

Quem precisa de orçamento?



“Antes era viável prever o que aconteceria em um ou dois anos, pelo menos nas economias de países desenvolvidos, e por isso fazia sentido traçar um plano de como gastar os recursos”

Niels Pflaeging, presidente do Meta Management Group e diretor da Beyond Budgeting Round Table

A organização Beyond Budgeting Round Table defende o fim do budget como ferramenta de gestão – inclusive para a área de TI. O que isso significa para o CIO?

Elaborar o orçamento anual é uma das principais atribuições dos CIOs e um desafio que tira o sono de muitos profissionais por semanas a fio. Mas imagine uma administração que dispensa o budget: nada de brigas com as demais unidades para definir qual a fatia do caixa corporativo que cabe ao seu departamento; nada de trabalhar espremido por limitações de recursos definidas e impostas meses antes, quando a realidade econômica provavelmente era outra.

Segundo uma corrente de pensamento encabeçada pela organização Beyond Budgeting Round Table, constituída em 1997 por um grupo de empresários descontentes com as práticas tradicionais de orçamento, isso não só é possível como é aconselhável para muitos empreendimentos.

Devaneio? Não para corporações como Rhodia, Toyota e Unilever, que começam a colocar em prática algumas diretrizes dessa linha de pensamento. No Brasil, os exemplos ainda são raros, mas há um punhado de empresas que flertam com a idéia de abandonar o orçamento. O CIO das Casas Bahia, Frederico Wanderley, está no restrito time de gestores de tecnologias do País que deixaram de lado a prática de elaborar um orçamento anual.

Como ferramenta de gestão, o orçamento surgiu nos EUA há cerca de cem anos e rapidamente se difundiu pelo mundo. Este modelo de administração foi aperfeiçoado por Henry Ford, que trabalhava sob uma lógica de primeiro produzir bens em grande quantidade para só depois vendê-los. O argumento dos que hoje contestam o uso do orçamento é que este método não fun-

ciona mais em um mundo interligado em tempo real, onde a produção ocorre sob demanda e há mais volatilidade e concorrência.

“Antes era viável prever o que aconteceria em um ou dois anos, pelo menos nas economias de países desenvolvidos, e por isso fazia sentido traçar um plano de como gastar os recursos”, afirma Niels Pflaeging, presidente do Meta Management Group e diretor da Beyond Budgeting Round Table. “Hoje as mudanças são mais rápidas. O orçamento é uma organização que se faz uma vez ao ano. Isso não serve mais. Ficou obsoleto.”

Controle ilusório

Dentro dessa lógica, a forma como a maioria dos diretores de TI trabalha atualmente é pouco eficaz e, pior, pode prejudicar a empresa. “Já pensando na possibilidade de cortes, o CIO joga as previsões de despesas e investimentos para cima. Ele pede a mais para que, descontando-se as restrições, fique com recursos suficientes ao longo do ano para gastar com tranquilidade”, diz Pflaeging.

Um dos efeitos mais visíveis dessa prática no mercado de TI – e que todo fornecedor conhece bem – é o

incremento de vendas no segundo semestre e, principalmente, nos últimos meses do ano. A área de tecnologia antecipa projetos que deveriam ser feitos mais tarde para utilizar o orçamento integralmente.

Exatamente por isso, Pflaeging afirma que o orçamento dá a ilusão de controle de gastos, mas na verdade causa desperdício. A sugestões do Beyond Budgeting Round Table é definir indicadores de desempenho e se guiar por eles. “As organizações deveriam exigir dos CIOs uma melhoria contínua, baseada em medição de desempenho, mas sem metas fixas. Não é preciso gastar US\$ 100 milhões ao ano; é preciso ter mais eficiência.”

Embora não seja necessariamente contra a prática de se fixar um orçamento, o gerente-sênior da consultoria BearingPoint, Oliver Cunningham, reconhece que os CIOs caem em uma armadilha ao trabalhar trimestre a trimestre. “O horizonte de sua visão vai até três meses.” O líder de estratégia de TI da IBM Business Consulting Services para a América Latina, Sérgio Lozinsky, também aponta problemas decorrentes de se fixar metas: a preocupação em cumpri-las mesmo quando se percebe que seu curso não é o ideal em longo prazo.

Centro de custo

Em alguns casos, os CIOs e demais diretores de áreas prestadoras de serviços podem se beneficiar com o tradicional orçamento. Mas há um entrave decorrente desse modelo que atinge em cheio esses profissionais:

com o budget, seus departamentos tendem a ser vistos como centros de custos, já que o orçamento mostra que são áreas que recebem recursos, mas não deixa claro o que devolvem para a empresa em troca. O resultado é que, em vez de avaliar o CIO pelo desempenho, a alta direção o analisa com base na economia obtida.

Mas como um diretor de tecnologia consegue trabalhar sem orçamento? O passo básico consiste em definir indicadores e montar um sistema de acompanhamento, como um balanced scorecard, para saber o que deve ser melhorado – e, conseqüentemente, onde e quando é preciso investir. O banco sueco Svenska Handelsbanken, por exemplo, dispensou o orçamento anual e analisa projetos a qualquer momento em que se faz necessário, de acordo com o que a empresa precisa e com o fluxo de caixa.

O diretor do Beyond Budgeting Round Table acredita que, com essa prática, o CIO se libera da armadilha do ano fiscal. “Ninguém tem direito de gastar a princípio. Há, sim, o dever de pensar em coisas que melhoram a empresa e conseguir ou não os recursos caso a caso. É uma grande mudança de atitude.”

Outro problema do orçamento aparece nos períodos de dificuldade econômica. Quando a ordem de cortar custos é emitida pela alta direção, nem sempre ela vem acompanhada de uma análise séria que revele qual o real significado do corte que está sendo proposto. O controller sabe que o orçamento será aliviado em, digamos, 10% de suas despesas. Mas qual o impacto disso?

É claro que existe uma barreira que pode ser intransponível para o CIO se livrar do budget: trabalhar em uma empresa que não pensa em substituir essa prática administrativa – o que, diga-se de passagem, é o que se verifica na esmagadora maioria dos casos. Qual a saída? “O CIO deveria assumir mais responsabilidade e pressionar o CEO para mudar. Mas isso não é uma coisa que o executivo de tecnologia pode fazer sozinho. É preciso buscar apoio de outros diretores, sobretudo do CFO”, defende Pflaeging. Alguém se habilita?



SEMINÁRIOS | COMPUTERWORLD

GESTÃO DE ORÇAMENTOS E INVESTIMENTOS EM TI

As melhores formas de investir em 2005

Pesquisa exclusiva:
Qual a prioridade de investimentos em 2005?
Sônia Penteado - diretora editorial IDG Brasil

Visibilidade na prestação de serviços de TI
Como comunicar novas propostas, resultados positivos e justificar as necessidades de investimentos
Flávio Jansen, CEO do Submarino

Novo modelo de controle de orçamentos
Niels Pflaeging, presidente do MetaManagement Group

CFO e Fornecedores de TI
Carlos Renato Donizelli, CFO do Magazine Luiza

Gerenciamento de equipes e eficiência dos projetos de TI
Sandro Pereira, diretor da Foursight

Painel: As relações entre CIOs e CFOs
O CIO é um homem de negócios ou processos?

24 DE FEVEREIRO DE 2005

Paulista Plaza Hotel
Alameda Santos, 85 São Paulo - SP
Das 08h30 às 18h00

Antecipe sua inscrição e garanta a sua vaga
Inscreva-se já

Ligue: **11 3049 2005**
Horário comercial
Pacotes corporativos - tel.: **11 3049 2014**
corporativo@idg.com.br
Patrocínio - tel.: **11 3049 2053**
patrocinio@idg.com.br
seminarios.idg@idg.com.br
www.idg.com.br/seminarios

Escolha estar sempre à frente