 Pense em qualquer objetivo que você queira cumprir na sua vida pessoal. O que pode impedir de atingi-lo? Agora vá para o âmbito profissional e faça a mesma pergunta. Consegue elencar obstáculos que possam dificultar o atingimento dessas metas?

Imagine que você queira ser CFO, ou como CFO você queira expandir sua área de planejamento e controladoria. Você pode se deparar com obstáculos como falta de experiência no primeiro caso ou falta de planejamento estratégico no segundo. A esses obstáculos damos o nome de restrições.

Apesar de que a palavra restrição no dicionário signifique “imposição de limite”, aqui a observamos com uma ótica um pouco diferente. Para nós, restrições servem como impulsionadores.

Voltando aos exemplos, se você deseja expandir a área de controladoria da empresa mas encontra como obstáculo a falta de planejamento para tal, já sabe onde terá que focar suas ações, nesse caso, mostrar à diretoria por meio de indicadores financeiros e análise de viabilidade os benefícios de uma ampliação da área.

Nessa situação, o obstáculo serve como um degrau para aprimorar suas operações e reduzir gargalos (que no exemplo poderia ser a necessidade de contratar profissionais especialistas da área tributária ou da área fiscal). Ou seja, é uma relação onde todos ganham.

É mais ou menos assim que funciona o tópico do artigo de hoje, a **Teoria das Restrições**, também conhecida com a **Teoria dos Gargalos** ou ainda em inglês como **Theory Of Constraints (TOC)**. Vamos conferir?

O que você vai encontrar neste artigo:

[O que é a Teoria das Restrições \(TOC\)?](#)

[3 Princípios da Teoria das Restrições](#)

[Vantagens da TOC](#)

[Teoria das Restrições e o papel da Controladoria](#)

[5 passos para a implementação da Teoria das Restrições](#)

[Aplicando a Teoria das Restrições na Gestão Orçamentária](#)

[Resumindo](#)

O que é a Teoria das Restrições (TOC)?

Eliyahu Moshe Goldratt é o nome por trás da **Teoria das Restrições (Theory Of**

Constraints - ou simplesmente TOC). A teoria foi proposta em seu livro *A Meta*, e trata-se de uma **filosofia de negócios baseada na existência de gargalos ou restrições**.

Basicamente, a Teoria das Restrições tem como objetivo ajudar empresas a atingirem seus objetivos. Portanto, na prática a ideia é **identificar quais são os objetivos da organização, os fatores que impedem esses objetivos de serem cumpridos e, então, aprimorar as operações eliminando ou reduzindo os gargalos**.

A principal **premissa da Teoria das Restrições é que existe pelo menos uma restrição que limita o crescimento ou o sucesso de qualquer negócio**. Observe que o conceito da Teoria é que toda organização deve ter pelo menos uma restrição, ou seja, qualquer fator que limita a organização de ter aquilo que deseja. E você, da área de planejamento e controladoria, sabe exatamente o que seria aquilo que toda empresa deseja: lucro.



Importante ressaltar que esse é um ciclo sem fim porque a qualquer momento empresas têm que lidar com pelo menos uma restrição que limita suas operações. Então, quando uma restrição é eliminada, outra surgirá automaticamente.

Com isso, você deve imaginar que trabalhar com **Teoria das Restrições exige uma visão sistêmica** da empresa. Isso porque o processo de produção deve ser enxergado como um fluxo contínuo e não por etapas (pesquisa, análise, desenvolvimento e distribuição de um produto fazem parte de um mesmo processo, por exemplo).

Dessa maneira, a Teoria das Restrições concorda que toda a teia organizacional está alinhada com o planejamento estratégico. Logo, a empresa inteira está atrás de um objetivo em comum e, assim, é possível que gargalos sejam trabalhados a fim de cumprir com as metas desejadas.

E como cumprir com as metas e objetivos? Bom, para a Teoria das Restrições a resposta é simples:

- Reduzir despesas operacionais;
- Reduzir o estoque e
- Aumentar o rendimento.

A Teoria das Restrições trabalha com três princípios, que veremos a seguir.

3 Princípios da Teoria das Restrições

São eles: **convergência, consistência e respeito**. De acordo com o **princípio da convergência**, um sistema complexo é mais simples de gerir. Isso ocorre porque uma correção realizada em um ponto do sistema impactará no sistema inteiro.

Já o **princípio de consistência** diz que qualquer conflito interno deve ser o resultado de, no mínimo, uma premissa errada. Por fim, o **princípio de respeito** implica que os seres humanos são inerentemente bons e merecem respeito mesmo quando cometem erros.

Vantagens da TOC

Não sei se até esse momento você conseguiu identificar uma das maiores vantagens da Teoria das Restrições: a de **trazer uma abordagem mais organizada a uma operação de negócios com o objetivo de melhorá-la**. Conforme veremos um pouco mais adiante isso acontece porque a TOC trabalha com um processo de diagnóstico e estabelece um procedimento passo a passo.



Outro grande benefício da Teoria das Restrições é fazer com que os **gestores envolvidos se concentrem nas restrições do processo**. Isso faz com que esforços e energias sejam focados em uma mesma direção, ou seja, achar a solução para um mesmo problema.

Além disso, podemos dizer que a organização que adota e implementa a Teoria das Restrições está **continuamente buscando pela excelência na gestão empresarial e melhoria do processo**. Por consequência, a empresa terá operações cada vez mais eficientes, produtivas e rentáveis ao longo do tempo. E o resultado disso você já sabe: bom fluxo de caixa, além de investidores e clientes de olho na sua empresa.

Teoria das Restrições e o papel da Controladoria

Até aqui abordamos a parte teórica da Teoria das Restrições. Mas como a controladoria pode atuar? Qual seu papel em encontrar gargalos no negócio?

Se você voltar para o início do texto, vai ver que falamos que **a TOC exige uma visão**

sistêmica da empresa. Isso porque a Teoria das Restrições não enxerga cada processo separadamente, e sim, um todo.



Ora, você vai concordar que se tem uma área que entende de visão sistêmica do negócio essa área se chama **controladoria**. É também **papel do Gerente de Controladoria (controller), por exemplo, atuar na implantação dos mais variados sistemas de informações que compõem uma empresa (ERP, contabilidade, planejamento e orçamento, etc.)**.

Então, fazendo uma relação, se a Teoria das Restrições não enxerga cada processo separadamente, a **Área de Planejamento e Controladoria deve estar inteiramente integrada com todas as demais áreas da empresa para conseguir fazer seu trabalho.**

Isso é fácil de entender, já que a área de controladoria é responsável por coordenar o planejamento estratégico, o orçamento empresarial e o processo contínuo de geração de informações que dão suporte a tomada de decisões por parte da diretoria da empresa.

É também a controladoria que recebe e consolida as informações necessárias para elaboração de um planejamento estratégico eficiente e, claro, para gerar relatórios de acompanhamento de desempenho como o Demonstrativo de Resultados de Exercício, Demonstrativo de Fluxo de Caixa, Balanço Patrimonial. Todos esses relatórios são usados pelos gestores como base para a tomada de decisões, certo?


Pois bem, acompanhe o raciocínio: se cada obstáculo que surgir em qualquer departamento da estrutura organizacional da empresa interfere nos números desses relatórios, podemos dizer que cada problema em qualquer área da empresa irá interferir nos lucros.

Exatamente por isso é que eliminar esses obstáculos, aqui chamados de gargalos, garantirão a gestão orçamentária e financeira do negócio. E o que a controladoria deve fazer para isso? Basicamente, é papel do controller:

- Conhecer e avaliar todos os processos da empresa;
- Implementar indicadores de desempenhos (KPIs);
- Realizar estudos de viabilidade econômica e financeira;
- Trabalhar com Gestão de Riscos;
- Realizar o Orçamento Empresarial e acompanhar os resultados;

Utilizar ferramentas gerenciais e de análise;
Atuar em sintonia com o Planejamento Estratégico e
Implementar indicadores financeiros.

Sobre este último item, há indicadores usados para medir a rentabilidade do projeto – VPL, VPLa, IBC e ROI – e indicadores associados aos riscos do projeto – TIR, Payback e Ponto de Fisher.

Para facilitar sua vida, juntamos tudo em um e-book completíssimo sobre Indicadores Financeiros para Análise de Investimentos. Para acessá-lo, clique no banner:  Neste material, além de conhecer cada um dos indicadores você verá como aplicá-los nas avaliações de projetos da sua empresa. **Essas análises ajudarão, dentre outras coisas, a reduzir gargalos futuros nos orçamentos de outras áreas que impactarão no orçamento empresarial.**

Falando em áreas e seus impactos no orçamento, você sabe como a controladoria pode ser eficiente e eficaz ou, ainda, como aumentar a eficácia e eficiência da controladoria? Como dicas são sempre bem-vindas, deixamos mais uma sugestão de leitura: Sua empresa tem uma Controladoria Eficaz ou uma Controladoria Eficiente? Ou melhor, você sabe a diferença entre eficiência e eficácia?.

5 passos para a implementação da Teoria das Restrições

Para implementar a Teoria das Restrições a empresa pode seguir os cinco passos abaixo. Mas antes, é importante lembrar que para isso é necessário **identificar uma meta mensurável**, pensando sempre em envolver a rentabilidade e o sucesso da empresa.

#01 - Identificar a restrição. Aqui entra qualquer restrição que esteja limitando o atingimento da meta identificada. Ela pode ser, por exemplo, um uma falha no processo de produção (ou seja, restrição interna), ou um concorrente (restrição externa).

#02 - Explorar a restrição para tirar o máximo de proveito dela. Imagine que o gargalo da empresa seja uma máquina que produz dois produtos diferentes, sendo que um é mais rentável que o outro. Nesse caso, a restrição é o produto menos rentável. Então, o passo a seguir é analisar o motivo do produto ser menos rentável e planejar ações para mudar isso.



#03 - Subordinar à restrição. Esta etapa talvez seja a mais difícil, pois diz respeito a envolver todos para ajudar a melhorar o desempenho da área onde a restrição está. Nesse caso, todos precisam reconhecer que a restrição tem prioridade sobre todo o resto. Assim, no cenário do produto menos rentável, imagine que você e seus analistas precisam se concentrar em trabalhar na otimização do produto.

#04 - Aumentar a capacidade de restrição. Em linhas gerais, você identificou a restrição e este é o passo onde você irá mitigá-la ou eliminá-la, alterando o processo para que esse fator não seja mais uma restrição. Utilizando o exemplo acima, se o gargalo está no produto menos rentável, então a solução será modificar o produto. Uma ideia seria contratar pessoas especializadas para aprimorar o desenvolvimento do produto ou quem sabe comprar uma máquina mais adequada para o processo.

#05 - Repetir com uma nova restrição. Está lembrado que mencionamos que a Teoria das Restrições trabalha em um ciclo sem fim (como no Orçamento Contínuo)? Há sempre pelo menos um fator que limita o processo e quando esse fator é gerenciado com êxito, outro gargalo surgirá como restrição.

Aplicando a Teoria das Restrições na Gestão Orçamentária

Você entendeu a importância do papel da Controladoria na Teoria das Restrições. Agora a pergunta é: como aplicar a TOC no seu Processo Orçamentário?

Para responder a essa pergunta, vamos ligar este tópico ao anterior e aplicar os 5 passos para a Teoria das Restrições na Gestão Orçamentária. Mas assim como fizemos anteriormente, temos que lembrar de **identificar uma meta mensurável**. Para isso a Gestão Orçamentária deve andar alinhada com o Planejamento Estratégico, o qual por sua vez trabalha com metas e rumos da organização.

#01 - Identificar a restrição. Aqui entram as restrições que estejam impedindo a Gestão Orçamentária de seguir conforme o planejado pela controladoria e diretores, ou seja, **restrições que estejam impedindo o lucro**. As restrições podem ser uma área que esteja gastando mais com pessoal, investimentos não planejados, gastos extras com produção, enfim, qualquer obstáculo que tenha surgido e mexido negativamente no orçamento empresarial.



#02 - Explorar a restrição para tirar o máximo de proveito dela. Imagine que o gargalo da Gestão Orçamentária seja na Projeção de Custos Variáveis do setor de desenvolvimento de produto. Após análises, a área de controladoria percebeu que o orçamento de custo de produção planejado para um determinado período não foi respeitado. Para resolver esse problema **Controllers** precisam trabalhar em conjunto com o setor da empresa onde o gargalo foi identificado e verificar alternativas possíveis para mitigar ou eliminar o problema.

#03 - Subordinar à restrição. No caso de o gargalo estar na Projeção de Custos Variáveis da área de produção, será preciso um esforço conjunto dos profissionais de controladoria com os da área em que o problema esteja ocorrendo (neste caso, o PCP). Como mencionamos, todos os envolvidos precisam reconhecer que a restrição tem prioridade sobre todo o resto. Assim, no cenário de que o gasto realizado é maior que o planejado, imagine que você e os gestores da área precisam se concentrar em como fazer com que o custo de produção siga o orçamento.

#04 - Aumentar a capacidade de restrição. Você identificou a restrição na Gestão Orçamentária e este é o passo onde você irá mitigá-la ou eliminá-la, alterando o processo para que esse fator não seja mais uma restrição. Quem sabe o gargalo acontecia porque os insumos produtivos não foram bem contabilizados ou a área de produção percebeu que precisava contratar mais mão de obra para dar conta do planejamento estratégico. Uma ideia seria terceirizar a mão de obra ou otimizar alguns processos.

#05 - Repetir com uma nova restrição. Está lembrado que mencionamos que a Teoria das Restrições trabalha com um ciclo sem fim? Há sempre pelo menos um fator que limita o

processo e quando esse fator é gerenciado com êxito, outro gargalo surgirá como restrição.

Resumindo

O objetivo da Teoria das Restrições ou TOC (do inglês Theory Of Constraints) é **identificar os objetivos da organização, os fatores que impedem esses objetivos de serem cumpridos e, então, aprimorar as operações eliminando ou reduzindo os gargalos.**


Não existe exatamente uma receita de bolo a ser seguida para aplicar a **Teoria das Restrições** na Gestão Orçamentária. O importante é entender o conceito e, principalmente, lembrar que a área de controladoria exerce um papel fundamental na aplicação da TOC.

Isso porque tanto a Teoria das Restrições quanto a área de controladoria possuem uma visão sistêmica da empresa e não analisam processos separadamente. Para ambas, cada processo ou cada área da empresa faz parte de um todo. E é esse todo que é analisado.

Falando exclusivamente do controller na aplicação da Teoria das Restrições, lembre-se que seu papel é:

- Conhecer e avaliar todos os processos da empresa;
- Implementar indicadores de desempenhos;
- Realizar estudos de viabilidade econômica e financeira;
- Trabalhar com Gestão de Riscos;
- Realizar o Orçamento Empresarial e acompanhar os resultados;
- Utilizar ferramentas gerenciais e de análise;
- Atuar em sintonia com o Planejamento Estratégico e
- Implementar indicadores financeiros.

Conseguiu entender a aplicabilidade da TOC na Gestão Orçamentária? Identificar gargalos significa identificar o que está interferindo no bom andamento da projeção do fluxo de caixa, ou seja, nos lucros da empresa. Em outras palavras, identificar gargalos significa estar mais próximo de uma **gestão orçamentária best-in-class**.

E quando o assunto é gestão orçamentária, você saberia dizer qual é o estágio de maturidade da gestão da sua empresa? Para ajudá-lo a responder essa pergunta, desenvolvemos um e-book onde mostramos como se comportam empresas em cada estágio de maturidade. Para acessá-lo, clique no banner:  Neste material, abordamos tópicos como Descentralização Orçamentária, Projeções Orçamentárias, Key Performance Indicators (KPI's), Simulações de Cenários, metodologias mais utilizadas, entre outros. Acesse!

Agora que chegamos ao fim, esperamos que esse artigo seja uma ótima oportunidade para você pensar em aplicar a Teoria das Restrições na Gestão Orçamentária de sua empresa,

afinal, a **TOC tem tudo a ver com o papel do controller**. E se esse artigo foi útil para você, compartilhe com os seus colegas!

Também publicado em Medium.

Precisando planejar o resultado financeiro da sua empresa? Conheça nossas soluções!

Quero falar com um especialista!