

Quem odeia o orçamento? – Avaliação das Percepções dos Gestores Empresariais com Relação ao Processo Orçamentário

Resumo

Dada a acirrada competitividade do mercado, o uso de diferentes mecanismos da contabilidade gerencial para o alcance da eficácia do processo de gestão é um assunto de grande destaque nos âmbitos acadêmico-empresarial e organizacional. Entre esses mecanismos, o planejamento e o orçamento se apresentam como os mais utilizados para embasar a tomada de decisão e o controle gerencial. Ainda assim, observa-se que existem conflitos entre as técnicas de gestão reais praticadas pelos gerentes e as técnicas propostas como modelos ideais pelos autores acadêmicos. O objetivo do presente estudo foi o entendimento das diferentes percepções com relação à importância e às dificuldades encontradas na condução do processo orçamentário. A estratégia metodológica utilizada foi uma simplificação de um estudo de caso que ocorreu junto a uma renomada instituição financeira brasileira a partir da coleta de opiniões de gestores e diretores por meio de entrevistas semi-estruturadas. Os resultados obtidos foram o reconhecimento das críticas e a proposição de melhorias para as deficiências e limitações reais do planejamento e do orçamento. Entre as sugestões de melhoria, há destaque para a conscientização de todos os usuários com relação à importância do processo e a utilização de instrumentos de gestão que complementem possíveis faltas do orçamento, como o BSC.

1. Introdução

Um dos assuntos mais debatidos e estudados nos âmbitos acadêmico-empresarial e organizacional é o uso de mecanismos da contabilidade gerencial para o alcance da eficácia do processo de gestão de um empreendimento. Entre esses mecanismos, destacam-se o planejamento, o orçamento e o controle gerencial, que, aliados, conduzem e direcionam as atividades empresariais no alcance de seus objetivos e metas.

Muito embora seja consenso que, dada a acirrada competitividade do mercado, as organizações necessitam ter ferramentas de informações gerenciais que as auxiliem na tomada de decisões, há uma série de especulações a respeito da verdadeira importância e do efetivo resultado que os processos de planejamento, orçamento e controle podem trazer para a administração de uma empresa. Observa-se que existem conflitos entre as técnicas de gestão reais praticadas pelos gerentes e as técnicas propostas como modelos ideais pelos autores acadêmicos, principalmente com relação ao processo orçamentário. Isso acontece, pois as percepções e opiniões desses gestores são diferentes e, em alguns casos, divergentes das proposições acadêmicas. É necessário, diante disso, evidenciar as causas e os motivos dessa ocorrência para que seja possível entender, propor soluções e, por fim, tentar prever os problemas que possam vir a ser evitados com a maior integração da teoria com a realidade prática.

É possível identificar, ainda, que essas divergências de opiniões e percepções também podem ser destacadas no âmbito acadêmico. De acordo com estudos de FANK et al (2010), “considera-se que existe uma corrente teórica que defende o orçamento como ferramenta de gestão fundamental para apoiar as funções administrativas e, por outro lado, estudos que apontam que o orçamento empresarial entrou em descrédito”. Geralmente, o orçamento é

reconhecido como um facilitador dos processos de planejamento, de controle e de alcance dos objetivos organizacionais, sendo indispensável para as entidades empresariais. No entanto, há alguns autores que não consideram o orçamento empresarial um fator essencial de gerência, pelo contrário, estabelecem críticas ao sistema tradicional atual.

Diante desse contexto, o objetivo principal do presente trabalho foi, especificamente, a comparação entre as visões acadêmicas e o entendimento dos gestores com relação às necessidades, à importância e às divergências encontradas para os processos de planejamento, orçamento e controle gerencial da atividade empresarial em geral.

O problema de pesquisa em questão já foi foco de estudo de uma série de autores. Segundo FREZATTI (2009, p. 03), apesar da sua evidente importância, existe uma forte percepção de que a prática de “planejar e controlar um determinado negócio se constitui em ações que ainda não são adequadamente entendidas pelos executivos”. De acordo com as pesquisas desse mesmo autor, as práticas gerenciais em contabilidade têm maior aderência entre teoria e prática em empresas de maior porte. Observou-se, porém, que “apesar dos benefícios que elas trazem, existe uma clara insatisfação demonstrada pelos pesquisadores e pelas entidades acerca do orçamento empresarial. Essas insatisfações são apresentadas de maneiras e intensidades distintas e frequentemente posicionadas em termos da utilização do artefato. Embora a exteriorização desta insatisfação seja antiga, inclusive para os estudiosos defensores do próprio orçamento, cumpre ressaltar o volume crescente das críticas sobre o tema, apenas variando em termos de intensidade, foco e mesmo propostas, tanto aquelas que envolvem o aperfeiçoamento do instrumento, quando aquelas que propõem a sua eliminação”.

Essa insatisfação pode ser explicada, segundo KAPLAN e NORTON (2001) e HORNGREN, FOSTER e DATAR (2001), pela ineficiência da aplicação prática e pela falta de contribuição para com os objetivos organizacionais: há falta de integração entre orçamento e estratégia; o processo de elaboração do orçamento não conduz à criação de valor a longo prazo; há falta de coordenação entre as diversas áreas da empresa; existe certa vulnerabilidade propícia para atendimento aos interesses políticos em detrimento da melhoria da performance organizacional e observa-se que há grande preocupação com aspectos financeiros em detrimento de outros que possuem grande importância.

Sendo assim, a delimitação do estudo para identificação, análise e comparação das diferentes formas de entendimento quanto ao processo orçamentário como um todo ocorreu a partir do esclarecimento da seguinte pergunta:

- *Quais são as percepções dos gestores com relação ao processo de planejamento, orçamento e controle orçamentário na realidade empresarial atual?*

O entendimento dessa questão se justifica, segundo KAPLAN e NORTON (1997), pelo fato de “as empresas não conseguirem mais obter vantagens competitivas sustentáveis apenas com a rápida alocação de novas tecnologias e ativos físicos e com a excelência da gestão eficaz dos ativos e passivos financeiros”. As organizações precisam buscar diferenciação por meio de boas técnicas de gestão de informações. Essas técnicas devem permitir a análise da situação financeira de uma entidade de maneira flexível, real e acessível para que, posteriormente, haja o reconhecimento das oportunidades e ameaças do negócio de modo que se opte pela tomada de decisão ideal. O planejamento, o orçamento e o controle são fundamentais para essa realidade, pois embasam análises de ocorrências passadas, presentes e futuras.

É evidente, porém, que, para que esses mecanismos funcionem adequadamente, os seus usuários devem estar cientes e de acordo com a importância, com a utilidade e com as funções que a eles são agregadas. Assim sendo, é oportuno identificar de forma integrada

quais são as reais percepções que os gestores e coordenadores têm com relação ao processo orçamentário e quais são os principais conflitos encontrados no seu desenvolvimento. Com isso, haverá uma contribuição para ampliação do conhecimento acadêmico sobre as correntes teóricas específicas de planejamento estratégico e orçamento empresarial quando vinculadas à realidade prática.

Segundo FREZATTI (2010), na tentativa de analisar os vários problemas encontrados com relação ao tema em questão, “a maior parte dos trabalhos disponíveis na literatura apresenta uma abordagem reducionista, ou seja, cada questão é tratada isoladamente. Por esse caminho, o entendimento de um dado problema é fracionado e olhado em separado, já que não existe um construto único que possa atender a demanda de análise integrada”. Tendo isso em vista, para esse artigo, houve a opção por um estudo fundamentado em subdivisões que envolvam o processo orçamentário como um todo, isto é, nas fases de planejamento e elaboração do orçamento, além das fases de controle e de acompanhamento gerencial orçamentário. Haverá, visando essa abrangência de assuntos, a aplicação de uma pesquisa baseada em entrevistas a fim de que a análise final contemple uma abordagem integrada do processo orçamentário.

Já a estrutura do presente artigo pode ser segmentada da seguinte maneira: na primeira parte, será apresentada uma breve revisão sobre os conceitos e as críticas aplicadas aos processos de planejamento, orçamento e controle gerencial. Em seguida, haverá a descrição das táticas metodológicas utilizadas como referência ao estudo de caso que esclarecerá os pontos questionados no problema de pesquisa. Ao final, serão apresentadas as conclusões do estudo.

2. Fundamentação Teórica

A fim de que haja maior consistência e maior fundamentação para o presente artigo, faz-se necessária uma revisão da literatura sobre o processo orçamentário como um todo, fazendo referência aos conceitos de planejamento, orçamento e controle gerencial sob ótica da contabilidade gerencial. Além disso, é imprescindível que sejam citados alguns autores responsáveis pela difusão de referências positivas e negativas com relação à teoria e às práticas adotadas nesses processos.

Entende-se por contabilidade gerencial, segundo IUDÍCIBUS (1998):

“Todo enfoque especial conferido às várias técnicas e procedimento contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira de balanços, etc, colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes em seu processo decisório”.

Nesse contexto, o modelo decisório com o qual cada administrador embasa suas decisões leva em conta as informações disponíveis sobre situações passadas, presentes e sobre tendências futuras. A contabilidade gerencial possui mecanismos que englobam a sistematização de dados históricos, além das informações baseadas em estimativas futuras, ambas usadas pela gerência na condução de suas atividades diárias, no planejamento de operações futuras e no desenvolvimento de estratégias integradas de negócios. (WARREN et al, 2008).

Dentre os mecanismos de contabilidade gerencial, destacam-se:

2.1) O Planejamento

De acordo com a obra de FREZATTI (2009), planejar significa decidir antecipadamente, ou seja, implica na opção por uma alternativa de ação em detrimento de outras e no controle do próprio futuro.

WELSCH (2010) considera uma série de vantagens para as empresas que possuem técnicas estruturadas de planejamento, a saber: a coordenação de atividades, as decisões antecipadas, o comprometimento a priori, a possível maior transparência, a definição de responsabilidades, o destaque para a eficiência, o possível maior entendimento mútuo, a força auto-análise e a possibilidade de avaliação de progresso. Em contrapeso, o mesmo autor menciona também algumas limitações típicas do processo de planejamento e controle de resultados. Entre elas, pode-se citar: o embasamento em estimativas e a falta de precisão, a adaptação permanente às circunstâncias existentes, a execução não-automática e o fato de que o plano não deve tomar o lugar da administração.

Segundo KOTLER (1992, p.63), “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”.

SORTINO (2005), por sua vez, considera que o planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas implicações futuras de decisões presentes. Para ele, o planejamento não pode funcionar como um ato isolado, pois é um processo composto de ações interligadas que visam ao alcance de objetivos previamente estabelecidos e deve ser desenvolvido pela empresa e não para a empresa. O autor salienta, porém, que o uso do planejamento não deve ser visto como uma solução para todos os problemas do negócio. Para ele, “os executivos de sucesso são aqueles que lançam mão do planejamento de sua Organização quando necessário, passando a ter uma base de procedimentos alternativos sobre a qual atuar e a partir da qual será capaz de alcançar com sucesso as metas nos mercados de seu interesse”.

Já para CHING (2006), muitas empresas preocupam-se principalmente com a elaboração anual do orçamento e fazem dele uma peça solta, não integrada a um planejamento mais amplo em que as metas e os objetivos da empresa estão estabelecidos.

2.2) O Orçamento

“O orçamento é o meio pelo qual se coordena a inteligência combinada de toda uma Organização por meio de um plano de ação baseado em experiências anteriores e governado por um juízo racional de fatores que exercerão influência sobre o curso dos negócios no futuro. Orçar não é apenas ter controle, não é apenas uma previsão. É uma análise exigente e rigorosa do passado e um cálculo cuidadoso das prováveis e desejadas operações futuras. O objetivo é colocar o julgamento deliberado, bem concebido e astuto dos negócios em lugar do êxito acidental na administração do empreendimento”. (MATZ, CURRY & FRANK, 1987, p.120).

Os autores NOREEN e GARRISON (2001) abordam diversos benefícios trazidos pelo orçamento, a saber: ele fornece um meio de transmitir os planos da administração a toda a Organização; força os gerentes a pensar no futuro e planejá-lo; na falta da necessidade de se fazer o orçamento, vários administradores gastarão seu tempo cuidando apenas das situações do dia-a-dia; proporciona um meio de alocação dos recursos às partes da Organização em que eles podem ser empregados de maneira mais eficaz; pode revelar potenciais gargalos antes que eles ocorram; coordena as atividades de toda a Organização, por meio da integração dos

planos das diversas partes; assegura que todos os membros da Organização estão trabalhando na mesma direção; define as metas e objetivos que podem servir de níveis de referência para a subsequente avaliação de desempenho; etc.

Para CHING (2006, p.156), “um orçamento é muito mais do que uma limitação de gastos, é uma ferramenta que ajuda os gestores, sejam de órgãos do governo, sejam de empresas privadas, em suas funções de planejamento e controle, na previsão dos resultados operacionais e nas condições financeiras”.

Por outro lado, HUNT (2003) crê que os sistemas e processos de elaboração de orçamento vigentes nas empresas não conseguem mais seguir o cotidiano atual dos negócios, pelo fato de estarem defasados. Ele destaca alguns problemas relacionados aos processos orçamentários como, por exemplo, a falta de frequência e de oportunidades para acompanhar o dinâmico ambiente de negócios dos dias atuais; a falta de flexibilidade para adequações de reorganizações, fusões, entre outras opções; o elevado custo e o grande dispêndio de tempo com os processos existentes de elaboração do orçamento; a responsabilidade e propriedade dos processos pelo setor financeiro; a falta de transparência por conta da inexistência *feedbacks* consistentes; as imprecisões que surgem pela falta de controle das tecnologias utilizadas e a gestão de um processo problemático que prejudica a percepção da importância das funções financeiras. O autor sugere que, idealmente, o orçamento deveria ser incorporado ao nível operacional das empresas de modo que fossem utilizados como ferramentas normais de gestão. Dessa forma, haveria um processo orçamentário integrado a uma estrutura global de gerenciamento de resultados.

Nesse mesmo contexto, os autores HOPE e FRASER (2003) descreveram uma série de críticas ao orçamento e as dividiram em dois grandes grupos. A crítica sustentada pelo primeiro grupo é de que o processo orçamentário é muito dispendioso e adiciona pouco valor aos seus usuários. Para o segundo grupo, o orçamento é um fator adverso ao ambiente da informação competitiva e econômica, encoraja comportamento disfuncional e antiético, dado que os interesses dos gestores nem sempre são congruentes aos interesses da Organização.

Alinhado a esses pontos, há destaque para a obra citada por FREZZATI (2010), de NEELY, SUTCLIFF E HEYNS (2001), que desenvolveram um estudo com doze críticas acerca do orçamento. Entre elas, destacam-se a restrição das responsabilidades e a frequente formação de barreiras à mudança; a falta de foco estratégico; o baixo custo-benefício, pois se adiciona pouco valor ao negócio, mediante o tempo de consecução do orçamento; a concentração na redução de custos e não no acréscimo de valor; a transmissão do comando e controle vertical; o encorajamento de competições dispensáveis entre as áreas da empresa; a falta de atualização; o embasamento em suposições irreais; entre outras.

Os autores LOPES e BLASCHEK (2005) destacam que o *modus operandi* do processo orçamentário vem sendo continuamente criticado, tanto no meio acadêmico, quanto no ambiente corporativo, pelos profissionais que atuam no setor. Por isso, ao longo do tempo, diversas abordagens complementares ou alternativas ao processo orçamentário tradicional têm surgido, como o orçamento base-zero, o orçamento flexível, o orçamento contínuo, o orçamento baseado em atividades e o *beyond budgeting*; todas tentando minorar as deficiências constatadas na prática orçamentária das empresas.

3.3) O Controle Orçamentário

De acordo com BORINELLI (2006), uma vez que o plano se converteu em orçamento, o próximo passo do processo de gestão empresarial é o acompanhamento e o

controle daquilo que é executado de forma que se garanta que o planejamento aconteça e que os objetivos pretendidos sejam conquistados.

Segundo FREZATTI (2009), “controle orçamentário é um instrumento da contabilidade gerencial que deve permitir à Organização identificar quão próximos estão seus resultados em relação ao que se planejou para dado período”. Ele enfatiza que esse processo é de extrema valia, pois é a partir dele que os gestores identificam as metas a serem alcançadas no futuro, os resultados já alcançados, as variações numéricas obtidas, o entendimento dos motivos para tais diferenças e, por fim, as decisões de ajuste necessárias para que sejam alcançados os objetivos no futuro.

Para WELSCH (2010), o controle remete às ações necessárias para verificar se os objetivos, planos, políticas e padrões estão sendo obedecidos. Para ele, o controle pressupõe o estabelecimento e a comunicação desses pontos aos administradores responsáveis por sua realização através de medias de desempenho e ações corretivas. A eficácia dos controles se deve ao cumprimento do planejamento.

Hopwood (1972), autor citado por FREZATTI (2010), identificou três subdivisões para as formas de controle e avaliação de desempenho: restritas ao orçamento, quando a avaliação é desfavorável ou quando o resultado é inferior ao orçado, independentemente de outras considerações; focado no resultado, quando a avaliação está relacionada à capacidade de maximizar o resultado no longo prazo; não-contábil, quando a informação orçamentária é vista como de importância secundária e o desempenho é avaliado por outras informações.

3. Procedimentos Metodológicos

Para atingir os objetivos propostos, esse estudo utilizou como estratégia metodológica uma simplificação de um **estudo de caso**, isto é, de “uma investigação empírica que pesquisa fenômenos dentro de seu contexto real, na qual o pesquisador não tem controle sobre os eventos e variáveis, mas busca apreender a totalidade da situação e, criativamente, descrever, compreender e interpretar a realidade de um caso concreto” (MARTINS & TEÓFILO, 2007). Segundo YIN (2001), esta tipologia é ideal quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos.

A pesquisa aconteceu junto a uma renomada instituição financeira brasileira a partir da coleta de opiniões dos gestores cuja atuação é voltada para os processos de planejamento, orçamento e controle empresarial. Essa empresa pode ser destacada entre os maiores bancos múltiplos do setor privado no Brasil, em termos de total de ativos. Sua estrutura é segmentada em diversos departamentos com funções específicas e distintas e, entre eles, há um departamento próprio para monitorar todo o processo orçamentário. Existe um sistema centralizado de controle financeiro e de avaliação de desempenho do orçamento que é utilizado como um instrumento de controle da gestão empresarial de toda a Organização.

Para entender melhor o perfil dessa Organização, é interessante que se observe algumas informações importantes sobre sua história e desenvolvimento. O banco foi fundado na década de 40 e cresceu principalmente graças às aquisições e parcerias feitas ao longo de sua existência. A história da instituição se confunde com a história do próprio setor bancário no Brasil. A empresa possui uma cultura organizacional diferenciada que influencia todas as atividades desenvolvidas, como o oferecimento de soluções, produtos e serviços financeiros e de seguros aos clientes, principalmente, por meio da inclusão bancária e da promoção da

mobilidade social. Há grande destaque para as atividades no varejo. Além disso, a estrutura organizacional pode ser entendida a partir da seguinte ilustração:

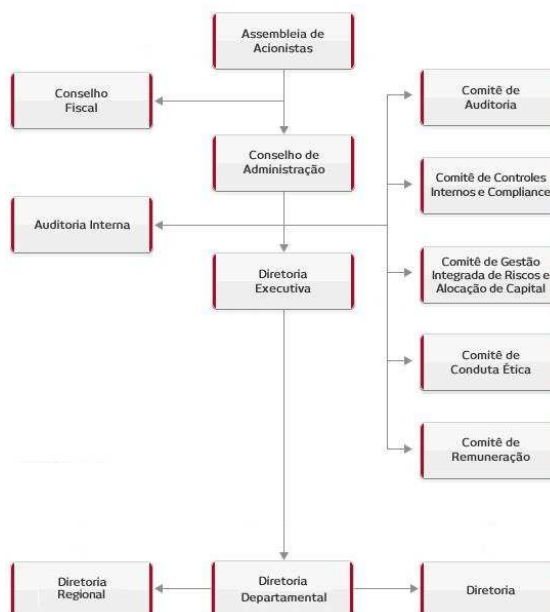


Figura 1. Estrutura Organizacional da Instituição Financeira estudada.

A coleta de dados foi feita por meio de **entrevistas semi-estruturadas** que possibilitaram o entendimento da questão de pesquisa proposta. Os gestores entrevistados ocupam diferentes cargos de liderança que podem ser segmentados entre diretores departamentais e gerentes internos. Eles são responsáveis por liderar a atividade de diferentes segmentos da Organização, tendo que estar à frente dos processos de planejamento, execução e controle. O nome da empresa e dos entrevistados será mantido em sigilo, por questão de segurança das informações. A decisão de anonimato garantiu que os entrevistados ficassem a vontade para explicar e expor suas reais expectativas e opiniões, independentemente de possíveis publicações que os colocassem em situações desconfortáveis.

A perspectiva de análise para essas entrevistas foi a **abordagem interpretativista fenomenológica**, ou seja, “um método que demanda que a experiência manifestada por meio da linguagem dos participantes do estudo seja julgada como sendo o principal insumo do processo da pesquisa”. (ROCHA PINTO et al, 2010). Dessa forma, houve a oportunidade de entender e justificar a problemática observada junto aos gestores, além da possibilidade de propor soluções para as possíveis deficiências evidenciadas. A pesquisa tem **caráter qualitativo**, pois faz uso da “descrição, compreensão e interpretação de fatos e fenômenos que deverão ser analisados profunda e intensamente”. (THEÓFILO & MARTINS, 2007). O tipo de estudo pode ser classificado como **descritivo e correlacional**, pois busca descrever fatos concretos de uma determinada realidade estabelecendo relações entre variantes distintas. As variáveis estudadas foram as diferentes percepções dos gestores com relação às práticas de planejamento empresarial, tendo em vista um escopo teórico fundamentado em pesquisas e conceitos.

A entrevista contou com sete questões estruturadas de modo a apresentar uma visão geral dos executivos com relação ao processo orçamentário, o reconhecimento das deficiências e limitações desse processo e, por fim, as sugestões de melhoria a serem praticadas no futuro. No total, dois diretores e um gerente financeiro foram entrevistados, sendo as respostas obtidas todas gravadas. Para um adequado aprofundamento, os

respondentes esclareceram pontos importantes sobre seus perfis profissionais, dentre os quais há alguns com maior relevância para o estudo, que foram devidamente identificados a seguir:

Descrição	Cargo	Gênero	Formação Acadêmica	Experiência no Setor
Sujeito 1 (S1)	Diretor Departamental	Masculino	Administração de Empresas	Desde 1978
Sujeito 2 (S2)	Diretor Departamental	Masculino	Engenharia Civil	Desde 2003
Sujeito 3 (S3)	Gerente Financeiro	Masculino	Ciências Contábeis	Desde 1980

3. Resultados e Discussões

As análises das respostas obtidas nas entrevistas podem ser divididas em duas vertentes de pensamento acadêmico que possuem, cada qual, quatro ramificações que objetivam o entendimento da problemática estudada. Abaixo, há uma esquematização da estrutura das questões discutidas:

- | | | |
|-----------------------------|---|-----------------------------------|
| A) Planejamento Estratégico | } | - Importância |
| B) Orçamento Empr | | - Forma de condução dos processos |
| | | - Deficiências e limitações |
| | | - Sugestões de melhorias |

As discussões aconteceram a partir da análise (i) da questão e (ii) da interpretação das respostas obtidas a partir dos respondentes (se houve convergência ou divergência de opiniões).

A) Planejamento Estratégico

Pergunta 1. Qual a importância do Planejamento Estratégico para gestão de um negócio?

O objetivo dessa pergunta foi o de entender a visão que o executivo tem com relação a real necessidade de manter o processo de planejamento estratégico em execução, se ele é mesmo importante e de que forma isso pode ser evidenciado.

O Sujeito 1 abordou que “**para tudo** na vida, é preciso ter planejamento, não apenas no contexto empresarial”. Para ele, “o planejamento estratégico visa dar **visibilidade** a tudo que está acontecendo e tudo que ainda vai acontecer num determinado intervalo de tempo. Ele é muito importante, pois capta os desejos da Organização como um todo. Numa área como a minha (de tecnologia da informação), é preciso recorrer às perspectivas de negócio, é necessário **entender tudo o que as outras áreas do Banco planejam fazer no futuro para que minha atividade também possa ser planejada**”.

Para o Sujeito 2, “o planejamento é **algo inerente** à atividade empresarial. Não existe gestão sem planejamento. Fazer gestão sem planejar é o mesmo que dirigir um carro olhando apenas pelo retrovisor. **Sempre é necessário saber o que você fará no futuro**. Por exemplo, se há uma curva a frente, é preciso começar a reduzir a velocidade agora, se há um caminho reto, é possível acelerar mais”.

O Sujeito 3 afirmou que “o planejamento é **algo fundamental**, pois, no caso de bancos, além de ser **uma exigência legal**, ele possibilita, por meio do **orçamento**, a apuração do lucro almejado pela Organização”. Além disso, ele considerou também que “é imprescindível que haja **alinhamento dos objetivos individuais dos departamentos com as estratégias corporativas de longo prazo** e o planejamento estratégico é um meio para que isso ocorra”.

Todos os respondentes deixaram claro que consideram a grande importância do planejamento estratégico no contexto empresarial. Eles concordam que o planejamento é uma ferramenta capaz de antecipar o futuro a partir da tomada de decisão antes do acontecimento dos fatos. Houve vários pontos de convergência e, entre eles, há destaque para a conciliação dos objetivos estratégicos corporativos. Apenas um deles citou o orçamento em sua resposta, sendo essa pessoa o gerente financeiro, que lida diretamente com esse processo. Os diretores mostraram suas opiniões de forma mais ampla, menos focada em aspectos práticos.

Pergunta 2. Como são conduzidos os processos de planejamento estratégico no departamento? Quem são os usuários?

Esse questionamento tem como objetivo o de entender como são conduzidos os processos de planejamento de forma corporativa e departamental e quem os lidera. A partir dessa questão, foi possível fazer críticas estruturais nas perguntas seguintes.

O Sujeito 1 esclareceu que os participantes da fase de planejamento estratégico são apenas **os principais gestores**. Nesse departamento, há um contingente de cerca de seis mil pessoas e, por isso, não é possível envolver a todos num primeiro momento. A estratégia para condução desse processo é o uso das **técnicas do BSC**, visando **a análise e o acompanhamento** do cumprimento dos objetivos estratégicos a partir dos indicadores financeiros e não-financeiros.

O Sujeito 2, por sua vez, disse que, naquele departamento, **não existe uma área específica** que conduza o processo de planejamento, mas existem alguns **processos padronizados**. Os usuários do planejamento são, para ele, **todos os funcionários** do departamento. Todos devem entender porque e para que estão desempenhando determinada atividade. Com relação à condução do planejamento estratégico organizacional, o departamento se enquadra inicialmente num contexto corporativo e, depois, departamental. A princípio, são passadas as diretrizes da Organização e, a seguir, o departamento faz um planejamento de longo prazo e busca **acompanhá-lo com frequência**. “Com o acompanhamento, é possível corrigir rotas, melhorar o próximo planejamento, aprender com os próprios erros e estabelecer novos rumos”, afirma o entrevistado.

O Sujeito 3 explicou o processo com maior nível de detalhe, em termos corporativos. Os usuários, para ele, são principalmente os líderes dos departamentos demandantes de determinados serviços e produtos e também todas as pessoas que irão desenvolvê-lo para o cliente final, isto é, o beneficiado. Ele esclareceu que há uma identificação dos projetos corporativos, além da divulgação das premissas das atividades que envolvem tecnologia da informação, entre outras, por parte da Diretoria (TI é o foco das atividades do departamento).

Ao analisar essas respostas, ficou evidente a existência de alguns conflitos. Todos, com exceção do Sujeito 2, disseram que o planejamento é fundamentado na alta administração, ou seja, é elaborado e acompanhado pelos líderes executivos. O departamento em que está alocado o Sujeito 2 é o menor dos três estudados. Talvez seja essa a causa do

envolvimento direto e indireto de todos os colaboradores. É importante destacar a menção do BSC pelo Sujeito 1. A instituição, como um todo, possui esse mecanismo de gestão, porém ele não é acessível aos departamentos, e sim, apenas à Diretoria Executiva. Mesmo assim, esse departamento tomou a iniciativa de utilizá-lo. É válido destacar também que o acompanhamento é um ponto forte para os executivos, ao se falar em planejamento. Em todas as respostas, ele foi citado.

Pergunta 3. Observa-se que muitos usuários do planejamento estratégico lidam com algumas limitações e deficiências cotidianamente. Quais deficiências você enxerga nesse processo e porque elas ocorrem? Quais sugestões de melhoria você pode oferecer?

Essa pergunta é um dos grandes focos desse estudo. A partir dela, é possível entender a opinião dos executivos com relação às deficiências do planejamento e quais sugestões de melhoria eles acham que seriam interessantes para aprimoramento desse processo.

O Sujeito 1 disse que **o tempo** pode ser considerado uma limitação do processo de planejamento estratégico. “O planejamento é como uma corrida de revezamento. Cada etapa deve ser cumprida no momento certo”, afirmou. Ele destacou também que, por vezes, algumas pessoas importantes que participam desse processo não dão a devida importância para a atividade, pelo fato de haver grande quantidade de outros afazeres. Isso gera uma certa dificuldade para condução de todas as etapas, pois é um problema que envolve **comprometimento e competência dos usuários**. Como sugestão, ele aconselhou uma **estratégia de ação contínua**, baseada numa preparação que deve ser feita **antes, durante e depois do início do planejamento**. Para “antes”, ele destacou que é interessante que seja desenvolvido entre as pessoas o **entendimento da importância e utilidade** dos atos de planejar e de acompanhar. Ele sugeriu, além disso, que haja uma **programação** prévia dos processos que garanta que o plano seja concluído em tempo hábil para elaboração de um bom orçamento. Para “durante”, ele reforçou a ideia de que as **informações devem ser tempestivas e condizentes com a realidade**. Para tanto, é preciso que haja, principalmente, o **comprometimento do quadro de usuários**, pois é a partir deles que essas informações serão obtidas (em meios externos ou internos) e processadas. Para “depois”, ele assegurou que é imprescindível que haja **foco nos objetivos estratégicos**, ou seja, é preciso sempre saber aonde se é desejado chegar.

O Sujeito 2 não explicitou de forma clara algum tipo de deficiência do processo de planejamento, porém, ele fez sugestões para que haja um contínuo aprimoramento dessa ferramenta de gestão, como, por exemplo, o desenvolvimento das diversas formas de comunicação entre os usuários. Para ele, **a informação deve ser acessível a todos** e, para que isso aconteça, **os meios de comunicação dessa informação devem ser eficientes**. No departamento, ele desenvolve reuniões semanais com o objetivo de avaliar o planejamento inicialmente feito e de entender quais são as metas desejadas. Esse tipo de ação facilita muito o processo de planejar, pois, segundo ele, **a comunicação constante garante um melhor entendimento do futuro**.

O Sujeito 3 disse que a maior deficiência do planejamento estratégico é a **cultura da Organização**. Essa deficiência não ocorre de maneira isolada no mundo empresarial, segundo ele. As empresas **não reforçam devidamente a importância que o planejamento estratégico tem** para os seus colaboradores e por isso, elas não conseguem planejar direito. “Se as pessoas dessem **prioridade** para essa atividade, todas as demais dificuldades operacionais (como **a obtenção de informação de qualidade, o tempo curto, a falta de**

integração, entre outras) seriam amenizadas, pois os processos teriam critérios de condução mais desenvolvidos”. A sugestão oferecida foi **o contínuo desenvolvimento da consciência das pessoas**, tanto na alta administração, como em todos os outros níveis hierárquicos. Essa conscientização deve ser uma ação que venha da própria diretoria, como um patrocínio. Do contrário, não há como proceder de forma ideal, de acordo com a opinião dele.

B) Orçamento Empresarial

Pergunta 4. Qual a importância do orçamento para gestão de um negócio?

Essa questão tem destaque especial no estudo e traz à tona algumas polêmicas ao incentivar a declaração de opiniões que, por vezes, podem ser diferentes com relação ao orçamento. Essa diferença de pensamento, ao contrário do que se imagina, é de extrema valia, pois faz com que seja possível ter um posicionamento final sobre a pergunta, considerando diversos aspectos das respostas obtidas.

O Sujeito 1 disse que o orçamento **é fundamental, é vital** para qualquer Organização. “Na minha opinião, existem diversos tipos de empresas e as que realmente se preocupam com o futuro são aquelas que não deixam de usar o orçamento como ferramenta de gestão”, afirmou. Para o departamento pelo qual ele é responsável, o orçamento **é a base da gestão das atividades**, tanto as rotineiras, como tudo aquilo que é novidade. Porém, ele destacou ainda que “o orçamento **é reflexo daquilo que você previu**, isto é, se você planeja mal, você orçará mal e se você planeja bem, você orçará bem”. Essa afirmação evidencia a dependência que o orçamento tem do planejamento em si, ou seja, ambos devem ser considerados com a mesma importância para que funcionem de forma adequada, especialmente o orçamento.

O Sujeito 2 afirmou que “**não adianta fazer um planejamento, se não houver um posterior acompanhamento e o orçamento é um dos principais meios para que isso aconteça atualmente**”. No entanto, ele assegurou que é importante ter em vista que o orçamento **não é e nem deve ser considerado o único meio** para acompanhamento do plano. O acompanhamento feito pelo orçamento garante que a empresa assegure seu lucro financeiro. Para ele, é preciso entender que a garantia do lucro não é tudo, não é suficiente. “O lucro precisa ser analisado em diversas vertentes: Ele tem qualidade? Ele vai perdurar? Ele atende às expectativas de todos os stakeholders?”, questiona. O orçamento é importante, porém, segundo ele, é necessário ter em mente que **outras ferramentas são fundamentais para complementá-lo, principalmente de forma qualitativa**.

O Sujeito 3 pensa que “o orçamento **é tudo para uma empresa**, é uma excelente ferramenta capaz de gerir suas atividades. Toda a vida futura de uma Organização depende de um orçamento bem feito, é ele que dá o norte, que direciona a ação. Eu não vejo melhor alternativa de gestão que essa, pois ela é capaz de elaborar o futuro de **forma analítica e científica**, tendo, acima de tudo, **o foco na necessidade e na meta a ser atingida**”.

Nessa questão, houve alguns pontos de divergência e até mesmo de conflito. Para os Sujeitos 1 e 3, o orçamento é uma ótima ferramenta de gestão, pois transcreve o futuro com detalhes e, dessa forma, possibilita um acompanhamento entre orçado e realizado. O Sujeito 3, que lida diretamente com o orçamento, se mostrou mais adepto à ferramenta que os dois diretores. O Sujeito 1 reforçou a dependência que o orçamento tem de um bom planejamento. O Sujeito 2, por sua vez, fez algumas críticas à utilização do orçamento como forma única de gestão. Ele afirmou que a ferramenta não tem características qualitativas suficientes e, por

isso, precisa ser complementada com outras formas de acompanhamento do plano. Ele concordou com uma ideia explicitada na pergunta 2 pelo Sujeito 1, quando este salientou que o uso de indicadores financeiros e não-financeiros é uma estratégia interessante de planejar.

Pergunta 5. Como são conduzidos os processos de orçamento no departamento? Quem são os usuários?

Nessa pergunta, o objetivo foi o entendimento do processo e das lideranças que o conduzem. Assim como na pergunta 2, a partir dessa questão, foi possível fazer críticas ou elogios ao modelo.

O Sujeito 1 e o Sujeito 3 descreveram o processo de elaboração do orçamento de maneira similar, pois, em ambos os departamentos em que estão alocados, a ramificação de trabalho é a mesma (eles lidam com tecnologia da informação) e, por isso, o processo orçamentário segue moldes parecidos. Os departamentos são divididos internamente em áreas operacionais e **há uma área financeira, que coordena todo o processo orçamentário. Ela é a maior interessada no orçamento.** Todas as outras áreas são técnicas, mas também têm responsabilidades com o orçamento. São as próprias áreas técnicas que geram as informações detalhadas do orçamento. Depois de consolidadas pela equipe financeira, essas informações passam pela aprovação da diretoria departamental e, depois, passam pela validação da diretoria executiva, junto com o orçamento de todos os outros departamentos.

O Sujeito 2 não descreveu detalhadamente o processo, apenas afirmou que **um grupo de pessoas é responsável por consolidar as informações do planejamento** para, depois, enviar o orçamento para aprovação da diretoria executiva.

Pergunta 6. Observa-se que muitos usuários do orçamento lidam com limitações e deficiências cotidianamente. Quais deficiências você enxerga nesse processo e porque elas ocorrem? Quais sugestões de melhoria você pode oferecer?

Essa pergunta embasa o estudo como um todo, pois trata das limitações e das possibilidades de melhoria do orçamento, o objeto principal da pesquisa.

O Sujeito 1 disse que a maioria dos usuários considera que o orçamento **cerceia uma série de oportunidades estratégicas** e se destina apenas a **limitar gastos**. Ele não concorda com essa afirmação. Para ele, o orçamento **pode ter certa flexibilidade** para que possíveis aumentos, reduções ou, até mesmo, desistências sejam consideradas. Quanto ao fato de ser limitador de gastos, é algo que não se pode evitar. É uma característica do orçamento, mas não é a finalidade dele. **O objetivo do orçamento é muito maior.** Uma limitação que foi considerada foi **a aderência dos usuários quanto ao comprometimento com o orçado a elaborar e a realizar.** “O orçamento é um processo incorporado à Organização, portanto, ele deve ser cumprido e as pessoas devem estar comprometidas a segui-lo, seja pelo amor ou pela dor. Não falo isso tendo em vista o sentido punitivo, mas sim a intenção de **manter um controle adequado**”, comenta. Como sugestão para melhoria da ferramenta, ele destacou: a (i) **formação apropriada das pessoas**, (ii) **a busca por informações adequadas**, (iii) **o trabalho de forma integrada e integralizada**, (iv) **a busca em ter no curto prazo uma adequação ao longo prazo planejado**, de modo que seja possível ter visibilidade de

resultados futuros e por fim, (v) **a possibilidade de fazer ajustes**, de modo que o orçamento não fique engessado e que não haja comprometimento para a estrutura total.

O Sujeito 2 reforçou que **as informações financeiras constantes no orçamento não são suficientes para conduzir uma boa gestão**, pois elas são consequências de uma série de outros fatores. Ele afirma que “orçar o resultado financeiro é algo **muito simplista**”. Ele sugere, portanto, que a metodologia do **BSC, por exemplo, pode complementar o orçamento** e vice-versa. “A partir dessa ferramenta, não há a gestão apenas da perspectiva financeira, mas sim de outros indicadores não financeiros que têm grande relação de causa e efeito com as variáveis monetárias”. Ainda assim, ele fez algumas sugestões para o orçamento, a saber: (i) busca contínua **por informações críveis e corporativas**, (ii) ter uma **área específica e preparada para conduzir o processo orçamentário**, (iii) **investir em acompanhamento** (saber o que ocorre, porque e para quem ocorre e como ocorre), além do (iv) **uso de metodologias de gestão complementares para suprir as faltas do orçamento**.

O Sujeito 3 certificou que **a cultura da Organização** continua sendo a grande deficiência do processo orçamentário em muitas situações. Se a empresa não investe os seus esforços no **incentivo do uso e da importância do orçamento**, não haverá o **comprometimento** ideal. Mesmo que haja dificuldades naturais do processo, todos devem estar comprometidos e o incentivo para que isso aconteça deve vir da alta administração. Outro ponto a se considerar é o fato de o orçamento ser científico, o que pode gerar alguns empecilhos quando considerados **os usuários que não têm conhecimentos financeiros e contábeis mínimos**. Ademais, um problema estrutural que o entrevistado destacou para essa ferramenta foi a falta de um processo padrão que conduza melhor a **flexibilização do orçamento**. As sugestões para que essas e outras deficiências sejam eliminadas são: (i) o **patrocínio da alta administração no reforço da necessidade de comprometimento das pessoas com o orçamento**, (ii) o **preparo dos usuários com conhecimentos pré-requisitos** e (iii) **a flexibilidade garantida por meio do remanejamento de verbas entre projetos**. Se o orçamento for segmentado em projetos, que têm começo, meio e fim, o possível redirecionamento de recursos ficaria mais organizado, pois consideraria estratégias individualmente.

Os problemas e críticas acerca do orçamento foram similares entre as respostas obtidas. A formação e comprometimento dos usuários do orçamento merecem destaque entre as limitações da ferramenta. Outro ponto crítico bastante comentado foi a busca por informações tempestivas e de qualidade para compor o orçado. A flexibilização do orçamento também foi elencada como um fator de dificuldade. Entre as sugestões para melhorias, destacaram-se a ampliação do preparo e do comprometimento das pessoas por meio de um estímulo “top-down”, o que acarretaria na busca e no processamento de informações mais confiáveis e mais adequadas à realidade. Além disso, houve foco para o desenvolvimento contínuo do acompanhamento, que poderia ser perseguido inclusive por meio de outras ferramentas de gestão complementares ao orçamento, como o BSC.

4. Conclusões

Ao longo do desenvolvimento do estudo, foi possível entender que o processo orçamentário, apesar de ser um dos assuntos mais discutidos nos âmbitos acadêmico e empresarial, ainda continua sendo um ponto de grande polêmica que gera muitas dúvidas, discussões e novas considerações entre os executivos e até mesmo entre a própria academia.

Esse trabalho procurou entender o ponto de vista dos líderes empresariais com relação à importância, às dificuldades, às necessidades e às sugestões para aprimoramento das ferramentas de planejamento estratégico e orçamento empresarial. Vale ressaltar, porém, que são diversas as opiniões acerca desse assunto e a pesquisa realizada não pretendeu esgotá-lo, mas sim iniciar uma proposta de alinhamento entre teoria e prática.

O estudo respondeu a questão de pesquisa sob diversas vertentes. Concluiu-se que as percepções dos empresários com relação ao processo orçamentário são, em sua maioria, positivas. Essas percepções puderam ser entendidas a partir do questionamento da importância que esse processo tem para a gestão do negócio. Os gestores avaliaram que o planejamento e o orçamento são instrumentos fundamentais e até mesmo vitais para a atividade de uma empresa que deseja ter sucesso em sua gestão. É a partir deles que é possível entender o futuro e traçar uma meta de desempenho, além de integrar os objetivos organizacionais a todas as ramificações existentes na estrutura da Organização. O orçamento é, portanto, o resultado analítico de um bom planejamento estratégico que vai possibilitar o acompanhamento e controle gerencial. Ambos estão, dessa forma, intimamente relacionados.

A percepção desses dois processos pode ser entendida também pela forma como é conduzida cada um deles. Pode-se apreender que o processo de elaboração e acompanhamento do orçamento é mais estruturado que o processo de planejamento. O planejamento é feito, geralmente, por colaboradores da alta administração e outros pontos focais estratégicos às atividades a serem planejadas. O orçamento tem uma estrutura diferenciada e precisa ser conduzido por uma área ou um grupo de pessoas específicas com conhecimentos adequados em finanças e ciências contábeis. Diante do reconhecimento dessa estrutura, foi possível estabelecer algumas limitações e deficiências encontradas no desenvolvimento das atividades. Algumas delas podem ser destacadas com suas possíveis sugestões de melhorias a seguir:

(i) O curto espaço de tempo para obtenção de informações, análise, tomada de decisão e elaboração do orçamento: É preciso priorizar as atividades de planejamento e programar a ação para que haja tempo hábil de cumprir todas as etapas do processo com eficácia.

(ii) O impacto da cultura organizacional no comprometimento das pessoas - as empresas não reforçam devidamente a importância que o processo orçamentário tem para os seus colaboradores e, por isso, elas não conseguem planejar direito: Deve haver um contínuo desenvolvimento da consciência das pessoas patrocinado pela alta administração. Dessa forma, as dificuldades operacionais (como a obtenção de informação de qualidade, o tempo curto, a falta de integração, entre outras) seriam amenizadas, pois os processos teriam critérios de condução mais focados.

(iii) O cerceamento de uma série de oportunidades estratégicas e a limitação de gastos por parte do orçamento: Deve haver a possibilidade de fazer ajustes, de modo que o orçamento não fique engessado, desde que não haja comprometimento para a estrutura total. Quanto ao fato de ser um limitador de gastos, é preciso evidenciar que essa não é a finalidade principal da ferramenta. O objetivo do orçamento é muito maior, isto é, visa o acompanhamento e o controle gerencial.

(iv) As informações financeiras constantes no orçamento não são suficientes para conduzir uma boa gestão: É preciso utilizar outras

metodologias de gestão que supram as faltas e falhas do orçamento, como, por exemplo, a metodologia do BSC, que geralmente é usada junto à Diretoria apenas. Outros níveis hierárquicos mais baixos necessitam dessas informações e, por isso, talvez seja interessante democratizar o uso dessa ferramenta de gestão.

Diante desses resultados, foi possível entender que os gestores conseguem enxergar de forma ampla os problemas das ferramentas gerenciais que utilizam e podem propor soluções com base na própria vivência e experiência com as dificuldades enfrentadas. Vale ressaltar, porém, que esses resultados não podem ser generalizados, pelo fato de a pesquisa ter sido feita a partir de um estudo de caso. Dessa forma, as situações podem variar, dependendo da empresa analisada. Essa é, inclusive, uma limitação dos resultados do artigo. Como proposta para um novo estudo, esse mesmo tema pode ser analisado a partir de outra estratégia metodológica, de modo que os resultados obtidos possam ser posteriormente comparados aos do presente estudo.

5. Referências

BORINELLI, M. “Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis”. 2006. Tese (Doutorado em Contabilidade) - Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

CHING, Hong Yuh. “Contabilidade Gerencial: Novas Práticas Contábeis para Gestão de Negócios”, Pearson Education, São Paulo, 2006.

FANK, Odir Luis; ANGONESE, Rodrigo; LAVARDA, Carlos Eduardo Facin. “A percepção dos gestores acadêmicos de uma IES quanto às críticas ao orçamento”. Contabilidade, Gestão e Governança - Brasília · v. 14 · n. 1 · p. 82 - 93 · jan/abr 2011.

FREZATTI, Fábio. “Orçamento Empresarial – Planejamento e Controle Gerencial”, Editora Atlas, São Paulo, 2009.

FREZATTI, Fábio; RELVAS, Tânia; JUNQUEIRA, Emanuel R.; NASCIMENTO, Artur Roberto do. “Críticas ao orçamento: problemas com o artefato ou a não utilização de uma abordagem abrangente de análise?”. ASAA - Advances in Scientific and Applied Accounting, v.3, n.2, p.190-216, 2010.

HOPE, J., FRASER, R. “Who Needs Budgets?”. Harvard Business Review Article. (2003).

HORNGREEN, Charles T.; FOSTER, George; DATAR, Srikant M. “Contabilidade de Custos”. 9a ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

HUNT, S. W. “Tactical issues: best practice solutions in budgeting”. Financial Executive, dez/2003.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. “Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios”. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. A; “Estratégia em Ação”. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

LOPES, Hilton de Araújo, BRASCHEK, José Roberto Blaschek. “Orçamento empresarial: manter, aperfeiçoar ou abandonar?”. IX Congresso Internacional de Custos - Florianópolis, SC, Brasil, 28 a 30 de novembro de 2005.

MARTINS, Gilberto de Andrade & THEÓPHILO, Carlos Renato. “Metodologia da Investigação Científica para Ciências Súcias Aplicadas”. Editora Atlas, São Paulo, 2007.

MATZ, A.; CURRY, O.J.; FRANK, G.W. “Contabilidade de Custos”. São Paulo, Ed. Atlas, 1987.

NOREEN, Eric W; GARISSON, Ray H. “Contabilidade Gerencial” 9a ed. Rio de Janeiro, LTC, 2001.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. “Contabilidade Gerencial”, Editora Atlas, São Paulo, 1998.

ROCHA-PINTO, Sandra Regina; FREITAS, Angilberto Sabino; MAISONNAVE, Paulo Roberto. “Métodos Interpretativistas Em Administração: Implicações Para Pesquisadores”. Revista de Administração Faces Journal, vol. 9, núm. 1, enero-marzo, 2010, pp. 115-127

SORTINO, Guilherme F. Fa. “Guia do Executivo para Tomada de Decisões”, Editora Atlas, São Paulo, 2005.

WARREN, Carl S., REEVE, James M., FESS, Philip E. “Contabilidade Gerencial”, Thomson Learning, 2a Ed., 2008.

WELSCH, Glenn A. “Orçamento Empresarial”. Editora Atlas, São Paulo, 2010.

YIN, Robert K. “Estudo de caso – planejamento e métodos”. 2a Ed. Porto Alegre, 2001.