



POR ALBERTO LOTT*

A IMPORTÂNCIA DE GERENCIAR O VALOR DAS DESPESAS

O orçamento deve ser construído a partir de análises consistentes, fundamentadas em fatos e dados, incorporando os desafios necessários para que a empresa se torne mais eficiente e mais competitiva

A esta altura, a maioria das empresas já elaborou seu orçamento para o ano de 2017 e, dessa forma, definiu suas metas de resultado operacional e de investimentos, entre outros importantes indicadores para o sucesso de seus negócios.

O orçamento é um instrumento gerencial de enorme importância, pois reflete o impacto financeiro de tudo o que deve ser executado em determinado período para que a empresa caminhe em direção às suas metas estratégicas e alcance os resultados esperados.




Por isso, o orçamento deve ser construído a partir de análises consistentes, fundamentadas em fatos e dados, incorporando os desafios necessários para que a empresa se torne mais eficiente e competitiva. Ainda existem empresas que não praticam esses conceitos de modo consistente e tratam seu orçamento apenas como uma projeção dos resultados com base no comportamento verificado no passado.

Em relação ao orçamento de despesas operacionais, por exemplo, deve-se evitar a prática, que é ineficiente, de partir dos gastos realizados no ano anterior e acrescentar-lhes a projeção de inflação para o período, incorporando ainda os novos gastos previstos – tudo sem uma análise detalhada. Outra prática comum: a área de controladoria solicitar que cada gestor informe quanto irá gastar, atuando apenas como consolidador dos números.

Nenhuma dessas abordagens questiona efetivamente as despesas passadas e a real necessidade para o futuro. As despesas de uma empresa, sem o devido controle, aumentam todo dia. Gestores com poder de decisão para aprovar novos gastos estão em todas as áreas, e nem sempre a alta administração tem ciência das decisões que estão sendo tomadas e se a alocação de recursos se dá de modo produtivo.

Como resultado, a empresa incorre em uma série de despesas desnecessárias que agregam pouco ou

OBZ: Orçamento Base Zero

	Gestão de despesas tradicional	1º ciclo OBZ
 Estrutura de controle	Planejamento e controle de cima para baixo	Planejamento e controle transversais
 Lógica de redução	Cortes de despesas em todas as áreas	Objetivos definidos conforme benchmarks internos e externos
 Nível de interação	Cada departamento gerencia as despesas isoladamente	O departamento compartilha as melhores práticas para o controle de despesas

* SÓCIO DA FALCONI CONSULTORES DE RESULTADO, GRADUADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS, ESPECIALISTA EM MARKETING PELA UFMG, COM MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL PELA FUNDAÇÃO DOM CABRAL E MBA EM FINANÇAS CORPORATIVAS PELO IBMEC/SP. INICIOU NA FALCONI EM 2000 COMO JOVEM CONSULTOR, CONQUISTOU RESULTADOS SIGNIFICATIVOS EM PROJETOS NA ÁREA PÚBLICA E NO SETOR PRIVADO, COM DESTAQUE PARA OS SEGMENTOS DE VAREJO, HIGIENE/LIMPEZA E SAÚDE. ATUA NA IMPLANTAÇÃO DE MODELOS DE DESDOBRAMENTO DE METAS, COM ÊNFASE EM GESTÃO DE DESPESAS E NO DESENVOLVIMENTO DA ÁREA COMERCIAL DAS ORGANIZAÇÕES.

✉: contato@falconi.com

nenhum valor ao negócio e aos clientes, além de sugarem recursos que deveriam ser direcionados a atividades que gerem retorno efetivo aos acionistas.

No cenário econômico atual, muitas empresas apresentam dificuldade de alcançar suas metas de receita. Nesses casos, em especial, a sustentabilidade do negócio dependerá necessariamente do desenvolvimento de um modelo mais avançado de gerenciamento de despesas.

Tradicionalmente, a gestão de despesas adota uma estrutura de controle que desdobra o planejamento “de cima para baixo”, orientando cortes de despesas em todas as áreas. Cada departamento gerencia as despesas isoladamente, com baixo nível de interação em relação aos demais.

Na Falconi, ajudamos nossos clientes a desenvolver suas práticas de gestão de despesas adotando modelos e técnicas de análise que permitem ganhos consistentes e perenes de eficiência.

Normalmente, em dois ciclos de melhoria, os gestores aprendem a utilizar esse conhecimento de modo estruturado. No primeiro ciclo, a estrutura de gerenciamento transversal, com a definição de pacotes de despesas agrupadas por afinidade, permite o compartilhamento de boas práticas entre os departamentos. A cada pacote se atribui um gestor especialista responsável por identificar as melhores práticas e orientar as análises. Os objetivos são definidos por benchmarks internos e externos à empresa, orientando onde estão as oportunidades de redução. O foco reside em fazer as mesmas coisas de sempre, mas gastando menos.

No segundo ciclo, a premissa passa a ser o questionamento de todas as despesas. O objetivo é entender *por que* o gasto é realizado, analisando todos os entregáveis de cada departamento, sejam eles para clientes internos ou externos. Os entregáveis são avaliados em termos de sua relevância relativa, com foco em custo-benefício e eficiência.

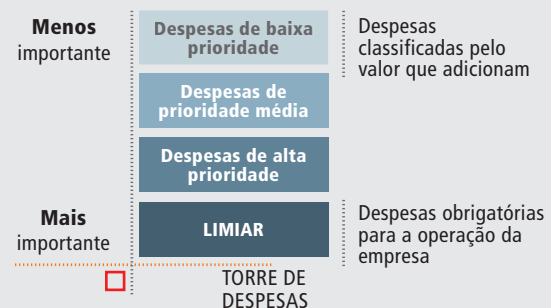
Tradicionalmente, o processo de construção do orçamento tem foco na justificativa de necessidades de despesas incrementais. No Orçamento Base Zero, em vez de se usar a despesa do ano anterior como base, parte-se do zero, evitando o crescimento inercial das despesas.

Por exemplo: uma área de marketing tem diversas entregas sob sua gestão, como campanhas publicitárias, jornal de comunicação interna, organização de feiras/eventos e patrocínios. Quanto custa efetivamente cada um desses entregáveis, considerando tempo do pessoal, ocupação e utilidades, serviços de terceiros e outras despesas? Quantas dessas atividades são de fato importantes e de quais podemos abrir mão?

	Gestão tradicional de despesas	2º ciclo OBZ
Ênfase	Quanto	Por que
Foco	Justificar necessidades incrementais	Custo-benefício e eficiência
Ponto de partida	Gasto do ano anterior	A partir do zero

A lógica da Torre de despesas

Uma torre de despesas é construída a partir dos entregáveis de cada unidade orçamentária e classificada por prioridade – a importância de cada entregável para clientes internos



Cada entregável identificado tem seu custo quantificado. Em seguida, são classificados em ordem de importância pelos gestores responsáveis e seus clientes. Essa avaliação permite identificar os que podem ser eliminados, os que devem ser simplificados e onde é necessário melhorar a produtividade ou inovar o processo.

Assim, fica claro onde estão as oportunidades de redução das despesas: existem aquelas essenciais à operação da empresa e aquelas com menor grau de prioridade. Dessa forma, é possível direcionar o foco dos planos de ação que irão garantir os desejados ganhos de eficiência.

O orçamento, incorporando os ganhos identificados, passa a ser fundamental para a gestão. A criação de rotinas de avaliação sistemática das despesas permite que os gestores não percam de vista os desafios, garantindo que os resultados fiquem dentro do previsto ao final do ano.

As empresas que adotam esse modelo estão obtendo excelentes resultados e ficando mais competitivas a cada ano. Tratam a elaboração de seu orçamento de despesas como uma oportunidade de questionar, de fato, o valor de cada centavo gasto! ■