



OPINIÃO

Definição de objetivos para o orçamento empresarial

Louremir Reinaldo Jeronimo (*)

Um dos pontos fundamentais para iniciar um orçamento é a definição da visão estratégica da empresa, seus objetivos e metas

Definir objetivos é um processo muitas vezes considerado elementar, mas que é objeto de equívocos que podem comprometer o direcionamento das ações de uma organização. Para iniciar a elaboração do orçamento empresarial deve-se primeiramente definir sua estratégia de longo prazo, a qual, independentemente de seu porte, necessita ser baseada na compreensão sobre o que se espera atingir nos próximos anos, na imagem a ser gerada no mercado e no entendimento sobre os seus planos de maneira geral, tais como, atuação em outros mercados e desenvolvimento de novos produtos.

Diversas empresas de grande porte utilizam o orçamento do planejamento estratégico em conjunto com a realização de simulações de Monte Carlo para apoiar esta atividade. Com base no direcionamento estratégico, a empresa poderá definir os objetivos a serem atingidos nos vários aspectos de seu negócio. A ocorrência de falhas nesta etapa pode comprometer todo o desenvolvimento do planejamento a ser elaborado pelas diversas áreas da organização.

Muitas empresas respondem afirmativamente sobre terem definidos seus objetivos para a elaboração do orçamento empresarial. No entanto, quando os apresentam, pode-se perceber que não foram corretamente estabelecidos, tais como:

- Ganhar dinheiro;
- Crescer;
- Aumentar o lucro no próximo ano.

Analisando sobre a perspectiva de planejamento orçamentário, percebe-se que estes três itens são mais próximos de desejos que de objetivos. Tome-se como exemplo a definição de "aumentar o lucro no próximo ano", o qual parece ser bastante exato em uma análise inicial.

A partir desta orientação, uma empresa poderia planejar lançar novos produtos, aumentar a sua força de vendas, abrir novos mercados ou investir em campanhas de marketing.

Todos estes exemplos definirão as ações para novo período e nortearão a elaboração do orçamento empresarial. No entanto, uma outra empresa com esta mesma definição poderia focar em reduzir seus custos. Neste caso, o plano poderia ser a modificação do processo produtivo, o desenvolvimento de novos fornecedores ou a implantação de processos de qualidade. Por fim, uma terceira empresa poderia pensar em reduzir despesas. Neste caso, os gestores analisariam uma possível reestruturação de áreas administrativas, terceirização de processos ou informatização.

Neste exemplo, a mesma descrição permite que sejam adotados três direcionamentos totalmente distintos, ou seja, três planejamentos orçamentários diferentes. Assim, a definição "aumentar o lucro no próximo ano" como objetivo não permite que exista direcionamento exato das ações, fazendo com que se aproxime mais de um desejo genérico.

Um objetivo orçamentário deve ser claro e específico, permitindo que os gestores saibam exatamente o que deles se espera e também que elaborem planos adequados para sua execução. Caso a empresa queira aumentar o lucro no próximo ano, deve avaliar e discutir como gostaria que isso ocorresse, para que o resultado desta reflexão possa ser algo parecido com:

- Aumentar o lucro da empresa através do aumento de vendas provenientes da abertura de novas áreas de comercialização;
- Aumentar o lucro da empresa através da redução do custo de fabricação dos produtos;
- Aumentar lucro da empresa através da redução de despesas administrativas e gerais.

Somente com definição clara dos objetivos, as metas podem ser corretamente estabelecidas e o planejamento orçamentário tem a possibilidade de ser adequadamente elaborado para facilitar que a estratégia da empresa seja executada, tanto em processos bottom-up quanto top-down.

(*) - É doutor em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas da FGV; e professor convidado dos cursos de MBA do FGV Educação Executiva e FGV In Company.

Governo terá conselho para demarcações de terras indígenas

O governo iniciou a revisão da política de demarcações de terras indígenas. A ministra da Agricultura, Tereza Cristina, se reuniu com os ministros Augusto Heleno (Segurança Institucional), Ricardo Salles (Meio Ambiente) e Damare Alves (Mulher, Família e Direitos Humanos)

Elas trataram sobre a criação - por meio de decreto presidencial - de conselho interministerial que vai analisar demarcação fundiária em caso de terra indígena por meio de decreto presidencial.

De acordo com a Fundação Nacional do Índio (Funai), atualmente existem 462 terras indígenas regularizadas em todo o país. Essas áreas totalizam mais de 1 milhão de km² (maior que a área do estado de Mato Grosso) e equivalem a de 12,2% do território nacional. Pouco mais de 50% das áreas estão localizadas na Amazônia Legal (54%). A Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA) defende que o



Atualmente existem 462 terras indígenas regularizadas em todo o país.

governo adote novos critérios indígenas. Há relatos de que as atuais

normas geram insegurança jurídica por causa do marco temporal de reconhecimento de terras como remanescentes de indígenas e das condicionantes estabelecidas pelo STF, em 2009, no julgamento da demarcação da terra indígena Raposa Serra do Sol, ao noroeste de Roraima. Para o Conselho Indigenista Missionário (Cimi), ligado à Igreja Católica, o ideal é manter a demarcação de terras indígenas da Funai, sem transferência da atribuição para o Ministério da Agricultura, preservando o Artigo 6º da Convenção 169 da Organização Internacional do Trabalho (OIT), subscrito pelo Brasil (ABr).

Medicamento para pacientes com esclerose múltipla

Adultos diagnosticados com esclerose múltipla remittente poderão utilizar o medicamento acetato de glatirâmer na versão de 40 miligramas (mg) via Sistema Único de Saúde (SUS). Atualmente, a rede pública oferta apenas a versão de 20 mg. De acordo com o Ministério da Saúde, a incorporação vai permitir que o paciente reduza de sete para três doses injetadas todas as semanas, garantindo maior qualidade de vida.

A esclerose múltipla pode ser classificada por níveis de evolução clínica. Casos remittentes recorrentes têm por características surtos autolimitados de disfunção neurológica com recuperação completa ou parcial. Segundo a pasta, cerca de 85% dos pacientes com a doença são inicialmente diagnosticados como remittentes recorrentes. Os outros níveis são secundariamente progressiva e primariamente progressiva.

A doença afeta normalmente adultos entre 18 e 55 anos de idade. Além disso, é duas a três vezes mais frequente em mulheres. Entretanto, crianças e idosos também podem ser atingidos. No mundo, estima-se que a cada 100 mil habitantes, 33 sofrem com a enfermidade. No Brasil, o cálculo do ministério é que em torno de 35 mil pessoas convivam com a esclerose múltipla, sendo que cerca de 15 mil estão em tratamento atualmente no SUS.

Entre os principais sintomas estão fadiga, formigamento ou queimação nos membros, visão embaçada, dupla ou perda da visão, tontura, rigidez muscular e problemas de cognição (ABr).

Endividamento das famílias caiu em dezembro

Os percentuais de famílias endividadas e inadimplentes fecharam 2018 em queda, segundo dados divulgados ontem (9) pela Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC). As famílias com dívidas (não necessariamente em atraso) eram 59,8% em dezembro de 2018, abaixo dos 60,3% de novembro e dos 62,2% de dezembro de 2017.

Já os inadimplentes, ou seja, aqueles com dívidas ou contas em atraso, somaram 22,8% em dezembro do ano passado, abaixo dos 22,9% do mês anterior e dos 25,7% de dezembro de 2017. Outro indicador em queda foi o percentual de famílias que não terão condições de pagar suas dívidas ou contas: de 9,7% em dezembro de 2017 e 9,5% em novembro de 2018 para 9,2% em dezembro de 2018. A proporção das famílias que disseram estar muito



Dívidas em atraso são causadas, em sua maioria, por cartões de crédito.

endividadas recuou de 12,8% em novembro para 12,4% em dezembro.

Entre as famílias com contas ou dívidas em atraso, o tempo médio de atraso foi de 63,5 dias em dezembro de 2018, abaixo dos 64,3 dias de dezembro de 2017. O tempo médio de comprometimento com dívidas

entre as famílias endividadas foi de 6,9 meses. O cartão de crédito continua sendo o principal responsável pelas dívidas porque 78,1% das famílias com contas atrasadas se endividam com ele. Depois do cartão, aparecem os carnês (14,7%) e financiamentos de carro (10,2%) (ABr).

Ford anuncia carros com tecnologia C-V2X

A Ford anunciou que vai oferecer a tecnologia de comunicação do veículo-com-tudo pelo celular - a chamada C-V2X - em todos os seus veículos novos nos Estados Unidos a partir de 2022. A C-V2X é uma tecnologia de comunicação sem fio altamente avançada que permite aos veículos "ouvir" e "conversar" uns com os outros, com os pedestres e com a infraestrutura de trânsito para transmitir informações de segurança e ajudar a criar um sistema de transporte inteligente e conectado.

A C-V2X foi planejada para operar com a rede de celular 5G, que está avançando rapidamente no mundo. Ela permite a comunicação direta entre os dispositivos conectados, por isso é muito rápida. Ela também complementa outros sistemas de assistência ao motorista, como sensores de radar e câmera, que usam processos computacionais similares. As comunicações C-V2X indiretas (do veículo para a rede e todo o resto) são o próximo passo na evolução da tecnologia 5G e estarão disponíveis em um futuro muito próximo (AI/Ford).

Ciência e Tecnologia

ricardosouza@netjen.com.br

News @TI

Linx inicia ano com 140 vagas abertas em todo o Brasil

@OA Linx, especialista e líder em software de gestão para o varejo, acaba de anunciar a abertura de aproximadamente 140 vagas direcionadas a vários departamentos como tecnologia, comercial, financeiro, administração, recursos humanos e atendimento ao cliente. Além disso, um enorme número de oportunidades será direcionado aos talentos de áreas técnicas, como Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), suporte de TI e infraestrutura. Os profissionais selecionados terão oportunidade de ocupar vários níveis hierárquicos dentro da companhia, desde estagiários, passando por analistas júnior, pleno e sênior, além de cargos gerenciais e diretivos. As vagas estão disponíveis nas 15 cidades onde a Linx mantém seus escritórios, espalhados por 9 estados do País. Os candidatos terão oportunidades em cidades como Manaus (AM), Recife (PE), Aparecida de Goiânia (GO), Porto Alegre (RS), Rio de Janeiro (RJ), Cascavel (PR), Belo Horizonte e Uberlândia, em Minas Gerais, Florianópolis, Blumenau e Joinville, em Santa Catarina, e São Paulo, Campinas, Bebedouro e Bauru, no estado de São Paulo. Para isso, os interessados precisam apresentar algumas características valorizadas pela companhia, como espírito jovem, motivação, foco e curiosidade. Essa energia traz agilidade e eficiência para a operação, e são qualidades que transformaram a Linx em líder e especialista em tecnologia para o varejo no Brasil (<https://www.vagas.com.br/>).

Com as mudanças de comportamento de consumo, se destacam a alternância entre pontos físicos e digitais para a compra, o aumento da conectividade, a falta de tempo e a supervalorização da conveniência

Patricia Cotti (*)

O e-commerce, conhecido por ser em parte um dos grandes direcionadores desse novo comportamento, teve que se reinventar.

O fácil acesso da informação, trazido pela internet e suas inúmeras formas de busca, transformou o mercado digital em um mercado puramente price taker, em que o consumidor dita o preço e as empresas são "obrigadas" a cumpri-lo. Isso porque, com a facilidade de comparação e a pouca diversidade das características técnicas do produto, o consumidor opta por uma racionalização de compra voltada

para o valor mais baixo. Nesse ponto é preciso se reinventar, sob pena de uma guerra de preços sem fim.

O conceito de inovação nos modelos de negócios, trazido pela palestra "Inovação no E-commerce: A chave para a sobrevivência de um varejista" traz à tona este debate. A apresentação mostrou duas empresas que carregam em seu DNA modelos de negócios que tem se mostrado como tendência mundial: a Rocksbox Jewelry e a Boxed Wholesale.

A Rocksbox Jewelry se apresenta como um serviço de assinatura de joias, que movimentou o mercado americano desde o seu surgimento. Com milhares de adesões em um curto espaço de tempo, o cliente contrata por meio de um pagamento mensal, de US\$19,00, e efetua a locação de 3 peças, definidas de acordo com seu estilo pessoal e a tendência de moda vigente. A troca dessa cesta de produtos pode ser efetuada de acordo com sua conveniência, não havendo período mínimo ou máximo de utilização das mercadorias, somente o limite das 3 peças. Quando o cliente estiver pronto para atualizar seu conjunto, basta colocar sua caixa de volta

no correio. O tema de serviços de assinatura já é, há muito, debatido nos fóruns de varejo americanos e europeus, com influências também no mercado nacional, embora em menor escala.

A Boxed Wholesale, por sua vez, traz como inovação a compra por refil. Fundada em 2013 por um grupo de empreendedores americanos, a empresa desenvolve sua estratégia com base em uma ideia simples: fazer as compras de uso contínuo e, com base na reposição, de forma conveniente e divertida, permitindo que o cliente tenha tempo livre para que possa aproveitar as coisas de que mais gosta. O modelo tem tido muito sucesso, e em apenas 3 anos a empresa foi destaque em uma série de veículos de negócios, tendo recebido prêmios de atuação pelo seu modo divertido de encarar essa rotina de reposição.

Ambas as empresas inovam em seu modelo de negócios e a comunicação com o cliente, com o uso do e-commerce como plataforma para o alcance de seu sucesso de uma maneira não transacional e continuada.

(*) É Diretora Executiva do IBEVARD - Instituto Brasileiro de Executivos de Varejo e Mercado de Consumo.

<p>Empresas & Negócios</p>	<p>José Hamilton Mancuso (1936/2017)</p>	<p>Diretora Comercial: Lilian Mancuso (lilian@netjen.com.br)</p>
<p>Editorias Economia/Política: J. L. Lobato (lobato@netjen.com.br); Ciência/Tecnologia: Ricardo Souza (ricardosouza@netjen.com.br); Livros: Ralph Peter (ralphpeter@agenteliterarioralph.com.br); TV: Tony Auad (central-noticia@bol.com.br).</p> <p>Colaboradores: Cícero Augusto, Eduardo Shinyashiki, Geraldo Nunes,</p>	<p>Webmaster/TI: Ricardo Baboo; Edição Eletrônica: Ricardo Souza e Walter Almeida. Impressão: LTJ Gráfica Ltda. Serviço Informativo: Agências Estado, Brasil, Senado, Câmara, EBC, ANSA.</p> <p>Artigos e colunas são de inteira responsabilidade de seus autores, que não recebem remuneração direta do jornal.</p>	<p>Jornal Empresas & Negócios Ltda Administração, Publicidade e Redação: Rua Vergueiro, 2949 - 12º andar - cjs. 121 e 122 - Vila Mariana - Cep: 04101-300. Tel. 3043-4171 / 3106-4171 - E-mail: (netjen@netjen.com.br) - Site: (www.netjen.com.br). CNPJ: 05.687.343/0001-90 - JUCESP, Nire: 35218211731 (6/6/2003) - Matriculado no 3º Registro Civil de Pessoa Jurídica sob nº 103.</p>
<p>Heródoto Barbeiro, J. B. Oliveira, Leslie Amendolara, Mario Enzo Belio Junior.</p>	<p>ISSN 2595-8410</p>	<p>RIO DE JANEIRO: J.C. REPRESENTAÇÕES E PUBLICIDADES EIRELI Av. Rio Branco, 173 / 602 e 603 - Centro - Rio de Janeiro - CEP 20040-007 Tel. (21) 2262-7469 - CNPJ 30.868.129/0001-87</p>