



RAC - Revista de Administração  
Contemporânea

ISSN: 1415-6555

[rac@anpad.org.br](mailto:rac@anpad.org.br)

Associação Nacional de Pós-Graduação e  
Pesquisa em Administração  
Brasil

Frezatti, Fábio; Guerreiro, Reinaldo; Casado, Tania

Allservice: os Conflitos da Discussão do Orçamento Anual

RAC - Revista de Administração Contemporânea, vol. 8, núm. 4, outubro-dezembro, 2004, pp. 183-202

Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração  
Rio de Janeiro, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84080410>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

---

## Casos de Ensino em Administração

---

### ALLservice: os Conflitos da Discussão do Orçamento Anual

Fábio Frezatti  
Reinaldo Guerreiro  
Tania Casado

#### RESUMO

Este Caso de Ensino tem por objetivo a discussão do processo de desenvolvimento e aprovação do orçamento, dentro de uma empresa de TI. O caso oferece oportunidades para a apresentação dos principais aspectos conceituais envolvidos no planejamento estratégico e na elaboração do orçamento empresarial. Relatado a partir da ótica de um dos executivos, apresenta a história da ALLservice: seu crescimento e dilemas de sobrevivência e expansão, refletindo uma situação real em que foram trocados tanto o verdadeiro nome da entidade como as informações numéricas, por interesse da mesma. A estratégia de ensino consiste em possibilitar que o aluno vivencie os conflitos que tal situação proporciona, ao buscar a conciliação entre os aspectos conceituais e as variáveis comportamentais presentes na situação. O enredo começa quando os principais executivos da **ALLservice** reuniram-se para analisar e discutir o orçamento de 2004. Convivendo com argumentos de que o cenário anterior era diferente, a proposta do orçamento apresentava diferenças significativas em relação ao plano estratégico, o que provocou a não aceitação do mesmo pelo presidente, que exigiu uma revisão do trabalho. O dilema apresentado corresponde à situação em que os participantes, colocando-se no lugar do presidente da empresa, devem decidir pela aprovação ou não da proposta do orçamento.

**Palavras-chave:** orçamento; planejamento estratégico; comportamento organizacional.

#### ABSTRACT

This Teaching Case focus on the discussion of an I.T. budget process, its development and approval. The case offers the opportunity of dealing with the main concepts related to strategic planning and annual budget. Told from the executive's point of view, it presents the ALLservice history, its growth and dilemmas to survive. It reflects a real situation, but all the data has been changed to avoid identifying the organization. This Teaching Case strategy helps the student to feel the conflicts provided by such events, by looking for conciliation between the theoretical aspects and the behavior variables. The story begins when the ALLservice senior executives had a meeting to analyze and to discuss the 2004 annual budget. As the story tells, some arguments about the scenery differences were shown by the characters to explain the extreme change that took place considering the previous planning; this lead to a non acceptance posture from the president, who demanded a revision and another budget version. The presented dilemma put students into President's place to argue why accept, or not, the budget proposal.

**Key words:** budget; strategic planning; organizational behavior.

---

## INTRODUÇÃO

Paulo Eoock, executivo da empresa *Allservice*, saindo da reunião de apresentação da primeira versão do orçamento anual para o ano de 2004, enquanto caminhava pelo estacionamento da empresa, indo para casa, pensava: “*Por que será que deu errado, de novo?*”. Afinal, depois de tantas preparações e conversas, a reunião dos executivos para discutir a proposta orçamentária tinha sido um grande fracasso. O esforço conjunto tinha sido grande e aconteceu a mesma coisa que já havia ocorrido no ano anterior: um final, além de desagradável, desalentador. A *Allservice*, uma empresa de TI, tradicionalmente definia a sua revisão estratégica para três anos no mês de junho e iniciava o seu orçamento para o ano imediatamente subsequente no mês de agosto ou setembro. Ao final de outubro, o grupo de diretores finalizava o orçamento e ele era apresentado em novembro ao grupo de cinco acionistas.

Paulo estava abalado pois, desta vez, não havia pressentido o nível de desgaste com a intensidade verificada. Achava que tinham feito o melhor, dentro das condições possíveis do momento e da empresa. O presidente da empresa não aceitara a proposta e pediu que o grupo executivo desenvolvesse outra. Argumentou que a proposta não estava aderente ao planejamento estratégico e que os indicadores financeiros não tinham sido alcançados. Ele tinha razão: afinal, poucos meses antes a diretoria havia oferecido um plano de longo prazo, assumindo o compromisso de executá-lo. Por outro lado, o mercado entrou em compasso de espera pela aproximação das eleições presidenciais e pela alta do dólar. Com isso todos os clientes se retraíram e as receitas desabaram. Como evitar que os diretores fossem influenciados pelo pessimismo e deixassem de adotar metas desafiadoras? Era por isso que, do lado dos outros executivos, só se ouviam defesas, explicações sobre causas de números, argumentando que o cenário tinha se alterado desde a aprovação do plano estratégico pelos acionistas. Afinal, diziam eles, o Brasil era assim mesmo, um país complicado. Levando em conta os argumentos, seria plausível aceitar a proposta orçamentária para 2004 que estava sendo apresentada?

## A ALLSERVICE

A empresa foi fundada na segunda metade da década de 90 por Ricardo Silva e Carlos Mains, dois jovens recém formados que, graças à orientação e apoio financeiro de Teobaldo Mains, o pai de Carlos, iniciaram as atividades quando

---

perceberam que existia uma oportunidade para montar microcomputadores, explorando um mercado que parecia ser amplo. Os computadores denominados “de grife”, ou seja, com marca consolidada, eram vendidos a preços relativamente altos e não muito acessíveis. A partir do pedido de um amigo perceberam que poderiam montar um negócio relativamente simples e que conciliaria vários pontos de interesse de ambos. Eles gostariam de se dedicar às atividades de Tecnologia de Informação - área muito atraente e com grande potencial de crescimento no país, naquele momento.

Quando iniciaram, o propósito era atender amigos, conhecidos e amigos dos amigos, a partir de uma propaganda boca-a-boca, montando os microcomputadores de acordo com suas necessidades. As peças necessárias eram adquiridas nos locais de comércio, em uma região conhecida como Paraíso da Eletrônica, na cidade de São Paulo. O grande problema do negócio era garantir o custo pois as peças utilizadas eram basicamente importadas, com dependência da variação cambial para a sua definição. Por não disporem de recursos Ricardo e Carlos só compravam as peças quando tinham o pedido, evitando estoques. Além da proximidade, facilidade, rapidez e chance de conversar e aprender sobre a configuração do equipamento, o grande diferencial que eles apresentavam era o preço, cerca de 20-30% inferiores aos equipamentos “de grife”. Como seus custos eram relativamente menores do que os incorridos pelas empresas estruturadas e o seu interesse inicial era ter uma clientela praticaram margens baixas. Logo perceberam que além da montagem dos equipamentos existia uma oportunidade em termos de fazer a manutenção dos mesmos, o que, inclusive, mostrava para eles o que deveria ser melhorado nos equipamentos vendidos para os amigos. Acreditavam que existia sinergia entre a montagem e a manutenção dos equipamentos. O grande problema é que esse público tinha uma certa vulnerabilidade financeira, exigindo prazos e concessões e, consequentemente, afetando o próprio fluxo de caixa da empresa. Perceberam também que o público-alvo, no longo prazo seriam os amigos, os amigos dos amigos e pequenas empresas, já que, no curto prazo, as empresas mais estruturadas tinham certo receio de comprar os equipamentos sem marca, os denominados “vira-latas”. Esse problema poderia ser resolvido com o passar do tempo; ou seja, seriam considerados e respeitados depois de algum tempo no mercado mas seria necessário sobreviver até aquele momento.

## A MUDANÇA DE ROTA

O que no início parecia ser algo simples, com grande potencial e fácil controle

---

em termos de custos, com o passar do tempo foi se revelando mais complexo, principalmente porque a variação cambial, que antes era uma variável mais previsível, se tornou complexa e volátil ameaçando o negócio. Eram comuns os casos de orçamentos feitos para clientes que tinham que ser revistos por se mostrarem inviáveis em virtude da alta inesperada da taxa de câmbio (Anexo 1). Além disso, a montagem de computadores tornara-se uma coisa não-demandante de alta capacitação técnica o que, associada à lenta reposição de equipamentos, não contribuía para o crescimento significativo dos negócios. Finalmente, as atividades de manutenção, que foram iniciadas e cresceram a partir dos equipamentos por eles montados e, posteriormente, equipamentos de outros montadores, exigia custos fixos adicionais, mais funcionários o que, pelo próprio perfil da clientela, não permitia margens compensadoras.

Os dois sócios começaram a questionar se o futuro da empresa seria possível sem um aumento sensível na escala de produção e atuação em outro tipo de clientela. Esse crescimento exigia investimentos adicionais e o risco nos custos era algo que eles não conseguiam assimilar e evitar, o que os incomodava profundamente.

Aos poucos foram percebendo que os clientes, além de equipamentos, precisavam de *softwares* adequados aos seus portes, o que não era fácil de encontrar. Algumas experiências foram feitas com comercialização de *softwares* disponíveis e foi percebido que, para a mesma clientela, outros produtos poderiam ser oferecidos. A entrada de outros três sócios proporcionou condições de aumentar o capital e desenvolvimento de produtos especificados para as pequenas e médias empresas brasileiras, público-alvo conhecido pela *ALLservice*, alterando seu foco de atuação para o desenvolvimento e a comercialização de *softwares*, abandonando paulatinamente a montagem de equipamentos como foco do negócio, com algumas vantagens em termos de risco e potencial de crescimento.

A partir de 2002 a empresa definiu e desenvolveu cinco produtos para atender a demanda do público-alvo já conhecido, sendo:

- 1. OFFICE ALLPLUS.** Tornou-se o principal foco comercial da empresa, bem como o mais rentável. Trata-se de um pacote que contém os principais *softwares* da empresa: Administrativo, Telecont, E-fiscal e AdmSoft, Legislação, Informação e Consultoria On Line. Praticamente gerenciava as operações de uma pequena empresa, tanto no que se refere à parte fiscal como gerencial.

- 
2. **ALLFOLHA.** Módulo que permitia o gerenciamento das rotinas de Folha de Pagamento, diversas integrações com bases relacionadas à remuneração de funcionários, emissão de relatórios e operações automáticas.
  3. **ALLFISCAL.** Proporcionava a obtenção de dados como a geração das movimentações e livros fiscais da empresa, apuração de impostos, documentos e integrações de *softwares* na apuração de impostos federais e estaduais.
  4. **ALLSOFT.** Usado na administração de escritórios contábeis. Na época da discussão era a grande aposta da empresa em termos de crescimento futuro.
  5. **ALLFILE.** Transformava pilhas de papel em arquivos digitais para captar, armazenar, gerenciar e localizar versões digitais das informações.

A concorrência existente no mercado nacional era grande e a *Allservice* enfrentou organizações de portes e ambições distintas, o que proporcionou um aprendizado muito significativo, mas, também, muito desgaste pessoal. Como toda empresa nova no mercado, as acomodações com o ambiente interno e o aprendizado das pessoas foram muito turbulentos alternando momentos bons no sentido de resultados, mas enormes desgastes no que se refere ao convívio.

## DIRETRIZES ESTRATÉGICAS DA EMPRESA

A missão da empresa foi definida logo no início das atividades do negócio: **“Nossa missão é a melhoria contínua dos produtos e serviços, visando atender às necessidades de nossos clientes. Esse é o único meio para o sucesso comercial e prosperidade de nossos clientes internos e externos”**. Embora os sócios fundadores se orgulhassem da sua missão, os demais colaboradores achavam que ela era insuficiente para orientá-los na gestão das atividades. Para eles a missão tinha sido desenvolvida sem o compromisso de qualquer utilidade para os funcionários e clientes, tratando-se apenas de uma informação burocratizada dependurada na parede da diretoria.

Essa percepção foi exteriorizada nas reuniões da última revisão estratégica, quando foram definidos alguns objetivos de longo prazo, que deveriam ser compatibilizados no orçamento anual: Retorno sobre o Patrimônio Líquido de 20% aa para os próximos 3 anos e *Market share* crescente, atingindo 25% ao final do terceiro ano (22%, 23% e 25%).

---

A revisão estratégica, conduzida por Ricardo, envolveu o grupo de colaboradores mais próximo. Foram discutidos os cenários mais prováveis e o exercício do *SWOT Analysis* (pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades), proporcionando uma oportunidade de compartilhar percepções que não estavam alinhadas (ver Anexo 2). Os pontos fortes e fracos praticamente foram consenso do grupo. Por outro lado, principalmente as ameaças, mas também as oportunidades, além de serem longamente discutidas, não obtiveram um consenso, o que exigiu uma postura diretiva por parte do Ricardo. Uma vez estabelecidos os quatro eixos (pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades) foram definidas as principais ações identificadas e assumidas como compromisso pelo grupo. Tais ações, que posteriormente seriam transformadas em sub-planos detalhados, convergiam para a ampliação da base de clientes, a segmentação de clientes, a identificação de novos parceiros externos e o estabelecimento de um processo de desenvolvimento dos colaboradores em geral.

## O GRUPO DE GESTORES

Ricardo Silva e Carlos Mains eram amigos de infância e ambos fizeram o curso de engenharia. Suas personalidades eram muito diferentes e, no início do negócio, combinaram que iriam alternar as posições técnicas e de liderança, o que implicava dizer que a alternância na presidência vinha ocorrendo ao longo do tempo. Com o passar do tempo, foram percebendo que o acordo precisava ser revisto pois o talento de cada um não estava sendo otimizado. Isso ficou mais claro com a entrada dos novos sócios, mantidos fora do rodízio da presidência. Ao término do seu primeiro mandato, em 1998, Ricardo tinha a mostrar um crescimento nos negócios muito significativo, o que não ocorreu na gestão de Carlos que vivenciou, além de dificuldades econômicas, dificuldades comerciais o que caracterizou a sua gestão como um período de menor crescimento, voltada para a redução de custos. A reunião de discussão do orçamento aconteceu em 2003, no meio do primeiro ano do novo mandato de Ricardo, que percebia oportunidade para retomar o crescimento e tornar a empresa mais rentável.

Com o desenvolvimento da empresa, novos colaboradores foram contratados (Anexo 3), sendo que, por uma questão de status comercial, foram denominados diretores:

- . **Sérgio Xavier** para atuar na área comercial, era um profissional contratado por remuneração acima da média de mercado, oriundo de um concorrente

---

importante. Tinha grande experiência e exercia uma grande influência sobre os demais. Seus quarenta anos de idade proporcionavam um peso nas suas ponderações;

- . **Joana Pascoal**, jovem ainda, foi contratada para atividades administrativas e foi crescendo em termos de influência na gestão da empresa. A sua boa formação proporcionou avanços significativos na gestão das atividades, principalmente pela capacidade de estabelecer controles.
- . **Paulo Eooock**, graduado em administração de empresas, assim como Joana, foi trabalhar na empresa desde os primeiros anos da existência da mesma. Muito competente e fiel à empresa desejava ser promovido e trabalhar diretamente ligado ao presidente, fosse ele qualquer um dos sócios.
- . **Maria Silveira e José Sínésio** foram chamados por Joana para compor o time e eram pessoas de sua absoluta confiança. Ambos eram graduados em contabilidade.

## A REUNIÃO

A revisão do planejamento estratégico foi desenvolvida no início do ano de 2003, sendo feita com parte da equipe, já que alguns tinham muitas atividades a desenvolver e não puderam comparecer. De qualquer forma, em agosto do mesmo ano os trabalhos para a montagem do orçamento para o ano de 2004 foram iniciados. Depois de algum tempo, a primeira versão tinha sido montada e a diretora financeira, responsável pela consolidação das informações, estava ansiosa para apresentá-la para a diretoria.

A reunião de discussão do orçamento tinha sido cuidadosamente planejada pois, nos anos anteriores, o desgaste tinha sido muito grande. Enquanto esperava a chegada dos demais, Paulo olhava a foto do pai do fundador da empresa e pensava: *“Será que o falecido imaginara a complexidade que a empresa atingiria depois de seu período áureo? Bons tempos os primeiros anos da empresa, sem grandes sofisticações, simplesmente fechando os negócios, mal sabendo-se o que estava acontecendo com os resultados... Era a fase do ‘era feliz e não sabia’”*. Além de cansado, uma certa irritação com o não comprometimento de alguns colegas era um fator que influenciava o seu humor. Afinal, ele estava preparado para o trabalho e tinha feito a sua parte, mas as informações chegaram atrasadas e muito diferentes do que ele esperava.



---

Ricardo foi um dos primeiros a chegar na reunião, mas logo pediu mais alguns minutos para resolver um problema de emergência e, assim que entrou na sala, a reunião começou. Joana, a diretora financeira da empresa, começou a apresentar as informações numéricas sobre o orçamento para o ano seguinte (Anexo 4). Mal ela começou a mostrar o primeiro quadro, foi interrompida pelo presidente e o seguinte diálogo se apresentou:

**Ricardo:** *“Você não entendeu o que nós queremos!”*

**Joana:** *“Como não? O orçamento para o ano 2004 deve ser conservador do ponto de vista da estruturação financeira do resultado e com contenção de investimentos em todas as áreas, exceto no que se refere à nova versão do ALLsoft.”*

**Ricardo:** *“Sim, mas o resultado é pífio. Os custos e as despesas comerciais e administrativas aumentaram e a receita não está respondendo na mesma proporção.”*

**Sérgio:** *“Como você sabe, o mercado está muito difícil e não vamos crescer muito.”*

**Ricardo:** *“O que **eu** vou dizer para os acionistas? **Nós** dissemos que os investimentos seriam necessários para que pudéssemos crescer e agora vou dizer que isso não vai acontecer?”*

**Sérgio:** *“Vai acontecer mas não agora.”*

**Carlos:** *“Os custos elevados vão acontecer agora. Isso é frustrante para mim pois esperava que todo o esforço que temos feito para melhorar a eficiência fosse refletida na redução dos custos, mas isso não aparece. Você só apresentou um faturamento maior porque está propondo um aumento real de preços. O volume de vendas não está sendo incrementado de maneira significativa.”*

**Sérgio:** *“Calma lá. Neste ano vocês não aceitaram incrementar a venda de produtos por canal terceirizado. Da forma como estamos, eu não consigo colocar mais produtos. Não dá para expandir de forma imediata porque vocês preferiram esperar. O mercado não funciona assim, tudo certinho.”*

**Carlos:** *“No ano passado aconteceu a mesma coisa: eu me preparei para crescer a carteira de clientes. Contratei pessoas, empresas e recursos. Os*

---

*contratos não vieram e o custo aumentou. Eu sou medido, basicamente, pela redução de custos que proporciono. Não sou medido pela receita efetivamente realizada, como você.”*

**Ricardo:** *“Bom, vamos encerrar a reunião. O retorno de 20% não foi alcançado. Quando fizemos o exercício do Pré-Orçamento, encontramos um ótimo resultado que agora percebemos ser apenas um punhado de números em um pedaço de papel. Podem se reunir novamente e recomençar o trabalho. Esse orçamento não é aceitável. Avisem quando a nova versão estiver pronta. Que isso aconteça rápido.”*

Após a reunião, Paulo foi o último a deixar a sala. Pensativo, dirigiu-se ao estacionamento e procurou o seu carro. Quando se deu conta, estava parado junto à porta do automóvel, com o olhar no horizonte. O final de semana se aproximava e ele iria completar dois anos de casado e a sua esposa estava insinuando que esperava uma festa surpresa... Paulo sabia que o problema não consistia em processar os números – isso até que seria fácil, mas sim obter uma posição negociada entre os executivos, que otimizasse os esforços da organização como um todo e trouxesse a confiança para um plano plausível.

## Objetivos Educacionais

1. Assegurar que os alunos sejam capazes de avaliar e aperfeiçoar tanto o processo de planejamento estratégico como o orçamento anual, definindo regras, estabelecendo compromissos, buscando e avaliando informações oferecidas na reunião de planejamento estratégico.
2. Proporcionar aos participantes a condição de contribuir para a realização de reuniões de planejamento produtivas.

## Utilização Recomendada

- . O caso **foi desenvolvido para** ser aplicado em cursos de graduação de administração de empresas e contabilidade, em disciplinas que envolvam o planejamento em geral o uso do orçamento empresarial em particular.
- . **Pode ser aplicado** em MBAs em situações que envolvam o planejamento estratégico e orçamento empresarial da empresa, desde que os alunos tenham sido expostos a conceitos de finanças

## Conhecimentos que Serão Adquiridos

- . **Apresentar** conceitos necessários para o desenvolvimento de uma negociação de orçamento
- . **Discutir** os papéis dos executivos no processo de planejamento como um todo, tanto na etapa estratégica como tática
- . **Evidenciar** o relacionamento entre o planejamento estratégico e o tático
- . **Discutir** a influência das questões comportamentais nas reuniões de planejamento

## Habilidades para Serem Desenvolvidas

- . **Desenvolver** nos estudantes a capacidade de entender o papel dos vários membros na reunião de planejamento

- 
- . **Desenvolver** nos estudantes abordagens mais adequadas no tratamento de conflitos organizacionais sobre temas relevantes
  - . **Preparar** os estudantes para elaborarem suas propostas orçamentárias baseadas nos objetivos organizacionais levando em conta os aspectos comportamentais envolvidos.

### Atitudes a Estimular

- . **Entender, questionar e avaliar** a relevância e precisão dos dados apresentados nas reuniões de planejamento
- . **Refletir e questionar** sobre os papéis desempenhados pelos executivos
- . **Alertar** sobre a importância do entendimento do comportamento humano, particularmente, nas reuniões de planejamento
- . **Procurar e negociar** alternativas para as metas propostas.

### Dilema Apresentado aos Alunos

Como equilibrar objetivos de longo prazo, volatilidade dos riscos e ambiente em ebulição com compromissos das várias áreas funcionais de uma organização?

Possíveis decisões:

1. não aceitar a proposta orçamentária e manter os objetivos de longo prazo a qualquer custo; ou
2. aceitar a proposta orçamentária e ajustar os objetivos de longo prazo em decorrência das resistências internas.

### PLANO DE ENSINO

Tempo de duração da aula: 100 minutos.

#### 1. Introdução (5') – vide Quadro 1

- . Aquecimento: *Brainstorming*.

- 
- . Diferenças entre compromisso e comprometimento
  - 2. Orçamento aceitável (35') - vide Quadro 2**
    - . Aspectos estruturais do processo de planejamento
    - . Focar a questão do tópico: O que seria um orçamento aceitável?
  - 3. Proposta de Orçamento da Allservice (20') - Vide Quadro 3**
    - . **Prós:** questões técnicas e comportamentais
    - . **Contras:** questões técnicas e comportamentais
  - 4. Razões para aceitar ou rejeitar o orçamento (15') – Vide Quadro 4**
    - . Os papéis dos executivos
    - . As conseqüências
  - 5. Necessidades de mudanças no orçamento (15') – Vide Quadro 5**
  - 6. Wrap up e finalização referindo-se ao modelo conceitual (10')**

## DISCUSSÃO: ANÁLISE DO CASO E LIGAÇÃO COM OS CONCEITOS

### Introdução – Quadro 1

O professor pode iniciar com a questão: *Existe alguma diferença entre compromisso e comprometimento?* O professor deve discorrer sobre as diferenças comportamentais que são tratadas no caso. Quando as pessoas estão apenas comprometidas elas desempenharão suas atividades pela metade. Por outro lado, quando existir comprometimento, elas estarão envolvidas e darão o melhor de si. O comprometimento, por sua vez, exige algumas condições para se desenvolver, dentre as quais credibilidade do ambiente e dos processos.

O entendimento dos aspectos relacionados com o potencial, o relacionamento e as responsabilidades pode gerar o comprometimento. A hierarquia pode gerar e gerenciar a obrigação. Esse ponto deveria ser discutido de maneira relativamente ampla para preparar os alunos para as discussões sobre as questões comportamentais.

---

Reflexões:

- . **Por que aceitamos compromissos?**
- . **Identificar** quem deve liderar/mediar situações de compromissos em que o risco é acentuado
- . **O que levar em conta quando assumir um compromisso?**

## Um Orçamento Aceitável – Quadro 2

Questões para os alunos: **O que seria um orçamento aceitável? O que levaria um executivo a estar satisfeito com uma proposta orçamentária?**

No Quadro 2 o professor deve registrar os principais tópicos de discussão, relacionando-os com os conceitos subjacentes ao planejamento estratégico e orçamento, preparando a ligação com o próximo tópico que consiste no orçamento da Allservice. O professor deve recuperar conceitos tratados nas referências bibliográficas. São recomendados dois passos para a sequência:

1. Relacionar os aspectos estruturais do processo de planejamento:

- . **Identificar** os componentes da revisão estratégica, recentemente desenvolvida na empresa;
- . **Explorar/debater** a questão do ciclo de planejamento da empresa e ligação e hierarquia entre longo e curto prazos;
- . **Identificar e discutir** a sequência de elaboração do orçamento, que se inicia com o plano de marketing e termina com as demonstrações financeiras;
- . **Identificar** os sistemas de informações que compõem o sistema orçamentário
- . **Identificar e discutir** os prováveis cenários e suas simulações;
- . **Identificar e discutir** os possíveis riscos e hierarquizar a aceitabilidade dos mesmos perante as decisões possíveis;

2. Tratar a questão do tópico: O que seria um orçamento aceitável?

- . **Identificar** os quesitos necessários para a aceitação de um orçamento: atender aos quesitos financeiros, estar consistente com o plano estratégico e ter apoio político interno.

- 
- . **Discutir questões extremas:** existiria um plano sem riscos? Provavelmente não. O que aconteceria é que os gestores escolhem quais riscos eles aceitam e quais não são vistos como aceitáveis. O docente deve ouvir o grupo de participantes em termos de percepções e experiências.
  - . **Estimular** os alunos a complementar a linha do tempo com indicadores: inflação, variação cambial e taxa de juros do período apresentado;
  - . **Debater:** caso o orçamento não existisse, o que aconteceria na empresa? Como formalizaria compromissos, como acompanharia resultados, como orientaria as várias áreas, como coordenaria atividades conjuntas entre várias áreas?
  - . **Identificar e discutir** alternativas para o orçamento anual;

### A Proposta do Orçamento da Allservices – Quadro 3

Questão para os alunos: *Como está o orçamento da Allservices? Quais são os “prós” e os “contras”?*

O professor pode dividir a classe em dois grandes grupos, cada um concentrando em uma abordagem (prós e contras). O professor deve estimular e conduzir a discussão escrevendo no quadro a relação de resultados indicados pelos participantes. Deve considerar os termos técnicos e conceitos naquilo que for sendo reportado. No caso apresentado o que se ganha e o que se perde nos dois extremos (prós e contras) depende muito da situação envolvida e o processo decisório fica muito difícil, pois as prioridades para a escolha são muito voltadas para as características individuais dos tomadores de decisão.

Os números que preocupavam Paulo foram apresentados no Anexo 4. As comparações levavam em conta as demonstrações de resultado comparando o **ano-base (2003)**, o período vivenciado no momento em que estavam desenvolvendo os planos para o **próximo ano (2004)** e ainda não encerrado, o **pré-orçamento (2004)**, que foi um exercício desenvolvido pelos diretores e que indica potencialmente o que deveria ser esperado do orçamento e a Proposta de Orçamento propriamente dita. O pré-orçamento é, ao mesmo tempo, um exercício simplificado e sumarizado já que não deve ter grandes detalhes e decorre do *feeling* do grupo, muito mais numa linha de previsão, corresponde a uma maneira de tentar evitar perda de tempo por parte dos executivos, fazendo a sua leitura de maneira objetiva e direcionada. Os executivos fizeram uma pequena reunião e discutiram os números que consideraram como possíveis de atender a revisão do plano estratégico feita anteriormente e trazer conforto para que fossem atingidos

---

realmente. Infelizmente, ao elaborar o orçamento em detalhes, os números se revelaram muito diferentes.

#### **Razões para Aceitar ou Rejeitar – Quadro 4**

**Questões para os alunos: O orçamento deveria ser aceito? Quais as razões e conseqüências?**

O professor deve pedir para alguns alunos fazerem o papel dos executivos. Todos os participantes que optarem pela resposta SIM devem se manifestar e apresentar também as razões e conseqüências dessa decisão. Idem para aqueles que optarem pelo NÃO.

O professor deve conduzir o debate buscando réplicas para os argumentos apresentados. Após a discussão, o professor deve trazer de volta a pergunta que motivou a discussão para toda a classe.

A discussão proporciona a oportunidade de evidenciar diferentes perspectivas de personalidade, experiências, e visão de mundo emergindo nas discussões que, evidentemente, não tem uma única resposta correta. A discussão serve para evidenciar as questões comportamentais presentes na sala de aula que também estarão presentes nas reuniões dos executivos das empresas.

#### **Necessidades de Mudanças no Orçamento – Quadro 5**

**Questão para os alunos: *Que mudanças deveriam ocorrer para que, no futuro, o processo fosse menos conturbado?***

A etapa anterior deve proporcionar respostas que permitam sugerir mudanças no processo, na forma de conduzir o processo como um todo, preparar a reunião e dispor do instrumento gerencial adequado.

O professor deve endereçar a questão para toda a classe, escrevendo e enfatizando os pontos de convergência com a teoria. Fazer a votação para identificar a perceber a tendência do grupo.

Preenchendo o último quadro o professor deve fazer os comentários finais e dar espaço para comentários que não foram feitos em algum momento anterior.



---

## Planejamento do Quadro Negro

### *Quadro 1 – Diferenças entre compromisso e comprometimento*

<b>Compromisso</b>	<b>Comprometimento</b>
Pessoas responsáveis	Pessoas envolvidas
Obrigação	Concordância
O que é necessário para isso?	

### *Quadro 2 – Um orçamento aceitável*

Decorência do plano estratégico  
Variáveis financeiras e não financeiras atendidas  
Hierarquia de indicadores  
Etapas do orçamento  
Metas exequíveis

### *Quadro 3 – O orçamento da Allservice*

<b>Prós</b>	<b>Contras</b>
Aceito pelos executivos funcionais	Alto risco
	Falta de comprometimento

### *Quadro 4 – Aceitar ou rejeitar?*

<b>Aceitar (Por que? Conseqüências)</b>	<b>Rejeitar (Por que? Conseqüências)</b>
Factível	Indicadores financeiros
Tempo dispendido	Risco de perda do emprego (hoje)
Risco da perda do emprego (futuro)	

### *Quadro 5 – Necessidade de mudanças no processo de planejamento*

Relacionadas ao plano estratégico  
Relacionadas a comportamento  
Relacionadas ao sistema de informações  
Relacionados às áreas funcionais

## ANEXO 1: LINHA DO TEMPO

Ambiente/Ano	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Ambiente macro	Plano de estabilização da economia – Plano Real	Estabilização da taxa de câmbio.			Mudança da regra da variação cambial na economia	Bug do milênio	Altas taxas de juros e não crescimento da economia do país	Eleições presidenciais e incerteza na oscilação da variação cambial	Primeiro ano do Presidente Lula
							Altas taxas de juros, oscilação do câmbio e baixo crescimento da economia do país		Queda na taxa de câmbio e na taxa de juros
ALLservice	Primeiro mandato de Ricardo				Primeiro mandato de Carlos				Primeiro ano do segundo mandato de Ricardo

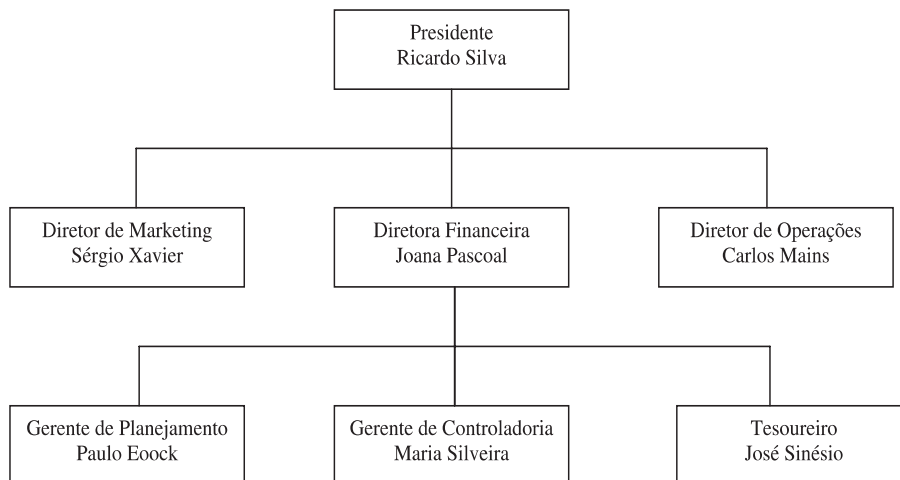
---

## ANEXO 2: PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS PARA O LONGO PRAZO

	Ameaças	Oportunidades
	a.Parceiros de empresas multinacionais (concorrentes) b.Crise econômica afetando os clientes c.Concorrentes maiores e com linhas mais sinérgicas	d.Mercado amplo nas pequenas e médias empresas em crescimento e.Possibilidade de aumento de faturamento e redução de custo fixo
<b>Pontos fortes</b>		
1.Produtos adequados ao mercado 2.Imagem institucional consolidada 3.Baixo custo administrativo e comercial 4.Flexibilidade e rapidez na negociação comercial	1,2,3,b.Estratégia de segmentação de clientes a partir da nova visão de parceria e atuação 1,2,3,7,a.Ampliação da base de clientes com perfil definido pela estratégia	2,4,5,6,d,a,c,e. Identificação e acordo com parceiro externo com o objetivo de dispor de novos produtos, rapidamente e com complemento mútuo (parceiro comercializar produtos da ALLSERVICE)
<b>Pontos fracos</b>		
5.Baixa agilidade no desenvolvimento de novos produtos 6.Grande dependência de poucos profissionais que representam o capital intelectual 7.Dificuldade em ser competitivos com novos associados		7,e.Plano de desenvolvimento de profissionais, visando identificar novos sucessores

---

### ANEXO 3: ESTRUTURA ORGANIZACIONAL



## ANEXO 4: RESULTADOS GERENCIAIS

Em R\$ 1000	2003 Ano Base	2004 Pré-Orçamento	2004 Proposta de Orçamento	Var. % Plano x Ano Base
Receita líquida à vista	1.150	1.253	1.255	0
Margem bruta	513	581	503	(0)
% sobre Receita líquida	45%	46%	40%	-5%
Vendas	90	104	144	1
Prop. e publicidade	46	125	75	1
%Prop. e publicidade	0	0	0	0
Marketing	30	25	34	0
Administração, Finanças e RH	95	75	90	(0)
Informática	20	20	12	(0)
Total despesas operacionais	282	349	356	0
% sobre Receita líquida	24%	28%	28%	4%
Resultado operacional	231	232	147	(0)
% sobre Receita líquida	20%	18%	12%	-8%
Juros e ganhos e perdas	(91)	(33)	(62)	(0)
Resultado antes da provisão para impostos de renda	140	199	85	(0)
Provisão para impostos de renda	73	66	9	(1)
Resultado líquido após imposto de renda	67	133	76	0
% sobre Receita líquida	6%	11%	6%	0%
-	-	-	-	-
Indicadores:				
Dias de faturamento em contas a receber	34	30	30	(4)
Dias de estoques	60	45	30	(30)
Dias de contas a pagar	15	30	28	13
Ponto de equilíbrio	27.452	28.490	39.312	11.860
Margem de segurança	60%	68%	15%	-45%
Retorno sobre o patrimônio líquido	11%	20%	12%	1%