

# **Utilidade percebida do planejamento orçamentário: estudo comparativo entre empresas do setor de comércio varejista de materiais de construção e de prestação de serviço da grande Florianópolis, SC**

**Vinicius Martins** (UFSC) - vini0590@hotmail.com

**Darci Schnorrenberger** (UFSC) - darcisc@gmail.com

## **Resumo:**

*O presente artigo tem por objetivo identificar a utilidade percebida do planejamento orçamentário em empresas do setor de comércio varejista de materiais de construção e transporte coletivo urbano, no auxílio à gestão. O objeto de estudo são cinco empresas de cada setor que realizam e aplicam o planejamento orçamentário. Trata-se de uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa e quantitativa com a aplicação de um questionário junto ao responsável pelo setor de cada empresa. Os resultados demonstram que: a) o planejamento é elaborado diferentemente entre as empresas pesquisadas; b) diversos aspectos preconizados pela teoria também são utilizados nas empresas, tais como: projeção dos resultados e dos fluxos de caixa, análise contábil-financeira, controles dinâmicos e diários, implantação da liderança, entre outros; c) a utilização dos recursos do planejamento orçamentário contribui para negociações mais eficientes com os diferentes públicos, resultando em melhorias na previsão de vendas, de compras, de investimentos, definição dos objetivos e fixação de metas, entre outros. Constatou-se que, mesmo em diferentes níveis e formas de uso, a maioria dos gestores considera o processo orçamentário um importante suporte e facilitador para gestão de suas empresas.*

**Palavras-chave:** *Planejamento orçamentário, Suporte informacional, Auxílio à gestão.*

**Área temática:** *Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões*

## **Utilidade percebida do planejamento orçamentário: estudo comparativo entre empresas do setor de comércio varejista de materiais de construção e de prestação de serviço da grande Florianópolis, SC**

### **Resumo**

O presente artigo tem por objetivo identificar a utilidade percebida do planejamento orçamentário em empresas do setor de comércio varejista de materiais de construção e transporte coletivo urbano, no auxílio à gestão. O objeto de estudo são cinco empresas de cada setor que realizam e aplicam o planejamento orçamentário. Trata-se de uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa e quantitativa com a aplicação de um questionário junto ao responsável pelo setor de cada empresa. Os resultados demonstram que: a) o planejamento é elaborado diferentemente entre as empresas pesquisadas; b) diversos aspectos preconizados pela teoria também são utilizados nas empresas, tais como: projeção dos resultados e dos fluxos de caixa, análise contábil-financeira, controles dinâmicos e diários, implantação da liderança, entre outros; c) a utilização dos recursos do planejamento orçamentário contribui para negociações mais eficientes com os diferentes públicos, resultando em melhorias na previsão de vendas, de compras, de investimentos, definição dos objetivos e fixação de metas, entre outros. Constatou-se que, mesmo em diferentes níveis e formas de uso, a maioria dos gestores considera o processo orçamentário um importante suporte e facilitador para gestão de suas empresas.

Palavras-chave: Planejamento orçamentário, Suporte informacional, Auxílio à gestão.

Área temática: Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões.

### **1. Introdução**

A busca pelo concreto desenvolvimento econômico e financeiro são constantes na realidade das organizações. Para tanto, a existência de um robusto processo de suporte informacional é crucial para que os gestores tomem suas decisões de maneira fundamentada e, conseqüentemente, proporcionem os melhores resultados para a entidade. Isso requer constante vigilância dos ambientes interno e externo. Nesse sentido, Teló (2001) alerta que o gerenciamento correto das potencialidades da empresa é vital para o seu sucesso.

Nessa dinâmica do meio empresarial, a contabilidade tem potencial de oferecer importantes contribuições para melhoria do processo informacional de suporte à tomada de decisões. Dentre as contribuições destacam-se a capacidade de organizar e antecipar os resultados com base nas premissas decorrentes da leitura do mercado e das expectativas da organização. Trata-se do planejamento organizacional alinhado ao planejamento estratégico. Klann *et al.* (2011) lembram que mesmo com as tentativas de antecipar resultados, dificuldades e circunstâncias inesperadas podem aparecer. Porém, se a organização dispuser de planejamento adequado, orçamento confiável e controle eficaz, ela poderá minimizar seus efeitos negativos e ainda assim, alcançar o desempenho desejado.

Uma das utilidades do planejamento reside na sua capacidade de “obrigar” os gestores a refletirem sobre os objetivos e fixar as metas empresariais, determinando suas preferências. Conseqüentemente origina-se a ampliação das percepções e perspectivas de atuação que possibilitam alavancar a organização ao patamar desejado.

Naturalmente, um dos principais pilares do sucesso organizacional é a sua “saúde” financeira. Caso essa entre em dificuldades, indícios de um futuro temerário serão perceptíveis. Dessa maneira, a ela deve-se dedicar atenção e cuidados especiais. Essa também é a opinião de Pimentel, Braga e Casa Nova (2005), ao afirmarem que a administração econômico-financeira é um dos aspectos mais importantes numa organização.

Na literatura, a utilidade do planejamento orçamentário no auxílio a gestão organizacional e conseqüentemente ao seu sucesso, é reconhecida. Porém, será que esse consenso encontra eco na realidade das empresas? Por isso, investigar sobre a utilidade e contribuições percebidas, do planejamento orçamentário na gestão de empresas, constitui-se no foco deste trabalho. Nesse contexto, surge a pergunta de pesquisa que motivou esse trabalho: *Qual a utilidade percebida do planejamento orçamentário nas empresas dos setores de comércio varejista de materiais de construção e de transporte coletivo urbano?*

Para responder a essa questão, tem-se como objetivo geral do trabalho identificar a utilidade percebida do planejamento orçamentário em empresas dos setores de comércio varejista de materiais de construção e transporte coletivo urbano, no auxílio à gestão.

Para atender ao objetivo geral, constituem-se os objetivos específicos: (i) Identificar os aspectos do planejamento orçamentário que são utilizados pelas empresas e analisá-las comparativamente; (ii) Analisar as contribuições do planejamento orçamentário utilizado atualmente pelas empresas e compará-las; e (iii) Averiguar outras ações relacionadas ao planejamento orçamentário que poderiam ser implantadas segundo a percepção do gestor e analisá-las comparativamente.

## **2. Eixos teóricos importantes**

### **2.1 Reflexões sobre o processo orçamentário**

Com o advento da Revolução Industrial, iniciou-se um longo ciclo de evoluções significativas nos arranjos organizacionais e na forma de geri-los. Para Kilmann (1997), à medida que surgem novas tecnologias e estruturas de mercado, as organizações se defrontam com ambientes mais dinâmicos, que trazem em seu bojo, problemas cada vez mais complexos e indefinidos. Para que as organizações estejam preparadas para as demandas, elas necessitam do auxílio de ferramentas capazes de orientá-las. Dessa maneira, diversos reflexos poderão ser percebidos na concretização dos objetivos dessas organizações.

Uma das ferramentas que auxiliam nessa tarefa é o planejamento orçamentário. Para Welsch (1973), o orçamento é um plano administrativo abrangendo todas as fases das operações para um período futuro definido. Horngren, Foster e Datar (2000) definem orçamento como sendo a expressão quantitativa de um plano de ação futuro da administração para determinado período. Ele pode abranger aspectos financeiros e não financeiros e funciona como um projeto que norteará as ações da organização. Para Garcia, Bedoya e Ríos (2010), o planejamento orçamentário é uma ferramenta importante na gestão dos negócios, pois permite a integração harmoniosa dos seus componentes. Isso decorre da sua capacidade de nortear um caminho a ser seguido, resultando em reflexos importantes nas ações e atividades a serem praticadas pelos colaboradores, além de proporcionar aos gestores maior suporte na tomada de decisão.

O planejamento, ligado ao orçamento, trata-se de um recurso contábil-administrativo capaz de indicar, em uma relação causal, as melhores formas e direções para chegar ao propósito final. Para Panegalli (2004), “[o]s orçamentos e os projetos são os instrumentos de interligação entre o prescritivo e o quantitativo do processo de planejamento da organização.” Leite *et al* (p. 57, 2008) reforçam que “[o] orçamento empresarial não deve ser entendido como instrumento limitador e controlador de gastos, mas como forma de focalizar a atenção

nas operações e finanças da empresa...”. Para Boas e Jones (2005), o planejamento orçamentário possibilita a identificação de aspectos que precisam ser melhor trabalhados, além de permitir a previsão de resultados futuros. Além disso, o planejamento é uma ferramenta flexível que tem como princípio básico formar futuras ações para o uso dos recursos, de modo que, ao final de um período, possa-se chegar aos resultados esperados. Contudo, o controle também auxilia nisso. Segundo Frezatti *et al.* (2010), ele visa alinhar as ações operacionais de curto prazo aos objetivos de longo prazo, proporcionando condições de *feedback* aos gestores sobre suas atitudes, e auxilia na reorientação das atividades e prioridades, alimentando o controle do planejamento. Bornia e Lunkes (2007) arrematam dizendo que o orçamento tem como princípios fundamentais o planejamento, a coordenação efetiva e o controle dinâmico das operações da empresa, visando o alcance dos resultados esperados. Com isso, eles defendem que o processo orçamentário vai além de apenas planejar.

A presença do planejamento na organização se torna útil e importante pelo fato de colaborar na administração dos recursos e, conseqüentemente, facilitar o alcance dos objetivos empresariais. No entanto, essa importância depende da cultura organizacional, ou seja, do comportamento coletivo e social dos membros. Para Barthorpe, Duncan e Miller (2000), a cultura nas organizações constitui-se de um mix de aspectos que vão desde a maneira como as pessoas definem os objetivos e administram os recursos da organização até o nível de comprometimento com ela. Ou seja, um processo orçamentário eficaz é composto por um conjunto de técnicas e pelo adequado gerenciamento do currículo situado de uma organização (GHERARDI *et al.*, 1998).

A utilidade do planejamento potencializa-se diante da capacidade de “obrigar” os gestores a refletirem sobre os objetivos e fixar as metas. Para Cavalcanti e Gomes (2001), nenhuma organização pode existir sem saber onde está nem aonde quer chegar. Outro aspecto a destacar é a sua capacidade de, por meio da complementaridade informativa do planejamento com o orçamento, identificar e materializar aspectos que possam resultar em vantagens competitivas (ALMEIDA *et al.* 2009). Assim, a empresa torna-se mais sólida e respeitada, resultando em mais credibilidade diante ao mercado atuante. Outra contribuição que um planejamento orçamentário adequado pode trazer está ligada ao capital de giro. Para Pimentel, Braga e Casa Nova (2005), a administração do capital de giro é um dos aspectos mais importantes da administração financeira. Planejar as destinações do capital envolve estabelecer ações prioritárias e antever seus impactos, seja no curto quanto no longo prazo. Com isso, minimizam-se as exposições da organização a situações de aperto e dificuldade, que podem se tornar irreversíveis.

Para isso, o acompanhamento torna-se crucial. Almeida *et al.* (2009) lembram que pouco adianta planejar se não houver um efetivo acompanhamento. Lunkes (2007) reforça que, para obter reais contribuições e utilidade do processo de planejamento orçamentário, é necessário que o ciclo se complete com um bom planejamento seguido da execução e de controle eficientes. Porém, é importante salientar que o planejamento orçamentário por si só nada faz. Para tornar-se efetivamente útil, é necessária a interação dos planos desenvolvidos com a efetiva participação dos colaboradores. O planejamento não fará milagres. Ele trará benefícios a quem estiver disposto a cooperar para o seu bom funcionamento.

## **2.2 Benefícios e limitações do planejamento orçamentário**

Elaborar e implementar um alinhado planejamento orçamentário constitui-se em um misto de arte e técnica pois requer profissionais capazes de fazer uma adequada leitura do ambiente, bem como um conjunto confiável de dados para embasar suas premissas e projeções. Monteiro e Barbosa (2011) alertam que o adequado planejamento é uma das condições cruciais para o sucesso da organização. Isso porque, o processo de planejamento

orçamentário busca identificar oportunidades e prover a estrutura necessária para aproveitá-las, aprimorando o desempenho e resultados da organização. Busca também, identificar possíveis problemas e minimizar seus impactos (LEITE, 2008).

Em função de sua natureza de tentar antecipar o futuro, é preciso encontrar o equilíbrio entre a tensão do não conhecido e a sua previsão suficientemente embasada para orientar a ação, em tempo hábil. Para tanto, precisa existir um sistema de informações apto a atender as demandas informacionais (SOUZA; FONTANA; BOFF, 2010).

Se esse equilíbrio embasado for alcançado, associado a um corpo funcional capacitado e motivado para organizá-lo de maneira adequada, a organização terá a sua disposição uma poderosa ferramenta de apoio a sua gestão. Mesmo não gerando números exatos, sua utilidade é inquestionável, pois estará quantificando ideias e aspectos que ainda não aconteceram. Nesse sentido, Teló (2001) defende que o verdadeiro objetivo de uma projeção não é a precisão do valor futuro da variável projetada, e sim fornecer elementos válidos de convicção para a tomada de decisão, no momento próprio.

Outra utilidade do planejamento orçamentário bem elaborado é a sua comparabilidade. Oyadomari *et al.* (2011) afirmam que em ambientes turbulentos, a obediência estrita às metas orçamentárias é um desafio. Conhecer os acertos e erros em ambientes dessa natureza é uma tarefa possível graças à possibilidade de comparar o planejado com o realizado, gerando assim, suporte informacional para ações corretivas. Assim, o planejamento possibilita aos gestores atuarem como médicos das organizações, com intervenções que potencializam os resultados e minimizam os riscos. O resultado desse processo é a melhoria do desempenho da organização como um todo e não apenas em algumas áreas.

À exemplo do ocorre com as vantagens, as desvantagens também podem ser decorrentes da forma de aplicação do processo orçamentário. Como limitações do sistema orçamentário, Welsch (1983) assinala as seguintes: i - o descolamento entre o planejado e o realizado, seja em termos numéricos ou apenas de intervalo de tempo para sua obtenção, atrapalham o processo de previsão de gastos e receitas, bem como a implementação de estratégias; ii - a dificuldade de considerar aspectos ambientais, tais como variações de clientes, concorrência, mudanças de legislação e variações econômicas; iii - o período de tempo demasiado longo também reduz a precisão das estimativas, o que exige revisões constantes; iv - visão fortemente pautada nos aspectos financeiros levando muitas vezes a perda do foco e a “brigas” internas por recursos que, não raras vezes, resultam em atitudes antiéticas ou em desmotivação.

Sanvicente e Santos (1983) reforçam aspectos como estimativas fortemente pautadas em dados históricos, imposição de cortes gerais, lapso de grande tempo entre a previsão e a comparação com o realizado, bem como a inflexibilidade do processo que não permitem grandes ajustes depois de implementado, gerando assim, baixa capacidade adaptativa às mudanças ambientais.

Em suma, o orçamento deve permitir a prática gerencial flexível e dinâmica, sendo assim, adequada às necessidades da organização. Isso possibilita o atendimento às especificidades em relação ao nível de detalhamento, complexidade e agilidade das informações prestadas, mantendo-se sempre o mais próximo possível da realidade da organização e do mercado.

### **2.3 O processo do planejamento orçamentário**

Depois de identificar os benefícios e contribuições do planejamento, é possível entender como ele é desenvolvido. Pereira, Lima e Costa (2008) afirmam que a elaboração do planejamento pode ser uma tarefa árdua, pois envolve diversos atores, que nem sempre

compartilham os mesmos propósitos. Encontrar soluções de melhor compromisso nessas circunstâncias requer habilidade, preparo técnico e emocional do coordenador do processo.

De qualquer forma, habitualmente, o planejamento é iniciado com base na leitura de ambientes externo e interno, associado a desempenhos e estimativas setoriais e da própria organização. Se essa etapa for bem estruturada, a sequência demandará basicamente a fixação de objetivos e elaboração de orçamentos para atingi-los. (ALMEIDA *et al.* 2009). Mas, essa não é uma tarefa qualquer. O responsável pelos planos orçamentários deve possuir informações periódicas das ações de todos os setores da organização. No entanto, é relevante lembrar que os objetivos setoriais e globais da organização devem estar em sintonia, evitando assim, desvios de atividades. Dessa maneira, as projeções terão um embasamento concreto e realizável. Teló (2001) afirma que o planejamento requer a programação avançada de todos os planos da organização e sua integração e coordenação em todos os níveis organizacionais. Boas e Jones (2005) alertam para a importância do horizonte de tempo planejado e a periodicidade com que é feito o acompanhamento dos resultados. Vale destacar que quanto maior for este intervalo, menor tende a ser o grau de confiabilidade.

Outro aspecto que influencia na hora de elaborar o planejamento das aplicações dos recursos é a composição acionária da empresa. Isso está ligado à cultura organizacional. Anthony e Govindarajan (2001) afirmam que a cultura organizacional constitui-se em um dos fatores internos mais cruciais para a consecução do alinhamento dos objetivos. Caso não haja um alinhamento entre o planejamento e a cultura da organização, surgirá a barreira da assimetria da informação. Ou seja, haverá diferenças no nível de acesso a informação entre dois ou mais atores de um contrato (FARIA *et al.*, 2011). Quando essa situação torna-se presente e é conhecida pelas partes envolvidas, provavelmente existirão conflitos que poderão contaminar todo o processo. Na etapa do planejamento, os gestores devem estar atentos às informações que são extraídas da análise contábil-financeira e examinar quais situações merece maior ou menor atenção. Para Macedo e Cavalcante (p. 68, 2011), “[a] análise contábil-financeira é importante e quase imprescindível para determinar quais são os pontos críticos, positivos e negativos, e para esboçar um plano de ação para a organização”.

Paralelamente a análise interna da empresa, é necessário desenhar a atmosfera externa em que os empresários esperam viver futuramente, como menciona Teló (p.21, 2001): “[no] desenvolvimento de um plano, dever-se-á enunciar explicitamente o ambiente econômico em que a empresa espera viver durante o período por ele coberto.” Se for um ambiente turbulento, o planejamento deverá ser mais cauteloso e composto por ações preventivas. Caso seja considerado um período tranquilo, sem grandes mudanças, pode-se voltar o foco para a expansão de mercado e investimentos. Isso demonstra que a organização tanto afeta quanto é afetada pelo ambiente em que está inserida.

Num nível mais próximo ao operacional, o coordenador do processo de planejamento orçamentário deve estar atento a todos os aspectos relevantes. Para Pereira, Lima e Costa (2008), os gestores devem elencar, na medida do possível, os acontecimentos que um dia poderão ser vistos na organização. Boas e Jones (2005) reforçam esta ideia ao afirmar que todos os desembolsos, despesas, custos e recebimentos possíveis devem estar presentes no planejamento, ou seja, é comum e importante a utilização de todas as informações orçamentárias para o processo, disponibilizando assim, diversos parâmetros para a futura situação política, econômica e financeira da entidade. O planejamento deve ser elaborado com base em observações dos componentes patrimoniais e no resultado financeiro e econômico. Ou seja, deve ser observado como um todo, dando sequência às previsões estabelecidas periodicamente.

## **2.4 Estudos similares**

Além das informações envolvendo os periódicos e os autores, também se procurou Além das informações envolvendo os periódicos e os autores, também procurou-se identificar estudos similares ao tema proposto. Para tanto, analisou-se esses artigos buscando aqueles que mais se aproximavam com o escopo deste estudo.

Foram encontrados alguns artigos que abordam o mesmo tema, como o de Boas e Jones (2005), Pereira, Lima e Costa (2008), Souza, Fontana e Boff (2010), Leite et al (2008) e Teló (2001). No entanto, vale ressaltar que os artigos aqui citados possuem o mesmo tema, porém com enfoques diferentes, impossibilitando realizar um cotejamento entre os resultados.

## **3 Metodologia da pesquisa**

### **3.1 Enquadramento metodológico**

A metodologia da pesquisa, com relação à natureza, caracteriza-se como descritiva (GIL, 2007), pois busca-se identificar como é percebida a contribuição do processo orçamentário na melhoria da gestão de empresas dos setores varejista de materiais de construção e de transportes coletivos. Quanto à lógica, pode ser considerada como indutiva (IUDÍCIBUS, 2004), pois busca, pelo encadeamento das percepções, identificar as potencialidades contributivas desta ferramenta em apoio à melhoria da gestão. Para tanto, trabalha com dados primários (RICHARDSON, 1999), coletados diretamente com o responsável pelo setor gerencial das empresas. Na abordagem do problema utilizaram-se os enfoques qualitativos e quantitativos (RICHARDSON, 1999).

O procedimento técnico utilizado constitui-se numa pesquisa de campo (RICHARDSON, 1999), por haver uma aplicação de questionário diretamente com os responsáveis do setor e por obter informações e dados de características gerenciais utilizados no momento e local da realização do planejamento.

### **3.2. Procedimentos para coleta e análise dos dados**

A população da pesquisa é composta pelas empresas dos ramos varejista de materiais de construção e de transporte coletivo da Grande Florianópolis, representando um total de 10 empresas de médio a grande porte, sendo 5 de cada setor.

A coleta dos dados ocorreu com aplicação, aos gestores dessas empresas, de um questionário com 13 questões, sendo nove objetivas, três descritivas e uma objetiva/descritiva.

Para atender ao primeiro objetivo específico – identificar os aspectos do planejamento orçamentário que são utilizados pelas empresas foram elaboradas as 6 primeiras questões. As questões 7 a 11 buscavam responder o segundo objetivo específico – analisar as contribuições do planejamento orçamentário utilizado atualmente pela empresa no processo de tomada de decisão. O último objetivo específico – averiguar outras ações relacionadas ao planejamento orçamentário que poderiam ser implantadas segundo a percepção do gestor – foi buscado por meio das questões 12, do tipo objetiva, e 13 do tipo descritiva.

### **3.3. Procedimento de seleção do referencial teórico**

A revisão de literatura para construção do referencial teórico deste estudo foi realizada utilizando livros, que são referência quando o assunto é planejamento e orçamento, e 13 periódicos vinculados aos Programas de Pós-Graduação recomendados pela Capes em Ciências Contábeis no nível de Mestrado ou Doutorado. A escolha desses periódicos deveu-se a contribuição dos Programas de Pós-Graduação no incentivo e disseminação da pesquisa

científica da área contábil no Brasil. Os periódicos escolhidos foram: *Brazilian Business Review*; Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos; Revista Contabilidade e Organizações; Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis; Revista Universo Contábil; Contabilidade Vista & Revista; Contabilidade & Finanças; Revista Brasileira de Gestão e Negócios; Revista de Informação Contábil; Revista de Contabilidade da UFBA; Revista Contabilidade & Controladoria; Revista Contemporânea de Contabilidade; Contabilidade, Gestão e Governança. Por fim, foi utilizada a base *scielo* para complementar a procura do embasamento teórico.

A pesquisa dos artigos deu-se através dos sites dos periódicos, no horizonte temporal de 2000 à 2011. Foram utilizadas quatro palavras-chave para efetuar a procura dos artigos: planejamento, gestão orçamentária, planejamento orçamentário e orçamento. Dessa maneira, foram encontrados 54 artigos, nos periódicos vinculados e não vinculados ao Programa de Pós-graduação. Após a leitura, foram selecionados 16 para compor o referencial teórico em função do seu alinhamento com o tema abordado.

Também foram analisados Congressos reconhecidos pela Capes com nível E1, diretamente vinculados à área contábil e disponibilizados *on-line* nos sites dos eventos. Os congressos considerados foram: Congresso Anpcont, Congresso USP de Controladoria e Contabilidade e Iniciação Científica, Congresso Enampad e de Custos.

#### **4. Análise e discussão dos resultados**

Nessa seção serão apresentados e discutidos os resultados encontrados visando responder à pergunta de pesquisa e alcançar o objetivo do estudo. Dessa maneira, serão apresentados agrupados de acordo com os objetivos específicos estabelecidos.

##### **4.1. Aspectos utilizados do planejamento orçamentário**

Nesse item, com base nas respostas às seis primeiras perguntas do questionário, buscou-se identificar os aspectos do planejamento orçamentário utilizados pelas empresas.

Em linhas gerais, a teoria aponta que as projeções e estimativas devem ser feitas com base nos objetivos gerais da empresa, do setor e dos próprios acionistas. Porém, quando questionados sobre os aspectos que consideram para elaborar seus planejamentos, 80% das empresas de materiais de construção responderam que o fazem com base nos objetivos gerais da organização e os outros 20% com base nos objetivos e parâmetros de cada setor. Já nas empresas de transporte coletivo urbano, 80% delas utilizam os objetivos gerais como forma de elaborar o planejamento. Diferentemente das empresas de materiais de construção, os outros 20% seguem as idealizações dos acionistas, investidores e majoritários.

Comparando os dois setores, observa-se que ambos elaboram seus planos de ação com base nos objetivos globais da organização, que estão alinhados aos objetivos setoriais. Isso permite desenvolver ações para fortalecer sua imagem e participação no mercado.

A análise contábil financeira e o ambiente em que atuam foram citados por 40% das empresas de materiais de construção como a principal fonte de coleta de dados para pautarem suas análises. Isso denota que as empresas do setor elaboram seu planejamento com um olhar no futuro sem, no entanto, esquecer-se dos anseios e acontecimentos que o mercado pode proporcionar para interferir no andamento das suas ações. Já para as empresas de transporte coletivo, é possível perceber a prevalência da análise contábil financeira como forma de obtenção de dados. Ela está presente em 80% das empresas pesquisadas. Logo em seguida aparecem as políticas de investimento e financiamento, com 60% das entidades questionadas. Isso indica que o planejamento é elaborado com base na saúde contábil e financeira, aliada a

projetos de expansão e investimentos, que de certa forma, ampliam o desenvolvimento das empresas.

Comparativamente, é possível perceber que os dois setores utilizam a análise contábil financeira como fonte primária para a elaboração do planejamento. Isso indica a utilidade percebida desse item para a tomada de decisão. Além disso, outros aspectos que apoiam a formação do planejamento são utilizados seguindo as prioridades de cada empresa, como as políticas de investimento e financiamento, presentes em 60% dos casos no setor de transporte coletivo, enquanto que no de materiais de construção é de apenas 20% dos casos.

Quando questionados sobre as peças orçamentárias que eles elaboram, os resultados foram os que se encontram em destaque na figura 1.

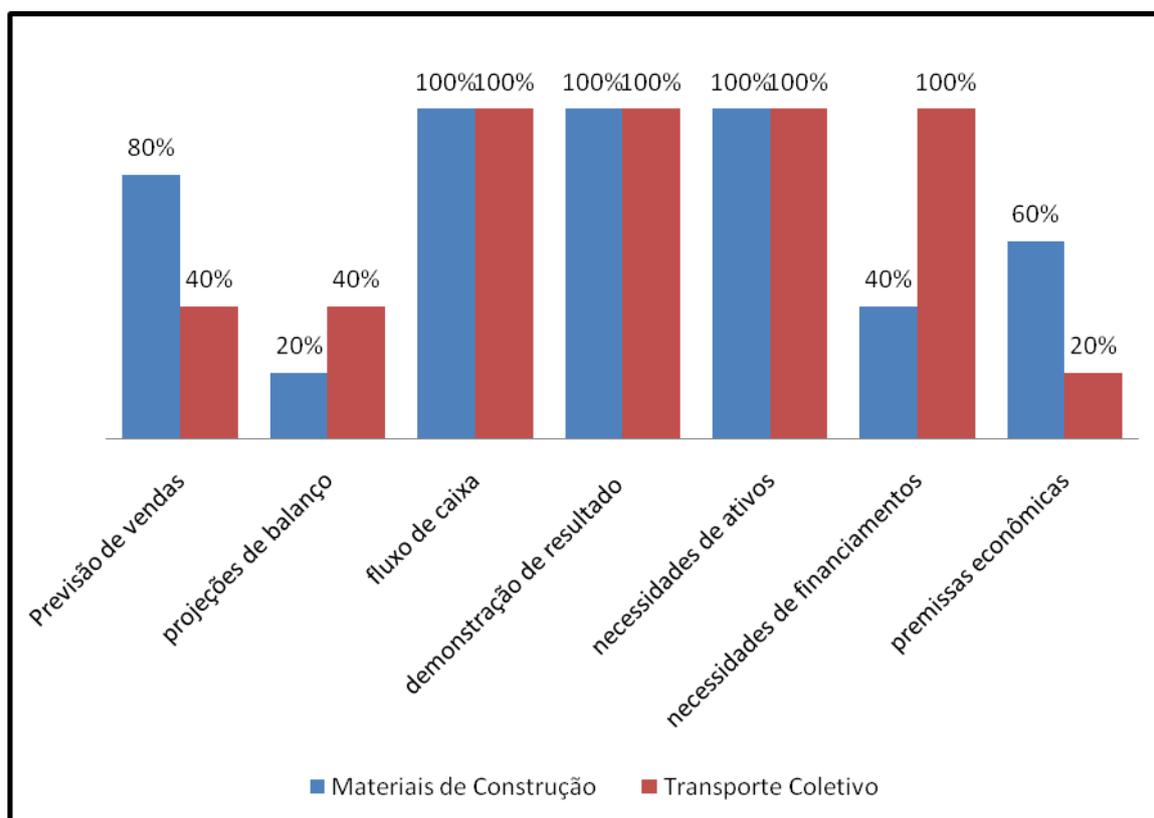


Figura 1 - Peças orçamentárias projetadas

Novamente, os resultados estão alinhados com a literatura, pois as peças orçamentárias mais elaboradas pelas empresas são também as destacadas pela teoria.

Todas as empresas dos dois setores elaboram as projeções de resultado, de fluxo de caixa e as necessidades de ativos, como por exemplo, estoques. No setor de transporte coletivo urbano surge outro item apontado por todas as empresas que é a necessidade de financiamentos. Em parte isso decorre da necessidade constante da melhoria de suas frotas, visando melhorar o atendimento aos usuários. Para tanto, necessitam alavancar recursos de fontes e em formas que não comprometam seu capital de giro.

De maneira geral, novamente as empresas dos dois setores estão em sintonia com o que prega a literatura, em termos de peças orçamentárias mais elaboradas.

Questionados sobre os motivos pelos quais elaboravam seus planejamentos orçamentários, os gestores das empresas de materiais de construção responderam que o faziam para melhor conhecerem seu negócio e o ambiente em que atuam. Com isso, suas

decisões sobre compras, vendas, políticas de vendas, investimentos e de financiamentos seriam mais bem embasadas, possibilitando assim, o alcance dos propósitos da organização. Nesse ponto, destaque para a preocupação dos gestores com os aspectos econômicos nacionais e internacionais, como, por exemplo, política cambial e inflação. Isso denota o olhar e a atenção para além dos seus pátios na hora de gerirem suas empresas, algo que é bastante saudável para um negócio.

Em relação às empresas de transporte coletivo, os gestores afirmaram que planejam não só os aspectos ligados a investimentos como renovação da frota, estratégias de ampliação, mas também, para gerir aspectos do cotidiano como reduzir custos e despesas com implantação de bilhetagem eletrônica e entre outros.

Naturalmente, por se tratar de setores com enfoques distintos, a importância percebida para as questões acima também são diferentes, como por exemplo, aumento de vendas e abertura de filiais (varejistas de materiais de construção) e renovação de frotas e dissídio coletivo (transporte coletivo). No entanto, há também aspectos comuns entre eles, como o aumento das receitas e a redução de custos.

Além da busca pelos elementos já destacados, os gestores manifestaram que fazem uso dessa ferramenta para outras finalidades, conforme destacado na figura 2.

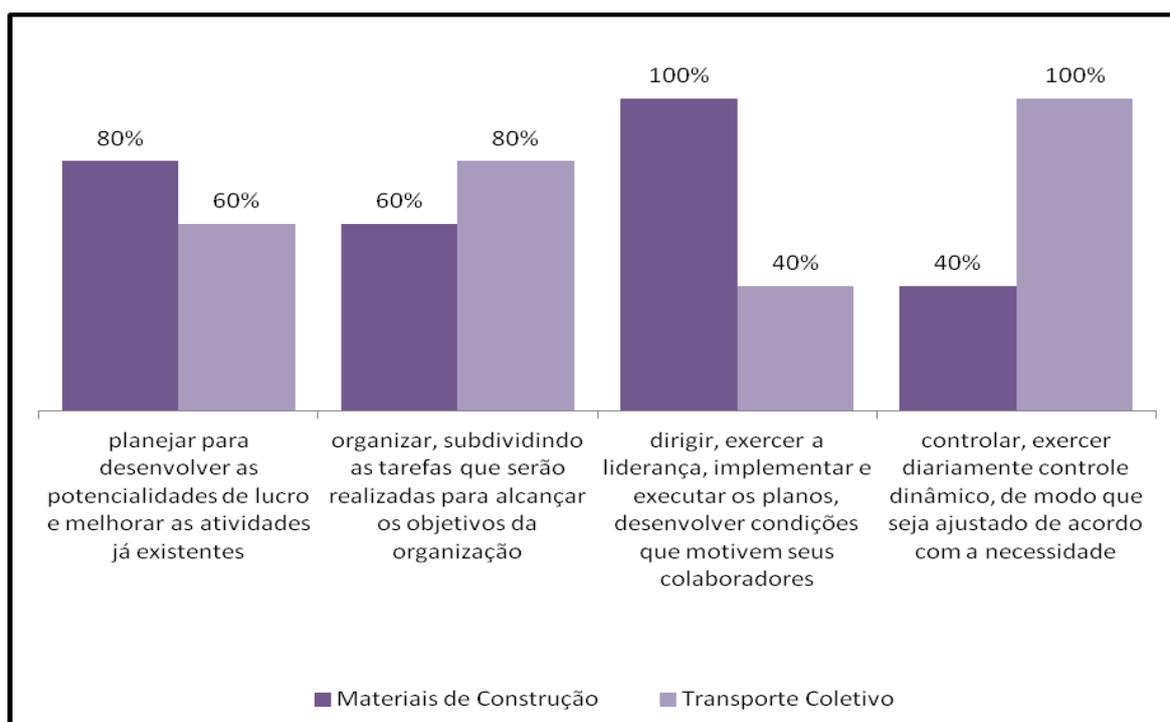


Figura 2 - Utilidade do planejamento orçamentário

Observando a figura acima, percebe-se que as empresas de materiais de construção pesquisadas implantam, na sua totalidade, uma boa liderança a fim de que seus colaboradores sejam motivados a cada vez mais aumentar as vendas e, conseqüentemente, aumentar as receitas e os resultados. Isso acaba contribuindo para a melhoria do reconhecimento da empresa e a ampliação do seu mercado. Além desse aspecto, outra utilidade bem presente nas empresas, ou seja, em 80% das entrevistadas, é o planejamento dos potenciais de lucro existentes e a melhora nas atividades já existentes. Esse aspecto está apoiado pelo que a literatura defende, pois as atitudes da empresa devem sempre, na medida do possível, ser cada

vez mais eficazes e eficientes. Isso acaba refletindo em diversos aspectos, como por exemplo, na redução de custos e perdas.

Já em relação às empresas de transporte coletivo, a utilidade principal percebida é em exercer um controle diário e dinâmico a fim de que as tarefas divididas sejam efetuadas da melhor forma possível, diminuindo assim, o esforço para alcançar os objetivos da organização. Isso ocorre pela maior quantidade de funcionários e clientes que a empresa possui. E isso requer atenção diária a todos os setores e ações da empresa. Outra consequência disso é a utilização do planejamento para organizar e dividir as tarefas a fim de alcançar os objetivos da organização. Essa utilidade é percebida em 80% das empresas pesquisadas. Os dois aspectos mais presentes acabam por ter uma relação positiva, visto que, a organização dos deveres dos funcionários deve ter um acompanhamento diário e dinâmico, proporcionando melhores resultados em todas as áreas.

Ao comparar os dois setores, percebe-se certa divergência. São perceptíveis os diferentes enfoques de cada setor. Trata-se de um reflexo dos objetivos, da área de atuação e do público alvo de cada um. Porém, isso não impede com que o planejamento contribua na melhoria da gestão de ambos. Tanto isso é verdade que 100% das empresas afirmaram que ele contribui para a melhoria de suas decisões e da gestão de seus empreendimentos.

#### **4.2. Contribuições do planejamento orçamentário**

Nas respostas às questões 7 a 11, buscou-se identificar as contribuições do planejamento orçamentário que foram percebidas dentro das empresas.

A teoria que aborda o planejamento orçamentário destaca como umas das contribuições a ausência de surpresas. Para isso, são elaborados planos para minimizá-las. Nesse aspecto, 60% das empresas de materiais de construção entrevistadas afirmaram não ser esse o propósito e a razão maior para o uso dessa ferramenta. Os 40% restantes, responderam que essa é uma das utilidades, especialmente para situações ou setores críticos como o financeiro e o de compras. Para justificar a preocupação com esses setores, eles afirmam que os impactos negativos de demandas não atendidas, em função de erros na definição do volume de compras, pode ser grande. Não se trata apenas de vendas não realizadas, e sim do estímulo à instalação de potenciais novos concorrentes. Esses dois fatores associados podem trazer resultados devastadores para a saúde econômico-financeira da organização. Por isso, essas empresas tanto se preocupam com eles.

Das empresas de transporte coletivo, 20% delas também afirmam que esse não é o foco do seu planejamento. E conseqüentemente, 80% dos entrevistados afirmam utilizá-lo para construir planos de contingência para que futuras surpresas sejam superadas mais facilmente, principalmente na área financeira. Isso indica que o setor possui preocupação constante com a saúde financeira, aparentemente frágil.

Comparando os dois setores, podem-se perceber divergências nos pensamentos e acontecimentos de cada empresa. A existência de planos de contingência é mais comum no setor de transporte coletivo, justamente por haver mais exposição a reivindicações dos funcionários, greves e gastos para melhoria operacional, reduzindo a receita e o capital de giro das entidades. Já nas empresas de materiais de construção, os aspectos urgentes constatados não necessitam de planos complexos para solucioná-los. Trata-se mais de problemas pontuais e isolados.

Outra vantagem decorrente do uso do planejamento orçamentário, apontada por 80% das empresas de materiais de construção, foi a melhoria das condições de negociação das vendas devido ao adequado equacionamento do fluxo de recursos. Essa também é uma constatação nas empresas de transporte coletivo, com a diferença de que o aspecto da negociação envolve quesitos como preço das tarifas e benefícios a funcionários ao invés de

questões de vendas. Com isso, percebe-se que, independentemente do objeto fim da empresa, é necessário que os gestores tenham suporte informacional para suas negociações. E o planejamento possui boas condições de auxiliar nesse processo.

Partindo da premissa preconizada na literatura de que o planejamento é uma ferramenta valiosa no auxílio à gestão e alinhamento dos esforços, pode-se dizer que ações bem estruturadas, pensadas e modeladas provavelmente trarão bons frutos à empresa como um todo. Essa também é a opinião de 80% das empresas pesquisadas, tanto para o setor de materiais de construção quanto para o de transporte coletivo.

Com base nos resultados encontrados, constatou-se outra contribuição do planejamento orçamentário que é a reflexão sobre os objetivos e a fixação de metas. Essa é uma prática comum em 40% das empresas de materiais de construção. Já nas empresas de transporte coletivo, esse percentual é de 60%. Comparando as empresas, gestores dos dois setores afirmam tratar-se de um ponto importante para o sucesso da organização. Essa também é a visão da literatura que defende que trata-se de um aspecto crítico e por isso devem ser fixadas com parcimônia, pois sem elas a empresa perde seu parâmetro de comparabilidade e compromete seus resultados. A perspectiva de buscar sempre evoluir não pode desaparecer dos objetivos e metas das empresas. Por isso, é essencial que elas estejam atentas a esse aspecto, procurando sempre manter uma “tensão saudável”.

Outra contribuição do planejamento é a melhoria das decisões e, conseqüentemente, no desempenho, funcionamento e prosperidade da organização. Porém, isso depende também de outros aspectos, como: aplicação do planejamento, acompanhamento, revisões de atitudes, mercado externo, fixação de preços de vendas/serviços, situação econômico financeira dos consumidores entre outros. Qualquer empresa, independente de seu porte, sofre conseqüências desses aspectos. Na figura 3, consta a utilidade percebida, pelos gestores dos dois setores, do planejamento orçamentário na melhoria da gestão das empresas.

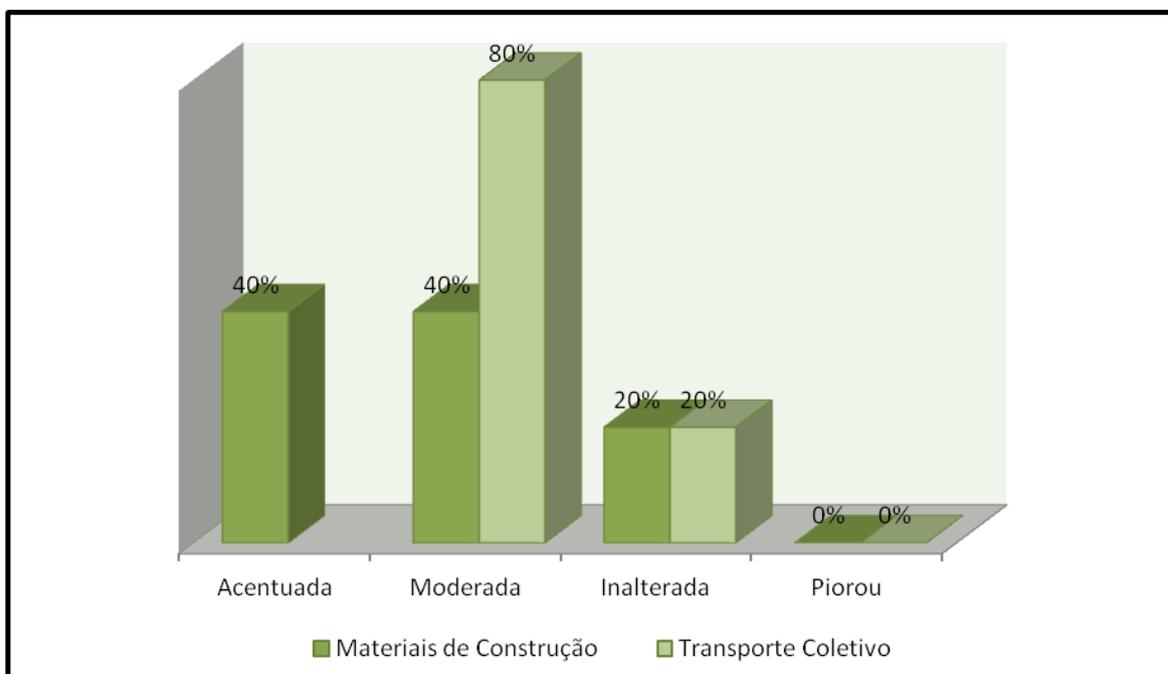


Figura 3 - Utilidade percebida do planejamento orçamentário

Pela figura pode-se perceber que 40% das empresas de materiais de construção entendem que o planejamento trouxe grandes benefícios para a sua gestão. Igual percentual

entende que os ganhos foram moderados e apenas 20% não conseguiram perceber melhorias efetivas. Apesar disso, todas afirmaram utilizar essa ferramenta para fundamentar e aperfeiçoar seu processo decisório. Já para as empresas de transporte coletivo, nenhuma empresa afirmou ter melhorias acentuadas no seu desempenho e prosperidade. A maioria, ou seja, 80% delas afirmaram que as contribuições são moderadas e 20% não conseguiram perceber melhorias. Ao comparar os setores, constata-se que, em ambos os setores, 80% perceberam utilidade acentuada ou moderada e 20% não perceberam mudanças.

Importante destacar que o planejamento orçamentário trata-se de um artefato para traduzir em números aspectos que habitualmente se encontram apenas no campo das ideias e isso, por si só é uma contribuição importante. Se esses números são positivos ou negativos, cabe aos gestores das organizações empreenderem ações para mudar o cenário. O planejamento orçamentário apenas indicará os possíveis resultados caso essas ações sejam implementadas. Isso faz com que, grande parte das contribuições percebidas pelos gestores, na verdade, também sejam méritos deles próprios, pois por melhor que seja a ferramenta para suporte a gestão, ela não passa disso. Ou seja, para efetivamente materializar os ganhos potenciais, é necessária a presença da ação voluntária e efetiva dos gestores.

#### **4.3. Outras ações relacionadas ao planejamento orçamentário**

Nessa seção busca-se identificar outras ações relacionadas ao planejamento orçamentário que poderiam ser aplicadas segundo a visão dos gestores. Para isso, utilizaram-se duas questões.

Quando questionados sobre a utilidade do planejamento para o alcance dos objetivos da organização, todos afirmaram estar convictos disso. Porém, 20% deles acrescentaram que, essa contribuição poderia ser potencializada caso o planejamento fosse desenvolvido de maneira sintonizada com todas as áreas da empresa. Nas organizações do transporte coletivo, 100% delas afirmaram que o planejamento auxiliou no alcance dos objetivos gerais e não citaram nenhuma outra ação que poderia ser implementada envolvendo o planejamento. O uso dessa ferramenta já está satisfazendo diversas necessidades. Porém, isso não elimina a necessidade da vigilância e busca constante do aperfeiçoamento.

Esse efetivamente é o sonho de todas as organizações e o mundo ideal da literatura. Porém, isso requer muito empenho, esforço e, em algumas situações, sacrifícios dos conceitos concebidos e moldados em laboratórios para se adequar a realidade das organizações. De qualquer forma, mesmo as mais longas jornadas iniciam com um primeiro passo.

### **5. Considerações finais**

A presente pesquisa teve por objetivo identificar a utilidade percebida do planejamento orçamentário em empresas do setor de comércio varejista de materiais de construção e transporte coletivo urbano, no auxílio à gestão.

Assim surgiram três objetivos intermediários que nortearam o presente estudo: (i) Identificar os aspectos do planejamento orçamentário que são utilizados pelas empresas; (ii) Analisar as contribuições do planejamento orçamentário utilizado atualmente pelas empresas; e (iii) Averiguar outras ações relacionadas ao planejamento orçamentário que poderiam ser implantadas segundo a percepção dos gestores.

Através da utilização de um questionário, como instrumento de coleta de informações, verificou-se que os dois setores pesquisados possuem alguns aspectos semelhantes, bem como outros que divergem durante a etapa de elaboração do planejamento. Como elementos semelhantes, foi possível perceber a observância dos objetivos gerais da entidade para a realização do planejamento; a utilização da análise contábil financeira como fonte primária de

obtenção de dados; utilização das peças orçamentárias de fluxo de caixa, demonstração do resultado e necessidades de ativos; e a busca pela redução de custos e aumento das receitas. Com a união de todos esses elementos, os entrevistados afirmaram que a ferramenta do planejamento contribuiu e ainda contribuirá para a melhoria de suas decisões e, conseqüentemente, para seu desenvolvimento. Isso se deu graças à sintonia dos aspectos apresentados, deixando clara a eficiência de suas atribuições. Já nas divergências encontradas, pode-se destacar: a diferente atenção dada a aspectos de investimentos e financiamentos e quanto a outras finalidades de utilização do planejamento.

Quanto às contribuições que o planejamento orçamentário proporciona, as empresas possuem algumas semelhanças e divergências. Nas semelhanças destacam-se a presença de melhores condições de negociação com os diferentes públicos e os ganhos decorrentes da reflexão sobre os objetivos e fixação de metas. As divergências são em relação à formação de planos de contingências e o nível de alcance de melhorias no desempenho, funcionamento e prosperidade da organização.

Em linhas gerais, conclui-se que nem todos os aspectos que a literatura demonstra são utilizados e focados pelas empresas pesquisadas. Muitos deles nem recebem a devida atenção. Constatou-se que não há um modelo único de planejamento orçamentário. Cada empresa molda seu modelo de acordo com suas necessidades, expectativas e demandas. Porém isso nem sempre é o suficiente. Elas precisam estar sempre atentas aos acontecimentos do seu mercado. Algumas possuem esse controle, outras não. Ter um processo de planejamento orçamentário alinhado e amplo que envolva todas as áreas da organização é o desejo de todas as empresas, mas poucas efetivamente conseguem. Promover este alinhamento amplo, naturalmente é uma atividade longe de ser trivial, porém os potenciais benefícios resultantes justificam os esforços necessários. Cabe a cada organização entender suas peculiaridades e buscar potencializar suas virtudes e minimizar as fragilidades.

Para ampliar o nível de entendimento sobre o potencial contributivo dessa ferramenta de gestão, recomenda-se que sejam desenvolvidos estudos em outras frentes como: verificar se há relação entre o planejamento e a lucratividade da organização; investigar sobre a importância percebida do planejamento entre diferentes setores da economia e ampliar a gama de empresas, desmembrando para o ramo industrial.

### Referências bibliográficas

ALMEIDA, Lauro Brito de et al. A Utilização do Orçamento como Ferramenta de Apoio à Formulação de Estratégia, de Controle e de interatividade: Um Estudo Exploratório nas Cooperativas Agropecuárias da Região Sul do Brasil. **Revista Contabilidade Vista & Revista**, Belo Horizonte, v. 20, n. 3, p.65-99, set. 2009. CD-ROM.

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V.. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2001.

BARTHORPE, Stephen; DUNCAN, Rosanna; MILLER, *Christopher*. *The pluralistic facets of culture and its impact on construction*. *Property Management, Literature Review*, v 18, n 5, 2000. p. 335-351. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/1130180502.pdf>> Acesso em 08 agosto 2012.

BOAS, Ana Alice Vilas; JONES, Graciela Dia Coelho. Planejamento financeiro e controle orçamentário: Um estudo de caso em uma empresa industrial. **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, Fortaleza, v. 3, n. 1, p. 25-34, jan./jun. 2005. CD ROM.

BORNIA, Antonio Cezar; LUNKES, Rogério João. Uma Contribuição à Melhoria do Processo Orçamentário. **Revista Contabilidade Vista & Revista**, Belo Horizonte, v. 18, n. 4, p.37-59, dez. 2007. CD ROM.

CAVALCANTI, Marcos; GOMES, Elisabeth. Inteligência Empresarial: Um Novo Modelo de Gestão para a Nova Economia. **Produção**, São Paulo, v. 10, n. 2, p.53-64, maio 2001. CD-ROM.

FARIA, Juliano Almeida de et al. A Assimetria da Informação na Elaboração do Orçamento: uma Análise da Produção Científica nos Periódicos Internacionais entre 2005 e 2009. **Revista Contabilidade Vista & Revista**, Belo Horizonte, v. 22, n. 2, p.43-65, jun. 2011. CD-ROM.

FREZATTI, Fábio et al. Perfil de planejamento e ciclo de vida organizacional nas empresas brasileiras. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 45, n. 4, p.383-399, dez. 2010. CD-ROM.

GARCÍA, Jaime Andrés Correa; BEDOYA, Leidy Johana Ramírez; RÍOS, Carlos Eduardo Castaño. La importancia de La planeación financiera en la elaboración de los planes de negocio y su impacto en el desarrollo empresarial. **Revista Fac. Ciencias Económicas**, Bogotá, v. 18, n. 1, p. 179-194, junio 2010. CD ROM.

GHERARDI, Silvia, NICOLINI, Davide, ODELLA, Francesca.. **Toward a social understanding of how people learn in organizations**. Management Learning, Vol. 29, n.3, 1998. p.273-297.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. Atlas: 2007.

HORNGREN, Charles T., FOSTER, George, DATAR, Krikant M. Contabilidade de Custos. 9ª. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. Teoria da Contabilidade – 7ª Ed. 2004.

KILMANN, Ralph H. Desenhando organizações colaterais. In: STARKEY, Ken (Ed.). *Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas*. São Paulo: Futura, 1997.

KLANN, Roberto Carlos et al. Relação entre o ciclo de vida organizacional e o planejamento em empresas metalúrgicas do município de Brusque-SC. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 11., 2011, São Paulo, *Anais...* São Paulo: 2011. p. 1 - 18. CD ROM.

LEITE, Rita Maria et al. Orçamento empresarial: Levantamento da produção científica no período de 1995 a 2006. **Revista Contabilidade e Finanças**, São Paulo, v. 19, n. 47, p.56-72, ago. 2008. CD-ROM.

LUNKES, Rogério J. **Manual de Orçamento**. 2ª.Ed.São Paulo: Atlas, 2007.

MACEDO, Marcelo Álvaro da Silva; CAVALCANTE, Glaydson Teixeira. Desempenho contábil-financeiro de seguradoras no Brasil: um estudo apoiado em análise envoltória de dados (DEA) para o ano de 2007. **Revista Universo Contábil**, Blumenau, v. 7, n. 2, p.65-84, abr./jun. 2011. CD ROM.

MONTEIRO, José Morais; BARBOSA, Jenny Dantas. Controladoria Empresarial: Gestão Econômica para as micro e pequenas empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 5, n. 2, p.38-59, ago. 2011. CD-ROM.

OYADOMARI, José Carlos Tiomatsu et al. USO DO SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL E DESEMPENHO: UM ESTUDO EM EMPRESAS BRASILEIRAS SOB A PERSPECTIVA DA RESOURCES-BASED VIEW. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 17, n. 2, p.298-329, ago. 2011. CD-ROM.

PANEGALLI, José Carlos. Facilitando o processo de planejamento e gestão nas organizações. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, Florianópolis, v. 1, n. 2, p.11-40, dez. 2004. CD-ROM.

PEREIRA, Everaldo Antonio Rutana; LIMA, Edson Pinheiro de; COSTA, Sérgio Eduardo Gouvêa da. Estudo das diferentes lógicas de Planejamento e Controle - uma contribuição ao gerenciamento estratégico de operações. **Revista Eletrônica Sistemas & Gestão**, Niterói, v. 3, n. 1, p.39-54, abr. 2008. CD-ROM.

PIMENTEL, Renê Coppe; BRAGA, Roberto; NOVA, Silvia Pereira de Castro Casa. Interação entre rentabilidade e liquidez: um estudo exploratório. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da Uerj**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, p.83-98, 2005. CD ROM.

RICHARDSON, Rio de Janeiro. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANVICENTE, A. Z.; SANTOS, C. C. **Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle**. 2ª. Ed. São Paulo: Atlas, 1983.

SOUZA, Marcos Antonio de; FONTANA, Fernando Batista; BOFF, Caroline Dal Sotto. Planejamento e Controle de Custos: Um Estudo Sobre as Práticas Adotadas por Empresas Industriais de Caxias do Sul - RS. **Revista Contabilidade Vista & Revista**, Belo Horizonte, v. 21, n. 2, p.121-151, jun. 2010.

TELÓ, Admir Roque. Desempenho organizacional: planejamento financeiro em empresas familiares. **Revista Fae**, Curitiba, v. 4, n. 1, p.17-26, jan./abr. 2001. CD ROM.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento empresarial**. 4ª. Ed. São Paulo: Atlas, 1973/1983/1989.