

Fortalecidos na Crise com Planejamento Orçamentário Permanente – Tendências e como o Planejamento Orçamentário impacta os negócios e está relacionado à TI¹



Difícil discordar do fato de que dirigir um automóvel sem boa visibilidade dianteira pode ser algo desastroso. Tanto para os ocupantes do veículo, quanto para os demais veículos no percurso, ou principalmente para os pedestres. Por melhores que sejam seus espelhos retrovisores, se seu para-brisa estiver imperfeito, os riscos ao trafegar por uma estrada, mesmo que bem reta e em dia ensolarado, aumentam substancialmente. Imagine se considerarmos condições menos favoráveis para uma viagem (estrada mais tortuosa ou mesmo repleta de obstáculos)! Conduzir uma organização em tempos de crise guarda forte relação com essa metáfora.

Nas organizações, o papel dos líderes, em tempos como esses em que vivemos, envolve antecipação de contextos futuros e alinhamento entre ações e estratégias com foco claro em cenários minimamente razoáveis, considerando-se o intervalo de tempo entre a abstração dessas variáveis, a implementação de ações e a materialização das conseqüências delas derivadas. Instrumentos gerenciais de apoio às atividades desempenhadas pelos líderes são essenciais (e não meramente opcionais) para que haja maior eficácia e eficiência gerencial, com frutos estabelecidos em resultados concretos.

Voltando à metáfora do veículo, indicadores de apoio à condução do veículo nos permite fazer referência ao painel de instrumentos. Basta uma breve reflexão histórica sobre qualquer instrumento para identificarmos os avanços em tecnologia de informação e comunicação.

Tomemos por exemplo o indicador de combustível. Há mais de 100 anos, os modelos T da Ford® apresentavam essa informação por meio de um instrumento que possuía uma bolha: conforme a bóia no interior do tanque de combustível se movia, a bolha reproduzia um efeito no painel. Não precisamos falar muito sobre a precisão desse indicador. Avançando na história passamos por formas mais eficientes para produzir a informação sobre combustível disponível. Porém, foi apenas mais recentemente que a tecnologia de informação e comunicação passou a levar em conta que a informação mais oportuna e relevante para o condutor não é exatamente quanto combustível existe no tanque, mas sim qual a autonomia (previsão em quilômetros). Considerando não apenas a disponibilidade de combustível, mas também o fator consumo.

Assim, o processo de planejamento orçamentário apresenta-se como uma das poucas alternativas realmente viáveis para que os líderes possam, de forma integrada, sentir os reflexos das estratégias estabelecidas em função de parâmetros estimados com base em cenários previstos. E é neste particular aspecto que a tecnologia de informação e comunicação pode potencializar (drasticamente) os resultados desse instrumento de gestão, com força para fortalecer os negócios. Quando devidamente amparada por sólidos conceitos gerenciais, soluções de TI transformam-se nos verdadeiros pontos de apoio para vencer os obstáculos (esperados e inesperados) naturalmente derivados da crise. Um solução de apoio ao processo de planejamento orçamentário (a) robusta ao ponto de permitir a reflexão rápida amparada nas estratégias, (b) flexível ao ponto de viabilizar comparações detalhadas de resultados decorrentes dos planos e cenários, (c) aderente aos modelos decisórios dos gestores, que (d) respeite os diversos pontos de entrada de dados (espelhando as unidades de negócio e estrutura organizacional), (e) fomente a decisão coletiva (vários envolvidos no processo), e (f) apresente informações oportunas e relevantes, é resposta precisa à demanda gerencial atual.

¹Edgard Cornachione (edgardbc@usp.br) é professor associado da FEA/USP, pesquisador da FIPECAFI e consultor da KASSAI ASSOCIADOS, com bacharelado, mestrado, doutorado e livre-docência em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo e doutorado em Human Resource Development pela University of Illinois.