

# **O USO DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL COMO FERRAMENTA DE APOIO À TOMADA DE DECISÃO E AO CONTROLE GERENCIAL: UM ESTUDO COMPARADO EM INDÚSTRIAS FARMACÊUTICAS DE MÉDIO PORTE**

***Dariane Fraga Reis Castanheira, FEA-USP***

Pós-doutorando pela FEA-USP  
darianer@fia.com.br

***Carlos Eduardo Luporini, FEA-USP***

Doutor em administração financeira pela FEA-USP  
carlos.luporini@gmail.com

***Almir Ferreira de Sousa, FEA-USP***

Doutor em administração financeira pela FEA-USP  
abrolhos@usp.br

***Claudio Antônio Rojo, FEA-USP***

Pós-doutorando pela FEA-USP  
claudio.rojo@unioeste.br, claudio.rojo@usp.br

## **O Uso do Orçamento Empresarial como Ferramenta de Apoio à Tomada de Decisão e ao Controle Gerencial: Um Estudo Comparado em Indústrias Farmacêuticas de Médio Porte**

Este trabalho visa o estudo do orçamento empresarial como uma ferramenta para apoiar as decisões de controle de gestão em indústrias farmacêuticas de médio porte. Como objetivos específicos, o estudo verifica se as indústrias têm um sistema de informações gerenciais de contabilidade que atende às necessidades dos gestores, a adoção de uma estrutura formal para o planejamento de longo e curto prazo os resultados, o padrão aplicado na elaboração do orçamento empresarial e avaliação dos gestores do processo orçamental que tem sido adotado. O referencial teórico apresenta o ponto de vista de renomados autores e está dividido em quatro partes. O primeiro descreve decisões gerenciais, bem como o sistema de informação gerencial contábil. A segunda é sobre o planejamento estratégico. Em seguida, o orçamento empresarial e, finalmente, o controle de gestão. A metodologia de pesquisa adotada foi o estudo de caso múltiplo no qual cinco empresas participaram. Os dados foram coletados por pesquisadores através de entrevistas individuais com os gerentes administrativo-financeiro das empresas. A conclusão apresentada por este trabalho revela que o orçamento de gestão corporativa é utilizado pelos gestores das cinco empresas como uma ferramenta de apoio para as decisões e controle gerencial e que o processo orçamental adotado atende ao necessário, mas ainda há a necessidade de melhorias.

Palavras-chave: orçamento empresarial; tomada de decisão; controle gerencial.

## **The use of corporate budget as a tool to support the process of decision making and management control: a comparison study based on mid-sized pharmaceutical industries**

This paper aims at the study of corporate budget as a tool to support the decisions and the management control in medium sized pharmaceutical industries. As specific objectives, the study checks if the industries have a managerial accounting information system that suits the managers' needs, the adoption of a formal structure for the planning of long and short term results, the pattern applied in the elaboration of the corporate budget and the managers' evaluation of the budgetary process that has been adopted. The theoretical reference presents the point of view of renowned authors and it is divided into four parts. The first one describes managerial decisions as well as the managerial accounting information system. The second one is about strategic planning. Then the corporate budget and finally the management control. The adopted research methodology was multiple case study in which five enterprises participated. The data was collected by researchers through individual interviews with administrative-finance managers from the companies. The conclusion presented by this work reveals that the managerial corporate budget is used by managers from the five enterprises as a support tool for the decisions and managerial control and that the adopted budgetary process suits the needs, but there is still the need for improvement.

Keywords: business budget; decision making; management control.

## **El uso del presupuesto corporativo como una herramienta para apoyar la elección de decisiones y control de gestión: un estudio comparativo basado en las industrias farmacéuticas de tamaño medio**

Este trabajo tiene como objetivo el estudio de presupuesto institucional como herramienta de apoyo a las decisiones y el control de gestión en la industria farmacéutica de tamaño mediano. Como objetivos específicos, el estudio comprueba si la industria tiene un sistema de información contable de gestión que se adapte a las necesidades de los administradores, la adopción de una estructura formal para la planificación de los resultados de corto y largo plazo, el patrón aplicado en la elaboración del presupuesto institucional y evaluación de los gestores del proceso presupuestario que se ha adoptado. El referencial teórico se presenta el punto de vista de los autores de renombre y se divide en cuatro partes. La primera se refiere a las decisiones de gestión, así como el sistema de información contable de gestión. El segundo es acerca de la planificación estratégica. Entonces el presupuesto institucional y, finalmente, el control de la gestión. La metodología de investigación adoptada fue el estudio de caso múltiple en el que participaron cinco empresas. Los datos fueron recolectados por los investigadores a través de entrevistas individuales con los directores administrativo-financieras de las empresas. La conclusión que presenta este trabajo revela que el presupuesto institucional de gestión es utilizado por los administradores de las cinco empresas como una herramienta de apoyo a las decisiones y el control de gestión y que las demandas presupuestarias aprobadas las necesidades del proceso, pero todavía existe la necesidad de mejora.

Palabras clave: presupuesto empresarial; toma de decisiones; control de gestión.

# **INTRODUÇÃO**

## **Objetivo**

O objetivo deste estudo foi o de verificar se o orçamento empresarial é utilizado pelas indústrias farmacêuticas de médio porte e se é considerado uma ferramenta de apoio à tomada de decisão e ao controle gerencial.

Mais especificamente, se buscou responder às seguintes questões:

- a) essas indústrias possuem um sistema de informação contábil-gerencial adequado à necessidade dos gestores?
- b) os princípios gerais de planejamento são aplicados?
- c) na percepção dos gestores, qual é o grau de adequação do processo orçamentário adotado?

Não se teve a intenção de verificar se a utilização do orçamento empresarial contribui para o sucesso ou não das empresas pesquisadas. Neste caso, outros assuntos devem ser levados em consideração além do orçamento empresarial.

## **Relevância**

A concorrência acirrada nos mercados nacional e internacional, as mudanças e a evolução nas necessidades dos consumidores, a pesada carga tributária e o alto custo do dinheiro são fatores que exigem mudanças no perfil das empresas e de seus administradores. O aperfeiçoamento das técnicas de gestão das finanças é uma dessas exigências que demonstram a relevância dessa pesquisa com as empresas de médio porte, pois, enquanto as grandes empresas estão se desenvolvendo cada vez mais e as pequenas, por sua vez, ainda estão em busca de um espaço, as empresas de médio porte estão exatamente no meio. Elas ainda não são grandes para utilizarem processos sofisticados, e muitas vezes caros, mas já não podem negar a necessidade de eficientes processos de gestão.

Para garantir a sobrevivência dessas empresas nessa fase em que a complexidade das atividades cresce, é imprescindível a adoção de processos mais eficientes. Um desses processos seria a utilização de uma estrutura sistemática e abrangente para auxiliar na tomada de decisões, o que permitiria alcance dos objetivos (Yoo, 2007).

Surgem questionamentos com relação às empresas de médio porte: elas possuem essa estrutura sistemática? Utilizam ferramentas para auxiliar a tomada de decisão e o controle gerencial? O orçamento empresarial é considerado por elas uma dessas ferramentas?

Com relação à abrangência, neste estudo pesquisou-se as indústrias farmacêuticas de médio porte em operação no Brasil, considerando sua importante função na economia mundial e também na vida humana.

Um resultado satisfatório deste estudo motivará novas aplicações do conceito de Orçamento Empresarial, assim como estudos mais profundos ou mesmo casos de aplicações práticas.

## **Metodologia**

Para que os objetivos deste trabalho pudessem ser alcançados, optou-se por uma pesquisa qualitativa exploratória aplicada a estudo de casos múltiplos, em indústrias farmacêuticas consideradas de médio porte, comparados dois cortes temporais. A pesquisa qualitativa ocupa-se da investigação de eventos qualitativos, aqueles representados por dados qualitativos, com referenciais teóricos menos restritivos e com maior oportunidade de manifestação para a subjetividade do pesquisador (Pereira, 1999). O Capítulo 3 apresenta o detalhamento da metodologia utilizada.

Ao escolher esse setor para a realização do estudo, também foi levada em sua prática de planejamento e controle financeiro, que se aproxima mais do que se pratica, por exemplo, em numa multinacional de grande porte do mesmo setor. Ademais, a bibliografia consultada, normalmente, aborda sistemas administrativos adotados pelas empresas de grande porte. Por tal motivo, a escolha do tema recaiu sobre uso do orçamento como ferramenta de apoio em empresas de médio porte.

Este estudo foi realizado nas indústrias farmacêuticas de médio porte, já que nessas organizações o processo administrativo é mais complexo em comparação às de pequeno porte. O foco nas médias indústrias desse setor também foi motivado pela escassez de estudos voltados especificamente para esse grupo de empresas, que merece ser estudado separadamente, pois, apesar de não necessitarem das complexas estruturas organizacionais adotadas pelas indústrias de grande porte, não devem ser administradas com a mesma simplicidade adotada pelas pequenas empresas.

## **REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

O mercado mundial de produtos farmacêuticos alcançou US\$ 232 bilhões, em 2004. O Brasil participa com apenas 0,15%, representado por cerca de 692 estabelecimentos produtores de medicamentos para uso humano, segundo a RAIS (Relação Anual de Informações Sociais) do mesmo período. A FEBRAFARMA (Federação Brasileira da Indústria Farmacêutica) informou que o volume exportado pelo Brasil cresceu 3,4% ao ano entre 2000 e 2005, mostrando que o potencial de crescimento é significativo, visto o tamanho do mercado e o pequeno crescimento atual.

É um setor marcado por intervenções governamentais no passado (tabelamento, administração e congelamento de preços) e está entre os mais regulados no presente. Estas intervenções certamente afetam a rentabilidade destas indústrias. Ao comparar os reajustes de preços

acumulados liberados entre 2001 e 2005, um total de 52,85%, contra 82,81%, registrados pelo IPA (Índice de Preço por Atacado) acumulado, é evidente a grande diferença entre os preços adotados e as reais necessidades desta indústria. Além disso, de acordo com o “Comparativo Internacional de Preços de Produtos Farmacêuticos em 2005”, da FEBRAFARMA, o Brasil tem o quinto menor preço de medicamentos ao consumidor, desconsiderados os impostos, se comparado com 30 outros países listados neste relatório (Romano, Pelajo & Silva, 2007).

Nesse moderno mercado globalizado estão inseridas as empresas de médio porte, que vêm desempenhando crescente e importante papel no desenvolvimento econômico do país.

### **As indústrias farmacêuticas de médio porte**

As empresas de médio porte podem ser diferenciadas das pequenas ou grandes empresas por dois critérios mais comuns de classificação: pelo número de empregados (definido pelo IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) e pelo faturamento bruto anual (definido pelo BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social). Assim, empresas que possuem de 50 a 499 empregados ou com faturamento bruto anual entre R\$16 milhões e R\$90 milhões podem ser consideradas como médias empresas, conforme se apresenta na Tabela 1.

A importância desse grupo de empresas para o Brasil pode ser evidenciada na contribuição para a geração de empregos. Segundo a RAIS (Relação Anual de Informações Sociais) de 2010, dos 44.068 mil empregados formais, cerca de 20%, ou 8.492 mil, trabalham nas empresas de médio porte. A porcentagem, dos empregados alocados em micros, pequenas e médias empresas soma 99,7%, demonstrando a relevância desse grupo de empresas para o país.

<b>Porte / Critério</b>	<b>Número de Empregados (IBGE)</b>	<b>Faturamento Bruto Anual (BNDES)</b>
Microempresa	até 09 (comércio e serviço)	Menor ou igual a R\$2,4 milhões
	até 19 (indústria)	
Pequena Empresa	de 10 a 49 (comércio e serviço)	Maior que R\$2,4 milhões e menor ou igual a R\$16 milhões
	de 20 a 99 (indústria)	
Média Empresa	de 50 a 99 (comércio e serviço)	Maior que R\$16 milhões e menor ou igual a R\$90 milhões
	de 100 a 499 (indústria)	
Média-Grande Empresa	Não tem	Maior que R\$90 milhões e menor ou igual a R\$300 milhões
	Não tem	
Grande Empresa	acima de 100 (comércio e serviço)	Maior que R\$300 milhões
	acima de 500 (indústria)	

Tabela 1 – Critérios de Classificação das Empresas por porte

Fontes: IBGE (2011) e BNDES (2011).

Na indústria brasileira, por exemplo, estas empresas respondem por cerca de 30% da riqueza gerada, segundo dados de 2005 da “Pesquisa Industrial Anual”, realizada pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). Além disso, a SECEX (Secretaria de Comércio Exterior)

divulgou, em 2006, que 74% do total de empresas exportadoras do país são micro, pequenas e médias empresas.

Um estudo divulgado pela empresa de consultoria Deloitte (2011), identificou as 250 pequenas e médias empresas brasileiras que mais cresceram no período de 2008 a 2010. Nesse estudo, 82% empresas que compõem o ranking utilizam ferramentas de planejamento e gestão. Entre elas, apenas 1% não possui e não pretende adotar.

Essas pesquisas corroboram as afirmações de Welsch (1983), Figueiredo e Caggiano (2008) e Frezatti (2009) de que um dos enfoques mais importantes utilizados para facilitar a execução eficaz do processo de gestão compreende o planejamento e controle de resultados, incluindo a elaboração de orçamentos para auxiliar na administração.

O GRUPEMEF (Grupo dos Profissionais Executivos do Mercado Farmacêutico) classificou, em seu relatório "Ranking de Laboratórios" de julho de 2007, as 200 indústrias de acordo com o faturamento bruto anual. Entre abril/2006 e maio/2007, elas faturaram juntas cerca R\$ 24,3 bilhões. Desse valor, apenas R\$ 1,1 bi, ou 5%, foi faturado pelas indústrias de médio porte e R\$ 0,3 bi, ou 1%, pelas micro e pequenas. A grande parcela do faturamento foi abocanhada pelas grandes indústrias: as maiores (94%) são representadas por multinacionais, somando R\$ 22,9 bilhões (ilustração1).

Este faturamento foi captado nos pontos de vendas pelo IMS *Health*, empresa que fornece informações de inteligência de mercado para o setor farmacêutico.

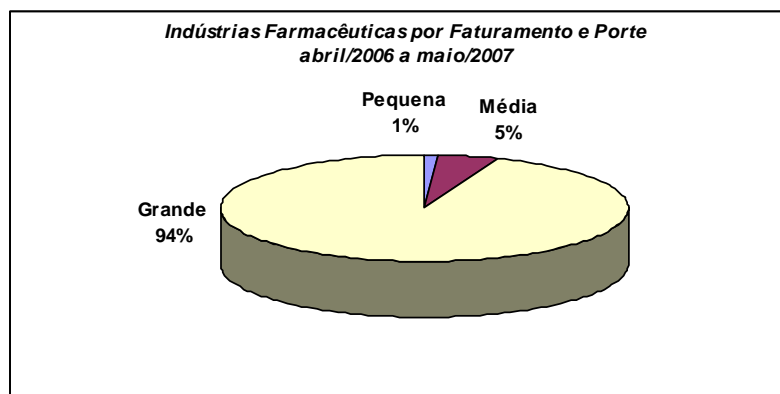


Ilustração 1 – Indústrias Farmacêuticas no Brasil por Faturamento e Porte

Fonte: GRUPEMEF (2007). "Ranking de Laboratórios" - 200 maiores (abril/2006 - maio/2007).

Diante do cenário apontado pelo gráfico 1, percebe-se a necessidade da evolução em pesquisas acadêmicas aplicadas que proporcionem alternativas que facilitem e incrementem o potencial competitivo das pequenas e médias empresas do setor para fazer frente ao grande faturamento das indústrias farmacêuticas de grande porte.

A questão central do presente estudo está em: se essas empresas possuem ou não um orçamento estruturado e que seja utilizado pelos administradores e se esse pode ser utilizado como ferramenta de apoio à tomada de decisão e ao controle gerencial.

### **Tomada de decisão, orçamento e controle gerencial**

Para auxiliar o processo de tomada de decisões, os gestores necessitam de um sistema de informação contábil-gerencial. É um sistema que disponibiliza informações gerenciais em tempo, incluindo contabilidade, custos e orçamento (Figueiredo & Caggiano, 2008).

A definição de um sistema de gestão pode possibilitar a obtenção dessas informações de forma ágil e eficiente. O objetivo desse sistema deve ser o de processar dados de cinco funções principais: planejamento, organização, controle, comunicação e motivação. (Figueiredo & Caggiano, 2008).

No planejamento, as decisões são simuladas antecipadamente incluindo-se previsões explícitas a respeito das condições futuras em que as empresas atuarão na busca de seus objetivos, inclusive o lucro (Tung, 1994).

A controladoria é o órgão administrativo cuja função consiste em dar suporte à gestão empresarial. Para tanto realiza também atividades de planejamento, controle e contabilidade. Seu principal objetivo é o de garantir informações adequadas ao processo decisório; para tanto deve possuir um sistema de informação contábil-gerencial que permita o compartilhamento de informações sobre o orçamento, custos e contabilidade. As demais áreas (comercial, industrial, suprimentos, recursos humanos, financeira) deverão repassar as informações financeiras para esse sistema (Figueiredo & Caggiano, 2008).

O orçamento empresarial é um produto do planejamento estratégico que atuará como alerta aos gestores, indicando se o plano é eficaz. É um plano financeiro e cronológico, normalmente para um ano, que visa implementar a estratégia escolhida (Frezatti, 2009).

Assim, por meio do orçamento, os gestores podem organizar e implementar eficazmente os recursos organizacionais (ATHAR, *apud* Pearce, 1998).

Os objetivos do orçamento estão ligados ao planejamento, à coordenação e ao controle das atividades e resultados monetários. Algumas das pretensões do gestor que faz um planejamento são: orientar a execução das atividades; possibilitar a coordenação dos esforços de uma área específica e de toda a empresa; otimizar o resultado global da empresa; reduzir os gastos operacionais; facilitar a identificação das variações entre o que foi orçado e o realizado, o que permite implementar ações corretivas (Figueiredo & Caggiano, 2008).

Para que seja possível implementar as ações previstas no planejamento, o orçamento deve ser elaborado por área, ou centros de responsabilidade, consolidado por área funcional, por unidades de negócios e, finalmente, para a consolidação total da empresa (RACHLIN, 1993).

Segundo Frezatti (2009), os princípios clássicos apresentados por Welsch (1983) “levam em conta a estrutura necessária e servem de *checklist* para o adequado desenvolvimento do orçamento”.

A empresa que atentar para tais princípios poderá gerar melhores informações para serem utilizadas no processo de tomada de decisões e controle gerencial.

Para Frezatti (2009) são princípios gerais de planejamento: envolvimento administrativo, adaptação organizacional, contabilidade por centro de resultado, orientação para objetivos, comunicação integral, expectativas realistas, oportunidade, aplicação flexível, reconhecimento do esforço individual e do grupo e acompanhamento.

A verificação da observância dos princípios deve ocorrer antes do início do planejamento, permitindo eventuais correções na estrutura organizacional e a redução de falhas no processo.

O sistema orçamentário pode ser entendido como o conjunto de vários orçamentos parciais interligados. Serve-se de técnicas e procedimentos contábeis aplicados antecipadamente aos fatos decorrentes de planos, políticas e metas para a obtenção de um resultado desejado. Ao final do processo são obtidos os demonstrativos financeiros preparados com base nessas expectativas (Moreira, J.C., 2002).

A ilustração 2 apresenta uma visão geral do processo orçamentário, em uma adaptação de Castanheira (2008) dos modelos sugeridos por Welsch (1983) e Frezatti (2009). Figueiredo e Caggiano (2008) também apresenta uma visão bastante similar. Antes do início da elaboração do orçamento empresarial, devem estar definidos os objetivos e metas empresariais, bem como as estratégias para o seu alcance.



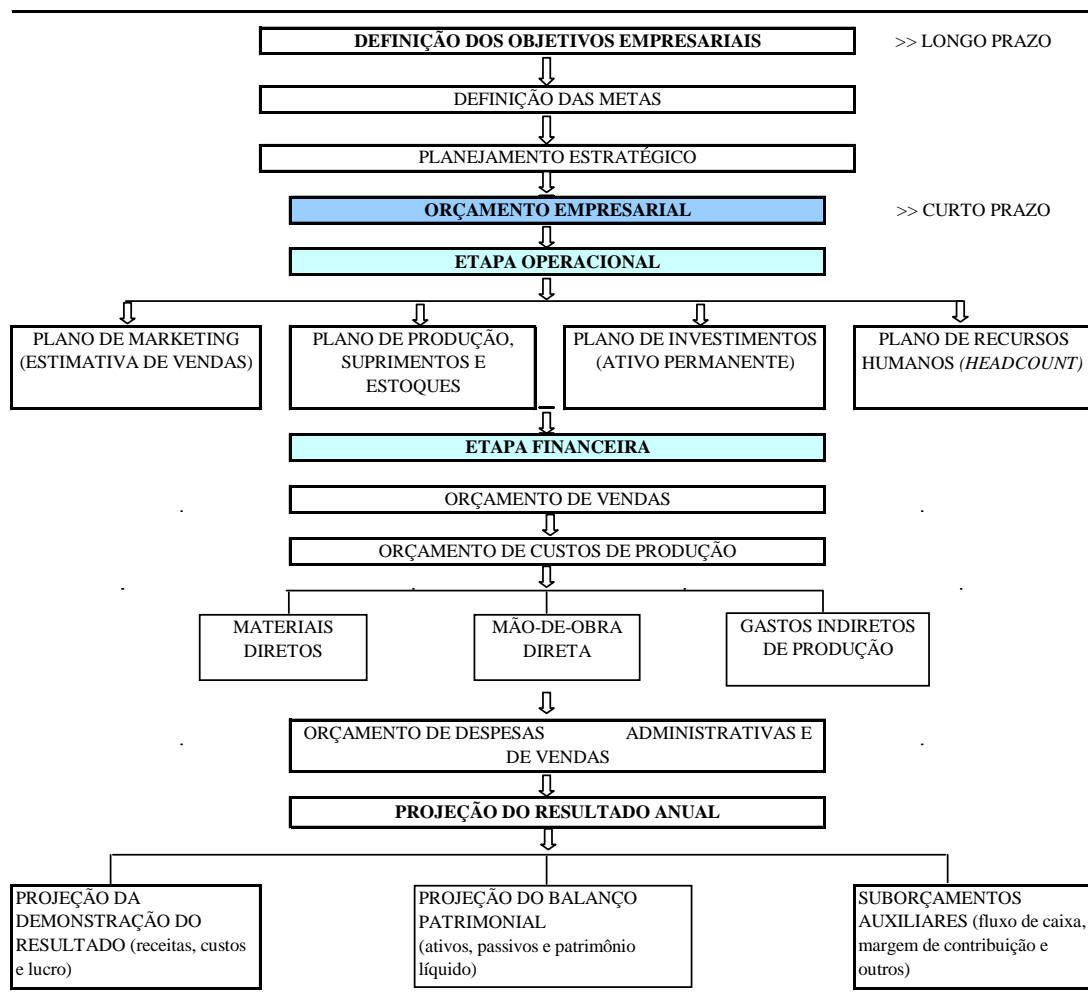


Ilustração 2 – Visão geral do processo orçamentário

Fonte: Castanheira (2008), adaptado de Welch (1983, p.93) e Frezatti (2006, p.46)

Na Ilustração 3 é apresentado um exemplo das etapas do processo orçamentário comum em indústrias farmacêuticas de grande porte.

O objetivo desse exemplo é o de apresentar, de forma resumida, a ordem de realização e conteúdo de cada etapa do processo orçamentário, lembrando que o orçamento é parte de um plano de resultados de longo prazo (Castanheira, 2008).

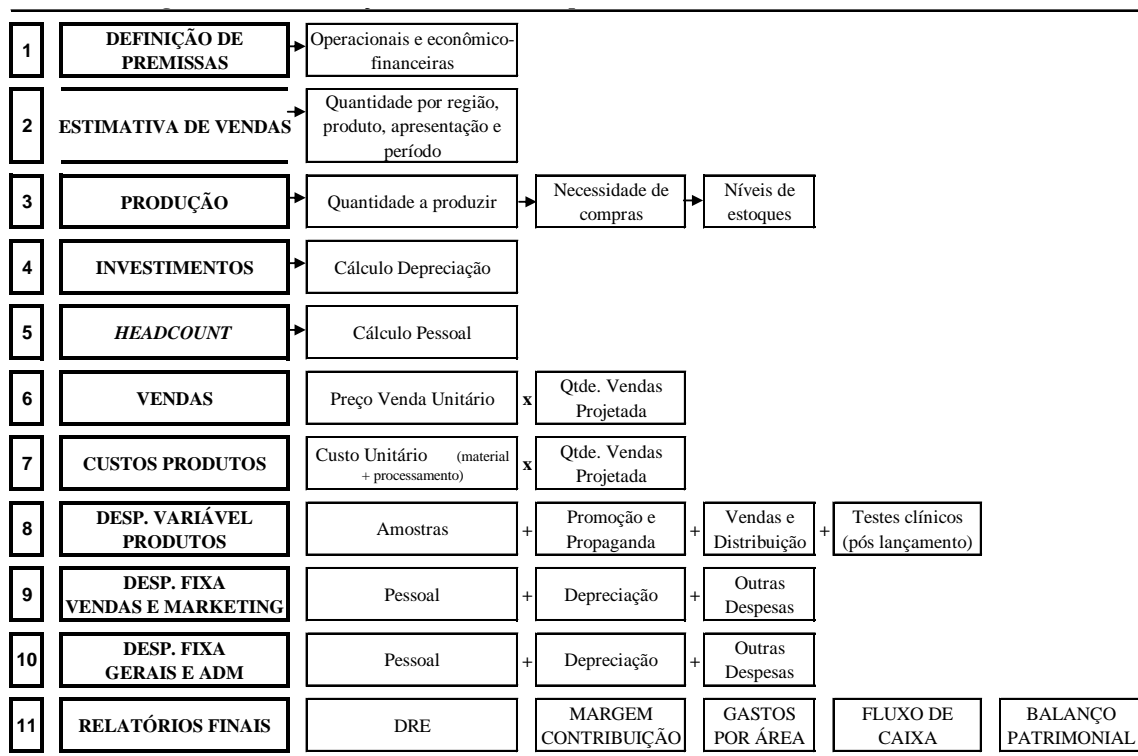


Ilustração 3 – Processo orçamentário: exemplo da indústria farmacêutica

Fonte: Castanheira (2008).

Para a avaliação da proposta orçamentária, Frezatti (2009) sugere a utilização de alguns instrumentos de análise financeira; entre eles:

- a taxa de retorno sobre o patrimônio líquido;
- a taxa de retorno sobre os investimentos totais;
- a relação custo-volume-lucro;
- os níveis de geração de caixa;
- participação percentual das despesas sobre o faturamento;
- outros índices operacionais e financeiros (índices de liquidez, de rentabilidade, de atividade);
- EVA (*economic value added*) e o EBITDA (*earnings before interest, tax, depreciation and amortization*).

O resultado dessas análises será apresentado à alta direção da empresa para aprovação, podendo ser solicitados ajustes, caso os valores não estejam concordes com os objetivos da organização.

A projeção desses indicadores vai facilitar o monitoramento, acompanhamento e controle dos resultados durante a execução do plano (Krueger, *in Corporate Controller's Manual*, 1998).

Finalmente, cumprindo o princípio da comunicação integral, após a aprovação, o orçamento deve ser divulgado para todos os responsáveis pelas áreas envolvidas na sua confecção. Tung (1994) sugere que cada área receba apenas a parte do orçamento referente às suas responsabilidades.

São vários os benefícios enumerados com a formalização de um processo orçamentário. Aqui serão citados alguns dos principais estabelecidos por Welsch (1983) e confirmados por Frezatti (2009):

- a. facilita a coordenação de atividades de maneira apropriada;
- b. permite tomar decisões antecipadamente sobre os cursos de ações;
- c. proporciona comprometimento dos gestores antes da decisão e implementação do plano;
- d. promove mais transparência entre as áreas da empresa;
- e. exige a definição das funções e responsabilidades de cada área de resultado da empresa;
- f. obriga o gestor a utilizar os recursos disponíveis de forma mais eficiente;
- g. proporciona maior e melhor entendimento entre as áreas envolvidas, pois todas buscam atingir os objetivos da empresa toda;
- h. força cada área e seus gestores a analisarem se os seus objetivos e desafios estão de acordo com suas aspirações;
- i. permite a avaliação do progresso da realização dos objetivos e do desempenho das áreas e seus gestores.

O orçamento empresarial permite ao gestor o controle se as decisões tomadas foram executadas e levaram ao cumprimento dos objetivos da empresa.

O Controle Gerencial é conceituado por Anthony e Govindarajan (2008) como o processo pelo qual os executivos de uma empresa influenciam outros funcionários da organização, para que obedeçam às estratégias adotadas.

Assim, para esses autores, o Controle Gerencial é um instrumento de implementação de estratégias, pois auxilia a administração a conduzir a organização na direção de seus objetivos estratégicos.

O gestor confronta as metas com os resultados alcançados. As variações numéricas entre eles devem ser analisadas para se entenderem as causas da variação e se tomarem ações que ajustem as metas no futuro ou que permitam manter aquelas que foram decididas. É o controle orçamentário que vai realimentar ou revisar o planejamento estabelecido (Frezatti, 2009).

Mesmo com algumas limitações, os controles gerenciais podem constituir uma ferramenta essencial para que os executivos pensem em novas estratégias, isto é, decidam sobre o destino da organização. Pesquisas recentes nos Estados Unidos apontam que 95% das empresas tidas como bem administradas utilizam o controle orçamentário (Passarelli & Bomfim, 2004).

## DETALHAMENTO DA METODOLOGIA DA PESQUISA

Pesquisa é um “procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento”, ou seja, é um procedimento formal com método de pensamento reflexivo, que exige um tratamento científico e constitui-se no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais (Ander-Egg, *apud* Marconi & Lakatos, 2010).

O modelo conceitual, desenvolvido para esta pesquisa, verificou se o orçamento empresarial é considerado uma ferramenta de apoio às decisões e ao controle gerencial.

Foi verificado se as empresas mantêm um sistema de informação contábil-gerencial apto a fornecer informações para decisões e para controle gerencial. Também foi analisado o modelo do processo orçamentário adotado por cada empresa, observando se é adequado, com base no grau de aplicação dos princípios gerais de planejamento, sugeridos por Welsch (1983) e corroborados por Frezatti (2009).

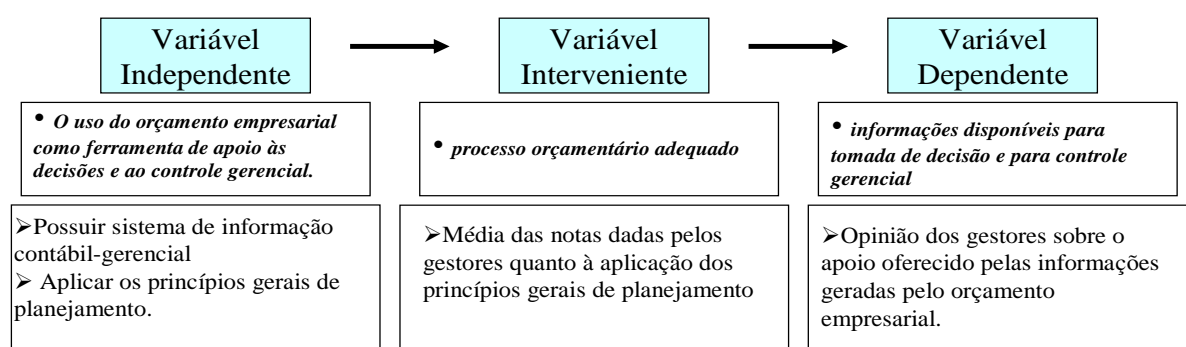


Ilustração 4 – Variáveis da pesquisa.

Fonte: Castanheira (2008).

Assim, com base na listagem de indústrias farmacêuticas constante do relatório “*Ranking de Laboratórios*”, levantado por intermédio do GRUPEMEF em julho de 2007, foi efetuado contato com várias empresas situadas na cidade de São Paulo, questionando sobre o número de empregados e o interesse em participar do estudo.

Com relação à extensão da amostra, as indústrias farmacêuticas pesquisadas foram escolhidas intencionalmente (ou por julgamento), atendendo ao critério de proximidade geográfica e interesse dos respondentes em participar (Cooper & Schindler, 2011)

As entrevistas foram realizadas nas próprias empresas utilizando-se roteiro predefinido com as questões abordadas.

O roteiro da entrevista foi composto de quatro blocos de questões, que evidenciam a aplicabilidade do orçamento empresarial como ferramenta de apoio às decisões e ao controle gerencial:

1. informações gerais sobre a empresa;
2. informações sobre o sistema de informação contábil-gerencial e o uso do orçamento empresarial;
3. informações sobre as etapas do processo orçamentário adotado;
4. aplicação dos princípios gerais de planejamento.

O primeiro bloco abordou a estrutura da empresa: principal executivo da empresa, estrutura legal da empresa, origem do capital, número de empresas, tempo de atividade no Brasil, faturamento bruto anual da divisão farmacêutica, número de empregados e o destino das vendas.

O sistema de informações gerenciais e o uso do orçamento empresarial foram o tema do segundo bloco de questões. O objetivo é o de saber quais são e como são geradas as informações necessárias para a tomada de decisões e para controle gerencial, conforme abordado na revisão teórica. Foi questionado o uso do orçamento empresarial, da contabilidade geral e de custos. Indagou-se também sobre o sistema de informática utilizado para armazenamento dos dados e os tipos de relatórios gerados e utilizados pelos gestores.

Questões sobre as **etapas do processo orçamentário** adotado pela empresa foram feitas no terceiro bloco, buscando verificar se, além do orçamento, a empresa realiza o planejamento estratégico e o controle gerencial.

No quarto e último bloco, foi questionada a opinião do entrevistado sobre a aplicação dos **princípios gerais de planejamento** pela empresa. Para tanto foi oferecida uma escala quantitativa, com notas de zero a dez. O entrevistado deveria assinalar o número que reflete o grau de concordância do entrevistado com a aplicabilidade de cada um dos princípios apresentados. Na Tabela 2 apresentam-se as notas para a avaliação do processo orçamentário, elaborada pela autora.

<b>Notas</b>	<b>Avaliação do processo</b>
0 - 2,5	inadequado
2,5 - 5	pouco adequado
5 - 7,5	relativamente adequado
7,5 - 10	adequado

Tabela 2 – Escala para avaliação do processo orçamentário

Fonte: Castanheira (2008).

A técnica analítica específica utilizada para a análise do estudo de casos desta pesquisa foi a de adequação ao padrão, sugerida por Yin (2005) para estudo de casos múltiplos. Esta técnica é composta de uma explanação sobre as empresas entrevistadas, cujo propósito é a identificação de ligações causais, que justifiquem a preparação e a utilização do orçamento empresarial como ferramenta de apoio à tomada de decisões e ao controle gerencial.

## Amostra

Participam deste estudo de caso múltiplo cinco indústrias farmacêuticas consideradas de médio porte, ou seja, aquelas que contam com 100 a 499 empregados, situadas na cidade de São Paulo.

Essas empresas solicitaram que seus nomes não fossem divulgados, portanto consideram-se, neste trabalho, como empresas A, B, C, D e E.

	Características	Faturamento	Entrevistado
<b>A</b>	Indústria farmacêutica atuante no mercado brasileiro há quase 60 anos, pertencente a grupo estrangeiro. O principal administrador da empresa no Brasil gerencia cerca de 300 funcionários, entre colaboradores efetivos e terceirizados.	O seu faturamento em 2007 foi de aproximadamente R\$100 milhões e suas vendas são voltadas totalmente para o mercado interno.	O contato para a entrevista foi o gerente administrativo-financeiro da sucursal brasileira, um profissional maduro e com vasta experiência em grandes organizações ligadas ao mercado farmacêutico.
<b>B</b>	Empresa com capital de origem estrangeira, presente em 70 países.	A unidade brasileira conta com cerca de 180 empregados. Faturou aproximadamente R\$110 milhões em 2007, com vendas exclusivas no mercado interno.	A entrevista foi realizada diretamente com o seu diretor financeiro, jovem, recentemente contratado e com experiência tanto no ramo farmacêutico quanto em outros setores.
<b>C</b>	Indústria farmacêutica atuante no Brasil há cerca de 30 anos, possui aproximadamente 100 empregados, entre contratados e terceirizados.	Seu capital é de origem estrangeira. As vendas da unidade brasileira são totalmente voltadas para o mercado interno.	O gerente financeiro, um experiente profissional, foi o nosso entrevistado.
<b>D</b>	Empresa de capital estrangeiro no Brasil há 12 anos, conta com cerca de 160 empregados.	Além da divisão farmacêutica, a empresa comercializa materiais médico-hospitalares. Faturou, em 2007, aproximadamente R\$150 milhões, dos quais R\$100 milhões foram referentes à	O seu diretor financeiro, profissional experiente no ramo farmacêutico, e um analista financeiro foram os contatos durante a entrevista.

		divisão de produtos farmacêuticos. Suas vendas são 100% voltadas para o mercado interno.	
<b>E</b>	Empresa de capital estrangeiro com cerca de 300 empregados está no Brasil há aproximadamente 20 anos.	Em 2007, seu faturamento chegou à casa dos R\$100 milhões. Seu alvo é somente o mercado interno.	A diretoria financeira está a cargo de um jovem profissional, que foi o contato na entrevista.

Ilustração 5 – Caracterização da amostra: empresas A, B, C, D e E.

Fonte: Castanheira (2008).

## **ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **O sistema de informação contábil-gerencial**

As cinco empresas entrevistadas possuem área de Controladoria ou assemelhada que executa atividades de planejamento, controle, contabilidade geral e de custos. Esta área também responde pelo fornecimento de informações contábil-gerenciais aos demais gestores.

Os sistemas de informática utilizados para armazenar, processar e consolidar as informações contábeis e financeiras podem ser considerados, na opinião dos entrevistados, relativamente adequados às necessidades. Precisam de ajustes técnicos e seus usuários devem estar aptos a operá-los.

Todas as empresas elaboram anualmente o orçamento empresarial.

Os entrevistados consideram o orçamento empresarial uma ferramenta de apoio à tomada de decisões e ao controle gerencial e percebem que os demais gestores da empresa onde trabalha, corroboram esta afirmativa.

### **O planejamento**

A maioria das empresas possui planejamento formal de atividades, definem e revisam anualmente estratégias de ações para o longo prazo e curto prazo. A Empresa A não realiza planejamento de longo prazo.

Os entrevistados das Empresas B, C e D reconhecem que o processo de planejamento adotado necessita de ajustes.

### **O orçamento empresarial**

As etapas do processo orçamentário sugeridas são executadas praticamente em todas as empresas.

A projeção contínua das vendas é elaborada por todas elas, exceto pela Empresa B, que pretende implantá-la. As Empresas B e C não fazem esta projeção no grau máximo de detalhamento (por forma de apresentação de cada produto). A primeira faz somente por unidade de negócios e a segunda, por produto (*brand*).

Com relação ao orçamento de investimentos baseado num plano de longo prazo, a Empresa D justifica que não há necessidade, pois, como a empresa não possui fábrica no Brasil, os investimentos são pequenos.

A Empresa A não coleta as informações sobre movimentação de pessoal anteriormente ao cálculo das despesas com pessoal, a justificativa é que são raras as alterações.

Parte das despesas gerais e administrativas é transferida para as áreas que utilizam o serviço em todas as empresas com exceção da Empresa D que optou por mantê-las em um único centro de responsabilidade.

Quanto aos relatórios para análise global do orçamento como as projeções da demonstração do resultado, a margem de contribuição e os gastos por área são gerados por todas as cinco empresas. O balanço patrimonial é projetado somente nas Empresas C e D. A Empresa A não elabora projeção do fluxo de caixa.

Após aprovação, os relatórios gerados com informações do orçamento são divulgados para os respectivos gestores. Vale salientar que, nas Empresas B e E, nem todos os responsáveis recebem seu orçamento, indicando que este procedimento ainda pode ser melhorado.

## **O controle orçamentário**

Todas as empresas realizam reunião formal, geralmente mensal, para acompanhamento dos resultados.

Nessa reunião, em que participam o presidente e as diretorias, utilizando informações contábil-gerenciais, os gestores procuram justificar eventuais variações entre os números realizados e orçados. A partir daí tomam novas decisões objetivando o cumprimento dos objetivos gerais da empresa.

## **Avaliação do processo orçamentário**

As cinco empresas receberam uma nota média de 8,1, indicando que, na percepção dos entrevistados, possuem um processo orçamentário adequado às necessidades, conforme proposta de avaliação na Tabela 2. O desvio padrão é apenas 0,5, causado basicamente pela variação entre as médias 7,3 da Empresa E e 8,6 da Empresa C.

Analisando as notas médias dadas a cada um dos princípios gerais do planejamento, observa-se que os princípios “orientação para objetivos”, “comunicação integral” e “aplicação flexível” receberam as menores notas, 6,0, que estão bem abaixo da média geral 8,1. Também ficaram abaixo as médias das notas dos princípios “expectativas realistas” e “oportunidade”, com nota 7,0.



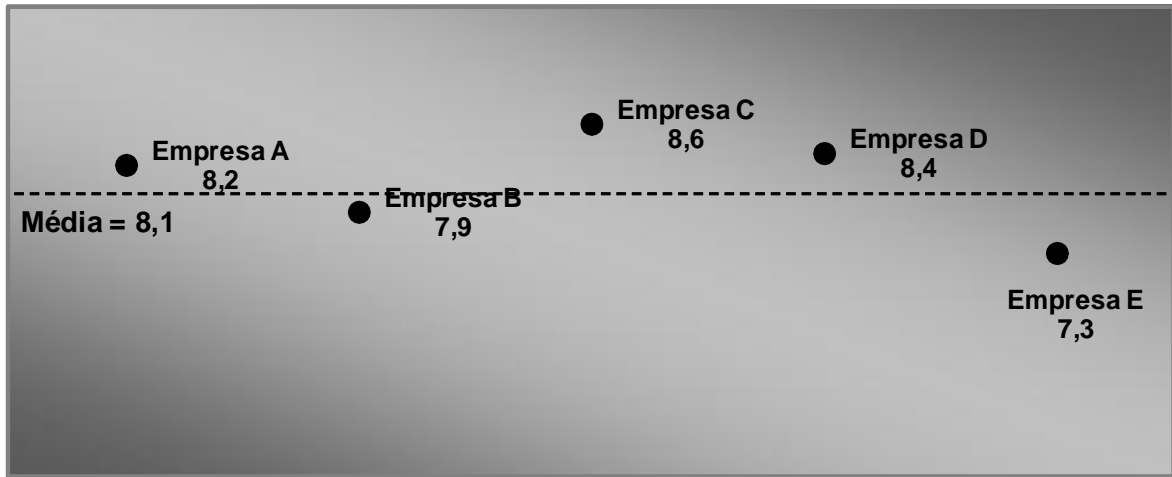


Ilustração 6: Avaliação do processo orçamentário – nota média por empresa.

Fonte: Castanheira (2008).

Assim, corroborando a opinião de alguns dos entrevistados, apesar de as empresas contarem com um processo orçamentário adequado às necessidades, observa-se que ainda há pontos que podem ser melhorados. Tais como “comunicação integral”, que inclui melhoria do desempenho e utilização do sistema de informática, e “reconhecimento do esforço individual e do grupo”.

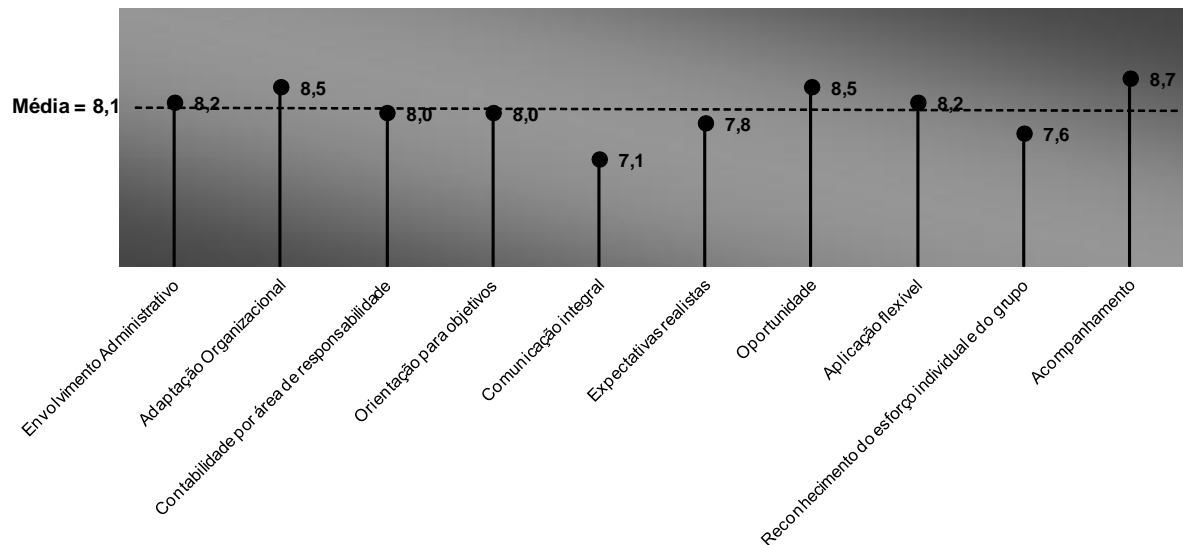


Ilustração 7: Avaliação do processo orçamentário – média geral por item – grau de observância aos princípios gerais de planejamento.

Fonte: Castanheira (2008).

## **Limitações**

A pesquisa junto das médias indústrias do setor industrial farmacêutico foi limitada pela escassez de estudos voltados especificamente para esse grupo de empresas.

Deve-se ainda, ressaltar, que a escolha do estudo de casos múltiplos como técnica de pesquisa não permite a generalização dos resultados obtidos nesta pesquisa. Além disso, vale salientar que pode ter ocorrido um possível viés por parte dos gestores entrevistados objetivando dar valor ao seu trabalho. Esta observação pode ter sido amenizada pelo conhecimento das práticas orçamentárias por parte da pesquisadora Castanheira, sem, contudo, eliminar possíveis desvios de percepção.

Este estudo proporcionou conhecimento sobre o sistema de informação contábil-gerencial e, principalmente, sobre o uso do orçamento empresarial como ferramenta de apoio à gestão em empresas fechadas e de difícil acesso às informações contábeis e financeiras. Mas, vale destacar que todas as empresas pesquisadas pertencem a grupos estrangeiros, que exigem elevado grau de planejamento e controle. Assim, sugere-se estudo semelhante com empresas de origem brasileira e pertencentes a outros setores, em que pode não haver processo formal de planejamento nem a elaboração de orçamento empresarial.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A acirrada competição global e as constantes intervenções e regulamentações governamentais vêm exigindo das indústrias farmacêuticas a adoção de estratégias para manutenção de seus clientes e para vencer a concorrência.

No caso das indústrias de médio porte, a situação é ainda mais grave, pois precisam sobreviver em meio às gigantes do setor.

O sucesso dessas indústrias farmacêuticas de médio porte está fortemente atrelado não somente à boa gestão, mas também às ferramentas que seus gestores utilizam para auxiliá-los nessa tarefa.

Nesse contexto, este estudo buscou-se verificar se o orçamento empresarial é utilizado pelas indústrias farmacêuticas de médio porte e se é considerado uma ferramenta de apoio à tomada de decisões e ao controle gerencial.

Os entrevistados foram unânimes em afirmar que o orçamento empresarial é utilizado como ferramenta de apoio às decisões e ao controle gerencial.

Observou-se, também, que todas as cinco empresas possuem área estruturada com o objetivo de fornecer informações contábil-gerenciais aos gestores, que as utilizam para a tomada de decisão e o controle gerencial. Para tanto é responsável pelo orçamento empresarial, contabilidade geral e de custos. Todas as empresas contam com sistema de informática adequado às necessidades, mas, em algumas, ainda pode ser melhorado.

A maioria das empresas adota estrutura formal para planejamento dos resultados em curto e longo prazo, quando definem as estratégias de ação para o cumprimento dos objetivos gerais. Esses planejamentos são a base para a elaboração do orçamento empresarial.

Quanto ao modelo aplicado, as empresas observam as etapas sugeridas o para a elaboração do orçamento empresarial, incluindo-se as etapas operacionais e financeiras.

Na avaliação dos entrevistados, sobre a observação aos princípios gerais do planejamento, o processo orçamentário adotado é adequado às necessidades em quase todas as empresas, exceto na Empresa E em que foi avaliado como relativamente adequado. Apesar dessa avaliação positiva, os entrevistados salientaram que ainda há pontos a serem melhorados, justificando a nota média 8,1, apresentada na ilustração 6. Os itens que receberam as menores notas foram “comunicação integral” e “reconhecimento do esforço individual e em grupo”, conforme se vê na ilustração 7.

Conclui-se, portanto, que o orçamento empresarial é utilizado pelos gestores entrevistados como ferramenta de apoio às decisões e ao controle gerencial. Entretanto alguns ajustes podem ser feitos visando otimizar os seus benefícios.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ANTHONY, R., & GOVINDARAJAN, V. (2008). Sistema de controle gerencial (Managerial control systems). São Paulo: Atlas.

ATHAR, M. (1998). Handbook of budgeting. 3rd edition. New York: Wiley.

BNDES: Banco de Desenvolvimento Econômico e Social (Brazilian Development Bank). (11 de 10 de 2011). BNDES. Fonte: BNDES: <http://www.bndes.gov.br>

CASTANHEIRA, D. F. (2008). The use of corporate budget as a tool to support the process of decision making and management control in mid-sized pharmaceutical industries. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, Dissertação de mestrado em Administração. São Paulo: FEA/USP.

COOPER, D., & SCHINDLER, P. (2011). Métodos de pesquisa em administração (Business administration research methods). Porto Alegre: Bookman.

DELLOITTE. (11 de 10 de 2011). A receita da rentabilidade para expandir os negócios: um estudo sobre as PMEs que mais crescem no Brasil (the solution to profitability to expand business - a study on the most growing PMEs in Brazil). Fonte: [www.delloite.com.br](http://www.delloite.com.br)

FEBRAFARMA, Federação Brasileira da Indústria Farmacêutica. (8 de 10 de 2011). Febráfarma. Fonte: [www.febráfarma.org.br](http://www.febráfarma.org.br)

FIGUEIREDO, S., & CAGGIANO, P. (2008). Controladoria: teoria e prática. São Paulo: Atlas.

FREZATTI, F. (2009). Orçamento Empresarial: planejamento e controle gerencial (5a ed.). São Paulo: Atlas.

GRUPEMEF. (11 de 10 de 2011). Grupo dos profissionais executivos do mercado farmacêutico. Fonte: [www.grupemef.com.br](http://www.grupemef.com.br)

- IBGE. (2011). Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Fonte: [www.metadados.ibge.gov.br/principalerlatorioestatistico.aspx](http://www.metadados.ibge.gov.br/principalerlatorioestatistico.aspx)
- KRUEGER, C. A. (1998). In Corporate controller's manual. 2nd edition. Warren, Gorham & Lamont.
- MARCONI, M. A., & LAKATOS, E. M. (2010). Fundamentos de Metodologia Científica. 7a ed. São Paulo: Atlas.
- MOREIRA, J. C. (2002). Orçamento empresarial: manual de elaboração. 5a edição. São Paulo.
- PASSARELLI, J., & BOMFIM, E. A. (2004). Orçamento empresarial: como elaborar e analisar. São Paulo: IOB-Thomson.
- PEARCE, L. M. (2004). Business plans Handbook: a compilation of actual business plans developed by businesses throughout North America. Detroit: Thomson Gale.
- PEREIRA, J. C. (1999). Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para as ciência da saúde, humanas e sociais. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo.
- RACHLIN, R. (1993). Handbook of budgeting. 3rd edition. New York: Wiley.
- RAIS. (2011). Relação Anual de Informações Sociais (Annual Social Information Report ). accessed on 12/08/2011: [www.rais.gov.br](http://www.rais.gov.br).
- ROMANO, L. A., PELAJO, M. A., & SILVA, M. A. (2007). Análise de desempenho econômico-financeiro do setor farmacêutico no Brasil de 2003 a 2005. São Paulo: Febrafarma.
- SECEX. (12 de agosto de 2001). Fonte: Secretaria de Comércio Exterior : <http://www.secexbr.com>
- TUNG, N. H. (1994). Orçamento empresarial e custo padrão. 4a edição. São Paulo: Edições Universidade-Empresa.
- WELSCH, G. (1994). Orçamento empresarial. 5a edição. São Paulo: Atlas.
- YIN, R. K. (2005). Estudo de caso: planejamento e métodos. 3a edição. Porto Alegre: Bookman.
- YOO, W. (2007). An information-bases decision making framework for evaluating and forecasting a project cost and competition date. The Ohio State University.

Recebido em 31/10/2012 Aprovado em 08/01/2013 Disponibilizado em 28/01/2013 Avaliado pelo sistema <i>double blind review</i>
---