

## IMPACTO DO ORÇAMENTO NA MATERIALIZAÇÃO

## Planeamento estratégico nas empresas



Félix Inácio  
Economista

O ORÇAMENTO ANUAL REPRESENTA O ÚLTIMO ESTAGIO A NÍVEL DA GESTÃO ESTRATÉGICA DAS EMPRESAS, POIS QUANTIFICA EM TERMOS FINANCEIROS O PLANEAMENTO OPERACIONAL, SENDO O DESDOBRAMENTO TÁTICO DO PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

**A**s empresas são constituídas para posteridade, no entanto, a sua existência a longo prazo depende efectivamente da sua capacidade de se ajustar em função da evolução das dinâmicas que ditam o comportamento do mercado e, dos factores exógenos proveniente da conjugação de políticas macroeconómicas cuja as externalidades exercem forte influencias na agudização do ambiente de negócio.

Todavia, nos tempos actuais os processos de gestão nas empresas ao serem desenvolvidos, existe a necessidade do aumento da capacidade de previsibilidade face celeridade que se propagam as mudanças no ecossistema empresarial. Por este facto, a essência da gestão passa sobretudo pelo planeamento, enquanto instrumento de pilotagem para que os decisores, empresários e gestores possam ter uma ferramenta que serve como referência para tomada de decisões correntes cujo impacto afecta sobrevivência da empresa e, a sua existência ao longo dos tempos.

A robustez dos processos gestão, precisam ser alimentados por um conjunto de pressupostos metafísicos sustentados por instrumento de pilotagem que serve referência para que haja a formação de determinantes que suportarão a tomada de decisão em relação ao caminho pelos quais as empresas pretendem seguir e, adaptar-se as mudanças proveniente quer do mercado quer da economia, de modo, ajustar a sua componente interna para que possa alcançar as suas respectivas metas mesmo em períodos de grande volatilidade a nível do ecossistema empresarial. Nesta senda, as empresas tendem a estabelecer o escalonamento dos objectivos por prioridades e, complementaridade por via dos prazos no horizonte temporal previamente estabelecidos para que possam implementar a comparabilidade para avaliação do desempenho a nível dos processos de gestão. Assim sendo, para materialização do alcance das metas de longo prazo convergente ao desenvolvimento de um conjunto de premissas visam sustentabilidade e, progressão das empresas face a celeridade que se propagam as mudanças no mercado são traçados o planeamento estratégico.

No planeamento estratégico constam as metas e, as linhas orientadoras a serem seguidas para que os objectivos realizáveis e mensuráveis sejam exequíveis no horizonte temporal previamente estabelecido no referido plano. Porém, também são formulados a conjugação de estratégias a serem implementadas para que se tire vantagem das oportunidades existentes no mercado, quando a empresa já dispõe de um prévio mapeamento natureza dos seus produtos em função da análise comportamental sobre as determinantes que influenciam a pre-

ferência dos consumidores.

Outrossim, o mapeamento da natureza dos produtos em relação a sua capacidade de absorção, e por conseguinte a sua capacidade de geração de caixa, remete a empregabilidade da Matiz de BCG, onde a nível do planeamento estratégico, serão conjugada as medidas a serem implementada no desenvolvimento de produtos convergentes a obtenção de vantagem competitiva ou seja, será feita a manutenção dos produtos considerados vacas leiteiras e, por sua vez, o seu ex-fluxo de caixa, desde que não comprometa o seu ciclo operacional, será utilizado para o autofinanciamento em produtos considerados como estrelas e, desde modo, os produtos que são visto interrogações serão transformados em produtos estrelas e, os produtos considerados abacaxi serão desinvestidos. Este processo de transformação e desenvolvimento de produtos, a nível do planeamento estratégico, visa o reposicionamento ou posicionamento das empresas no mercado por via da inovação e, da destruição criativa quando as estratégias a serem combinada são antecedentes do estudo da psicologia do consumidor. No entanto, a optimização das referidas estratégias viabilizará a expansão, penetração e diversificação dos produtos nos mercados.

Concomitantemente, para a materialização das premissas standardizadas a nível do planeamento estratégico as empresas desenvolvem o planeamento operacional. Comumente, o planeamento operacional é um desdobramento tático do planeamento estratégico, no entanto, serão elaborados vários programas, projectos, plano de acção, cronograma para que os objectivos elencados a nível do planeamento estratégico sejam exequíveis.

A quantificação dos custos e proveitos a nível do planeamento operacional são determinantes para que haja exequibilidade na execução da planificação, são factores fundamentais para existência do orçamento.

O planeamento operacional estabelece um conjunto de acções a serem desenvolvidas no horizonte temporal de um ano, nesta senda, o orçamento em regra tem uma sequência anual. No entanto, o desafio no mundo corporativo consiste na assertividade na elaboração do orçamento, pois, a par dos objectivos estratégicos que as empresas pretendem alcançar, existe a necessidade da adaptação das empresas aos factores ou condicionantes no âmbito macroeconómico, fiscal, monetário e, regulamentar que afectam directamente na capacidade de elaboração e, reajuste dos orçamentos anuais.

Quando a nível do planeamento estratégico existe definido os objectivos que permitem a obtenção de vantagem competitivas no mercado, as empresas optam pelas estratégias de dife-

A GESTÃO ORÇAMENTAL, PARTICIPA DIRECTAMENTE NO PROCESSO DE GESTÃO CORRENTE DAS EMPRESAS, ESSENCIALMENTE NA TOMADA DE DECISÃO

renciação, onde a inovação passa ser o foco, no entanto, nível do planeamento operacional será gizado um programa que visa essencialmente a optimização de processos para que haja eficiência operacional. Paralelamente, nível do orçamento anual, a empresa precisa criar um orçamento de investimento em equipamento e, no orçamento com pessoal incrementar valor na rubrica formação do pessoal. Porém, um aumento nos custos que haja solvabilidade a nível do orçamento de tesouraria, as empresas precisarão de reajustar o orçamento de vendas, face aos objectivos estratégicos a serem alcançados por via dos incrementos no orçamento de investimento e, no orçamento com pessoal.

O orçamento anual representa o ultimo estagio a nível da gestão estratégica das empresas, pois quantifica em termos financeiros o planeamento operacional, sendo o desdobramento tático do planeamento estratégico. Na prossecução das bases que norteiam a gestão orçamental das empresas, o orçamento anual pode ser repartido meses para que possa ser realizado o controlo orçamental de forma eficiente visando análise do desempenho da materialização dos planos de acção, programas, projectos realizado no âmbito do planeamento operacional.

A utilidade marginal dos orçamentos, vai além de ser a ultima extensão da gestão estratégica, no entanto, a gestão orçamental oferece as empresas a oportunidade da radiografia ou mapeamento da alocação dos recursos

financeiros em função do escalonamento do grau de prioridade visando a combinação de investimento em áreas cujo impacto proporciona maior capacidade retorno e, optimização de resultados convergentes ao incremento da liquidez da empresa e, também permite que haja melhor racionalização na utilização dos recursos para que se respeite as restrições orçamentais.

Outro aspecto relevante, proporcionada pela gestão orçamental consiste no engajamento que proporciona quando o planeamento estratégico está alinhado a identidade corporativa da empresa, o capital humano trabalha de forma sincronizada para que a envolvente contextual as metas por sectores sejam viáveis para que impactam directamente nos resultados globais que a empresa pretende alcançar.

A gestão orçamental, participa directamente no processo de gestão corrente das empresas, essencialmente na tomada de decisão, pois, agrega valor no seu papel enquanto instrumento de pilotagem por via da comparabilidade que proporciona os fundamentos na execução orçamental referente a realização das despesas correntes. Na sua ausência, as empresas estariam expostas ao risco operacional por via falta de solvabilidade das suas vendas para suportar as despesas, no momento em que seu ciclo financeiro não dispor de recursos para autofinanciar-se por problemas de tesouraria.

A gestão orçamental oferece múltiplas vantagens a nível da gestão quer financeira quer empresarial e, sobretudo da gestão estratégica por ser o garante a curto prazo da materialização das diretrizes que se pretende alcançar a longo prazo por via do planeamento estratégico. Entretanto, a elaboração do orçamento, não é estático, deve obedecer aos critérios pelos quais o mercado funciona, e também dever ajustado as variações que ocorrem ao longo da economia. E, sempre que as condições de mercado e, da economia haja alterações substanciais, após cumprimento das etapas subsequentes referente a aprovação e a consequente implementação do orçamento anual, o mesmo deve ser revisto e, ajustável em função das mudanças que surgem no contexto da execução orçamental.

Portanto, os empresários, gestores e decisores a essência da gestão reside na capacidade das empresas formular e implementar o planeamento estratégico enquanto ferramenta de pilotagem para que possa ajustar-se as mudanças proporcionadas quer pelo mercado quer pela economia. E, por conseguinte, o orçamento anual o seu desdobramento mensal oferece a oportunidade da combinação da gestão financeira e empresarial na complementaridade dos objectivos a ser alcançados ao nível do planeamento estratégico.