

Faculdade Ietec
MBA
Engenharia de Custos e Orçamento - Turma nº 10
Abril 2017

Orçamento como aliado ao Planejamento Estratégico

Alexandre Monteiro de Castro
Engenheiro Civil
alexandremcastro@yahoo.com.br

RESUMO

Num momento de economia globalizada e competitiva, as empresas se mostram cada vez mais preocupadas com seus processos de gestão. As exigências do mercado impõem às empresas, que desenvolvam seus processos internos de planejamento e controle. Conhecer a situação atual e principalmente traçar o horizonte no qual a empresa deseja alcançar é de fundamental para elaboração de estratégias executivas. Uma ferramenta norteadora desse importante processo é o planejamento estratégico e o orçamentário, que objetivam o conhecimento da empresa acerca do seu mercado de atuação, elencam os objetivos a serem alcançados e as metas a serem seguidas. Este trabalho tem como objetivo demonstrar como orçamento contribui para a implementação do planejamento estratégico em uma empresa da construção civil a partir do momento que ele é considerado como importante ferramenta de controle incorporado ao processo decisório

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, Planejamento Orçamentário, Planejamento, Controle

1 INTRODUÇÃO

A competição acirrada do mercado da construção civil, com suas exigências e variações constantes impõe às empresas a necessidade de posicionamento diante do mercado de maneira estratégica. Devido a atual condição econômica mundial, novas metas e estratégias estão sendo traçadas para garantir a perenidade das empresas. As ferramentas de planejamento e controle que possibilitam organizar, medir e controlar as informações e assim agilizar no processo de tomada de decisão tornaram-se fundamentais. É nesse cenário mutável que se faz necessário a realização do Planejamento Estratégico tendo como principal aliado um processo orçamentário que seja capaz de prever uma situação futura, através de informações concisas e assim auxiliar nas tomadas de decisões empresariais.

O orçamento é uma importante ferramenta de planejamento e controle. Ele consiste em uma série de previsões, que serão feitas com base no que se espera acontecer em cada setor e no mercado em geral, levando em consideração os dados históricos, fatos ocorridos no passado, que permitam o mínimo de previsibilidade. Costuma-se dizer que o orçamento é a tradução do planejamento estratégico em números. E não há como realizar um bom planejamento estratégico sem alinhar as metas e objetivos ao orçamento empresarial.

O orçamento empresarial permite um planejamento e controle das receitas, despesas e resultados da empresa, produzindo antecipadamente as operações da empresa. O orçamento estabelece metas e determina as principais estratégias para atender as necessidades e objetivos da empresa, no período em que esta estabelecer. Por meio do controle do orçamento, é possível acompanhar e avaliar o resultado das projeções estabelecidas no orçamento com as operações realizadas pela empresa.

Segundo Oliveira (1991) o “Planejamento Estratégico é um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vista a obter um nível de otimização na relação da empresa com seu ambiente”. Na concepção de Sanvicente (2000) o ato de planejar é estabelecer com antecedência ações a serem executadas, estimar os resultados a serem alcançados, assim atribuindo responsabilidades aos dirigentes da empresa.

Assim o principal propósito do presente trabalho é apresentar como o orçamento constitui-se como importante aliado ao planejamento estratégico dentro das construtoras, permitindo aos

gestores uma visão abrangente dos resultados, e apresentando os processos de planejamento, execução e controle do plano orçamentário como principal etapa de desenvolvimento de uma organização que busca seu lugar no mercado

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Planejamento Estratégico

O setor da construção civil envolve grande quantidade de variáveis, todas elas sob constante processo de mudança e geralmente com custos elevadíssimos. Nesse cenário as técnicas de planejamento e controle se tornam ferramentas indispensáveis às empresas, na medida que controlam o desempenho da produção. O planejamento de uma obra é um dos principais aspectos do gerenciamento de projetos assim como o processo de monitoramento e controle. Ao planejar, o gerente da obra é abastecido de informações que o auxiliarão na condução do projeto. O processo de monitoramento e controle tornou-se um importante aliado das empresas da construção civil uma vez que coordena, orienta e controla as atividades decorrentes de uma obra.

Entre os principais desafios na indústria da construção encontram-se a execução de uma obra dentro do tempo planejado e com os recursos disponíveis. Para atingir estes objetivos, é preciso que os engenheiros estejam atentos ao orçamento e planejamento de obras. No caso da construção civil, o sucesso de uma obra realizada dentro do que foi previsto praticamente garante que os objetivos estratégicos da empresa sejam alcançados dentro das projeções estabelecidas.

O pensamento estratégico evolui durante a década de 1950, quando a base era o orçamento que gerava o planejamento financeiro das empresas. Somente na década de 1980, surge o tema de planejamento a "longo prazo", se desenvolvendo para o "pensamento estratégico" em 1990, em que análises das forças e fraquezas da empresa e do ambiente interno e externo dão base às diretrizes e ações das empresas. Posteriormente, a escola da gestão estratégica se solidifica, quando a efetiva valorização da estratégia veio dar um enfoque maior no processo de planejamento.

Segundo MATTOS 2010, não basta planejar. Não é suficiente delinear previamente a metodologia, os prazos e os recursos requeridos, sem que haja o monitoramento da atividade e a comparação dos resultados reais com aqueles desejados. Nesse momento de

correlação com o que foi previsto que surge o papel do orçamento no auxílio ou até mesmo como ferramenta de controle

O planejamento é um instrumento utilizado para prever as etapas, métodos de construção e recursos necessários para a realização de uma obra. Ele discorre junto com a obra e permite que a gestão da obra seja realizada de forma eficaz, pois o atendimento ao planejado garante que os requerimentos exigidos sejam cumpridos principalmente quando operam ambientes dinâmicos e complexos como é o caso de projetos de engenharia.

O planejamento pode ser realizado em três níveis de prazo:

Longo prazo – Contém poucos detalhes. O planejamento é feito com provisão de pelo menos um ano e é realizado pela hierarquia mais alta da empresa. Aborda metas globais e assuntos necessários antes mesmo do início de uma

Médio prazo – Este planejamento requer mais detalhamentos, como a compra de materiais e equipamentos. Deve ser pensado alguns meses adiante.

Curto prazo – O planejamento de curto prazo deve responder a questões que serão postas em um período de no máximo de três meses. É importante o envolvimento dos engenheiros que trabalham em campo.

Vaughan Evans, renomado consultor britânico, define estratégia como “forma de uma empresa atingir seus objetivos, utilizando recursos para obter vantagem competitiva sustentável. Assim definimos planejamento estratégico como a formulação de estratégias que determinam as formas de atingir os objetivos empresariais a partir de uma análise de ameaças e oportunidades, sob o ponto de vista interno e externo à organização. É através da análise do planejamento estratégico que fundamenta-se as premissas orçamentárias, permitindo assim, aos gestores que apresentem possibilidades de execução e controle do plano orçamentário.

O plano estratégico é instrumento esclarecedor quanto:

- à missão - para que servimos, qual é nossa razão de ser da empresa;
- à visão - onde queremos chegar como instituição;
- aos valores - quais são nossas premissas quanto às atitudes para alcançar nossa visão;

- à estratégia - como faremos para alcançar nossa visão e as grandes ações que precisamos conduzir e que compõem a estratégia, isto é, os *objetivos estratégicos*.

A estratégia deverá desdobrar-se também indicando as *competências organizacionais*, ou seja, quais são as capacidades que possuímos coletivamente, ou que precisaremos desenvolver, para podermos alcançar nossa visão.

O planejamento estratégico na construção civil é de extrema importância, pois documenta as metas que a empresa pretende atingir. Embora as empresas reconheçam a necessidade deste planejamento, muitas delas esbarram em dificuldades de implantá-lo. Constata-se que as empresas de engenharia possuem muito mais a habilidade de planejar e executar projetos, despendendo pouca atenção à gestão estratégica dentro de seu ambiente empresarial.

Uma das dificuldades reside na cultura da maioria das incorporadoras e construtoras, focada muito mais na visão operacional do que na tática e estratégica. Por conta do crescimento acelerado do mercado, os esforços e o tempo dos executivos e gestores têm se concentrado na operação dos negócios. O objetivo é a geração de negócios, aprovação de projetos e controle dos prazos, custos e qualidade das obras.

Segundo Oliveira (2002) planejamento estratégico é “um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente.” Pode também ser considerado como um processo fundamental de auxílio à administração para atingir as metas e objetivos da organização, por meio de acompanhamento, monitoramento e avaliações de todo o seu processo. Em síntese o planejamento estratégico é um processo que prepara a empresa para o que está por vir. Desta forma o gestor pode adotar medidas de ações preventivas a fim de alcançar os objetivos.

O planejamento da construção consiste na estratégia, na organização das ações para a execução, e o planejamento orçamentário contribui para a compreensão das questões econômicas; ambos relacionados com a distribuição das atividades no tempo.

2.2 Planejamento Orçamentário

A prática do orçamento é uma das técnicas cada vez mais utilizadas na administração de empresas. Orçar é prever as receitas e despesas de um indivíduo, de uma empresa, de um

organismo (LIBRELOTTO et al (1998) apud LOSSO (1995)). É uma avaliação feita para prever a receita e a despesa de uma empresa, sendo responsável por definir de antemão informações sobre o custo de uma obra, por exemplo.

A visão e a missão das empresas se estabelecem em objetivos que possibilitem sua sobrevivência no mercado, o que exige a adoção de ferramentas de desenvolvimento de um conjunto de planos que proporcionem resultados financeiros. Para que isto ocorra, o conhecimento da situação em que a organização se encontra é de fundamental importância para que se possa prever em quais pontos deve-se focar para buscar melhores resultados. O orçamento é um norteador das atividades das empresas.

Para o setor da construção civil, orçar é quantificar insumos, mão de obra ou equipamentos necessários à realização de um projeto bem como seus respectivos custo e tempo de duração dos mesmos.

O orçamento pode ser observado sob duas óticas: como processo e como produto.

Como **processo**, o objetivo é definir metas empresariais em termos de custo, faturamento e desempenho da empresa. É realizado, principalmente, envolvendo todo corpo gerencial da empresa que se compromete com sua realização.

Além disso, um planejamento orçamentário permite prever projeções futuras de balancetes mensais, permitindo elaborar o balanço projetado o que contribui para a empresa conhecer ou avaliar os lucros futuros.

Como **produto**, o orçamento tem por objetivo definir o custo, e conseqüentemente o preço de algum produto ou serviço.

O planejamento orçamentário é a projeção dos resultados e das atividades previstas de maneira estratégica, possibilitando a empresa comparar os lucros ou prejuízos de determinado período, permitindo assim verificar se os objetivos e metas estão condizentes com a realidade do mercado. Basear somente pelo mês de faturamento, é um erro que leva a um desalinhamento estratégico, não contribuindo para que organização alcance seus objetivos. Essa projeção deve ocorrer em períodos de médio a longo prazo e contar com o envolvimento dos principais gestores para que realmente cumpram seus objetivos estratégicos. Dessa forma, percebe-se que o orçamento por ser apenas uma estimativa que

prever possíveis resultados que possui capacidade de conduzir a empresa para atingir seus objetivos, pode o mesmo sofrer alteração para se adequar a realidade do mercado.

2.3 Controle Orçamentário

Com os planos prontos (estratégico e orçamentário) e aprovados pelos principais gestores da empresa é necessário que se faça o acompanhamento dos dados, comparando o que foi previsto com o que realmente foi realizado, sempre de acordo com os resultados e compromissos assumidos na fase de elaboração do orçamento do planejamento estratégico. Não há planejamento sem controle. Um dos objetivos do planejamento é minimizar as incertezas.

O orçamento é o item principal em sistemas de controle gerencial. É preciso um mecanismo de medição e apropriação de dados que permita ao gerente desenvolver critérios de desempenho e assim avaliar se seu planejamento está sendo correto ou se é necessário implementar planos corretivos que impactem o planejamento estratégico da empresa de forma positiva.

A utilização de um sistema orçamentário pode ser entendida como um plano, onde é formalizado o execução das ações e funções administrativas, pois oferece vantagens pela efetiva formalização, o que faz do orçamento a uma ferramenta de gestão imprescindível.

A elaboração de um orçamento alinhado ao planejamento estratégico proporciona vantagens como:

- Estímulo aos gestores a pensar à frente pela formalização de suas responsabilidades para planejamento;
- Fornecimento de expectativas definidas que representam a melhor estrutura para julgamento de desempenho subsequente;
- Coordenação dos esforços empresariais, de tal forma que os objetivos da organização como um todo sejam confrontados com os objetivos de suas partes.

É de grande importância o controle do plano orçamentário, pois o mesmo não se limita apenas ao planejamento e a execução das atividades, este necessita de uma orientação de

controle, desde seu orçado até a sua implantação, no qual se obtenha uma visão ampla e coordenada do passado, do presente e do futuro da organização.

3 CONCLUSÃO

O presente trabalho procurou apresentar a importância que um processo de orçamentação tem quando se desenvolve um planejamento estratégico. Foram apresentados dados teóricos referenciando o setor de engenharia civil, mas todas as premissas se aplicam a qualquer organização, de qualquer setor, que desejam se posicionar no mercado a partir de objetivos específicos traçados.

Nota-se que o planejamento estratégico, utilizado como ferramenta essencial na direção das empresas, é extremamente importante para que alcance dos objetivos esperados. O orçamento empresarial, por sua vez, é o planejamento das entradas e saídas financeiras que poderão ocorrer na empresa, a fim de antecipar seus resultados. O orçamento empresarial é tido como fornecedor de informações aos gestores, no que se refere às entradas e saídas de capital. Por meio do orçamento é possível elaborar os planos de ação e adicionalmente possibilitar a elaboração dos demonstrativos contábeis, quais sejam: demonstrativo do resultado do exercício, demonstrativo do fluxo de caixa e o balanço patrimonial.

Faz-se necessário que toda organização elabore um bom planejamento estratégico, delimitado e bem estruturado, principalmente sustentado por um efetivo orçamento, e assim proporcione as empresas capacitação de organizar seus objetivos e delinear suas estratégias mercadológicas.

REFERÊNCIAS

APARECIDA, Maria. **Planejamento, Execução e Controle do Plano Orçamentário**. Janeiro de 2013. Disponível em <http://www.administradores.com.br>. Acessado em 13 de Abril de 2017.

FREITAS, Elizabeth Maria; ALENCAR, Claudio Tavares. **Planejamento estratégico – a realidade de empresas de construção civil de médio porte no Brasil**. Novembro de 2016. Disponível em < <http://construcaomercado.pini.com.br>>. Acessado em 15 de Abril de 2017

LUNKES, Rogério João. **A importância do orçamento como ferramenta de planejamento**. Disponível em <www.ecrconsultoria.com.br>/. Acesso em 10 de Abril de 2017

MATTOS, Aldo Dórea. **Planejamento e Controle de Obras**. 1. ed. São Paulo. Editora PINI 2010. 420 p.

MOTTA, Fernando Cláudio; VASCONCELOS, Isabella. **Teoria Geral da Administração**. 3 ed. Editora. Cengage. 2006

SIENGE. **Porque é importante investir mais tempo na elaboração do orçamento**. SIENGE, Março 2015. Disponível em <<https://www.sienge.com.br>>. Acessado em 15 de Abril 2017

SILVA, João Bosco. **Planejamento e Gerenciamento de Obras**. Disponível em <www.ecivilnet.com/artigos/planejamento_e_gerenciamento_de_obras.htm> Acesso em Setembro 2015.

SOUZA, Roberto de. **Planejamento estratégico e os desafios da Construção**. Julho 2011. Disponível em < <https://civilizacaoengenhaira.wordpress.com>>. Acessado em 20 de Abril de 2017

2017

Autorização de Divulgação de Artigo Técnico

AUTORIZAÇÃO DE PUBLICAÇÃO

AUTORIZO A PUBLICAÇÃO DO ARTIGO TÉCNICO NA INTERNET, JORNAIS E REVISTAS TÉCNICAS EDITADAS PELO IETEC.

NÃO AUTORIZO A PUBLICAÇÃO OU DIVULGAÇÃO DO ARTIGO TÉCNICO.

BELO HORIZONTE, 25 / 04 / 2017

CURSO: Engenharia de Custos e Orçamentos

SEMESTRE/ANO: 2º/2016

TURMA: Turma 10

TÍTULO DO ARTIGO: Orçamento como aliado ao Planejamento Estratégico

NOME DO AUTOR (LEGÍVEL)

Alexandre Monteiro de Castro

ASSINATURA

