo total (ROA) em 3%;
 - Aumentar em 13% o Multiplicador de Alavancagem Financeira (MAF);
 - Redução do custo de produção em 4%.

No Quadro 15 contém as medidas financeiras necessárias para atingir os objetivos e as estratégias que permitam atender a meta definida pela perspectiva financeira: crescimento de 16% no ROE.

Quadro 15: Objetivos e Estratégias para Atender a Meta Fixada na Perspectiva Financeira – Metal Embalagens Metálicas Ltda.

Perspectivas	Objetivos	Estratégias	Iniciativas	Indicadores de Ocorrência	Percentual de Influência no ROE
Financeira	Aumentar Retorno sobre o patrimônio Líquido – ROE em 16% - 2003 / 2002. na Empresa.		Implantar Iniciativas abaixo	Orçamento Empresarial projetado para 2003 – Metal Embalagens Metálicas Ltda.	40%
M E D I D A S - F I N A N C E I R A S	Aumentar a margem Líquida em 6% em relação à 2002.	Aumentar o volume de vendas em 8% e o faturamento em 17% ao semestre e manter preços mínimos Objetivos R\$ 91,00 por milheiro base 2002.	Implementar ações de Marketing para aumentar a carteira de clientes e corrigir preços de acordo com o percentual de inflação prevista.	Faturamento bruto: orçado x real e Comparar preços praticados com o orçado.	13%
	Aumentar a taxa de retorno sobre o ativo total – ROA em 3%, em relação à 2002.	Controlar com eficácia os custos e despesas.	Corrigir salários em função da inflação, e as despesas de acordo com o crescimento da vendas.	Comparar se o crescimento do CPV e Despesas Operacionais em relação à 2002, foi proporcional ao faturamento bruto.	7%
	Aumentar em 13% o Multiplicador de Alavancagem Financeira – MAF, em relação à 2002.	Controlar e reduzir os estoques de acordo com as projeções.	Reduzir os custos de estoques/produção em 19% em relação à 2002.	Comparar saldo de estoque em 2003 com 2002.	4%
	Redução do custo de produção em 4%.	Melhoria da eficiência e produtividade.	Melhorar os processos produtivos.	Relacionar Custo / Faturamento para acompanhar a execução do orçamento.	16%

Fonte: Elaborado pelo autor.

A forma como as demais perspectivas estão relacionadas com o ROE, é mostrada no Quadro 16.

Quadro 16: Objetivos não Financeiros do *Balanced Scorecard* – 2003 - Metal Embalagens Metálicas Ltda.

Perspectivas	Objetivos	Metas – Iniciativas - Indicadores	Percentual de Influência no ROE
Dos Clientes	Aumentar a satisfação e ser bem vistos pelos clientes.	Agrupam - se aqui metas/iniciativas/indicadores como: participação no mercado, satisfação dos clientes, aquisição e retenção de clientes, imagem e reputação.	30%
Dos Processos Internos	Aumentar e alcançar a excelência nos processos.	Itens como produção, vendas, desenvolvimento de novos produtos e processos, assistência técnica.	20%
Do Aprendizado e Crescimento	Aumentar a excelência em nossa capacidade de mudar, melhorar e aquisição de conhecimento.	Referem - se aos recursos humanos fundamentais para o sucesso da organização, como competência, grau de satisfação, retenção e produtividade de funcionários.	10%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Considerando os dados levantados da Metal Embalagens Metálicas Ltda., a participação no ROE das perspectivas e metas do BSC, ficarão assim definidas:

Quadro 17: Participação das perspectivas e metas do BSC no ROE 2003 da Metal Embalagens Metálicas Ltda.

Perspectivas e Metas	% de participação no ROE
Perspectiva do Aprendizado e Crescimento	10%
Perspectiva dos Processos Internos	20%
Perspectiva do Cliente	30%
Perspectiva Financeira	40%
- Aumentar margem líquida em 6%;	13%
- Aumentar o ROA em 3%;	7%
- Aumentar o MAF em 13%;	4%
- Redução do custo de produção em 4%;	16%

Fonte: Elaborado pelo autor.

A seguir, apresentamos na Figura 15 o mapa estratégico do fluxo da relação causa e efeito da Metal Embalagens Metálicas Ltda., com os percentuais acumulados em cada perspectiva e medida.

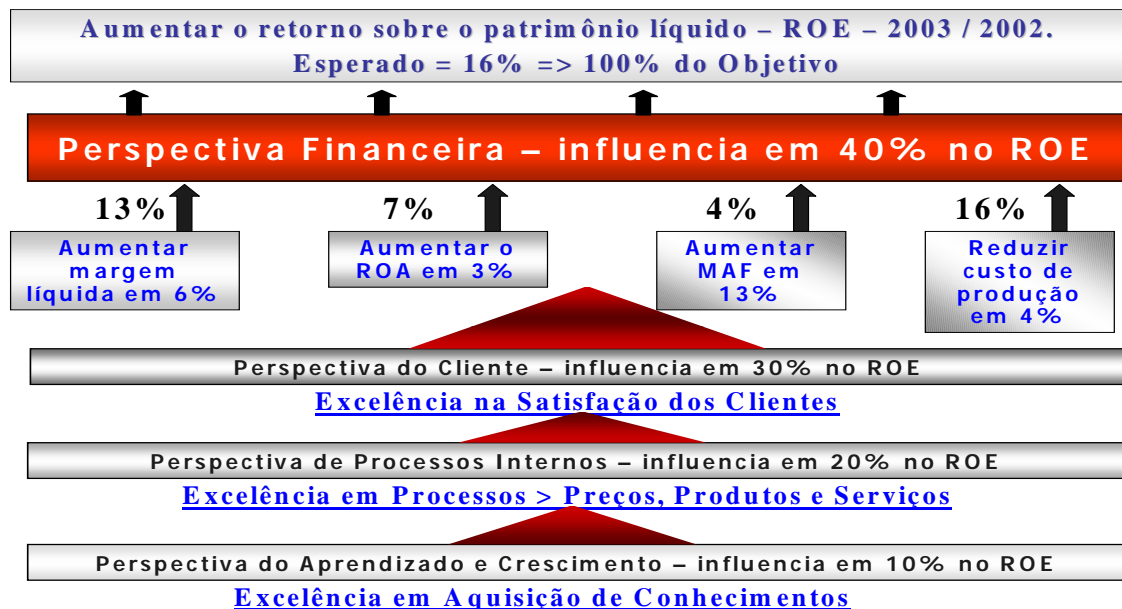


Figura 15: Mapa estratégico – Fluxo da relação causa e efeito geral.

Fonte: Elaborado Pelo autor.

Para a implantação de qualquer ferramenta, e em especial, aquelas que se propõe á alterar a cultura da empresa como é o caso do *Balanced Scorecard* integrado ao orçamento empresarial para gerenciar a estratégia da organização, necessita em primeira instância que a organização se conscientize de sua necessidade, tornando transparentes suas estratégias ao traduzi-las numa linguagem que toda a organização compreenda.

A organização ao investir no seu pessoal, na qualidade de seus produtos, buscando preços competitivos pela administração eficaz de seus estoques, e controle de seus custos e despesas para aumentar sua produtividade e eficiência, terá uma vantagem competitiva e, com isso, maior participação e penetração no mercado.

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da organização, obedecendo a um conjunto de medidas de desempenho.

A proposta de integrá-lo ao orçamento empresarial projetado visa mostrar que o crescimento financeiro, identificado pelo aumento do retorno sobre o patrimônio líquido (ROE) que foi de 16% em relação a 2002, seja disseminada para toda empresa, pelo uso do *Balanced Scorecard*, mostrando que as medidas, ações e indicadores, utilizados na perspectiva financeira conforme mostrado no Quadro 18 compõe com as outras três perspectivas (Do Cliente, Dos Processos Internos e Do Aprendizado e Crescimento) o plano integrado de gerenciamento da empresa.

Quadro 18: Comparativo entre os objetivos da Perspectiva Financeira projetados para 2003 versus real de 2002 - Metal Embalagens Metálicas Ltda.

Descrição	Ano 2002	Ano 2003	variação
Margem Líquida	22,1	23,6	6%
Taxa de Retorno Sobre Ativo Total (ROA)	25,2	25,9	3%
Multiplicador de Alavancagem Financeira (MAF)	1,16	1,31	13%
Taxa de Retorno S/ Patrimônio Líquido (ROE)	29,2	33,8	16%

Fonte: Elaborado pelo autor

Esta transparência é necessária para alinhar a estratégia orçamentária da organização. O mapa estratégico, elaborado através da relação causa e efeito, mostra como os percentuais de participação de cada perspectiva e medidas, pode ser eficaz na busca do objetivo de alcançar o crescimento desejado, fazendo com que cada um dos colaboradores se comprometam com a necessidade de agregar valor e enxergar as suas atitudes, os esforços necessários para alcançar sucesso da empresa.

Acreditamos assim que, a Metal Embalagens Metálicas Ltda., adotando o modelo de integração do orçamento empresarial e BSC, contará com uma ferramenta de gestão que, além de atender as suas necessidades, permitira, a agilidade na transparência da estratégia para toda a organização, proporcionando maior e melhor conhecimento organizacional.

6 CONCLUSÃO

Em muitas empresas, implementar o processo orçamentário empresarial integrado ao planejamento estratégico, usando o BSC, torna-se uma necessidade para alavancar gerenciamento satisfatório dos negócios. Cautela é fundamental às empresas na implementação de novas ferramentas gerenciais porque, em muitos casos, não há cultura organizacional adequada e o que a organização almeja atingir, por meio dessa ou daquela ferramenta gerencial e não pode desprezar essa variável, ao mesmo tempo em que ela não pode ser impeditiva para a evolução da empresa.

O objetivo deste trabalho foi mostrar que o orçamento empresarial e o *balanced scorecard*, integrados, propiciaram uma ferramenta de gestão capaz de melhor dimensionar as perspectivas empresariais pelo gerenciamento em conjunto dos objetivos estratégicos críticos, tomando como base uma empresa industrial do ramo de embalagens metálicas.

Conforme analisado, existe ainda um abismo grande entre a integração do Orçamento e o BSC foi necessário adequar o processo orçamentário, para que permitisse a integração das estratégias em suas quatro perspectivas. O BSC foi mais bem utilizado quando sustentado por um orçamento amplo, baseado em medidas financeiras e não-financeiras. Essa nova forma de usar o orçamento como auxiliar na efetivação do *balanced scorecard* mostrou-se eficiente, mas longe de ser o único caminho que a empresa deva ou precise percorrer.

A necessidade um novo sistema orçamentário integrado à estratégia geral da empresa deve ocorrer pelo menos por meio de cinco ou mais iniciativas simultâneas: relacionar a estratégia e o orçamento; ampliar sua gama de informações; construir um sistema dinâmico de avaliação; integrar o orçamento à cultura empresarial ou torná-lo mais flexível.

Melhorar o processo orçamentário permite solucionar grande parte dos problemas apresentados na implementação de um sistema de *balanced scorecard*, mas confundi-lo com o orçamento, embora tenham propósitos idênticos: implementar a estratégia da empresa a nível operacional, não deve ocorrer, pois, ambos têm funções diferentes. Para a integração harmoniosa dessas duas filosofias de gestão, um longo caminho ainda será necessário percorrer. Este trabalho buscou apresentar os primeiros passos que deverão ser complementados em futuras análises do tema, mostrando que de início, a perspectiva financeira do *balanced scorecard* deve e pode ser usada estruturada no orçamento empresarial, que define as metas quantitativas que a empresa planeja alcançar no próximo exercício.

Considere-se ainda que o caso estudado mostrou a primeira tentativa da empresa de passar de um modelo convencional de gestão, apresentado na literatura (orçamento empresarial) para um sistema que leva em conta uma crescente geração de valor, a ser obtido pela melhoria dos seus processos de administração e produção a partir da nova ferramenta de gestão (*balanced scorecard*), que ao fornecer informações sobre o processo como um todo, integrando-as as perspectivas financeiras da empresa, introduziu um diferencial de competitividade.

As implicações de como as demais perspectivas do *balanced scorecard* podem ser integradas as demais ferramentas gerenciais em uso na empresa, são nossas sugestões para próximas pesquisas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABEL, D.F., *Duplo Planejamento*. Revista HSM Management, N. 16, set. /out. 1999.

BORGET, A., *Construção de Sistema de Gestão de Produtos à Luz de uma Metodologia Construtiva Multicritério*. Florianópolis: Tese – UFSC, 1999.

EDVINSSON, L., MALONE, M.S. *Capital Intelectual – Descobrimo o Valor de sua Empresa pela Identificação de seus Valores Internos*. São Paulo: Makron Books, 1998.

FOREMAN, J., *Performance Reporting in Austrália – A Study on Adoption of Balanced Scorecard*. Western Decision Sciences Institute. Vancouver, 2001.

FREZATTI, F., *Orçamento Empresarial – Planejamento e Controle Gerencial*. 2ª edição, São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, A. C., *Métodos e Técnicas de pesquisa social*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GITMAN, L.J., *Princípios de Administração Financeira – essencial*, Porto Alegre: Bookman, 2001.

HOJI, M., IOB, A THOMSON COMPANY, Controladoria e Gestão, *Planejamento financeiro – Orçamento de Operações*, Temática Contábil – Boletim 20, ano XXXVII – 3º semana – Maio, 2003.

IOB, A THOMSON COMPANY, *Controladoria e Gestão*, Temática Contábil – Boletim 48, ano XXXVI – 4ª Semana – Novembro, 2002.

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P., *A Estratégia em Ação – Balanced Scorecard*,. 13. ed. Campus: Harvard Business School Press, 1997.

_____, *Organização Orientada para a Estratégia*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

_____, *Balanced Scorecard*. Revista HSM Management, V.11, nov/dez.1998.

_____, *Dos Custos à Performance*. Revista HSM Management, V.13, mar/abr. 1999.

_____, *A Revolução Analisada Dez Anos Depois*. Revista HSM Management, V.27, jul./ago. 2001.

KAPLAN, R.S. COOPER, R., *Custo & Desempenho – Administre Seus Custos Para Ser Mais Competitivo*. São Paulo: Futura, 1998.

LUNKES, R.J., *Estudo sobre a integração entre balanced scorecard e o orçamento*. Revista Brasileira de Contabilidade, N.136, Jul/Ago. 2002.

MACRAE, H., *O mundo em 2002*. Revista HSM Management, N. 15, jul/ago. 1999.

MASSOUD, M.F., PEYVANDI, A.Y., *The Un-Balanced Scorecard*. Western Decision Sciences Institute. Vancouver, 2001.

PRADO, L.J., <<http://www.lauroprado.tripod.com/ezine/> , *Guia Balanced Scorecard*> Acesso em 06/Maio/2003; 15hs 30min.

WESTON, J. F., BRIGHAM, E.F., *Fundamentos da Administração Financeira*. São Paulo: Makron Books, 2000.