

Área temática

Jogos de Empresas

Título do trabalho

A utilização do orçamento como ferramenta de planejamento e controle gerencial em um jogo de empresas

AUTORES

MATHEUS DE OLIVEIRA REIS

Universidade de São Paulo
molreis@gmail.com

ANTONIO CARLOS AIDAR SAUAIA

Universidade de São Paulo
asauaia@usp.br

Resumo

O presente estudo examinou a maneira como o orçamento adicionou valor a uma organização (Qualitech) presente no jogo de empresas realizado na disciplina Laboratório de Gestão I, ministrada no 1º semestre de 2010 na FEA/USP. Face às idéias amplamente divulgadas na literatura por Frezatti (2005), Hansen e Van der Stede (2004) de que o orçamento pode ser utilizado nas atividades de planejamento (ao permitir a visualização antecipada dos resultados financeiros das decisões tomadas pelos gestores de uma empresa) e de controle (através da comparação entre o desempenho efetivo e o esperado da organização), pesquisou-se a utilidade dessa ferramenta no processo decisório da Qualitech que operava em um ambiente competitivo no qual todas as empresas iniciaram em condições econômicas idênticas. Constatou-se que o orçamento contribuiu para uma tomada de decisões mais qualificada e promoveu uma gestão empresarial mais eficaz, medida por meio da TIR – taxa interna de retorno, escolhido como o indicador econômico de desempenho.

Abstract

The current study examined how budget added value to an organization (Qualitech) operating in the business game held in the course Laboratório de Gestão I in the 1st semester of 2010 at FEA/USP. Given the ideas widely spread in the literature by Frezatti (2005), Hansen and Van der Stede (2004) that the budget can be used in the activities of planning (by allowing an anticipated look at the financial consequences of the decisions made by the managers of an organization) and control (through the comparison of the effective and the expected performance of the organization), this study examined the utility of this managerial tool in the decision processes of Qualitech, a company operating in a competitive environment in which all companies started their activities in identical economic situations. This study came to the conclusion that budgets contributed to a more qualified decision-making process and promoted a more effective business management, measured by the IRR – internal rate of return, chosen as the economic indicator of performance.

Palavras-chave

Orçamento; planejamento e controle; jogo de empresas

Introdução

De forma geral, pode-se considerar como relativamente recente o surgimento dos orçamentos tanto na literatura acadêmica como na adoção, por parte dos gestores organizacionais, dessa ferramenta: “nos anos que se seguiram a 1930, a aplicação do orçamento empresarial tomou grande impulso nos Estados Unidos, com o aparecimento do movimento científico de administração empresarial” (Tung, 1994, p. 48). Na década de 40, “aproximadamente 50% das empresas norte-americanas usavam, de uma forma ou outra, o sistema de controle orçamentário; em 1958, uma pesquisa efetuada por Sord e Welsch revelou que 95% das empresas americanas aplicavam o sistema orçamentário para seu controle financeiro. Hoje em dia, o controle orçamentário é quase uma “norma de vida” das empresas norte-americanas” (Tung, 1994, p. 48).

Em relação às empresas brasileiras, a ênfase na utilização de orçamentos começou a se destacar a partir da década de 70, “motivada pela junção das circunstâncias que, de forma indireta, obrigavam os empresários a produzir melhor e mais barato, sob pena de serem expulsas do mercado pela concorrência” (Tung, 1994, p. 49).

A partir da década de 90, no entanto, em função de mudanças significativas no ambiente de negócios das empresas, decorrentes do acirramento da competição proveniente da globalização, de ciclos de vida dos produtos cada vez mais curtos, do maior poder de barganha apresentados pelos consumidores, entre outros, a utilização dos orçamentos como instrumento gerencial passou a receber consideráveis críticas no sentido de estar “excessivamente focada no curto prazo e enfatizava o retorno de forma artificial, em períodos contábeis anuais, trimestrais e mensais, que não necessariamente retratam o verdadeiro ciclo de vida dos produtos e a idéia de alcance de vantagem competitiva no longo prazo” (Frezatti et al, 2009, p. 50). Dessa forma, o desenvolvimento de sistemas de avaliação de desempenho organizacional como o *Balanced Scorecard*, que, através de suas quatro perspectivas (financeira, clientes, aprendizado e crescimento e processos internos) corrigiria as distorções provocadas pelo enfoque na utilização dos orçamentos como métrica para a avaliação de desempenho organizacional, surgiu com destaque no contexto de negócios.

Assim, os orçamentos encontram-se hoje ainda como instrumentos gerenciais amplamente utilizados tanto para o planejamento como para o controle das atividades organizacionais, mas, em função das críticas que vem recebendo, deu margem ao surgimento da chamada teoria contingencial: a utilização de métricas para a avaliação do desempenho organizacional (estando incluídos nesse grupo os orçamentos) deveria segundo essa teoria ser determinada em função das necessidades da organização, suas características (tamanho, estratégia, área de atuação), entre outros fatores

Problema de Pesquisa e Objetivo

O processo administrativo pode ser considerado como a tomada de decisões baseada em cinco principais dimensões ou funções, quais sejam: “o planejamento, a organização, a liderança, a execução e o controle” (Maximiano, 2007, p. 6). Dentro dessas cinco funções, o objetivo deste estudo será analisar como a utilização do orçamento, uma ferramenta gerencial amplamente divulgada na literatura acadêmica, contribuiu para o sucesso das funções gerenciais de planejamento e controle na empresa Qualitech durante o jogo de empresas realizado na disciplina Laboratório de Gestão I.

Dessa forma, em função dos resultados obtidos pela empresa em questão, procurar-se-á medir o valor gerado pelos orçamentos para o grupo com a utilização de um orçamento das atividades da organização que deveria (i) ao final de um período, servir como padrão de referência para a comparação entre o desempenho efetivo da empresa e o orçado, a fim de

encontrar eventuais causas de desvios prejudiciais ao grupo e, posteriormente, efetuar ações corretivas de interesse da empresa; e (ii) enquanto ferramenta de auxílio às atividades de planejamento estratégico, permitir a análise dos impactos das decisões a serem tomadas nos indicadores financeiros (TIR, lucro líquido, saldo de caixa, etc.) de maior relevância para a organização, de forma a auxiliar na tomada de decisão mais adequada aos objetivos da Qualitech durante as rodadas em que a empresa participou do simulador organizacional.

Assim, deseja-se investigar como sugeriram Siegel e Shim (2005), Frezatti et al (2009), Cieslak e Kalling (2008), entre tantos autores que estudaram o tema, se o orçamento contribui efetivamente na prática da gestão organizacional para (i) o controle gerencial através de sua utilização como um padrão de comparação entre a performance obtida por indivíduos, grupos ou pela própria organização como um todo, e um determinado nível de desempenho esperado para a consecução dos objetivos organizacionais; e (ii) se o feedback proporcionado pelo orçamento apóia o processo de planejamento estratégico da organização, uma vez que os orçamentos, enquanto expressões formais dos resultados empresariais que espera-se obter com as decisões gerenciais tomadas, podem alertar os gerentes de eventuais problemas que podem ser acarretados com as decisões tomadas, contribuindo assim para a elaboração de planos estratégicos mais eficientes ou adequados aos objetivos da entidade.

Revisão Bibliográfica

Orçamento – uma definição

O orçamento pode ser definido como a “expressão formal de planos, objetivos e metas da administração que abrange todos os aspectos da operação para um determinado período de tempo” (Siegel e Shim, 2005, p. 1). Quanto à sua abrangência dentro de uma organização, é recomendada a elaboração de orçamentos “para a empresa como um todo, assim como para suas divisões, departamentos, projetos, serviços, capacidade produtiva, etc.” (Siegel e Shim, 2005, p. 2); os orçamentos devem refletir “as metas e os objetivos de cada departamento em todos os níveis da empresa” (Siegel e Shim, 2005, p. 2)

Em relação ao horizonte de tempo a que correspondem, os orçamentos podem ser de:

- Curto prazo (1 ano ou menos);
- Médio prazo (2 a 3 anos);
- Longo prazo (3 anos ou mais).

De forma geral, o prazo de um orçamento pode variar “de acordo com seus objetivos, uso, e disponibilidade de dados necessários para sua criação. O período de um orçamento é afetado por risco do negócio, estabilidade operacional e de vendas, métodos de produção, e duração do ciclo do processo” (Siegel e Shim, 2005, p. 1).

Quanto às técnicas de elaboração de um orçamento, destaca-se a princípio que “as técnicas de preparação, revisão e aprovação de orçamentos variam de empresa para empresa. Tais processos devem ser feitos levando-se em conta as necessidades específicas do negócio” (Siegel e Shim, 2005, p. 2). Os sistemas orçamentários das organizações, assim como seus sistemas contábeis, deveriam “ser adaptados à medida que a empresa se modifica” (Welsch, 2009, p. 385). Destaca-se também a idéia de que, uma vez tomada a decisão de se implementar procedimentos formais para a criação do orçamento, “o seu desenvolvimento deverá ser agressivamente apoiado pela alta administração. As resistências iniciais somente poderão ser superadas por meio de uma educação orçamentária ativa e continuada, incluindo até o nível de supervisão mais baixo” (Welsch, 2009, p. 387).

O início do processo de elaboração do orçamento é caracterizado “pela determinação de metas e estratégias gerais da organização, que são traduzidas em metas de longo prazo específicas, orçamentos anuais e planos operacionais” (Siegel e Shim, 2005, p. 2); exemplos

de metas organizacionais podem incluir a taxa de crescimento do lucro líquido, a taxa de redução de custos operacionais, a taxa de retorno sobre o investimento, etc. Superada esta etapa, o processo orçamentário requer outras cinco atividades, a saber: “(i) a análise de recursos disponíveis; (ii) a estimativa dos componentes de orçamento; (iii) a coordenação e a revisão dos componentes; (iv) a obtenção de aprovação final; e (v) a distribuição do orçamento aprovado” (Siegel e Shim, 2005, p. 9).

Ainda em relação ao processo orçamentário, destaca-se a existência de duas distintas abordagens envolvendo a participação de funcionários de níveis inferiores da organização: a abordagem *bottom-up* e a abordagem *top-down*.

O critério *bottom-up*, ou seja, de baixo para cima, “inicia-se no nível departamental da empresa, baseado nos objetivos do nível em questão. No entanto, os objetivos de tais níveis devem estar em sintonia com os objetivos da empresa. Cada departamento prepara seu orçamento que, posteriormente, é integrado ao orçamento geral” (Siegel e Shim, 2005, p. 10).

A vantagem dessa abordagem, aponta Siegel, consiste no fato de que “os gerentes de uma organização geralmente se sentem mais motivados a atingir as metas de um orçamento quando são envolvidos na preparação do mesmo; os gerentes envolvidos no processo podem ter estimativas melhores de quais resultados podem ser obtidos e a que custo” (Siegel e Shim, 2005, p. 10). Além disso, Ni et al (2007, p.4) afirmam que “a participação em processos decisórios pode aumentar a *self-efficacy*” de um colaborador, sendo *self-efficacy* definida como “a crença de um funcionário em seu (sua) capacidade de realizar uma tarefa” (Ni, 2007, p.4); ainda em relação às atitudes dos funcionários que participaram da elaboração de um orçamento, destaca-se que “tais gerentes não podem, posteriormente, culpar metas irreais para justificar o fato de não terem atingido as metas previstas no orçamento quando ajudaram, em primeiro lugar, a estabelecê-las” (Siegel e Shim, 2005, p. 10). Quanto às desvantagens, destacam-se “o tempo consumido pelos níveis organizacionais na elaboração de orçamento e a possível negligência de objetivos da empresa como um todo” (Siegel e Shim, 2005, p. 10).

A abordagem *top-down*, ou seja, de cima para baixo, consiste, por sua vez, através do trabalho de um grupo sob a responsabilidade do CEO da organização, “na determinação dos objetivos e estratégias gerais da empresa, na consideração de restrições e da competição, para que se estabeleça o orçamento e se façam alocações” (Siegel e Shim, 2005, p. 11). Essa abordagem é recomendada “para empresas que apresentam significativas interdependências entre suas unidades operacionais, de forma a aumentar a coordenação” (Siegel e Shim, 2005, p. 11); por outro lado, essa abordagem apresenta como desvantagens “a possibilidade de que o grupo designado não tenha todo o conhecimento necessário para preparar o orçamento de cada segmento da organização; os gestores da organização não apoiariam ou se comprometeriam com um orçamento do qual não participaram da definição” (Siegel e Shim, 2005, p. 11).

Outro fator de grande importância em relação à utilização de orçamentos é o grau de confiabilidade que os mesmos apresentam.

Para essa medida ser conhecida, faz-se necessário que as organizações monitorem continuamente seu desempenho com o apoio de seu orçamento. Um orçamento deveria ser revisto “de forma a se tornar preciso para o período em questão devido a erros, *feedback*, novas informações, condições em constante mudança, ou modificações nos planos da empresa. O erro humano, no entanto, é a causa mais provável de falhas, particularmente quando um orçamento é extenso e complexo” (Siegel e Shim, 2005, p. 15). Assim, a realização de revisões constantes nos parâmetros de um orçamento, substituindo assim os “orçamentos tradicionais” pelos chamados *rolling budgets*, contribui significativamente para “o aperfeiçoamento do planejamento operacional e para o desempenho do orçamento” (Hansen e Van der Stede, 2004, p. 433).

Siegel e Shim apontam para a necessidade de se adotar medidas corretivas aos primeiros sinais de ineficácia do orçamento. Tais sinais de debilidade do orçamento podem incluir “o estabelecimento de metas incoerentes ou difíceis de serem alcançadas; indecisão da alta administração; tempo excessivo necessário para preparação do orçamento; funcionários responsáveis pela elaboração do orçamento pouco familiarizados com as operações orçadas; orçamentos preparados de forma distinta a cada ano; desatualização dos orçamentos” (Siegel e Shim, 2005, p. 15).

A precisão de um orçamento pode ser determinada, por fim, através da comparação “dos números efetivamente realizados com os números orçados em termos monetários e unitários; quanto mais próximos esses dois números estiverem, mais preciso é o orçamento” (Siegel e Shim, 2005, p. 31).

Ainda com relação a possíveis desvios dos valores apresentados em um orçamento e os efetivamente realizados por uma organização, usualmente se aceita certa flexibilidade nos orçamentos “para permitir contingências inesperadas” (Siegel e Shim, 2005, p. 3). O objetivo de tal flexibilidade seria permitir aos gestores traçarem cenários alternativos (análises “e se”) aos estabelecidos. Assim, os chamados orçamentos flexíveis tornam-se eficientes “quando o volume de atividade varia em uma faixa relativamente estreita” (Siegel e Shim, 2005, p. 6); como benefício dessa orientação, destaca-se a possibilidade de “estudar os efeitos de certos eventos possíveis e julgar, em função de uma noção de sua probabilidade de ocorrência, se os objetivos fixados são realistas, o que poderá ser feito para reagir à ocorrência desses eventos, e até que ponto se pode responsabilizar o executante de alguma operação por uma variação significativa ocorrida, entre orçado e realizado, quando se sabia, desde o início, que alguns elementos dessa operação estavam sujeitos a grandes margens de erro e a eles o resultado do exercício ou o saldo de caixa eram muito sensíveis” (Sanvicente, 2008, p. 173).

Quanto aos diversos tipos de orçamentos existentes, destacam-se o orçamento financeiro, que “avalia as projeções de ativos, passivos e patrimônio líquido do negócio; é necessário para que se possa conhecer a situação financeira da empresa” (Siegel e Shim, 2005, p. 5); o orçamento de caixa, que apresenta as entradas e saídas esperadas de caixa da organização em um determinado período. “Ele ajuda a administração da empresa a manter níveis de caixa apropriados às necessidades do negócio e ajuda a evitar a necessidade de recorrer, em momentos desfavoráveis, a fontes de financiamento custosas, bem como a existência de recursos em níveis acima do esperado não sendo utilizados” (Siegel e Shim, 2005, p. 5); o orçamento operacional, que aborda “os custos dos bens e serviços produzidos” (Siegel e Shim, 2005, p. 5); e, por fim, o orçamento mestre, “um conjunto de sub-orçamentos reunidos de forma a expressar as atividades planejadas da empresa” (Siegel e Shim, 2005, p. 5), o qual seria elaborado principalmente a partir dos orçamentos operacional e financeiro.

Por fim, é necessário apontar que, para uma organização, a elaboração de um orçamento deve ser feita se os benefícios provenientes do mesmo compensem não somente os custos incorridos em sua preparação, mas também suas eventuais deficiências: “o custo de um instrumento gerencial é algo relativamente fácil de apurar, podendo incorporar níveis variados de precisão e abrangência e critérios de abstração. Apesar disso, o benefício é menos tangível e pode ser analisado do ponto de vista tanto de quanto se ganha como pela perspectiva de quanto custaria a inexistência do orçamento” (Frezatti, 2005, p. 32). Destaca-se, no entanto, que a adoção de orçamentos, enquanto um mecanismo formal de gestão, ganha maior importância à medida que a organização vai se desenvolvendo: “enquanto pequenos negócios podem freqüentemente ser controlados com mecanismos informais de gestão como supervisão direta e comunicações orais, organizações maiores necessitam de controles mais formais à medida que a crescente complexidade associada a um maior número de funcionários cria problemas de controle social, comunicação e coordenação” (King, Clarkson, Wallace, 2009, p. 51); além disso, “há evidências de uma associação positiva entre o uso de orçamentos e

desempenho organizacional como mostrado pelas taxas de crescimento em pequenas e médias empresas” (King, Clarkson, Wallace, 2009, p. 55). Ainda em relação ao desempenho de uma entidade em função de seu orçamento, estudos apontam também para o fato de que “quanto melhor o desempenho de um orçamento no planejamento operacional, na avaliação de desempenho e na formulação estratégica, melhor o desempenho organizacional” (Hansen e Van der Stede, 2004, p. 435).

Entre as vantagens possíveis de serem obtidas com um orçamento, destacam-se “a ligação de objetivos e recursos; a comunicação aos gerentes do desempenho que se espera deles; o aperfeiçoamento do processo de decisão gerencial porque leva à consideração de eventos futuros e oportunidades associadas; ajuda os gestores a ficarem cientes dos problemas enfrentados pelos níveis organizacionais inferiores; permite a investigação de como tornar as operações e os recursos mais produtivos, eficientes, competitivos e rentáveis; permite vislumbrar potenciais situações de ameaças, para que planos alternativos possam ser instituídos” (Siegel e Shim, 2005, p. 18).

Quanto às desvantagens de um orçamento, destacam-se “a possibilidade de que os gestores que sistematicamente aumentam suas demandas, sabendo que as mesmas serão reduzidas, consigam no final das contas o que desejavam inicialmente; a possibilidade de se premiar gerentes que estabelecem metas modestas e de se punir os que definem metas ambiciosas que não são atingidas; a subjetividade do processo orçamentário; a desconsideração de qualidade e do serviço prestado ao cliente” (Siegel e Shim, 2005, p. 19).

Planejamento e controle

Em uma organização, as práticas de controle gerencial correspondem “ao conjunto de processos pelos quais os gestores devem assegurar que os planos sejam efetivamente realizados para alcançar os objetivos e metas organizacionais” (Frezatti et al., 2009, p 53). O processo de controlar, por sua vez, apresentaria, de acordo com Silva (2006, p.13), as seguintes etapas:

- Definição do que controlar, com um planejamento adequado e que contenha uma clara definição de seus objetivos e estratégias;
- Definição de como medir se o que foi estabelecido anteriormente está sendo alcançado, ou seja, deverão ser definidos os indicadores de desempenho;
- Definição de padrões que pode ocorrer pelos estudos de padrões, considerando as características da empresa, benchmarking ou definição de metas;
- Mensuração dos valores reais;
- Avaliação dos resultados obtidos, confrontando-se com os resultados planejados;
- Proposta de ação corretiva.

Quanto ao orçamento, sua ligação com as práticas de controle gerencial reside no fato de que, “ao início de um período, o orçamento é um plano ou um padrão de desempenho. Ao final, serve de mecanismo de controle ao ajudar a administração a mensurar seu desempenho frente ao plano para que desempenhos futuros possam ser melhorados” (Siegel e Shim, 2005, p. 13).

Destaca-se, por fim, que além dessa visão na qual o orçamento se encaixa como um padrão para comparações entre o desempenho realizado e o esperado de grupos dentro de uma organização e do próprio sistema como um todo, o orçamento pode ser utilizado nas atividades de controle gerencial como forma de incentivar os funcionários de uma empresa a adotarem tipos de comportamento que são de interesse de seus gestores: a adoção da metodologia *bottom-up* de elaboração orçamentária pode fazer com que os orçamentos “sejam usados para estimular os participantes do processo orçamentário porque tais participantes passarão a internalizar as metas orçamentárias como suas próprias metas já que participaram

de seu desenvolvimento” (Siegel e Shim, 2005, p. 17). O controle gerencial passaria também a incluir, dessa forma, “os sistemas, as regras, as práticas, os valores e outras atividades gerenciais colocadas em prática com a finalidade de direcionar o comportamento dos funcionários” (Malmi, Brown, 2008, p. 290).

Em relação à utilização dos orçamentos como ferramenta de controle gerencial, aponta-se, por fim, a necessidade da empresa verificar quais são suas necessidades em relação às práticas de controle exercidas e como o orçamento contribui para o cumprimento dos objetivos organizacionais em relação a essa dimensão. Assim, “as organizações deveriam adaptar seus modelos de controle de acordo com fatores como o ambiente de operação (o que elas fazem e como elas fazem), estrutura organizacional (incluindo tamanho), estratégia organizacional e ambiente externo” (Cieslak, Kalling, 2007, p.3). Dessa forma, aspectos que vem sendo apontados como pontos fracos de um orçamento enquanto ferramentas de controle, como sua rigidez em relação a um ambiente operacional cada vez mais dinâmico e que exige mudanças cada vez mais rápidas, levaria aos gestores a questionarem a melhor forma de estruturarem seus modelos de controle e, dentro desses modelos, qual o papel que deveria ser desempenhado pelos orçamentos. Dessa forma, como idealizado pela abordagem contingencial, “não há um único sistema de controle gerencial adequado para todas as organizações. Em vez disso, a adequação de uma determinada ferramenta de controle gerencial é vista como dependente de características de uma empresa” (King, Clarkson, Wallace, 2009, p.42).

Em relação ao planejamento, pode-se definir o conceito de planejar como a seleção “de uma direção para uma empresa durante um determinado período para que se alcance um resultado desejado” (Siegel e Shim, 2005, p. 21), com a finalidade de “fazer o melhor uso possível dos recursos disponíveis da empresa no longo prazo” (Siegel e Shim, 2005, p. 21).

Dentre suas finalidades, o planejamento pode “direcionar os esforços e comportamentos através de metas e padrões; estabelecer a clareza do que é esperado, reduzindo a ambigüidade; e contribuir para o aumento da congruência entre a organização e os indivíduos” (Frezatti et al., 2009, p. 51).

Com relação ao processo de planejamento, percebe-se que o mesmo é determinado pelas características específicas de cada organização na qual é desenvolvido; “o que difere o processo nas empresas é o perfil desse processo, levando em conta os seguintes aspectos:

- Horizonte de planejamento: algumas organizações não percebem nenhuma oportunidade no horizonte de longo prazo e concentram seus esforços numa perspectiva temporal mais curta, em que podem realmente ter utilidade;
- Formalização do processo: o grau de formalização pode ser variável nas organizações. Pode existir um intenso processo de discussão e definição das ações futuras, mas não necessariamente formalizado em detalhes. Em que aspectos o processo deve ou não ocorrer de maneira formalizada é uma prerrogativa dos gestores e depende de seu modelo de gestão;
- Participação dos gestores: participar do processo pode ter diversos significados na hierarquia da entidade. Participar da definição e da aprovação de suas próprias metas pode ser a forma mais clara de evidenciar a participação, mas podem ocorrer, dependendo do modelo de gestão da entidade, percepções diferentes do que seja percebido como participação em um nível diretivo e na supervisão, por exemplo.” (Frezatti et al., 2009, p. 55).

O orçamento seria, em relação à atividade de planejamento, “uma forma de planejamento e desenvolvimento de políticas considerando restrições de recursos. É um mecanismo de planejamento de resultados” (Siegel e Shim, 2005, p. 23), podendo contribuir com a avaliação de decisões a serem tomadas se “usados como uma ferramenta eficiente para avaliação de cenários “e se”. A alta administração pode definir o melhor rumo a ser seguido

através de várias alternativas simuladas” (Siegel e Shim, 2005, p. 77); um dos principais benefícios provenientes dessa utilização do orçamento é o “alerta à alta administração de possíveis problemas que podem surgir; ao se conhecerem esses problemas, soluções podem ser elaboradas” (Siegel e Shim, 2005, p. 10). Além de possibilitar a visualização de alternativas, o orçamento contribui ao “comunicar a todos os membros de uma empresa o que deles é esperado” (Siegel e Shim, 2005, p. 18).

Metodologia

Método de coleta de dados

A coleta de dados primários para este estudo foi feita através dos resultados disponibilizados pelo responsável pela condução do jogo de empresas no portal Simulab onde, para cada um dos oito períodos trimestrais durante os quais o jogo foi realizado, apresentavam-se não somente as condições de mercado sob as quais as empresas atuaram durante um determinado período (medidas através dos índices de atividade econômica, estacional e do índice geral de preços), mas também os efeitos das decisões tomadas pelos gestores no que diz respeito a lucro líquido, saldo de caixa, capacidade produtiva, *market share*, estoques, etc. (www.simulab.com.br).

Além desses resultados foram utilizados também a descrição e o resumo das principais decisões tomadas pelos gestores da Qualitech, presente também no portal Simulab, e as conseqüências esperadas pelo grupo dessas conseqüências no desempenho da empresa, obtidas através da adaptação da estrutura de apuração de resultados apresentada por Sawaia (2010) em sala de aula, feita pelos gestores da empresa.

Destaca-se por fim que, por se tratar, em última instância, do processo de gestão da empresa em questão, o estudo dos instrumentos gerenciais adotados pelas outras empresas desse mesmo jogo onde operavam doze concorrentes em um ambiente competitivo, ficou comprometida em função da ausência dos autores desse trabalho no processo decisório de outros grupos durante as rodadas do jogo de empresas.

Descrição do Experimento e Coleta de dados

Em cada rodada do jogo de empresas, os cinco diretores funcionais da Qualitech (responsáveis pelas áreas de Finanças, Marketing, Planejamento, Produção e RH) participavam, sob o controle da Presidente-Executiva da empresa, do processo de definição das estratégias a serem executadas pela organização, dada a definição de objetivos que ocorria no início de todo ano operacional expressa no Plano de Negócios.

No início do Ano 1, a empresa havia definido sua estratégia e tinha como sua meta o atendimento de um segmento *premium* do mercado de consumidores, através da oferta de produtos tecnologicamente sofisticados, que, ao satisfazer as necessidades desse segmento de mercado, captariam um retorno financeiro que traria à empresa um desempenho acima da média de suas concorrentes no mercado de operação.

Além dessa orientação voltada para uma estratégia de diferenciação, a estratégia organizacional, para o Ano 1, esteve baseada em uma política que julgava ser agressiva de investimentos em Marketing em épocas consideradas de expansão econômica para o setor de atuação da Qualitech (por exemplo, o segundo trimestre do ano fiscal 1, marcado pelo aumento de vendas em função de festividades como o Natal).

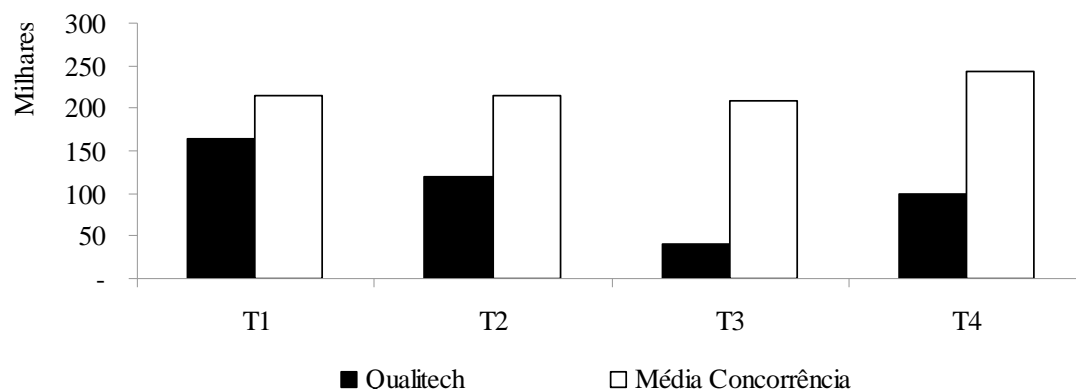


Figura 1 - Gastos com P&D da Qualitech e dos Concorrentes para o Ano 1

Fonte: Autores desta pesquisa.

O que a Figura 1 ilustra, no entanto, é o resultado da política de investimentos em P&D, que não somente estava abaixo da média das concorrentes da Qualitech, como também se mostrava decrescente entre os períodos 1 e 3, sinalizando assim a falta de alinhamento entre a estratégia definida pelo grupo no início do ano para o alcance dos objetivos organizacionais e as decisões tomadas pelos gestores da Qualitech.

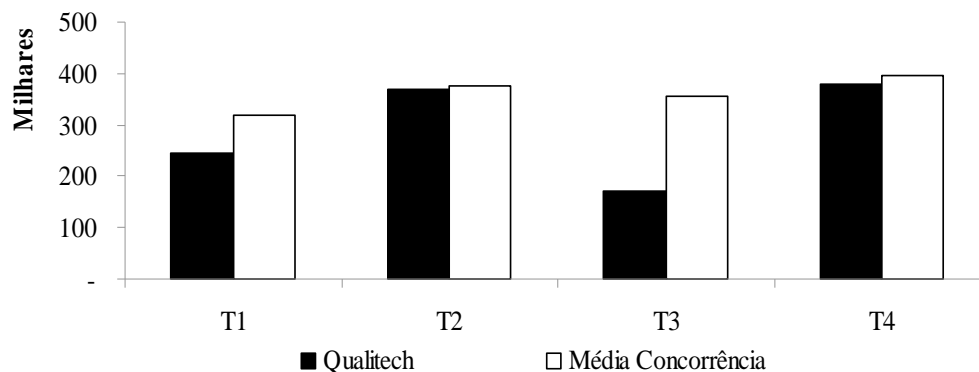


Figura 2 - Investimentos em Marketing da Qualitech e dos Concorrentes para o Ano 1

Fonte: Autores desta pesquisa.

Em relação aos investimentos em marketing, o total de vendas para o Ano 1 mostrou-se diretamente ligado aos ciclos de aquecimento da demanda e à equiparação dos gastos feitos pela empresa com a média de seus concorrentes, como expresso pelas Figuras 2 e 3: nos períodos em que os gastos com marketing da Qualitech mais chegaram perto da média de gastos praticada por suas principais concorrentes no mercado, o volume de vendas seguiu essa tendência e também se aproximou, como mostra a Figura 3, do volume médio de vendas do mercado no Ano 1.

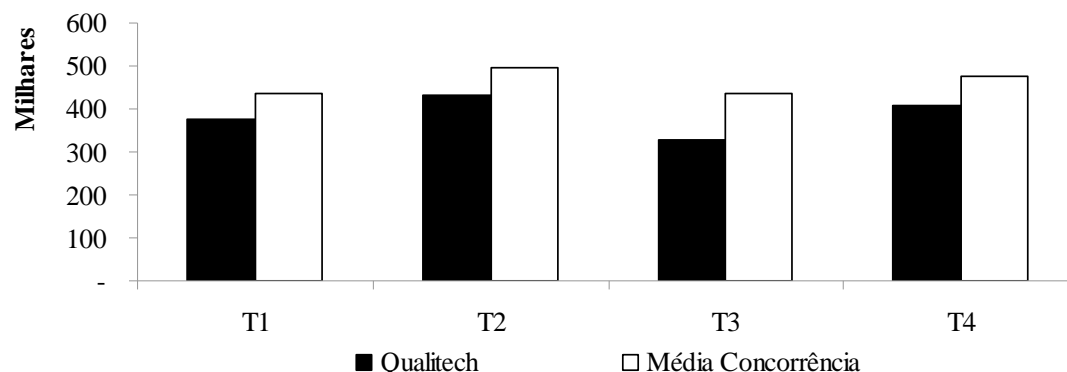


Figura 3 - Vendas da Qualitech e dos Concorrentes para o Ano 1

Fonte: Autores desta pesquisa.

Por fim, a Figura 4 apresenta a evolução do lucro líquido da Qualitech para os primeiros quatro trimestres do jogo de empresas realizado na presente disciplina: para os dois primeiros períodos do Ano 1, a Qualitech apresentou lucro líquido por volta de \$100.000 mas, em decorrência das decisões estratégicas tomadas e dos problemas de implementação das estratégias empresariais, o resultado dos últimos dois trimestres do período levou a prejuízos para a empresa.

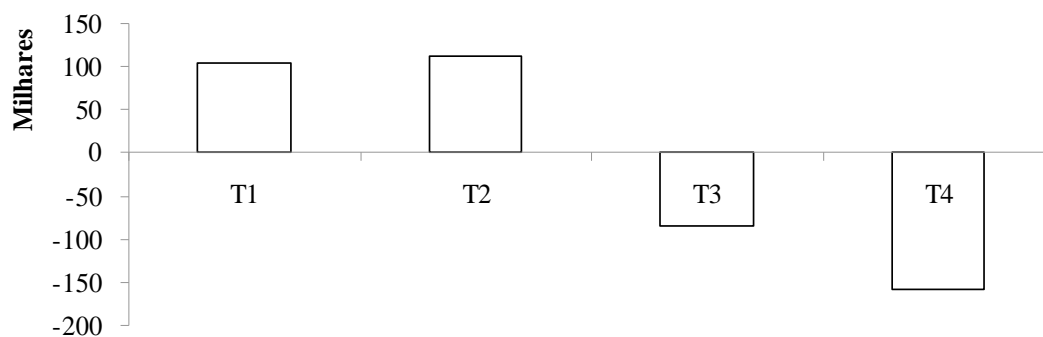


Figura 4 - Evolução do Lucro Líquido da Qualitech

Fonte: Autores desta pesquisa.

Para as rodadas de decisão do Ano 2, no entanto, em função dos resultados obtidos no Ano 1, das mudanças ambientais ocorridas no período (com destaque para a eleição do candidato social à presidência do Brazol, o país no qual o jogo de empresas foi conduzido) e de uma maior compreensão dos mecanismos que governavam o jogo de empresas do qual a Qualitech estava participando, os diretores da organização e a Presidente-Executiva entraram em comum acordo estabelecendo que as seguintes mudanças deveriam ser realizadas na condução dos negócios da organização:

- Ênfase maior nos investimentos em Marketing, de forma a tornar a divulgação e o conhecimento da marca Qualitech diferenciais competitivos da empresa em um

mercado-consumidor que passava por notória expansão, acarretando em um aumento de vendas;

- Adequação da gestão de caixa às necessidades produtivas da empresa (com destaque para a gestão de estoques);
- Estruturação do processo decisório da empresa, de forma a esclarecer as conseqüências financeiras das decisões tomadas a cada rodada.

Dentre essas novas orientações adotadas, os dois últimos itens acima citados relacionaram-se diretamente à utilização de orçamentos a cada rodada para a estruturação das decisões e do conhecimento dos impactos delas provenientes.

Com formato similar ao apresentado por Sauaia (2010, p.65) para a apuração de resultados financeiros das organizações participantes do jogo de empresas a cada rodada, o orçamento adotado pelos gestores da Qualitech focou-se, a princípio, na gestão de estoques (sobretudo matéria-prima) da organização, com o objetivo de se verificar se os objetivos empresariais para esse quesito estavam sendo atingidos, para, posteriormente, permitir simulações dos resultados financeiros obtidos em função das decisões gerenciais tomadas para as últimas rodadas do jogo.

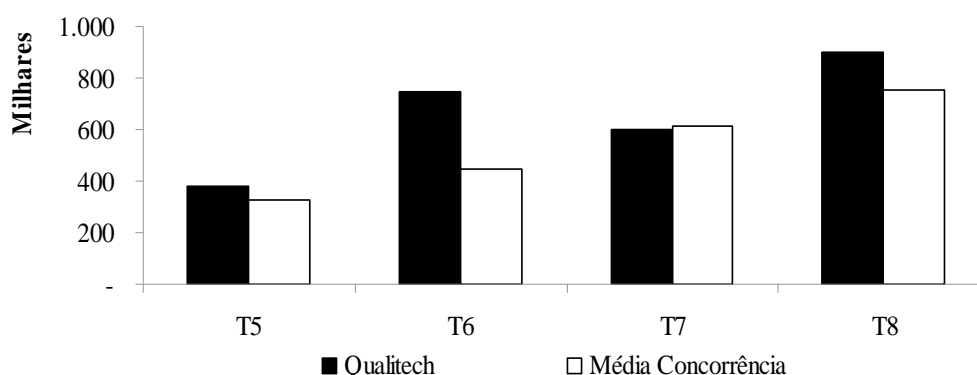


Figura 5 - Investimentos em Marketing da Qualitech e dos Concorrentes para o Ano 2

Fonte: Autores desta pesquisa.

Como conseqüência das medidas adotadas pela Qualitech para o Ano 2, destaca-se que, no que diz respeito aos investimentos em Marketing, a nova orientação adotada pela organização proporcionou, de forma geral, os resultados esperados, como expresso nas Figuras 5 e 6. Na Figura 5, percebe-se que os volumes de recursos investidos em marketing nos quatro trimestres do Ano 2 mostraram-se equivalentes à média do mercado ou superiores aos observados para a concorrência, diferente do primeiro ano de operações, expresso na Figura 2, que mostrava os gastos em marketing da empresa abaixo da média de suas concorrentes.

A Figura 6, por sua vez, mostra que, como no Ano 1, a equiparação dos gastos em marketing da Qualitech com os gastos médios da concorrência levou a um aumento no volume de vendas da empresa em um mercado que se caracterizou pela expansão no segundo ano de operações, posicionando a organização com volumes de vendas, para três dos quatro trimestres do Ano 2, superiores aos volumes médios vendidos pela concorrência, ao passo que no Ano 1 em nenhum trimestre tal situação havia ocorrido.

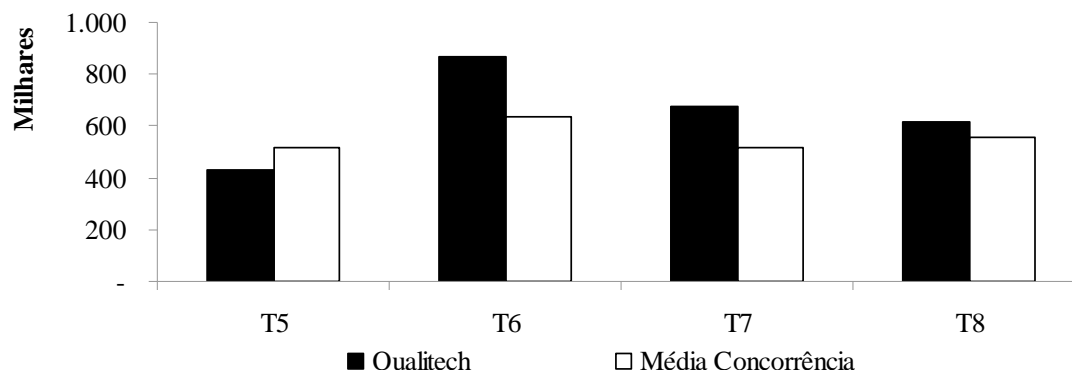


Figura 6 - Vendas da Qualitech e dos Concorrentes para o Ano 2

Fonte: Autores desta pesquisa.

Em relação aos resultados financeiros obtidos pela Qualitech com a maior formalização de seu processo de gestão e com o maior controle de seus estoques, a Figura 7 apresenta, por fim, o desempenho do saldo de caixa ao longo do jogo de empresas em função dos investimentos em matéria-prima (o quesito que recebeu maior monitoramento através do orçamento elaborado pelo grupo) realizados pela organização. Após atingir o maior déficit de caixa no trimestre 4, a gestão de caixa alinhada aos objetivos da Qualitech levou, do período 5 em diante, a um aumento do saldo de caixa em relação ao período anterior, sendo essa tendência interrompida somente no trimestre 8, em função de condições mercadológicas inesperadas pelos gestores da Qualitech.

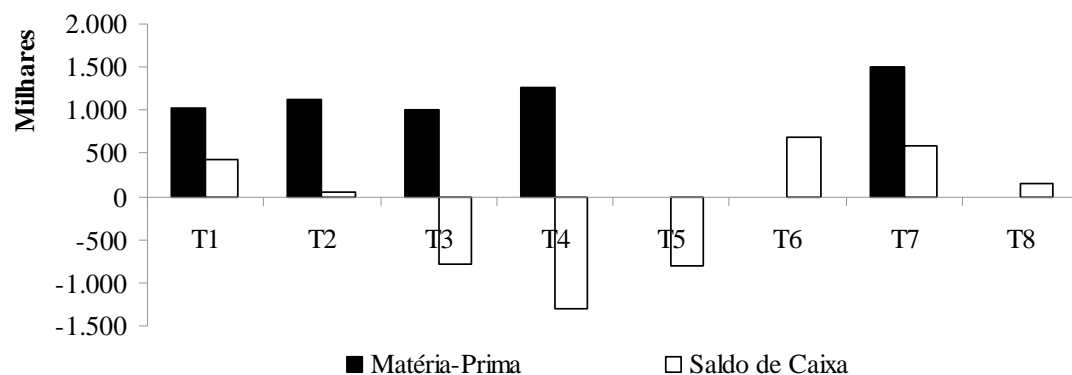


Figura 7 - Evolução dos Gastos com Matérias-Primas e do Saldo de Caixa da Qualitech

Fonte: Autores desta pesquisa.

A Figura 8, por sua vez, mostra o lucro líquido obtido pela entidade nos quatro trimestres do Ano 2 que, como o saldo de caixa, apresentou dos trimestre 5 a 7 evolução nos valores obtidos, em relação ao trimestre anterior, sendo também essa tendência interrompida pelos resultados negativos obtidos no trimestre 8.

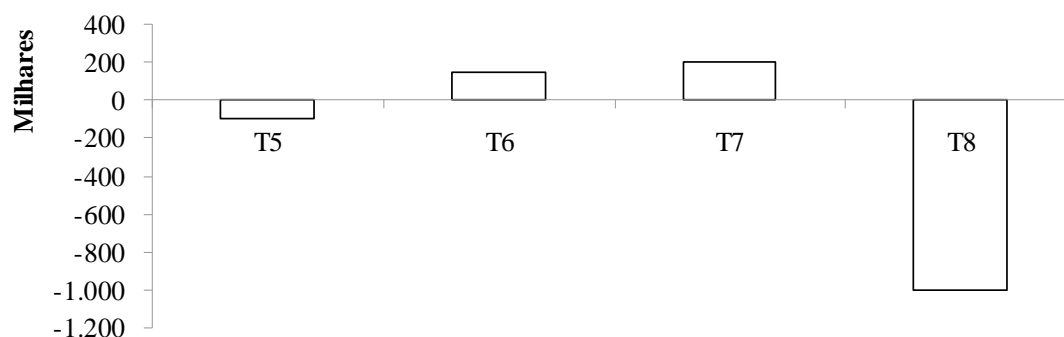


Figura 8 - Evolução do Lucro Líquido da Qualitech

Fonte: Autores desta pesquisa.

Discussão dos Resultados

De forma geral, a análise das figuras apresentadas na seção anterior permite a constatação de que o desempenho da Qualitech apresentou sensível melhoria na passagem do Ano 1 para o Ano 2 (amenizando-se, aqui, os resultados obtidos no último período do jogo, no qual a maior parte das empresas presentes no mercado foi surpreendida pelas condições adversas do macroambiente e incorreu em perdas financeiras).

Quanto às causas dessa melhoria, merece destaque a execução dos planos de Marketing por parte da organização, que cumpriu seus objetivos de não somente equiparar-se à média das demais empresas presentes no mercado como, ao fazer isso, proporcionar à Qualitech um patamar de vendas de seus produtos acima da média desse mesmo mercado; tal resultado se torna expressivo ao se recordar que, para o Ano 1, nas duas dimensões em questão a organização apresentou desempenho inferior ao da concorrência.

Com relação ao desempenho financeiro, destaca-se que, após a decisão de se formalizar o processo decisório da Qualitech através principalmente da utilização de um orçamento, que passou a ser elaborado a cada rodada do Ano 2, essa ferramenta adicionou valor à gestão das atividades da empresa de duas formas que se tornaram facilmente perceptíveis pelo grupo de diretores da empresa.

A primeira delas diz respeito ao planejamento estratégico da organização para o Ano 2. Como se tornou de conhecimento de todas as empresas participantes do jogo de empresas o requisito feito pelo governo social de que, a partir do sexto trimestre, todos os participantes de mercado deveriam instalar em suas plantas produtivas a quantidade de três filtros antipoluentes (que gerariam, adicionalmente, benefícios em termos de eficiência operacional para as empresas em questão) até o final do jogo, sendo que o preço, por filtro, aumentava a cada rodada para as empresas que preferiam postergar esse investimento (no trimestre 6, o custo unitário do filtro era de \$200.000; na rodada 7, \$250.000; e, por fim, de \$300.000 na rodada 8, representando um aumento de 50% em relação ao preço inicial dos filtros quando do anúncio do governo social).

Para a Qualitech, a compra dos três filtros em questão, voltada ao atendimento das normas ambientais estabelecidas pelo governo e, conseqüentemente, a possibilidade de se evitar multas decorrentes do desrespeito às mesmas, foi analisada por seus gestores em função do impacto que se teria no saldo de caixa da organização.

Se a compra em questão fosse realizada no trimestre 6 ou no trimestre 7, a organização enfrentaria um saldo de caixa negativo no curto prazo e, conseqüentemente, teria o desempenho de períodos futuros prejudicado em função de custos financeiros que seriam acarretados com os financiamentos que deveriam ser feitos para cobrir o déficit de caixa obtido (a observação dessas possibilidades pode ser facilmente feita através da Figura 7: uma subtração de \$600.000 poderia, em função de outros custos não programados no trimestre 6, levar à uma situação de falta de recursos no período em questão para a Qualitech, ao passo que, no período 7, a compra dos filtros pelo total de \$750.000 por si só seria suficiente para acarretar custos financeiros à empresa no trimestre em questão).

Atenta a essa questão e considerando, para cada período, as necessidades de investimento da Qualitech (sobretudo para o período 7, no qual já havia sido programada uma considerável saída de caixa a título de compra de matéria-prima), os gestores da organização optaram por, mesmo pagando um total de \$150.000 a mais em relação ao custo total da operação se ela tivesse ocorrido no trimestre 6, realizar a compra dos três filtros no último período do jogo, prática que, mesmo em um trimestre de desempenho financeiro atípico para a organização, não levou a um saldo de caixa negativo, implicando assim que a empresa não necessitaria buscar fontes de financiamento custosas para continuar suas operações.

Por fim, a segunda dimensão na qual a utilização, por parte do grupo, de um orçamento foi benéfica à consecução dos objetivos da empresa reside no acompanhamento dos resultados obtidos pela empresa em função das novas diretrizes sob as quais passou a operar no Ano 2 do jogo de empresas.

Como demonstrado nas Figuras 4 e 8, a evolução do lucro líquido da Qualitech no Jogo de empresas se mostrou, a partir do quarto trimestre e até o sétimo, crescente em relação ao trimestre anterior, com essa tendência sendo interrompida no trimestre final do jogo. Com isso, através da análise do desempenho obtido, a empresa constatou que os desempenhos obtidos estavam, senão exatamente iguais aos valores orçados pelo grupo no momento das tomadas de decisões, ao menos positivamente associados àqueles projetados.

Dessa forma, a empresa foi capaz de avaliar de forma clara a eficácia das decisões que havia tomado nas mais diversas dimensões (preço, investimentos em marketing e equipamentos, compra de matérias-primas, etc.) e, caso necessário, adotar medidas corretivas para desvios que não fossem congruentes com os objetivos da Qualitech; merece destaque especial nesse ponto que, para os gestores do grupo, a nova orientação adotada para o Ano 2 de se incrementar os investimentos em Marketing teve sua eficácia comprovada, através de números, pelo orçamento desenvolvido pelo grupo durante as rodadas do Ano 2.

Conclusão

O presente estudo dedicou-se à demonstração de que, no caso da entidade avaliada no jogo de empresas, os orçamentos adotados a partir do Ano 2 contribuíram de forma significativa para a melhoria do desempenho empresarial.

Como essa melhoria não foi obtida, em última instância, de fatores específicos da Qualitech ou de seu ambiente de atuação, mas de seu processo decisório, ou seja, da estruturação que seus gestores implantaram à tomada de decisões através principalmente da utilização de orçamentos, esse trabalho comprovou que os orçamentos continuam sendo instrumentos gerenciais de grande importância em duas dimensões.

A primeira delas é a de planejamento estratégico, na qual os orçamentos contribuíram de forma positiva para a tomada de decisões da Qualitech ao permitir a visualização dos impactos financeiros das decisões relativas à preço, investimentos, volume de produção, etc., e, em função desses impactos, conduzir análises de sensibilidade com o intuito de verificar a

mudanças dos resultados econômicos que seriam obtidos em função de mudanças nas variáveis de decisão sobre as quais o grupo realizava suas decisões a cada rodada.

A segunda, por fim, diz respeito às práticas de controle dos resultados organizacionais: assim que o grupo passou a adotar procedimentos formais, através dos orçamentos, de avaliação de desempenho da empresa como um todo e do desempenho das variáveis de decisão, análises passaram a ser inferidas a respeito da eficácia das decisões tomadas em todas as variáveis de decisão (com ênfase na política de investimentos em Marketing e na gestão de estoques/compra de matérias-primas) e, em função dos dados observados, ou manter as orientações que estavam sendo implementadas, ou propor ações corretivas de forma a sanar os problemas que impediam o alcance dos objetivos determinados pelo grupo para as atividades da Qualitech.

Como limitações do presente estudo, as principais conclusões realizadas a partir do desempenho da Qualitech e do jogo de empresas encontram obstáculos à sua aplicação a empresas em geral em dois fatores.

O primeiro deles reside no fato de que o processo gerencial de somente uma organização foi adotado, e, mesmo para essa organização, por apenas uma parcela de tempo limitada do jogo de empresas. Assim, a verificação da utilização dos orçamentos por outras empresas no ambiente econômico simulado contribuiria para poder se detectar, da melhoria no desempenho organizacional verificada no Ano 2, o quanto foi causada pelo processo gerencial mais estruturado da Qualitech, e o quanto pode ser atribuído a outros fatores mercadológicos ou específicos da empresa que aqui não foram considerados.

A segunda diz respeito às dimensões para as quais os orçamentos foram utilizados como ferramenta de controle gerencial. Boa parte das críticas que a utilização de orçamentos vem recebendo de pesquisadores e gestores residem no fato de que a ênfase na avaliação exclusivamente do desempenho financeiro pode levar, como apontam Cieslak e Kalling (2008), à desconsideração de fatores não-financeiros que ganham cada vez mais importância no atual contexto de negócios, como a satisfação dos clientes, a gestão de ativos intangíveis (como conhecimentos específicos de funcionários) e a atuação da organização nas dimensões social, política e ambiental.

Como tais aspectos não foram contemplados, ao menos explicitamente e de forma direta, no jogo de empresas, a verificação da utilidade dos orçamentos em relação a essas dimensões dos negócios não pode ser verificada.

Para estudos futuros, recomenda-se a verificação, para todas as empresas ou para um número significativo de organizações participantes do jogo de empresas, dos benefícios advindos da estruturação do processo de gestão empresarial através da utilização dos orçamentos como ferramenta de auxílio às atividades de planejamento e controle.

Destaca-se, também, que a inclusão no jogo de empresas de métricas não-financeiras de desempenho (satisfação de clientes, imagem organizacional, ativos intangíveis da empresa, entre outros) e o desempenho dos orçamentos como padrão para avaliação de desempenho das mesmas poderia ser útil para a verificação das críticas que pesam sobre os orçamentos e, em última instância, as considerações que os gestores fazem a respeito delas no momento de tomada de decisões.

Referências

- CIESLAK, K. KALLING, T. *Reasons behind contemporary use of budgets*. Trabalho apresentado na NFF Conference, 9-11 agosto/2008. Bergen, Noruega.
- FREZATTI, F. *Beyond budgeting: inovação ou resgate de antigos conceitos do Orçamento Empresarial?* Revista de Administração de Empresas. Volume 45, Número 2. p. 23 – 33, 2005.

- FREZATTI, F et al. *Controle Gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico*. São Paulo: Atlas, 2009.
- HANSEN, S. C., VAN DER STEDE, Wim A. *Multiple facets of budgeting: an exploratory analysis*. Management Accounting Research. Volume 15, Número 4. p. 415 – 439, Dezembro 2004.
- KING, R., CLARKSON, P. M., WALLACE, S. *Budgeting practices and performances in Small Healthcare Businesses*. Management Accounting Research. p. 40-55, 2009.
- MALMI, T., BROWN, D. A. *Management control systems as a package – Opportunities, challenges and research directions*. Management Accounting Research. p. 287 – 300, 2008.
- MAXIMIANO, A. C. A. *Fundamentos de administração: manual compacto para as disciplinas TGA e introdução à administração*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- NI, Feng-Yu et al. *Budgetary participation's effect on Managerial Outcomes: Mediating Roles of Self-Efficacy and Attitudes towards Budgetary Decision Makers*. Trabalho apresentado no Management Accounting Section Midyear Meeting, 5-6 janeiro/2007. Fort Worth, Texas.
- SANVICENTE, A. Z., SANTOS, C. C. *Orçamento na Administração de Empresas: planejamento e controle*. 2ª ed. São Paulo; Atlas, 2008.
- SAUAIA, A. C. A. Monografia Racional: uma versão eletrônica. REGES – Revista Eletrônica de Gestão. Picos, v.2, n.1, p.166-168, Jan/Abr 2009. Disponível em http://www.ufpi.br/reges/edicao_jan_2009.php. Acesso em 11, Maio, 2010.
- SAUAIA, A. C. A. *Laboratório de Gestão: simulador organizacional, jogo de empresas e pesquisa aplicada*. 2ª. Ed. Manole: Barueri, S. Paulo, 2010.
- SIEGEL, J. G., SHIM, J. K. *Budgeting basics and beyond*. 2ª ed. Hoboken, NJ: J. Wiley & Sons, 2005.
- SILVA, A. C. *Caracterização do uso de sistemas de Controle Orçamentário: um Estudo Multicaso*. Trabalho apresentado no 6º Congresso USP Controladoria e Contabilidade, 27-28 julho/2006. São Paulo.
- SIMULAB. www.simulab.com.br/portal. Acesso em 24/junho/2010.
- TUNG, Nguyen H. *Orçamento empresarial e custo-padrão*. 4ª ed. São Paulo: Universidade-Empresa, 1994.
- WELSCH, G. *Orçamento Empresarial*. 4ª ed. São Paulo; Atlas, 2009.