

Eficácia do orçamento em empresas multinacionais situadas na Zona Franca de Manaus: um estudo multicaseos.

Antonio Jorge Cunha Pontes

Antonio Afonso Barros Valcácio

Resumo:

Este estudo tem como objetivo verificar a eficácia do orçamento em empresas multinacionais situadas na Zona franca de Manaus. Para alcançar este objetivo, foi realizada pesquisa exploratória, por meio de um estudo multicaseos em três empresas, uma com atividades eletroeletrônicas, uma com atividades no segmento de bebidas, e a última de telefonia celular. A coleta dos dados nas empresas foi por meio de entrevista com os responsáveis pela área de Controladoria e Orçamentos. Foi aplicado um questionário com questões objetivas e subjetivas, com ênfase em aspectos teóricos de orçamentos, procedimentos de elaboração, gestão, acompanhamento e tomadas de decisão sobre o orçamento da empresa. O resultado da pesquisa apontou que entre as empresas pesquisadas, existe uma forte tendência em se utilizar de conceitos do orçamento empresarial, para confecção do orçamento dentro das empresas. Conclui-se que a utilização do orçamento dentro dessas organizações é eficaz, tendo em vista as respostas dadas por cada gestor no questionário com perguntas sobre a questão orçamentária.

Área temática: Controladoria

Eficácia do orçamento em empresas multinacionais situadas na Zona Franca de Manaus: um estudo multicaseos.

Antonio Jorge Cunha Pontes (UFAM) – jorgecam@pop.com.br

Antonio Afonso Barros Valcácio (UFAM) – valcacio@vivax.com.br

Resumo:

Este estudo tem como objetivo verificar a eficácia do orçamento em empresas multinacionais situadas na Zona franca de Manaus. Para alcançar este objetivo, foi realizada pesquisa exploratória, por meio de um estudo multicaseos em três empresas, uma com atividades eletro-eletrônicas, uma com atividades no segmento de bebidas, e a última de telefonia celular. A coleta dos dados nas empresas foi por meio de entrevista com os responsáveis pela área de Controladoria e Orçamentos. Foi aplicado um questionário com questões objetivas e subjetivas, com ênfase em aspectos teóricos de orçamentos, procedimentos de elaboração, gestão, acompanhamento e tomadas de decisão sobre o orçamento da empresa. O resultado da pesquisa apontou que entre as empresas pesquisadas, existe uma forte tendência em se utilizar de conceitos do orçamento empresarial, para confecção do orçamento dentro das empresas. Conclui-se que a utilização do orçamento dentro dessas organizações é eficaz, tendo em vista as respostas dadas por cada gestor no questionário com perguntas sobre a questão orçamentária.

Palavras-chave: Eficácia, Orçamento, Multinacional.

Área Temática: Controladoria

1 Introdução

Um grande número de empresas surge todos os dias, e uma outra parcela desaparece da mesma forma. Os motivos que levam as empresas a desaparecer são diversos, má gestão do dinheiro pelo próprio empresário ou gestores, mercado extremamente competitivo, carga tributária excessiva, política comercial incompatível com a realidade da empresa, entre outros.

Acredita-se que outro aspecto relevante que leva uma empresa a ter que fechar suas portas ou ficar estagnada por um longo tempo é a falta de um planejamento que aponte um norte para os gerentes e diretores que estão no controle dessas empresas. A grande maioria das empresas de grande porte e multinacionais adota entre suas responsabilidades desenvolver orçamentos para seus períodos de operação.

Os orçamentos são uma das ferramentas mais utilizadas pelas empresas na questão de planejamento e controle (HORNGREN; FOSTER; DATAR, 2000). Os sistemas de orçamentos utilizados por gestores fazem com que olhem para frente, para o futuro, e observe o quanto é dinâmico o dia-a-dia das empresas, e fazem com que tenham consciência de que sem planejamento e controle a empresa tem uma tendência a não crescer, ou o que é pior, de não conseguir mais se manter no mercado.

Dentro desta realidade, acredita-se que a utilização de um planejamento orçamentário por uma empresa é de fundamental importância. Com a utilização do orçamento empresarial, a empresa poderá prever: gastos com despesas operacionais para obter a receita desejada, tributos e encargos sociais que serão pagos em função das vendas e da mão-de-obra utilizada, tanto para a

fabricação de produtos, como na área administrativa e de vendas, o total dos custos de produção, custos diretos e indiretos, custos fixos e variáveis, os investimentos que a empresa pretende fazer por necessidade de expansão e crescimento na produção, quanto poderá distribuir para os sócios e acionistas da empresa, etc.

Desta forma, este trabalho objetiva verificar a eficácia do orçamento em empresas multinacionais localizadas na Zona Franca de Manaus. Comparando os métodos utilizados por cada uma das três empresas pesquisadas, no processo de elaboração, gestão e controle orçamentário, estratégia utilizada por cada empresa para obtenção do resultado pretendido, confrontando esses métodos utilizados com o que existe na literatura sobre orçamento empresarial.

O resultado da pesquisa acredita-se ser uma contribuição a aquelas empresas que ainda são resistentes a mudanças, que mesmo tendo um grande potencial de crescimento, tem se mantido tímidas no mercado, com receio de investir no processo de realização orçamentário, deixando de conseguir melhores resultados para a organização como um todo.

Por se tratar de um estudo exploratório com abordagem qualitativa, o trabalho foi estruturado de forma narrativa, utilizando-se das informações obtidas na coleta de dados. Após esta etapa, realizaram-se as análises dos casos à luz da revisão da literatura apresentada.

2 Revisão da literatura

Destaca-se nesta seção a luz da literatura existente, os principais conceitos utilizados por autores sobre orçamento empresarial dentro das organizações, quais as vantagens de se utilizar as técnicas de orçamento e os tipos de orçamento mais conhecidos.

Horngren, Foster e Datar (2000. p.161), definem eficácia como o grau em que um objetivo predeterminado ou um alvo é atingido.

Segundo Oliveira (2007. p.9), eficácia é: fazer as coisas certas, produzir alternativas criativas, maximizar a utilização dos recursos, obter resultados e aumentar o lucro. Destaca este autor que a eficácia faz parte das principais medidas para avaliar uma boa administração, pois normalmente, os recursos com os quais o executivo trabalha são escassos e limitados.

2.1 Principais conceitos sobre orçamento empresarial

Horngren, Foster e Datar (2000. p.125), definem o orçamento como sendo a expressão quantitativa de um plano de ação futuro da administração para um determinado período. Com esta abordagem, os autores defendem que o orçamento abrange tanto aspectos financeiros como não-financeiros e que desse plano surge um projeto para a empresa seguir no período futuro. Quanto aos orçamentos de aspectos financeiros, esses quantificam as expectativas com relação às receitas futuras, fluxos de caixa e posição financeira. Os autores ressaltam ainda, que da mesma forma que as demonstrações financeiras, como demonstrações de resultados, balanços e fluxos de caixa, são elaboradas para se verificar eventos passados, elas também podem ser utilizadas para eventos relacionados a períodos futuros, ou seja, projeções de resultados que se pretende obter.

Segundo esses autores, normalmente aquelas empresas bem estruturadas, apresentam um ciclo orçamentário que abrange o planejamento do desempenho de toda organização, onde todos os gestores concordam com o que é esperado deles. Estabelecimento de um parâmetro de referencia, ou seja, um conjunto de expectativas específicas com relação às quais os resultados reais possam ser comparados. Análise das variações dos planos, seguida, se for o caso, das respectivas ações corretivas, e um replanejamento, levando em consideração o feedback e a

mudança das condições (HORNGREN; FOSTER; DATAR, 2000. p.125).

No entendimento de Abdel-Khalik (2004.p.254), o orçamento é o processo pelo quais as metas de uma organização e os recursos para obter essas metas são quantificados e comunicados. Dentro dessa abordagem, o autor não difere muito do entendimento dos outros autores citados anteriormente, ou seja, concorda com o aspecto quantitativo das metas estabelecidas. Para Abdel-Khalik, o orçamento tem um aspecto específico de ser usado no planejamento e controle das operações, e investimento de longo prazo. Neste aspecto, o ato de planejar envolve também coordenar, dirigir e alocar recursos, no caso do controle, tem a ver com desempenhos.

Para Peleias (2002.p.147), o orçamento é o mecanismo utilizado pelo administrador da empresa para elaborar o planejamento operacional, ou seja, é atribuir e alocar os valores financeiros correspondentes à consecução das metas e ao desempenho operacional das ações setoriais. Neste caso, observa-se um ponto de vista semelhante ao de Horngren, Foster e Datar, isto é, que o orçamento tem um aspecto de plano de ação para o futuro. Peleias defende que o planejamento operacional é um conjunto de partes elaboradas numa seqüência lógica e ordenadas de forma que se vislumbre um estudo de mercado, uma análise dos investimentos fixos e de capital de giro, uma determinação de programação da produção e da receita operacional, identificação dos custos fixos e variáveis e elaboração do fluxo de caixa operacional, a análise dos resultados do planejamento, e uma equipe técnica responsável pelo planejamento.

Franco (1996. p.83) conceitua o orçamento como sendo um ato de previsão da gestão econômico-administrativa de determinado exercício. Defende este autor, que o orçamento é representado como uma peça de grande importância na orientação administrativa, e na mesma visão de Horngren, Foster, Datar e Peleias, sugerem o orçamento como um plano de ação para exercícios ou períodos futuros.

Todos os autores citados concordam parcial ou totalmente sobre as funções do orçamento, sua importância de prever fluxos de caixas futuros, e de se ter um plano de ação para ajustar ou corrigir as distorções e variações do planejamento que se quer atingir.

2.2 Vantagens dos orçamentos

Horngren, Foster e Datar (2000. p.125) destacam que, os orçamentos são as partes principais da maioria dos sistemas de controle gerencial, e assim são administrados de forma inteligente, impelindo ao planejamento, a implementação de planos, fornecendo ou adotando critérios de desempenho e ainda promovendo a comunicação e coordenação dentro da organização.

A análise estratégica faz uma abordagem sobre os objetivos gerais da organização, verifica se os mercados para os produtos que pretende comercializar são locais, regionais, nacionais ou globais, quais as tendências que afetarão esses mercados, de que forma a organização é afetada pela economia, verifica a própria organização e os concorrentes. Faz uma análise sobre quais são as formas de estruturas organizacionais e financeiras que melhor atendem a organização, e verifica quais os riscos de estratégias alternativas e quais são os planos de contingência da empresa se o plano principal falhar.

Outra vantagem do orçamento, é que serve de referencial para a avaliação de desempenho, pois os dados comportamentais de exercícios anteriores, servirão de base para análises futuras de desempenho. Horngren, Foster e Datar (2000. p.126) destacam que “as medidas orçadas de desempenho podem superar duas grandes limitações da utilização do desempenho anterior como critério de avaliação de resultados atuais. A primeira delas é que os resultados anteriores incorporam erros do passado e padrões inferiores de desempenho. A

segunda limitação do desempenho anterior é que se pode esperar que o futuro seja muito diferente”.

A coordenação e a Comunicação também podem ser colocadas como vantagens de se ter um orçamento, tendo em vista que no sentido das organizações, a coordenação força os executivos a pensar nas relações entre operações individuais, departamentos e a companhia como um todo. Pode-se citar como exemplo, a área de compras de uma companhia que estará baseando suas atividades de aquisição de matéria-prima em cima de previsão de produção, ou ainda os gerentes de produção que solicitarão ao departamento de pessoal a seleção de uma quantidade de mão-de-obra necessário para um volume de produção que esteja no planejamento de produção. Como então um orçamento poderia conduzir a coordenação?

Horngren, Foster e Datar (2000. p.126) consideram como exemplo, uma companhia onde seus gerentes de produção são avaliados pela maximização da produção, e que tenham que manter um baixo custo unitário do produto. Porém não adiantaria nada se produzir muito, sem ter a certeza de que o produto que estará sendo produzido terá boa aceitação no mercado ou não, pois caso o produto não venha gerar a receita esperada, haverá uma quantidade enorme de produtos parado no estoque, ou seja, dinheiro parado. O orçamento alcança a coordenação fazendo com que se produza somente o que o pessoal de marketing prevê que se poderá vender. Para que a coordenação seja bem-sucedida, a comunicação é essencial. No exemplo citado, o gerente de produção deve conhecer o plano de vendas, o plano de compras, deve participar das reuniões de produção feitas pelo planejamento e controle de produção. Possuir um documento formal como o orçamento, é um meio eficaz de levar um conjunto coerente de planos a organização como um todo.

Coordenação são o entrosamento e o balanceamento de todos os fatores de produção ou serviço de todos os departamentos e unidades de negócio, de modo que a companhia possa atingir seus objetivos. E a comunicação seria tornar esses objetivos compreendidos e aceitos por todos.

Horngren, Foster e Datar (2000. p.126) consideram que “a administração em todos os níveis, contudo, deve compreender e dar suporte ao orçamento e a todos os aspectos do sistema de controle gerencial”. O que os autores querem dizer que, para que um orçamento alcance seus objetivos e tenha o retorno esperado, é necessário que todo o gestor juntamente com toda a administração da companhia, esteja empenhado em fazer a sua parte na gestão orçamentária. Se a administração do topo não acreditar no orçamento, tão pouco aqueles gestores do processo produtivo acreditarão, com isto, toda a credibilidade de um planejamento orçamentário estará fadado a não dar certo.

2.3 Tipos de orçamento

De uma maneira geral, são destacados os tipos de orçamentos mais utilizados pelas organizações, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte. É provável que existam outros tipos de orçamentos que não serão abordados neste trabalho, mas que são adotados para algumas empresas com características específicas. Alguns especialistas já destacam inclusive a “teoria das empresas sem orçamentos” ou *Budgetless* (WIKIPÉDIA, 2006), onde não consideram um orçamento prévio de receitas e despesas.

Na concepção de Franco (1996. p.84), os Orçamentos Gerais são aqueles que abrangem todas as operações a serem realizadas em determinado período administrativo, com a finalidade de se conhecer a extensão, as possibilidades, os limites e os resultados da gestão nesse exercício financeiro. O autor faz uma separação entre orçamento geral e orçamento parcial, considerando como exemplo de orçamento geral, o orçamento anual de receitas e despesas e toda a parte

operacional envolvida para se chegar a um resultado satisfatório. É evidente que em função do orçamento das receitas, o orçamento para o processo produtivo, ou seja, orçamentos dos custos fixos e variáveis e do custo total da produção fazem parte do orçamento geral.

Horngren, Foster e Datar (2000. p.126) confirmam o entendimento Franco quando consideram que o orçamento geral resume as projeções financeiras de todos os planos o orçamentos da empresa. Na visão desses autores, o orçamento geral exprime, de forma abrangente, o plano operacional e financeiro da administração, ou seja, o delineamento formal dos objetivos financeiros da organização e seus meios de realização. Consideram que, os orçamentos são instrumentos que por si sós não são bons nem maus. Dizem esses autores que as maneiras como os gestores administram o orçamento, é a chave que dá valor ao orçamento.

Quando os orçamentos são administrados com sabedoria, induzem ao planejamento gerencial, fornecendo expectativas bem definidas, que são um referencial adequado para a subsequente avaliação de desempenho, onde promovem a comunicação e a coordenação entre as várias áreas da organização. Ainda segundo Horngren, Foster e Datar (2000. p.127), o orçamento geral se divide em duas partes importantes, o orçamento operacional, constituído pelo demonstrativo de resultado orçado e respectivas planilhas auxiliares, e o financeiro, que compreende os orçamentos de capital e de caixa, o balanço patrimonial orçado e a demonstração orçada do fluxo de caixa. Considera esses autores que a base do orçamento operacional é o orçamento das receitas, onde todos os outros orçamentos subsequentes estarão engrenados em função deste orçamento, ou seja, o orçamento de produção, de custos diretos e indiretos, de custo de produtos vendidos, de pesquisa e desenvolvimento de projetos, de venda, de distribuição e atendimento ao cliente, finalizando com o demonstrativo de resultado orçado.

Abdel-Khalik (2000. p.254) chama o orçamento geral de orçamento mestre, onde sintetiza dizendo que o orçamento mestre é um plano de negócio coordenado, que resume as operações planejadas, os investimentos e as atividades de financiamento dos negócios para um determinado período. Considera o autor, que o orçamento mestre compreende dois conjuntos de orçamentos, ou seja, o orçamento operacional e o orçamento financeiro. Destaca que dentro dessas duas categorias de orçamentos, pode haver um número ilimitado e uma variedade de orçamentos e suborçamentos, dependendo do nível de detalhes desejado. O orçamento operacional resume as atividades operacionais como compra, vendas, mão-de-obra, custo diretos e indiretos de fabricação e despesas discricionárias. No caso da demonstração do resultado, algumas vezes é agrupada com os orçamentos financeiros.

Neste sentido, o autor faz uma colocação diferente em relação Horngren, Foster e Datar, que consideram o demonstrativo de resultado dentro do orçamento operacional e não do orçamento financeiro. Contudo, o autor tem o mesmo entendimento desses outros autores, quando afirma que o epicentro do orçamento está nas vendas projetadas, e que todos os outros orçamentos dependem do orçamento de vendas. Na maioria das empresas é exatamente isto que acontece, pois enquanto não se sabe qual o volume de produção projetado para cada mês, não se podem fazer orçamentos apenas baseado em períodos anteriores, pois existe uma grande probabilidade de se cometer falhas.

Outros tipos de orçamento além dos já citados, compõem o sistema orçamentário, tais como: Orçamento de capital, ou capital budgeting, orçamento kaizen, orçamento baseado em atividades e orçamento flexível.

Orçamento de capital ou *capital budgeting* para Abdel-khalik está relacionado com a alocação de recursos, particularmente para a produção futura de bens e serviços, e compreende quatro fases: identificação, avaliação, seleção e controle.

Orçamento Kaizen é um tratamento orçamentário que explicitamente introduz o

melhoramento contínuo dos números orçados durante o período orçamentário (HORNGREN; FOSTER; DATAR, 2000, p.133).

O orçamento baseado em atividades centraliza a atenção no custo das atividades necessárias à produção e venda de bens e serviços, onde os custos indiretos são decompostos em centros de custos por atividades homogêneas. O critério utilizado pelos gestores para identificar os direcionadores desses custos é o de causa e efeito. São separados em quatro etapas fundamentais, começando pela determinação dos custos orçados de realização de cada área, em seguida vem a determinação da demanda de cada atividade individualmente baseada no orçamento, produção, desenvolvimento de novo produto, cálculo dos custos de realização de cada atividade e descrição do orçamento dos custos de realização de diversas atividades (HORNGREN; FOSTER; DATAR, 2000, p.133).

Orçamento Flexível, segundo Abdel-Khalik (2000), a flexibilidade do orçamento flexível vem da sua habilidade para projetar receitas e custos em diferentes volumes de atividades, ao segregar os custos em seus componentes fixos e variáveis. Desta forma, a fim de desenvolver um orçamento flexível, algum conhecimento do custo é importante. Isto permitirá aos gestores expressar o orçamento na forma de uma equação orçamentária equivalente à equação custo, volume e lucro. Sendo assim, uma equação orçamentária flexível, é uma “receita” de quais entradas são necessárias para produzir certo nível de saídas. Os orçamentos flexíveis podem ser utilizados como ferramentas de controle e planejamento.

Horngren, Foster e Datar (2000, p.154), fazem uma abordagem sobre o orçamento estático e o orçamento flexível. O orçamento estático é aquele baseado em um único nível de produção e não é alterado ou ajustado após ter sido estabelecido, mesmo existindo divergência com o nível de produção real. O orçamento flexível para esses autores, é ajustado de acordo com as modificações no nível de atividade real. Desta forma, o orçamento flexível permite que os gerentes calculem um conjunto mais vasto de variações que o orçamento estático.

Desta forma, entende-se que a utilização de um sistema orçamentário dentro das organizações, poderá trazer um retorno satisfatório, tendo em vista a gama de informações contidas na literatura existente sobre as técnicas mais utilizadas de orçamento empresarial.

3 Metodologia da pesquisa

Para uma melhor fundamentação, procurou-se descrever o tipo de pesquisa utilizada neste trabalho, quais as empresa pesquisadas, os critérios para escolha das empresas a serem pesquisadas, de que maneira foi realizada a coleta dos dados, e de que forma foi realizada a análise dos dados coletados.

3.1 Tipo de pesquisa

A pesquisa realizada é do tipo exploratório, realizado por meio de um estudo de casos, com abordagem qualitativa. Segundo Beuren, as pesquisas exploratórias são realizadas quando existe pouco conhecimento sobre a temática a ser abordada, ou seja, através de um estudo exploratório, busca-se conhecer com maior profundidade o assunto, de modo a torná-lo mais claro ou construir questões importantes para a condução da pesquisa (Beuren, 2006.p.80). Para Furaste, a pesquisa exploratória busca apenas mais informações sobre o que está sendo estudado (Furaste, 2006, p.38). Segundo Gil (2006, p.41), as pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com a intenção de torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses, tendo como foco o aprimoramento de ideais ou a descoberta de intuições.

O método de estudo de caso, conforme definido por Furaste (2006, p.37), “neste tipo de pesquisa, é feito um estudo exaustivo de algum caso em particular, de pessoas ou de instituição, para analisar as circunstâncias específicas que o envolvem”. Destaca que uma das vantagens de ser utilizado estudos de casos múltiplos é a possibilidade de se identificar algumas variáveis contextuais e situacionais, podendo assim fazer comparação com a teoria. Assim sendo, o método de comparação da teoria com a prática, poderá trazer o desenvolvimento de uma rica estrutura teórica, tendo em vista a validação do que foi visto na teoria, sendo aplicado na prática.

Segundo Yin (2006, p.20), utiliza-se o método de estudo de caso como estratégia de pesquisa para contribuir com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados.

Segundo Raupp e Beuren (2006, p.84), o estudo de caso tem como característica um estudo concentrado de um único caso, e que este tipo de pesquisa é um dos preferidos por aqueles pesquisadores que almejam se aprofundar em um caso específico. Como o assunto a ser pesquisado já foi abordado por diversos pesquisadores e autores, sobre inúmeros tipos de organização e empresas, justifica-se esse o tipo de pesquisa ideal a ser utilizada neste trabalho.

3.2 Empresas pesquisadas

O estudo de casos foi realizado em três empresas multinacionais situadas na Zona Franca de Manaus. Uma do segmento de bebidas, outra de eletro-eletrônicos e a última de telefonia celular. Os motivos que determinaram a escolha das empresas a serem pesquisadas foram: a) serem multinacionais ou associadas de empresas multinacionais; b) estarem situadas na Zona Franca de Manaus; c) por ter entre suas atividades administrativas o planejamento orçamentário anual.

Em regra geral, as empresas multinacionais possuem diretrizes bem definidas sobre as questões orçamentárias, seguem rigorosamente as determinações de sua matriz, e procuram estar em sintonia com outras empresas do mesmo grupo econômico para atingir os objetivos propostos.

No que concerne à localização das empresas, a Zona Franca de Manaus foi escolhida uma vez que boa parte das empresas ali estabelecidas é multinacional, bem como não houve necessidade de deslocamento do pesquisador para outras cidades, o que poderia dificultar a pesquisa. O relacionamento com pessoas responsáveis pela controladoria dessas empresas proporcionou um acesso mais rápido para pesquisa, bem como uma maior credibilidade das informações fornecidas.

Foi realizado um contato prévio por telefone, tendo em vista identificar os respondentes nas empresas, para envio dos questionários. Foi enviado o questionário para cada um dos responsáveis pela área de controladoria e orçamentos das respectivas empresas, com perguntas objetivas e subjetivas relacionadas às atividades específicas da área de orçamento. Objetivou-se com isto identificar o critério utilizado por cada uma dessas empresas, na formulação referente aos procedimentos na elaboração, gestão, acompanhamento e tomadas de decisão sobre o orçamento de cada empresa. Foram comparados os métodos e procedimentos utilizados nessas empresas, com a parte teórica sobre orçamento, planejamento e controle abordados neste trabalho.

3.3 Coleta de dados

Foram utilizados como coleta de dados as seguintes fontes: a) contato prévio por telefone, com o intuito de identificar os gestores responsáveis pelo orçamento de cada empresa; b) envio

de questionário com perguntas aos gestores de cada empresa sobre elaboração, acompanhamento e revisão de orçamentos; c) foram enviados três questionários, um para cada empresa, e retornaram os três questionários; d) a pesquisa foi realizado no mês de janeiro de 2007, e foram retirados alguns dados da internet no site dessas empresas.

Foi realizado contato prévio por telefone com os gestores das empresas, não ultrapassando dez minutos com cada um dos entrevistados. Foi enviado o questionário com as respectivas perguntas, dentro de limites pré-estabelecidos pelos gestores, tendo em vista a possibilidade de algumas das perguntas não serem respondidas devido política interna das empresas. Os gestores identificados para responderem ao questionário foram respectivamente: um controller, um coordenador de controladoria e um analista responsável pelo orçamento.

Foi solicitado a não divulgação dos nomes das empresas, tendo sido adotados os respectivos nomes: indústria de bebidas, indústria de eletro-eletrônicos e indústria de telefones celulares.

3.4 Análise dos dados

Foi realizada a análise dos dados, verificando as respostas para cada pergunta formulada no questionário distribuído a cada empresa. Foi observando se as empresas adotam os mesmos critérios para elaboração, acompanhamento, e revisão dos orçamentos, ou se possuem uma mesma linha de raciocínio com relação à parte teórica, ainda que tenham diferentes maneiras de aplicação na prática.

Não foi possível fazer uma análise profunda dos dados, ainda que a característica do tipo de pesquisa adotado seja de se conhecer com detalhes o assunto a ser pesquisado. A explicação para não se ter feito uma análise mais aprofundada, foi o fato de que as entrevistas não puderam ser feitas pessoalmente. Outro motivo foi que nem todas as questões puderam ser respondidas, não podendo ser feita a comparação desejada das respostas entre as empresas. Mesmo assim, foram realizadas as análises dos casos à luz da revisão da literatura apresentada.

4 Descrição e análise dos dados

Após o levantamento dos dados da pesquisa, foram enumerados por ordem os quadros de 1 a 5 sobre o período orçamentário das empresas, sobre a responsabilidade pela elaboração do orçamento, qual o método usado na elaboração do orçamento, qual o método de acompanhamento do orçamento, e por último sobre a eficácia do orçamento nas empresas pesquisadas.

4.1 Período orçamentário

No Quadro1 apresentam-se as respostas às questões da pesquisa relacionadas ao período orçamentário.

Perguntas do questionário	Indústria de Bebidas	Indústria de eletro-eletrônicos	Indústria de telefones celulares
1.Existe uma data definida para elaboração do orçamento?	Sim, entre outubro e dezembro de cada ano.	Sim, entre dezembro e janeiro de cada ano.	Sim, como foi dito no começo a primeira atividade do orçamento é elaborar um cronograma para essa

			atividade.
2.O orçamento da empresa é elaborado para o ano calendário ou um exercício fiscal?	Para ano calendário que é equivalente ao ano fiscal conforme legislação brasileira.	Exercício fiscal, abril a marco, em virtude de ser empresa japonesa.	Para o ano calendário
3. Qual o período abrangido pelo orçamento em sua empresa? Ex: trimestral, semestral, anual ou maior que dois anos?	Anual	Anual	Anual porem o primeiro semestre fica congelado.

Quadro 1 – Período orçamentário

Fonte: Questionário 1

Observa-se que o resultado da pesquisa demonstrado no quadro 1, duas empresas definiram datas para a elaboração do orçamento, a terceira indicou a existência de um cronograma. Duas dessas empresas adotam ano calendário e a terceira ano fiscal, com abrangência anual. Entende-se desta forma, que o período orçamentário adotado pelas empresas, atende ao conceito de orçamento que tem como propósito orientar a escolha do período a ser alcançado, e tem como definição, a expressão quantitativa de um plano de ação futuro da administração para um determinado período (HORNGREN; FOSTER; DATAR, 2000, p.125).

4.2 Responsáveis pela elaboração do orçamento

No quadro 2 apresentam-se as respostas às questões da pesquisa relacionadas aos responsáveis pela elaboração do orçamento.

Perguntas do questionário	Indústria de Bebidas	Indústria de eletro-eletrônicos	Indústria de telefones celulares
4.Quem são os responsáveis pela elaboração, execução e acompanhamento do orçamento?	Os gestores das áreas e Gerência	Todos os gerentes e diretores	Todas as pessoas envolvidas na elaboração, aprovação e execução.
5. Os gestores possuem autonomia para defender o orçamento, ou apenas procuram cumprir metas estabelecidas pela direção geral?	Cada gestor é responsável por seus orçamentos desde sua elaboração até a última etapa.	Os gestores têm total autonomia para elaborar, defender e discutir seus números.	Não foi informado.

Quadros 2 – Responsáveis pela elaboração do orçamento

Fonte: Questionário 2

Nas resposta do quadro 2, as empresas possuem gerentes, diretores e colaboradores como responsáveis pela elaboração, execução e acompanhamento do orçamento. Peleias (2002, p.147), destaca que na elaboração do orçamento, existe o planejamento operacional, e um dos

mecanismos para a obtenção do resultado esperado, é ter uma equipe técnica responsável pela elaboração e acompanhamento do orçamento.

4.3 Metodologia de elaboração do orçamento

No quadro 3 apresentam-se as respostas às questões da pesquisa relacionadas ao método de elaboração do orçamento.

Perguntas do questionário	Indústria de Bebidas	Indústria de eletro-eletrônicos	Indústria de telefones celulares
6.Descreva quais os passos seguidos na elaboração do Orçamento em sua empresa	1º passo-Cada gestor da área avalia suas necessidades, e elabora um orçamento com base no ano anterior e em cima do volume de produção que é divulgado pela área corporativa de Planejamento; 2º passo – O gestor defende seu orçamento junto à Gerência, se necessário o orçamento sofre alterações e é levado novamente para aprovação da Gerência; 3º passo - A Gerência defende o compilado dos orçamentos de todas as áreas junto a Gerência Corporativa, se necessário o orçamento sofre alterações e é levado novamente para aprovação da Gerência Corporativa; 4º passo – A Gerência Corporativa defende os orçamentos de todas as unidades junto à Diretoria de Operações, se necessário o orçamento sofre alterações e é levado novamente para aprovação da Diretoria Corporativa; 5º passo – As Diretorias defendem seus orçamentos junto à Presidência, se necessário o orçamento sofre alterações e é levado novamente para aprovação da Presidência.	Política Básica da empresa, desdobramento dos principais indicadores, previsão de vendas, produção e estoque. Orçamento de pessoal, investimento e despesas pelos departamentos. Reuniões estratégicas com os departamentos. Reunião de estratégias entre fabrica e área de vendas. Apresentação dos resultados no Japão.	1º passo. cria-se um cronograma p/ elaboração do orçamento 2º passo. Cada responsável por centro de custo elabora seu orçamento, esse orçamento é avaliado em conjunto com outros responsáveis e seu gerente. 3º passo. Após aprovação do gerente da área, o gerente leva todos os orçamentos de sua área para aprovação do diretor e controle financeiro local, 4º passo. Por sua vez o diretor após receber todos os orçamentos atualizados ele é submetido para aprovação do Diretor das Américas.
7. Quais são os conteúdos do orçamento da empresa? Exemplo: Receitas, despesas, custos fixos, custos variáveis, investimentos, etc.	Despesas e Custos Fixos e Variáveis.	Quant. de vendas, Quant. de estoques, Quant. de produção, Receitas, despesas, investimento, man power, PL, cash flow, Balanço, custo de material, royaltys.	Não foi informado.
8. Qual a metodologia utilizada para elaboração desses conteúdos?	Não foi informado.	Reuniões e informações dos fornecedores (custos)	Não foi informado.

9. Quais os demonstrativos contábeis e financeiros, utilizados na projeção dos resultados que se pretende atingir?	Balancete de verificação	PL, cash flow e Balanço Patrimonial.	Não foi informado.
10. É levado em consideração na elaboração do orçamento, elementos como inflação e variação cambial?	Sim a área de Planejamento Corporativo elabora cenários de Inflação, variação de dólar e euro e repassa aos os gestores, para que estes possam elaborar seus orçamentos o mais aproximado dos valores reais.	Sim	Não foi informado.
11. Qual o critério utilizado para se corrigir e ajustar o orçamento original?	É analisado o volume de produção, os indicadores econômicos, e a própria situação da empresa.	Revisão do Orçamento (semestral)	Não foi informado.

Quadro 3 – Metodologia de elaboração do orçamento

Fonte: Questionário 3

No quadro 3, as empresas demonstram utilizar métodos semelhantes para elaboração do orçamento, buscando atingir um objetivo específico comum, ou seja, um resultado projetado satisfatório. As respostas deste quadro confirmam a necessidade de existir uma coordenação e uma comunicação dentro do processo de elaboração orçamentária, demonstrando que o entrosamento e o balanceamento de todos os fatores de produção ou serviços de todos os departamentos e unidades de negócio, contribuem para que os objetivos da companhia sejam alcançados (HORNGREN; FOSTER; DATAR, 2000, p.125).

Abdel-Khalik (2000, p.254), sintetiza o orçamento mestre, ou orçamento geral, como um plano de negócio coordenado, que resume as operações planejadas, os investimentos e as atividades de financiamento dos negócios para um determinado período. Este tipo de orçamento resume as atividades operacionais de compra, vendas, mão-de-obra, custo diretos e indiretos de fabricação, despesas discricionárias, e demonstrações de resultados.

Franco (1996), fala da abrangência das operações a serem realizadas em determinado período administrativo, com a finalidade de se conhecer a extensão, as possibilidades, os limites e os resultados da gestão no exercício financeiro, buscando alcançar um resultado satisfatório.

Aldel-Khalik(2000), destaca a segregação dos custos fixos e variáveis dentro do orçamento flexível para projetar receitas e custos em diferentes volumes de atividades. Este fato permitirá aos gestores expressar o orçamento na forma de uma equação orçamentária equivalente à equação custo, volume, lucro.

Acredita-se que as respostas deste quadro, estão inseridas na literatura citada acima, mesmo que não tenha sido enumerada questão a questão. Desta maneira, é possível identificar a metodologia utilizada pelas empresas de uma maneira geral.

4.4 Metodologia de acompanhamento do orçamento

No quadro 4 apresentam-se as respostas às questões da pesquisa relacionadas ao método de acompanhamento do orçamento.

Perguntas do questionário	Indústria de Bebidas	Indústria de eletro-eletrônicos	Indústria de telefones celulares
---------------------------	----------------------	---------------------------------	----------------------------------

12.Como é feito o acompanhamento do orçamento para um determinado período?	Pelo Gestor pode ser feito diariamente através do sistema SAP, no entanto formalmente é realizada uma reunião mensal de acompanhamento, onde são apresentadas as justificativas dos desvios, e as mesmas são enviadas à Matriz para acompanhamento.	Acompanhamento mensal, PL, despesas.	Não foi informado.
13. Qual a decisão tomada pela empresa, no caso de uma variação muito grande entre orçado e realizado ainda nos primeiros meses?	No mês de abril, é feito uma revisão de ajuste de todos os valores orçados, e para os 03 primeiros meses todos os valores orçados são igualados aos valores reais.	Reuniões de acompanhamento e ações	Não foi informado.

Quadro 4 – Metodologia de acompanhamento do orçamento

Fonte: Questionário 4

O quadro 4 demonstra algumas diferenças no método de acompanhamento do orçamento, no entanto, é confirmado que o acompanhamento é realizado periodicamente pelas empresas. É identificado dentro do orçamento Kaizen, o melhoramento contínuo dos números orçados durante o período orçamentário. As empresas bem estruturadas apresentam um ciclo orçamentário que abrange o planejamento do desempenho de toda organização, com um conjunto de expectativas específicas com relação às quais os resultados reais são comparados com os projetados (HORNGREN; FOSTER; DATAR, 2000).

4.5 Eficácia do orçamento nas empresas pesquisadas

No quadro 5 apresentam-se as respostas às questões da pesquisa relacionadas ao método de acompanhamento do orçamento.

Perguntas do questionário	Indústria de Bebidas	Indústria de eletro-eletrônicos	Indústria de telefones celulares
14.Qual o menor tempo em que a empresa já atingiu as metas estabelecidas no orçamento?	Não foi informado.	Mensal	Não foi informado.
15. Os colaboradores são conscientes da importância de sua função para atingir as metas estabelecidas no orçamento?	Sim, cada gestor é responsável pelo seu orçamento e passa p/ sua equipe, uma vez que o orçamento faz parte dos seus objetivos e metas estabelecidos.	Sim	Não foi informado.
16. Caso a empresa consiga atingir as metas estabelecidas, como é feita a distribuição dos lucros entre os colaboradores e gestores? Todos ganham? Somente	O Lema é se a empresa ganha o colaborador também ganha. Para isso a empresa tem seus objetivos macros, e a cada unidade fabril têm seus objetivos, e baseado nesses dois resultados é feito o cálculo para premiação	Todos possuem metas definidas para a distribuição dos resultados atingidos	Não foi informado.

alguns participam da premiação?			
17. Qual a vantagem da empresa adotar um orçamento para determinado período?	Palavras chaves: controle, fluxo de caixa, planejamento,	Para controlar seus resultados, mantendo o realizado perto do previsto. Poder criar ações visando às discrepâncias encontradas.	O orçamento ajuda a tomada de decisões da empresa e facilita seu planejamento estratégico.

Quadro 5 – Eficácia do orçamento nas empresas pesquisadas

Fonte: Questionário 5

O quadro 5 fecha o ciclo de perguntas do questionário, confirmando o dinamismo e a eficácia do orçamento dentro das organizações, são as partes principais da maioria dos sistemas de controle gerencial, sendo administrados de forma inteligente, impelindo ao planejamento, a implantação de planos, fornecendo ou adotando critérios de desempenho, provendo a comunicação e a coordenação dentro da organização (HORNGREN; FOSTER; DATAR, 2000. p.125).

5 Conclusões

Este estudo teve como objetivo verificar a eficácia do orçamento em empresas multinacionais localizadas na Zona franca de Manaus. Para que este objetivo fosse alcançado, realizou-se uma pesquisa exploratória, por meio de um estudo multicase em três empresas multinacionais localizadas na Zona Franca de Manaus.

Após a análise dos dados, verificou-se que a estratégia em adotar um mecanismo de orçamento nas organizações produz um resultado satisfatório. Confirmando com isto, as respostas dos questionários demonstram um envolvimento geral dos gestores e colaboradores em seguir rigorosamente as metas propostas para alcançar os resultados projetados. Acredita-se que este trabalho concluiu que o orçamento tem um papel fundamental dentro das organizações, e tem alcançado eficácia nos seus resultados. Foi verificado também que as perguntas respondidas dos questionários, quando confrontadas com a parte teórica deste trabalho, reafirmam que as empresas pesquisadas, utilizam o arcabouço teórico na prática do orçamento. Tipos de orçamentos como, geral, parcial, e principalmente o orçamento flexível, foram identificados nas respostas de cada gestor.

Como sugestão para novas pesquisas, propõe-se o estudo do orçamento empresarial em outras empresas localizadas na Zona Franca de Manaus, de maneira que possibilitem agregar mais informações aos resultados encontrados, tendo em vista as limitações encontradas nessa pesquisa. Ressalta-se que do mesmo modo que esta pesquisa teve como foco as empresas multinacionais localizadas na Zona Franca de Manaus, outras pesquisas poderão ser feitas com o mesmo objetivo em empresas prestadoras de serviços, como as instituições financeiras e empresas que atuam no ramo do comércio.

Referências

ABDEL-KHALIK, A. Rashad. **Dicionário enciclopédico de contabilidade**. Traduzido por Elias Pereira. São Paulo: Atlas, 2004.

FRANCO, Hilário. **Contabilidade industrial**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas técnicas para o trabalho científico**: elaboração e formatação. 14. ed. Porto Alegre: Brasul, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

HORNGREN, Charles T.; FOSTER, George; DATAR, Srikant M. **Contabilidade de custos**. Traduzido por José Luiz Paravato. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

LONGARAY, André Andrade. Caracterização da Pesquisa em Contabilidade. RAUPP, Fabiano Maury. Metodologia da Pesquisa Aplicada às Ciências. PARTON, Rosimere Alves de Bona. Formulação de Hipóteses e Caracterização de Variáveis em Pesquisa Contábil. COLAUTO, Romoaldo Douglas. Coleta, Análise e Interpretação dos Dados. SOUSA, Marco Aurélio Batista de; COLAUTO, Romoaldo Douglas. Apresentação e Estrutura do Trabalho Monográfico de Acordo com as Normas da ABNT. In: BEUREN, Ilse Maria (org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e prática. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007

PELEIAS, Ivam Ricardo. **Controladoria**: gestão eficaz utilizando padrões. São Paulo: Saraiva, 2002.

YIN, Roberto K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.