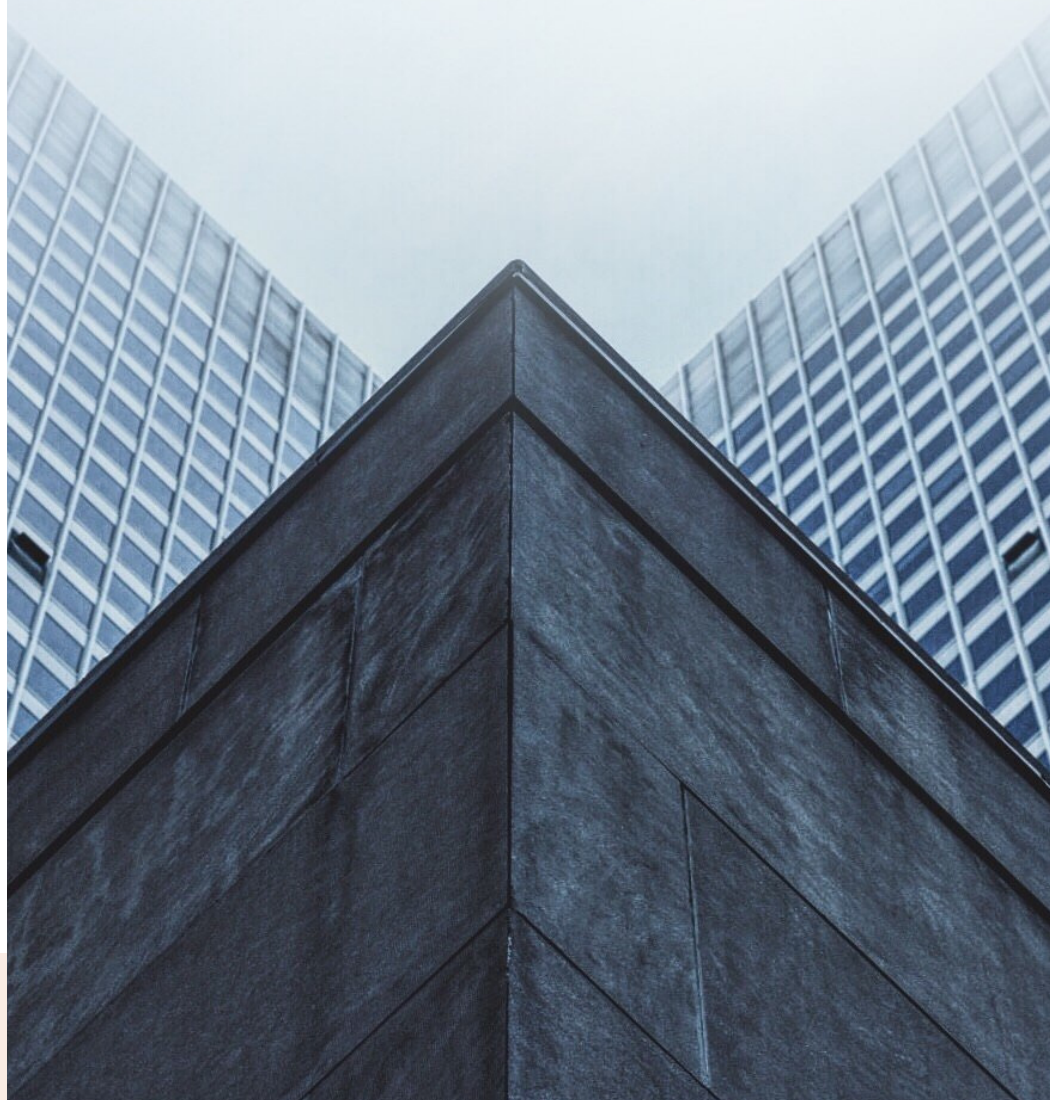


RELATÓRIO EXECUTIVO

PRÁTICAS ORÇAMENTÁRIAS NAS EMPRESAS QUE ATUAM NO BRASIL



UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS
JUNHO/2019

A PESQUISA

O objetivo da pesquisa é entender as práticas orçamentárias utilizadas pelas empresas brasileiras de médio e grande porte em relação aos seguintes elementos: (i) as funções do orçamento; (ii) as práticas do planejamento orçamentário; (iii) as práticas do controle orçamentário. Em suma, podemos trazer contribuições para a melhoria do controle gerencial, e especificamente do orçamento empresarial. A amostra deste estudo é composta por 110 empresas de médio e grande porte que atuam no Brasil.

PESQUISADORES ENVOLVIDOS

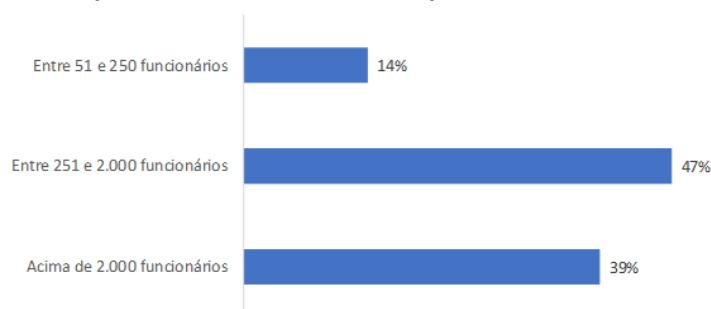
Franciele Beck - Professora PPGCC FURB
Daniel Magalhães Mucci - Professor PPGCC FURB
Fábio Frezatti - Professor Titular FEA/USP
Janine Jost - Mestre FURB



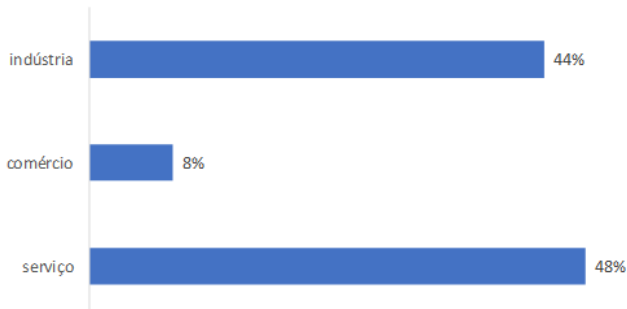
UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU

1. PERFIL DAS EMPRESAS PARTICIPANTES

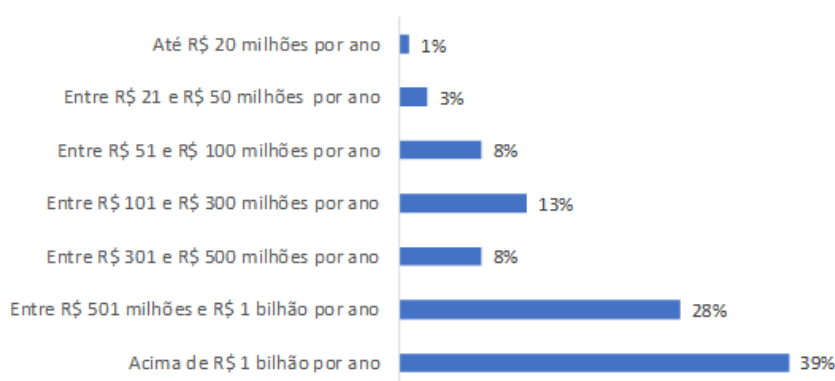
Porte (número de funcionários)



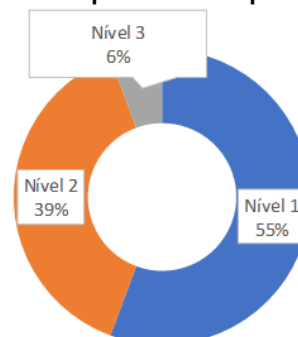
Setor de atuação



Porte (faturamento em 2017 /milhões de reais)



Nível hierárquico do respondente



Legenda:
Nível 1: Executivo reporta ao Conselho de Administração e/ou Conselho de sócios e/ou Acionistas e/ou "Não possui superior direto na empresa"
Nível 2: Executivo reporta ao Presidente e/ou Diretor
Nível 3: Executivo reporta ao Gerente e/ou Supervisor

2. FUNÇÕES DO ORÇAMENTO

Conforme estudo de Sponem e Lambert (2016) o orçamento exerce as seguintes funções nas organizações: (i) estratégica; (ii) gerencial; (iii) administrativa; e (iv) de reporte.

O **papel estratégico** está relacionado ao uso do orçamento para a formação de estratégias emergentes e implementação de estratégias deliberadas. Além disso, o uso estratégico abrange a coordenação das atividades organizacionais, a previsão de necessidades financeiras, assim como o gerenciamento de riscos.

O **papel gerencial** se relaciona ao uso do orçamento para motivar os gestores, desenvolver planos de ação, informar os gerentes sobre as metas a serem alcançadas no ano corrente, assim como promover o comprometimento do gestor a partir de contratos de incentivo e remuneração variável.

O **papel administrativo** considera o uso operacional do orçamento a fim de autorizar gastos e alocar/distribuir recursos através das diversas áreas e unidades de negócio da organização.

O **papel de reporte** está relacionado ao uso do orçamento para exercer a prestação de contas principalmente para os acionistas/controladores, mas também, em determinados casos pode envolver outras partes interessadas como bancos.

Grupo 1 (50 empresas): Uso extensivo das funções focado no curto prazo

Orçamento focado no curto prazo e utilizado para fins gerenciais (avaliação de desempenho e alocação de recursos), assim como para reporte aos acionistas.

Grupo 2 (20 empresas): Uso parcial para avaliação de desempenho

Orçamento focado no curto prazo e utilizado em alguma medida para monitoramento e avaliação de desempenho dos gestores.

Grupo 3 (17 empresas): Uso extensivo das funções alinhando curto prazo e longo prazo, exceto reporte

Orçamento alinhado com o planejamento estratégico, e utilizado para fins gerenciais (avaliação de desempenho e alocação de recursos), no entanto não exerce função de prestação de contas aos acionistas.

Grupo 4 (18 empresas): Uso extensivo para coordenação e prestação de contas

Orçamento focado no curto prazo, não utilizado para monitoramento e avaliação de desempenho (papel gerencial), e utilizado em alguma medida para alocar recursos, autorizar despesas e para reportar aos acionistas.

	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
Papel estratégico	■	↓	↑	↓
Papel gerencial	↑	■	↑	↓
Papel administrativo	↑	↓	↑	■
Papel de reporte	↑	↓	↓	■

3. DESENHO DO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO

PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO

Conforme estudo de Sponem e Lambert (2016) os elementos que abrangem o planejamento orçamentário são a participação dos gestores na proposição de suas metas de desempenho, o nível de dificuldade das metas atribuídas e se no orçamento, além das metas, são propostos os planos de ação relacionados à operacionalização do orçamento.

CONTROLE ORÇAMENTÁRIO

De acordo com estudo de Sponem e Lambert (2016) os elementos que abrangem o controle orçamentário são a análise das variações do orçamento (orçado versus realizado), o uso do orçamento como instrumento de avaliação de desempenho do gestor, assim como o alinhamento das metas orçamentárias com o plano de incentivos dos executivos.

PRÁTICAS FLEXÍVEIS DE ORÇAMENTO

As principais práticas de orçamento, debatidas dentro da perspectiva de orçamento flexível são a existência de um processo sistemático de revisão das metas orçamentárias, com implicações ou não para as metas dos executivos, a ferramenta denominada Reforecasts em que o orçamento é atualizado não sob o ponto de vista de pactuação de metas, mas para gerar previsibilidade para um horizonte restrito ao ano corrente.

PRÁTICAS TRANSVERSAIS

Segundo estudo de Sponem e Lambert (2016) define-se três elementos transversais que perpassam todas as etapas mencionadas, ou seja, tanto a etapa de planejamento quanto de controle orçamentário. Esses elementos são (i) o nível de formalização do processo orçamentário na organização e nas suas unidades de negócio (ii) o nível de detalhe do orçamento em termos de linhas/rubricas ou mesmo centros de custo e (iii) o envolvimento administrativo (especialmente do corpo diretivo) com o processo orçamentário.

	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
Participação	↑	↓	■	↑
Nível de dificuldade	↓	↑	■	↑
Planos de Ação	↑	↓	↓	↑
Análise de variação	↑	↓	↓	↑
Recompensas	↑	↓	↓	■
Revisão	↓	■	↑	↑
Reforecasting	↓	■	↓	↑
Nível de envolvimento administrativo	↑	↓	↓	■
Nível de detalhe	↑	↓	■	■
Nível de formalização	↑	↓	■	■

Grupo 1 (38 empresas): orçamento estático

Orçamento rígido, formal e detalhado com metas realistas e com menor uso das ferramentas de revisão e reforecasts.

Grupo 2 (19 empresas): orçamento indicativo

Orçamento com menor nível de formalização, detalhe e envolvimento administrativo, menor uso das ferramentas de controle orçamentário, e com alto nível de dificuldade das metas.

Grupo 3 (14 empresas): Orçamento “frouxo”

Orçamento em certa medida detalhado e formalizado, mas com uso limitado de ferramentas de controle orçamentário (análise de variação e recompensas). Caracteriza-se pelo uso de revisões orçamentárias.

Grupo 4 (37 empresas): Orçamento interativo

Orçamento com práticas de planejamento e controle orçamentário bem definidas, particularmente a adoção de práticas flexíveis como revisões orçamentárias e reforecasts. Apresenta nível médio de envolvimento administrativo, formalização e nível de detalhe.

4. REFLEXÕES

O orçamento empresarial consiste em uma das principais ferramentas de gestão das organizações. As empresas podem desenhar o orçamento com base em diversas dimensões em termos do processo de planejamento e controle, bem como utilizá-lo para desempenhar múltiplas funções. Nesse sentido, propomos algumas perguntas provocativas aos executivos que estão alinhadas com o escopo da pesquisa.

Como o orçamento se encaixa dentro do Sistema de Avaliação de Desempenho ou do Modelo de Gestão da sua empresa?

§ Se considerarmos o orçamento como uma ferramenta para implementar e operacionalizar a estratégia de longo prazo podemos perceber que ele está inserido em uma estrutura de controle gerencial mais ampla, que envolve desde a estrutura organizacional (cargos, funções, centros de responsabilidade) até ferramentas como o Planejamento Estratégico e o Balanced Scorecard.

Quais os papéis que o orçamento desempenha na sua empresa? Como você definiria a principal função do orçamento? E as funções secundárias?

§ Há uma discussão presente no dia-a-dia das empresas e na literatura de que o orçamento pode desempenhar múltiplas funções. No entanto, será que um modelo de orçamento é capaz de performar perfeitamente bem todas essas funções ao mesmo tempo? E será que essas funções são valorizadas da mesma forma pelos diversos atores que atuam na gestão de uma organização?

Quais as características de planejamento e controle orçamentário estão presentes em maior ou menor grau na sua empresa? A sua empresa adota práticas/rituais flexíveis para o orçamento?

§ O orçamento, a depender de diversos fatores contingenciais, pode ter níveis diferentes das dimensões de planejamento e controle, e é isso que torna a ferramenta difícil de ser copiada de uma empresa para outra. Por exemplo, qual o nível de participação que os gestores operacionais da sua empresa possuem na definição das metas orçamentárias? E os níveis de dificuldade das metas estabelecidas no plano orçamentário? Na sua empresa, há o ritual de acompanhamento das variações do orçamento e proposição de planos de ação para os desvios? Na sua empresa, o alcance das metas orçamentárias é utilizado para recompensa dos executivos, se sim, de quais níveis hierárquicos? Na sua empresa, o orçamento tem sido capaz de acompanhar o alto nível de incerteza política e econômica vivenciados no mercado brasileiro por meio de uso de ferramentas flexíveis como revisão orçamentária e forecasting? Esses são alguns dos inúmeros anseios abordados nessa pesquisa e que certamente fazem parte do dia-a-dia de executivos financeiros de empresas, independente do porte ou setor de atuação. Você já se perguntou qual o desenho de orçamento que mais se adequa à sua empresa?

Agradecimentos à FURB e à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo aporte financeiro..

Para dúvidas ou sugestões entre em contato pelos e-mails:
fbeck@furb.br
dmucci@furb.br