

Como o Orçamento Empresarial pode auxiliar as empresas a responder a crise?**THIAGO BRUNO DE JESUS SILVA***Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD***CARLOS EDUARDO FACIN LAVARDA***Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC***Resumo**

A propagação pandêmica do coronavírus COVID-19 é foco, de forma correta, a atenção dos formuladores de políticas públicas em salvar a vida dos cidadãos. Contudo, a crise ameaça a continuidade das empresas em diferentes lugares e setores mundiais, o que conduz a resultados sociais e econômicos devastadores. Nesse ensaio, buscamos oferecer conhecimento de tipos de respostas estratégicas à crise e o papel do orçamento empresarial para auxiliá-las. Para tanto, utilizamos as respostas estratégicas apresentadas por Wenzel, Stanske e Lieberman (2020). De forma adicional, discutimos oportunidades para pesquisas futuras no contexto brasileiro. Concluímos que para as respostas estratégicas contenção, perseverança e inovar, o orçamento empresarial é o plano de fundo que permite tomar decisões do que deve ser feito. O sistema orçamentário auxilia a limitar gastos e planejar as metas, o que pode promover o surgimento de alternativas criativas, inovadoras, para que os gestores consigam alcançar resultados satisfatórios mesmo com limitação orçamentária. A principal contribuição desse ensaio versa em entender o papel do orçamento empresarial nas respostas estratégicas em momento de crise. No entanto, visto a profundidade da crise pandêmica, entendemos que é um contexto propício para pesquisas para entender como o orçamento empresarial pode auxiliar a extrair estratégia em tempos de sobrevivência da crise e continuidade nos negócios. Assim, incentivamos pesquisas futuras a examinar com mais profundidade o papel do orçamento empresarial nas respostas estratégicas em tempo de crise pandêmica do COVID-19. No campo prático, discutimos o papel do orçamento em subsídio as respostas estratégicas à crise. Esperamos que inspire debates como colaboradores, gerentes, empresários, pesquisadores, podem responder a crise pandêmica.

Palavras-chave: Orçamento Empresarial, Utilidades do Orçamento, Respostas Estratégicas.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, a crise da pandemia afeta a vida das pessoas e organizações em todo o mundo. À medida que o coronavírus COVID-19 continua a se espalhar e os governos implementam fortes medidas para salvaguardar vidas, como a proibição de evento, bloqueios e paralisações. Tem-se o intuito de diminuir a propagação da pandemia para evitar sobrecarga letais de capacidade dos sistemas nacionais de saúde.

Essas crises provocam grandes recessões econômicas, sobretudo a atual que pode ter impactos ainda mais devastadores, visto atingir empresas e sociedades em um momento frágil em que as circunstâncias políticas e econômicas são instáveis (Cuervo-Cazurra, Mudambi & Pederson, 2017). Nesse sentido, essa crise atual propõe questionamentos relevantes sobre

como as empresas podem responder a pandemia do COVID-19 e como o orçamento empresarial pode auxiliá-las.

Essas respostas estratégicas se referem a escolhas que definem parâmetros cruciais à intervenção (Stieglitz, Knudsen & Becker, 2016). Separamos três que foram discutidas por Wenzel, Stanske e Lieberman (2020), que foram: contenção, perseverança e inovar. Os autores (2020) se concentraram em estudos que se relacionaram diretamente a respostas estratégicas a crises, ou seja, choques que são percebidos pelos membros das organizações como repentinos, inesperados e, de forma massiva, perturbador.

Em momentos de crise, a empresa deve ter maior flexibilidade e exploração estratégica para sobrevivência. Nesse contexto, o orçamento permite comparar resultados orçado e realizado, gera motivação, diálogo, compartilhamento de ideias, criatividade e a inovação (Henri & Wouters, 2019; Speklé, van Elten & Widener, 2017; Oyadomari, Frezatti, Mendonça Neto, Cardoso & Bido, 2011; Ekholm & Wallin, 2011; Collins, Holzmann & Mendoza, 1997), o que pode ser imprescindível às respostas estratégicas.

Nesse ensaio, buscamos oferecer conhecimento de tipos de respostas à crise e o papel do orçamento empresarial. Para tanto, utilizamos as respostas estratégicas apresentadas por Wenzel et al., (2020). De forma adicional, discutimos oportunidades para pesquisas futuras no contexto brasileiro. Em particular, pretendemos abordar às seguintes questões: Quais são as respostas estratégicas que as empresas podem oferecer a crise? Como o orçamento empresarial auxilia nessas respostas estratégicas?

2 RESPOSTA ESTRATÉGICA CONTENÇÃO

A contenção é uma resposta que busca reduções de custos, ativos, produtos, linhas de produtos e despesas gerais (Pearce & Robbins, 1993). São medidas que limitam o escopo das atividades de negócios de uma empresa (Wenzel et al., 2020). Além disso, melhora o foco nas atividades existentes, diminui a complexidade e aumenta a transparência (Benner & Zenger, 2016) e, ao fazê-lo, permite uma renovação estratégica (Wenzel, Cornelissen, Koch, Hartmann & Rauch, 2020). Ao se ter como objetivo, o orçamento permite que seja implementado (Frezatti, Aguiar & Rezende, 2007).

Ao considerar a contenção e a limitação de recursos, o orçamento é necessário para melhoria na alocação de recursos (Dal Magro & Lavarda (2015) e, de forma simultânea, conduzir a empresa a ter criatividade para obtenção de nova fonte de recursos (Pfeffer & Salancik, 2003). Nesse interim, as empresas devem gerenciar a contenção e a limitação de recursos por meio dessas táticas (Pfeffer, 1973). Cools, Stouthuysen e Van den Abbeele (2017) entendem que o controle orçamentário pode estimular a criatividade.

De Figueiredo, Feldman e Rawley (2019) buscaram demonstrar que uma redução no escopo do negócio, em tempos de crise, pode ser associada a uma perda líquida às empresas afetadas. Por conta disso, os gerentes precisam ser cientes da perda de sinergia causada pela redução de tamanho em tempo da crise global de 2007-2009. A perda de sinergia pode obstruir economias de escala e escopo a longo prazo, uma vez que a administração não pode mais distribuir recursos e custos entre os negócios.

Nesse contexto, os pesquisadores têm a oportunidades de desenvolver estudos que analisem como a criatividade foi arrolada pelas empresas para lidar com a restrição orçamentária, o que pode testar a sugestão do Cools et al., (2017). Além disso, identificar quais utilidades do orçamento foram utilizadas para a resposta estratégica contenção, se houve maior participação orçamentária com presença de colaboradores e superiores.

4 RESPOSTA ESTRATÉGICA PERSEVERANÇA

Perseverar se refere a medidas destinadas a sustentar as atividades de negócios de uma empresa em tempo de crise. Em contraste ao escopo restrito de atividades, por conta da contenção, essas medidas almejam preservar o status quo e mitigar os impactos adversos da crise (Wenzel, 2015). Como estudos anteriores indicam, perseverar é uma resposta estratégica surpreendentemente eficaz à crise (Wenzel et al., 2020; Stieglitz et al, 2016; Chakrabarti, 2015).

Cuervo-Cazurra, Doz e Gaur (2020) vão ao encontro dessa perspectiva. Os autores (2020) entendem que empresas devem preservar o *status quo*, ou seja, sustentar as suas atividades de negócios. Para Lim, Das e Das (2009), para manter a estratégia existente, deve-se adaptar e tomar decisões para se manter, até certo ponto. De Carolis, Yang, Deeds e Nelling (2009) explicam que nem todos os recursos e capacidades organizacionais são iguais em termos de importância para perseverar uma crise.

Nesse contexto, pode ser uma resposta estratégica à crise, no qual não devem se envolver em renovação estratégica muito cedo. Essa resposta é atrelada a disponibilidade de recursos financeiros (folga) (Wenzel et al, 2020). Desse modo, o orçamento tem o seu papel de coordenação e controle (Arnold & Gillenkirch, 2015). Esse papel pode ser útil para gestores decidir até que ponto poderá sustentar as atividades, manter a estratégia existente e/ou optar por renovação estratégica.

Bedford (2015) entende que quanto maior utilidade percebida das informações orçamentárias, para distintas funcionalidades, facilita por eficiência de recursos e ao mesmo tempo explorar e buscar novas oportunidades. Pesquisas são oportunas para discutir as utilidades do orçamento para auxiliar para sustentar a estratégia e também o caso de sua renovação estratégica.

5 RESPOSTA ESTRATÉGICA INOVAR

Embora as crises possam ter impactos devastadores nas economias e nas sociedades, estas também abrem espaço de oportunidades para a renovação estratégica. Esses momentos podem ser uteis para perceber o que costumava ser impensável ou inviável (Tripsas, 1997). Nesse contexto, entende-se a inovação como a realização da renovação estratégica em resposta à crise.

Nessa circunstância, indiferente de perseverar e/ou adotar medida de contenção, esses empresários/gestores se envolveram em uma renovação estratégico. Por sua vez, Wan e Yiu (2009) demonstraram as oportunidades para aquisições corporativas que abrem nas crises. Esses autores (2009) concluíram que a aquisição da empresa é, de forma positiva, relacionada ao desempenho da empresa durante a crise.

Desse modo, inovar pode ser uma resposta estratégica eficaz à crise. Argumenta-se que inovar pode ser valioso, se não inevitável, para sustentar a sobrevivência a longo prazo, caso a crise durar mais tempo e necessitar de fontes alternativas de receita. (Brinckmann, Villanueva, Grihnick & Sing, 2019; Wenzel et al., 2020).

Pesquisadores podem explorar o estilo de uso do orçamento e a inovação em momentos de renovação estratégica causada pela crise. Abernethy e Brownell (1999) explicam que o sistema orçamentário se torna um "banco de dados" que facilita o aprendizado organizacional. Para que isso ocorra, a empresa deve ser mais responsiva, aumenta capacidade de resolução de problemas e encorajar comunicações informais (Mintzberg, 1983).

6 DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

Como as empresas respondem, de forma efetiva, à crise? Como o orçamento empresarial auxiliam nessas respostas? Como se espera que a disseminação atual da pandemia tenha repercussões econômicas e sociais devastadoras, esses questionamentos aumentam o interesse de estudiosos e profissionais da contabilidade gerencial, em especial, o orçamento. Entendemos que as empresas podem responder, em âmbito estratégico, à crise em três formas: contenção, perseverança e inovação.

Para contenção, a literatura contábil constata que limites no orçamento não sufoca a criatividade, mas, ao contrário, estimula. A criatividade pode ser manifesta diminuir custos e despesas que, naquele momento, é importante. Desta forma, o orçamento atua de forma simultânea, o que auxilia a resposta estratégica de contenção para diminuir os gastos e busca de nova fonte de recursos.

Na perseverança, o orçamento, com o seu papel estratégico, pode ser fonte de informações que impulsionam o poder decisório durante a resposta estratégica da perseverança. Desse modo, seu papel versa em orientar até que ponto a empresa pode sustentar as atividades, dada as fontes de recursos, manter a estratégia existente e optar por uma renovação estratégica. No contexto, percebe-se que diversas utilidades do orçamento podem ser essenciais para orientar os gestores na condução da crise.

Para inovação, o orçamento pode apoiar a inovação, visto ser um método financeiro que atua na comunicação, discussão de ideias, cria consenso e fornece contexto que gestores podem utilizar para avaliar dimensões mais subjetivas dos projetos. Nessa circunstância, o estilo de uso do orçamento pode apoiar a inovação em momentos de renovação estratégica causada pela crise.

A contribuição, teórica e prática, versa em entender o papel do orçamento empresarial nas respostas estratégicas em momento de crise. Entendemos que é um contexto propício para entender como o orçamento empresarial pode auxiliar a extrair estratégia em tempos de sobrevivência da crise e continuidade nos negócios. Incentivamos pesquisas futuras a examinar com mais profundidade o papel do orçamento empresarial nas respostas estratégicas em tempo de crise pandêmica do COVID-19.

REFERÊNCIAS

- Abernethy, M. A., & Brownell, P. (1999). The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study. *Accounting, organizations and society*, 24(3), 189-204.
- Arnold, M. C., & Gillenkirch, R. M. (2015). Using negotiated budgets for planning and performance evaluation: An experimental study. *Accounting, organizations and society*, 43, 1-16.
- Benner, M. J., & Zenger, T. (2016). The lemons problem in markets for strategy. *Strategy Science*, 1(2), 71-89.
- Bedford, D. S. (2015). Management control systems across different modes of innovation: Implications for firm performance. *Management Accounting Research*, 28, 12-30.
- Brinckmann, J., Villanueva, J., Grichnik, D., & Singh, L. (2019). Sources of strategic flexibility in new ventures: An analysis of the role of resource leveraging practices. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 13(2), 154-178.

- Chakrabarti, A. (2015). Organizational adaptation in an economic shock: The role of growth reconfiguration. *Strategic Management Journal*, 36(11), 1717–1738.
- Collins, F., Holzmann, O., & Mendoza, R. (1997). Strategy, budgeting, and crisis in Latin America. *Accounting, Organizations and Society*, 22(7), 669-689.
- Cools, M., Stouthuysen, K., & Van den Abbeele, A. (2017). Management control for stimulating different types of creativity: The role of budgets. *Journal of Management Accounting Research*, 29(3), 1-21.
- Cuervo-Cazurra, A., Doz, Y., & Gaur, A. (2020). Skepticism of Globalization and Global Strategy: Increasing Regulations and Countervailing Strategies. *Global Strategy Journal*.
- Cuervo-Cazurra, A., Mudambi, R., Pedersen, T., & Piscitello, L. (2017). Research methodology in global strategy research. *Global Strategy Journal*, 7(3), 233-240.
- Dal Magro, C. B., & Lavarda, C. E. F. (2015). Evidências sobre a caracterização e utilidade do orçamento empresarial nas indústrias de Santa Catarina. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 8(1), 039-062.
- De Carolis, D. M., Yang, Y., Deeds, D. L., & Nelling, E. (2009). Weathering the storm: the benefit of resources to high-technology ventures navigating adverse events. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3(2), 147-160.
- De Figueiredo Jr, R. J., Feldman, E. R., & Rawley, E. (2019). The costs of refocusing: Evidence from hedge fund closures during the financial crisis. *Strategic Management Journal*, 40(8), 1268-1290.
- Ekhholm, B. G., & Wallin, J. (2011). The impact of uncertainty and strategy on the perceived usefulness of fixed and flexible budgets. *Journal of Business Finance & Accounting*, 38(1-2), 145-164.
- Frezatti, F., Aguiar, A. B. D., & Rezende, A. J. (2007). Respostas estratégicas às pressões institucionais e sucesso no atingir metas no orçamento: um estudo em uma empresa multinacional. *Organizações & Sociedade*, 14(43), 141-158.
- Henri, J. F., & Wouters, M. (2019). Interdependence of management control practices for product innovation: The influence of environmental unpredictability. *Accounting, Organizations and Society*, 101073.
- Lim, E. N.-K., Das, S. S., & Das, A. (2009). Diversification strategy, capital structure, and the Asian financial crisis (1997–1998): Evidence from Singapore firms. *Strategic Management Journal*, 30(6), 577–594.
- Mintzberg, H. (1983). The case for corporate social responsibility. *The Journal of Business Strategy*, 4(2), 3.
- Oyadomari, J. C. T., Frezatti, F., Mendonça Neto, O. R. D., Cardoso, R. L., & Bido, D. D. S. (2011). Uso do sistema de controle gerencial e desempenho: um estudo em empresas brasileiras sob a perspectiva da resources-based view. *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 17(2), 298-329.

- Pearce, J. A., & Robbins, K. (1993). Toward improved theory and research on business turnaround. *Journal of management*, 19(3), 613-636.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford University Press.
- Pfeffer, J. (1973). Size, composition, and function of hospital boards of directors: A study of organization-environment linkage. *Administrative science quarterly*, 349-364.
- Speklé, R. F., van Elten, H. J., & Widener, S. K. (2017). Creativity and control: A paradox—Evidence from the levers of control framework. *Behavioral Research in Accounting*, 29(2), 73-96.
- Stieglitz, N., Knudsen, T., & Becker, M. C. (2016). Adaptation and inertia in dynamic environments. *Strategic Management Journal*, 37(9), 1854-1864.
- Tripsas, M. (1997). Unraveling the process of creative destruction: Complementary assets and incumbent survival in the typesetter industry. *Strategic management journal*, 18(S1), 119-142
- Wan, W. P., & Yiu, D. W. (2009). From crisis to opportunity: Environmental jolt, corporate acquisitions, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(7), 791-801.
- Wenzel, M. (2015). Path dependence and the stabilization of strategic premises: How the funeral industry buries itself. *Business Research*, 8(2), 265–299.
- Wenzel, M., Stanske, S., & Lieberman, M. B (2020). Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*.
- Wenzel, M., Cornelissen, J. P., Koch, J., Hartmann, M., & Rauch, M. (2020). (Un)Mind the gap: How organizational actors cope with an identity–strategy misalignment. *Strategic Organization*, 18(1), 212–244.