

Ao invés de ler, **que tal ouvir o artigo abaixo?** Experimente no player abaixo!

A tarefa de elaborar o planejamento orçamentário não é fácil. E se elaborá-lo pode ser difícil, colocá-lo em prática pode ser ainda mais desafiador, pois na hora H ele pode acabar mostrando-se ineficaz. Um dos principais motivos de ainda termos orçamentos ineficazes é a **falta de alinhamento entre o orçamento e o planejamento estratégico**. Embora pareça óbvio (eu diria até uma questão de bom senso), ainda existem organizações que falham em fazer essa conexão.

Além disso, infelizmente ainda nos deparamos com casos em que os responsáveis por criarem e gerenciarem o orçamento não conseguem definir onde alocar mais efetivamente os gastos e investimentos. Em outras palavras, não sabem **como desdobrar a estratégia empresarial em metas orçamentárias** (ou têm dificuldade para fazer isso).

Para que isso não aconteça com você, vamos explicar como definir os objetivos estratégicos da empresa e como trazê-lo para o orçamento. Confira!

O que você vai encontrar neste artigo:

[Definindo os objetivos empresariais com o Balanced Scorecard \(BSC\)](#)

[Indicadores de Desempenho: como medir os objetivos?](#)

[Metas Orçamentárias](#)

[Dicas Treasy para desdobramento das metas orçamentárias](#)

[Como acompanhar as metas do orçamento?](#)

[Importante! Para fechar...](#)

Definindo os objetivos empresariais com o Balanced Scorecard (BSC)

Antes de mais nada, a empresa precisa ter claro o que espera alcançar nos próximos anos, onde quer estar, quanto quer faturar, quais produtos quer vender. Por isso, é necessário definir os objetivos empresariais e, uma ferramenta que é essencial nessa etapa é o Balanced Scorecard, também conhecida como BSC.

O BSC é um processo de conhecimento organizacional que permite uma visão do todo do negócio, ou seja, uma visão holística, e cria um ciclo que se retroalimenta. Isso porque define os índices sob **quatro perspectivas: econômico-financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento**. A partir dessas óticas, é possível definir objetivos

estratégicos para a empresa e os indicadores necessários para entender se o negócio está caminhando para atingí-los.

Aqui, é importante ressaltar alguns pontos. O primeiro deles é que você não é obrigado a se basear nas quatro perspectivas. É possível que para a sua empresa, três delas sejam suficientes ou, quem sabe, você encontre uma quinta. Essas quatro são as mais comuns. Também é possível que haja variações de nomenclatura, especialmente para simplificar a visualização.

O segundo ponto é perceber também que as perspectivas guardam entre si uma **poderosíssima relação de causa e efeito**, como mostra a figura abaixo:



Se avaliarmos cada perspectiva, fica mais fácil compreender sobre o que estamos falando, além de permitir você identificar como aplicar na sua realidade.

Para tentar deixar claro o que estamos falando, vamos pensar no exemplo de uma empresa modelo que vende moda praia e possui dois canais de vendas: uma loja física e um site. Considerando as quatro perspectivas da metodologia BSC, os objetivos da nossa empresa

seriam:

Econômico-financeira:

Atingir R\$ 1 milhão de faturamento bruto em cinco anos.

Clientes:

Ser Top of Mind quando o assunto for moda praia em quatro anos.

Processos internos:

Reduzir o tempo de atendimento de reclamações de clientes de sete dias para dois em um ano.

Aprendizado e crescimento:

Reduzir o turnover (rotatividade de colaboradores) de 40% para 10% em um ano.

Lembre-se: um ponto de atenção, pois esses objetivos precisam seguir a regra do SMART, da sigla em inglês:

S - Específicos (*Specific*)

M - Mensuráveis (*Measurable*)

A - Atingíveis (*Attainable*)

R - Realistas (*Realistic*)

T - Temporizáveis (*Time-bound*)

Aqui é importante lembrar que a metodologia sugere um ciclo, como mostramos antes. Ou seja, quando um objetivo é alcançado ou não, ele interfere nos demais, também conhecida como Mapa Estratégico.

Indicadores de Desempenho: como medir os objetivos?



Vamos supor que você é o Controller na nossa empresa de moda praia e tem o objetivo financeiro de atingir R\$ 1 milhão de faturamento bruto em cinco anos. Passaram-se esses cinco anos, chegou a hora de avaliar se a empresa atingiu ou não a meta, certo? Então você avalia o Demonstrativo de Resultado (DRE) e percebe que faturaram 80% do objetivo, apenas R\$800 mil. Logo, a diretoria lhe questiona sobre os indicadores financeiros para buscar uma justificativa do que ocorreu.

No entanto, o faturamento é uma métrica do passado, ou seja, é o resultado de várias ações já realizadas, não é possível mudá-lo, apenas aceitá-lo. Por isso é extremamente importante, definir quais serão os Indicadores de Desempenho (KPI's) que a empresa irá acompanhar diariamente para analisar se está seguindo o melhor caminho. Vamos a um exemplo de indicadores para o objetivo da empresa de moda praia:

[Objetivo] Atingir R\$ 1 milhão de faturamento bruto em cinco anos.

[Indicador] Faturamento bruto mensal

[Indicador] Taxa de crescimento do faturamento mensal

[Indicador] Ticket Médio

Como você viu no exemplo acima, é imprescindível que cada objetivo tenha pelo menos um indicador, mas é possível que para cada objetivo haja mais de um indicador. **Assim como um indicador também pode se desdobrar em outros ainda mais específicos**, como, por exemplo, você pode detalhar o faturamento mensal por colaborador. Quanto mais específico for os indicadores, melhor será a sua visão para entender os pontos de melhoria e identificar oportunidades. Mas lembre-se: só crie indicadores para aquilo que você consegue mensurar. Esses indicadores podem, ainda, ser classificados por nível hierárquico em estratégico, tático e operacional.

Metas Orçamentárias

Para todo indicador existe uma meta. O desdobramento da estratégia é o detalhamento das metas relacionadas aos objetivos definidos. Então a frase de Dilma Rousseff: *“Não vamos colocar meta. Vamos deixar a meta aberta, mas quando atingirmos a meta, vamos dobrar a meta”*, não se aplica por aqui, ok?

No nosso exemplo, as metas orçamentárias serão:

[Objetivo] Atingir R\$ 1 milhão de faturamento bruto em cinco anos.

[Indicador] Faturamento bruto mensal

[Indicador] Taxa de crescimento do faturamento mensal

[Indicador] Ticket Médio

[Meta Orçamentária] Crescer o faturamento 15% ao mês

[Meta Orçamentária] Aumentar o ticket médio em 8%



Orçamento é justamente a projeção dessas metas, especificamente da perspectiva financeira. A maioria dos empresários e executivos, quer ter a previsão tanto das receitas como das despesas, pelo menos um número aproximado. É exatamente o orçamento empresarial quem te dará essa previsibilidade, acredite!

É importante também esclarecer que a criação de um orçamento não é apenas uma atividade que o CFO passa ao controller da empresa. Um orçamento deve ser visto como um plano financeiro abrangente para atingir os objetivos financeiros e operacionais de uma organização. Quando utilizado de maneira correta, ele acaba sendo um mapa do plano estratégico da empresa.

Assim, o orçamento estabelece, da forma mais precisa possível, como se espera que transcorram os negócios da empresa, proporcionando uma visão bem aproximada da situação futura desejada. E que situação é essa? A definida no planejamento estratégico, claro! Por isso, dizemos que o planejamento estratégico mostra **onde** se quer chegar e o plano do orçamento apresenta **como** chegar.

O exemplo acima apenas mostra um pedaço do orçamento empresarial a fim de que você tenha uma melhor compreensão de como desdobrar o planejamento estratégico em metas do orçamento. Para que possa executar a tarefa com êxito, temos duas dicas especiais.

Dicas Treasy para desdobramento das metas

orçamentárias

Destacamos que uma boa prática para realizar esse desdobramento é **envolver os gestores de todas as áreas, os quais poderão avaliar, junto com o controller, a viabilidade de cada meta.**

Importante observar que existem duas alternativas para definição das metas orçamentárias:

Caso a empresa opte por um orçamento Bottom Up, cada área receberá suas metas orçamentárias e com base nelas elaborará seu orçamento, o qual será posteriormente consolidado e confrontado com o planejamento estratégico já elaborado. Em caso de não conformidade, serão realizadas revisões até que o conjunto dos orçamentos de todos os departamentos levem a empresa à realização da sua estratégia;

Caso a empresa opte por um orçamento Top Down, a alta gerência será a responsável por definir gastos, despesas e investimentos de acordo com as metas orçamentárias desdobradas do planejamento estratégico.

Independente de utilização do Top Down Budgeting ou da abordagem Bottom Up, lembre-se sempre de que o controller será a figura essencial tanto no auxílio para definição das metas orçamentárias, quanto para verificar a realização das revisões orçamentárias (como no caso do Orçamento Bottom Up), além de verificar as necessidades das áreas para que cada departamento tenha recursos financeiros suficientes para dar conta do recado (Orçamento Top Down).



Outro ponto a se considerar quando o assunto são as metas orçamentárias, é que contar apenas com planilhas pode resultar em perda de controle do orçamento por parte do profissional de controladoria. Para conseguir acompanhar o andamento das metas do orçamento, o mais indicado é a empresa ter o apoio de uma solução para Gestão Orçamentária.

Caso queira entender melhor o que um software pode fazer para sua organização, deixamos aqui o convite para que você faça um teste gratuito por 7 dias e confira recursos como:

Orçamento Empresarial descentralizado
Projeções, Simulações e Cenários
Acompanhamento Planejado x Realizado x Histórico
Relatórios e Análises Gerenciais

Gráficos e Indicadores de Desempenho
Integração com ERP e Contabilidade
Se te interessar, é só clicar na figura abaixo:

[TREASY.COM.BR]

Conheça o Treasy, a Solução Completa para Planejamento e Controladoria

[Conhecer o Treasy](#)

*Cadastre-se em menos de 1 minuto
e teste por 7 dias sem custos.*

Como acompanhar as metas do orçamento?

Sem dúvidas, uma excelente pergunta, já que sabemos que de nada adianta elaborar um planejamento orçamentário sem realizar o acompanhamento do Previsto x Realizado. Como estamos falando de metas orçamentárias, sugerimos três ferramentas:

Balanced Scorecard (BSC): a ideia central do BSC é enxergar de forma balanceada todas as métricas de negócio de uma empresa, agrupadas em objetivos estratégicos e que tenham uma relação de causa e efeito entre ela. Dessa forma é possível verificar o andamento das metas orçamentárias e, se necessário, acender o alerta para determinada área.

Indicadores Chave de Desempenho (KPI): além de serem fundamentais para medição dos resultados, os KPI são excelentes “veículos de comunicação”, pois permitem que uma organização comunique suas metas e resultados a toda a equipe, demonstrando de forma direta e objetiva o quão eficiente uma meta do orçamento está e como tem sido seu desempenho ao longo de um período determinado.

Indicador Chave de Objetivos (KGI): atesta se uma meta orçamentária foi ou não atingida, ou seja, refere-se a indicadores predefinidos de objetivos (metas) que indicam o que foi alcançado. Na prática, o KGI mostra quanto faltou realizar para que a meta do orçamento fosse bem-sucedida. Por exemplo, imagine que para a área de vendas tenha sido definida

uma meta de R\$ 1 milhão em vendas para o primeiro semestre. Ao final dos seis meses a empresa vendeu somente R\$ 230 mil. Portanto, atualmente o seu KGI está em 23%.

Importante! Para fechar...

Lembram que bem no começo desse material falamos sobre o planejamento estratégico e, na sequência, sobre o planejamento orçamentário? Para chegar nesse orçamento, fizemos um guia, te conduzindo passo a passo. Primeiro, mostramos como definir os objetivos estratégicos baseados nas perspectivas do BSC. Mas alertamos para o fato de que os objetivos por si só não medem se estamos no caminho, eles são o resultado.

Por isso falamos da importância de definir os KPI's, que podem ser classificados por nível hierárquico: estratégico, táticos e operacionais. Os KPI's também podem ser desdobrados e se tornarem bem específicos, como por área, por colaborador, e assim por diante. Por último, mas não menos importante, citamos as metas e retornamos para o planejamento orçamentário, já que o orçamento nada mais é, do que as metas projetadas.

Não esqueça de que assim como o planejamento estratégico ou o plano orçamentário, as metas orçamentárias não são escritas em pedras. É preciso entender que elas podem sofrer alterações de acordo com o cenário que a empresa se encontra. **As revisões orçamentárias são essenciais para adequar a organização ao atingimento do objetivo definido em sua estratégia.**

Portanto, **metas do orçamento têm caráter de flexibilidade e não são 100% precisas.** O que se busca, ao criá-las, não é a geração de algo muito detalhado, mas de um direcionamento que seja viável e que seja um norteador para as tomadas de decisão.

E caso sua empresa ainda não utilize o Orçamento Empresarial como ferramenta de planejamento e gestão contínua dos resultados, ou deseja melhorar seus processos gerenciais, confira o e-book gratuito que preparamos para auxiliar neste momento.

Para baixá-lo, basta clicar no botão abaixo. Aproveite para já colocar em prática as metas orçamentárias:



Agora que chegamos ao fim, deixe um comentário contando o que achou deste artigo e compartilhe conosco qualquer outro conhecimento que possa contribuir com o tema. Fique à vontade também para compartilhar este post com seus colegas.

Toda semana publicamos aqui artigos relacionados a planejamento, orçamento e acompanhamento econômico-financeiro. Também publicamos mensalmente materiais gratuitos para download como modelos de planilhas, white papers e e-books.

Portanto, se você ainda não é assinante de nosso newsletter, cadastre-se para receber este e outros artigos por e-mail, ou nos adicione nas redes sociais para ficar por dentro de tudo que acontece por aqui.

Também publicado em Medium.