DESVIO ORÇAMENTÁRIO E DESEMPENHO ECONÔMICO: um estudo da relação entre o resultado EBIT e as variações de orçamento no Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac – Departamento Regional de Minas Gerais)

JAIRO GONÇALVES SILVA

São Paulo
2016
JAIRO GONÇALVES SILVA

DESVIO ORÇAMENTÁRIO E DESEMPENHO ECONÔMICO: um estudo da relação entre o resultado *EBIT* e as variações de orçamento no Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac – Departamento Regional de Minas Gerais)

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação *stricto sensu* em Ciências Contábeis da Universidade Presbiteriana Mackenzie como requisito parcial à obtenção do título de Mestre Profissional em Controladoria Empresarial.

ORIENTADOR: Professor Doutor José Carlos Tiomatsu Oyadomari

São Paulo
2016
S586d   Silva, Jairo Gonçalves

Desvio orçamentário e desempenho econômico: um estudo da relação entre o resultado EBIT e as variações de orçamento no Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac – Departamento Regional de Minas Gerais) / Jairo Gonçalves Silva - 2016.
71 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis)
Orientação: José Carlos Tiomatsu Oyadomari
Bibliografia: f. 63-71

Reitor da Universidade Presbiteriana Mackenzie
Prof. Doutor Benedito Guimarães Aguiar Neto

Pró-Reitora de Pesquisa e Pós-Graduação
Profª Doutora. Helena Bonito Couto Pereira

Diretor do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas
Prof. Doutor. Adilson Aderito da Silva

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis
Prof. Doutor. Henrique Formigoni
Jairo Gonçalves Silva

DESVIO ORÇAMENTÁRIO E DESEMPENHO ECONÔMICO:
um estudo da relação entre o resultado $EBIT$ e as variações de orçamento no Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac – Departamento Regional de Minas Gerais)

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Ciências Contábeis da Universidade Presbiteriana Mackenzie para a obtenção do título de Mestre em Controladoria Empresarial.

Aprovada em 12 de dezembro de 2016.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Doutor José Carlos Tiomatsu Oyadomari - Orientador
Universidade Presbiteriana Mackenzie

Prof. Doutor Ronaldo Gomes Dultra de Lima – Examinador Interno
Universidade Presbiteriana Mackenzie

Prof. Doutor Andson Braga de Aguiar – Examinador Externo
Universidade de São Paulo
Dedico este trabalho à minha família, sentido maior da minha caminhada. Sem minha esposa Ana Paula e meus filhos Igor e Lívia eu não teria a coragem para lutar e chegar até aqui. Eles são a razão de eu estar sempre firme e motivado a enfrentar as dificuldades e os desafios da vida, com a força, a esperança e a fé dos vencedores.
AGRADECIMENTOS

Deixo aqui registrado meus sinceros agradecimentos àqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram com a realização deste trabalho. Foram mais de três anos, ao longo dos quais diversas pessoas e instituições me ajudaram a estudar, pesquisar e dissertar sobre um tema atual e relevante para a compreensão de gestores e organizações acerca da importância do artefato orçamentário.

Agradeço, primeiramente, ao Departamento Regional do Senac em Minas Gerais, enquanto Entidade avaliada e financiadora deste projeto, que, pelo bem das ciências sociais aplicadas, me permitiu esmiuçar e aprofundar nas análises de seus indicadores, de caráter não confidencial. Também ao Sesc Minas, como cofinanciadora.

Agradeço ao meu orientador, Prof. Doutor José Carlos Tiomatsu Oyadomari, pelo profissionalismo, zelo técnico e, principalmente, pela paciência e compreensão na tarefa de me aconselhar; aos membros da banca de qualificação, Profs. Doutores Ronaldo Gomes Dultra de Lima e Andson Braga de Aguiar, pelas críticas construtivas e rigor científico, que tanto valorizaram este ensaio.

Agradeço, afetuosamente, aos meus colegas de turma, pela mútua colaboração durante as aulas, trabalhos e provas. Foram dias intensos, produtivos e divertidos; por isso mesmo, não posso esquecer de agradecer à Profª. Doutora Maria Thereza Pompa Antunes, por ter entendido a pertinência da “síntese do draft”, daquele então projeto de pesquisa, apresentado em sala de aula por este mestrando (só essa turma saberá o que isto significa!).

Por fim, não poderia deixar de fazer um registro muito especial à Coordenadora de Orçamento e Custos do Senac Minas, sra. Tatiana Mara Ferrugini da Cruz, profissional exemplar que colaborou com afinco no levantamento dos dados aqui explorados, que, embora públicos, se encontram dispersos em inúmeras fontes. Na sua pessoa, agradeço a todos os profissionais da Superintendência Financeira (SFI), que tanto me honraram com sua dedicação e carinho.

Certamente, muitas outras pessoas que ora, “culposamente”, deixo de nominar merecem minha gratidão e desculpas. Familiares, amigos, colegas e quem mais torce por mim, ainda que de longe, sintam-se também abraçados.

A todos os fomentadores desta dissertação, meu MUITO OBRIGADO!
“A tarefa não é tanto ver aquilo que ninguém viu, mas pensar o que ninguém ainda pensou, sobre aquilo que todo mundo vê”.

Arthur Schopenhauer
RESUMO

No mundo atual, onde mercados cada vez mais competitivos ditam as regras, grandes e novos desafios estão sendo impostos às organizações. O ritmo avassalador das transformações sociais, econômicas e políticas e, especialmente, o fim das fronteiras geográficas, pulverizadas pela globalização, ampliam a necessidade de adaptação empresarial. Na busca por respostas gerenciais rápidas, melhoria de processos operacionais, inovação e criação de valor para todas as partes interessadas, o processo orçamentário, enquanto ferramenta de planejamento e controle gerencial, é visto, de um lado, como um importante aliado dos gestores, ao mesmo tempo que, de outro, vem sendo criticado quanto à sua real contribuição para os resultados das empresas. Seja com arrimo nas abordagens favoráveis, relatadas em maior número pela literatura, seja considerando as correntes contrárias que vêm ganhando força, à medida que estudos exploram com maior profundidade a realidade das instituições, torna-se imperativo que as organizações ponderem e certifiquem se a ferramenta orçamentária é mesmo capaz de garantir ou, pelo menos, de potencializar os seus resultados. Nesse dilema, indagar se o orçamento empresarial é, verdadeiramente, um instrumento prático de gerenciamento, indispensável, imprescindível e insubstituível ou se nada mais é que um ritual burocrático, distorcido, ultrapassado e ineffectuaz é interessante porque, em alguma medida, tende a reforçar os indícios de um dos lados. A presente dissertação, tendo essa discussão como pano de fundo, resume tal questionamento pela avaliação quantitativa do processo orçamentário de um reconhecido player do mercado educacional, por meio da análise de dados secundários realizados entre os anos de 2009 a 2015, em suas unidades operativas, com vistas a entender o comportamento da relação existente entre a qualidade da realização orçamentária (dada por um indicador de desvio próprio) e o desempenho econômico (dado pela Margem EBIT). Para entender a relação que há entre essas duas variáveis, objetivo maior deste trabalho, foi utilizado um modelo econômétrico de regressão, com dados em painel. A hipótese levantada pelo autor como ponto de partida é a de que não há correlação direta importante entre uma variável e outra, capaz de assegurar que uma melhor eficácia do orçamento, necessariamente, acarreta um melhor resultado econômico.

ABSTRACT

In today's world, where increasingly competitive markets dictate the rules, great new challenges are being imposed on organizations. The overwhelming pace of social, economic and political change, and especially the demise of geographical boundaries, pulverized by globalization, increase the need for business adaptation. In the quest for quick management responses, improvement of operational processes, innovation and value creation for all stakeholders, the budget process, as a planning and management control tool, is seen on the one hand as an important ally of managers, At the same time that, on the other, it has been criticized as to its real contribution to the companies' results. Whether it is based on the favorable approaches, reported in greater numbers in the literature, or considering the contrary currents that are gaining strength, as studies explore in greater depth the reality of institutions, it becomes imperative that organizations ponder and certify whether the tool Budget is even capable of guaranteeing or at least of boosting its results. In this dilemma, to inquire whether the business budget is truly a practical, indispensable, indispensable and irreplaceable management tool or whether it is nothing more than a bureaucratic, distorted, outdated and ineffective ritual, because it tends to Evidence of one side. The present dissertation summarizes this questioning by quantitative evaluation of the budget process of a recognized player in the educational market, through the analysis of secondary data carried out between the years of 2009 and 2015 in its operational units. In order to understand the behavior of the relationship between the quality of budget performance (given by an own deviation indicator) and economic performance (given by the EBIT Margin). In order to understand the relationship between these two variables, the main goal of this study, was to use an econometric regression model with panel data. The hypothesis raised by the author as a starting point is that there is no significant direct correlation between one variable and another, able to ensure that a better budget efficiency necessarily leads to a better economic result.

Keywords: Budget. Budgetary Deviation. Economic Result.
LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma do Senac em Minas ................................................................. 47
Equação 1 – Fórmula do Desvio Orçamentário .............................................................. 49
Equação 2 – Fórmula do Resultado Econômico (EBIT) .................................................... 49
Equação 3 – Fórmula Matemática da Hipótese Focal ....................................................... 51
Figura 2 – Visão “Desvio vs Resultado” – sem retificação ................................................ 53
Figura 3 – Curva de Comportamento 1 – sem retificação .................................................. 54
Figura 4 – Curva de Comportamento 2 – sem retificação .................................................. 54
Quadro 1 – Quadro Comparativo Consolidado – sem retificação ..................................... 52
Quadro 2 – Quadro Comparativo Consolidado – com retificação .................................... 52
Tabela 1 – Análise descritiva das variáveis por ano avaliado ........................................... 56
Tabela 2 – Matriz de Correlação entre as variáveis do modelo ......................................... 58
Tabela 3 – Resultados das regressões com dados em painel por efeitos aleatórios .......... 59
SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO ........................................................................................................ 13
1.1 Contextualização do Problema ........................................................................... 13
1.2 Hipótese ............................................................................................................. 19
1.3 Questão de Pesquisa ......................................................................................... 20
1.4 Justificativas e Contribuições ......................................................................... 22
1.5 Objetivo Geral ................................................................................................. 26
1.6 Objetivos Específicos ....................................................................................... 26
1.7 Limitações e Delimitações ............................................................................... 27
1.8 Estrutura do Trabalho ....................................................................................... 29

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .............................................................................. 29
2.1 Orçamento Empresarial – visão favorável ao uso enquanto ferramenta de gestão  33
2.2 Orçamento Empresarial – visão crítica da ferramenta nas suas limitações e falhas  36

3 METODOLOGIA DA PESQUISA ....................................................................... 43
3.1 Da entidade investigada: Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac)  45
3.2 Dos parâmetros da Pesquisa ............................................................................ 48
3.3 Modelagem dos dados ..................................................................................... 50

4 RESULTADOS ..................................................................................................... 52
4.1 Análise Descritiva ............................................................................................ 52
4.2 Análise Econômétrica ....................................................................................... 59

5 CONCLUSÕES .................................................................................................... 61

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .......................................................................... 63
1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do Problema

De acordo com o pensamento de Garrison, Noreen e Brewer (2011), enquanto o planejamento pode ser descrito como um modelo gerencial que permite às organizações definirem suas linhas de atuação corporativa, facilitando a projeção das ações que deverão ser exercidas na prática, para que os objetivos institucionais sejam alcançados; o controle, de modo complementar, corresponde ao conjunto de atitudes que, efetivamente, podem assegurar a realização desse planejamento, inclusive, por agregar mecanismos de monitoramento capazes de subsidiar o realinhamento das previsões iniciais às circunstâncias reais, com base nas informações de desempenho que disponibilizam.

Por sua vez, Anthony e Govindarajan (2008) entendem que a tarefa de orçar, em suma, é mais que uma simples previsão descritiva de receitas e despesas, devendo ser classificada como uma definição de parâmetros estratégicos que regulam e traduzem, em valores econômicos, a consecução de metas corporativas e as responsabilidades dos gestores para com os resultados futuros.

Alinhando essas duas vertentes da teoria, podemos concluir que o orçamento carrega tanto as feições de planejamento, por exprimir as ações executivas necessárias aos objetivos operacionais (metas físicas e financeiras), quanto de controle, por delimitar o campo de atuação dos executivos, fornecendo elementos informativos que podem permitir o estudo prévio e a solução de possíveis desvios em potencial. Esse raciocínio, a priori, nos leva a crer que o orçamento empresarial, na sua essência, é uma ferramenta pura de planejamento e controle, fundamental, imprescindível e indispensável à saúde e boa gestão das organizações, sendo diretamente responsável por um melhor desempenho.

No entanto, visto de outro ângulo, cabe ressaltar que o orçamento empresarial, na sua forma tradicional de elaboração, implementação e acompanhamento, vem recebendo duras críticas no decorrer dos últimos anos, principalmente, em consequência de falhas experimentadas por diversas organizações e também em apontamentos registrados por vários estudiosos da matéria. Tais falhas estão relacionadas às limitações da técnica utilizada no processo orçamentário e ao comportamento nem sempre ético dos usuários, que reduzem a real contribuição desse artefato no desenvolvimento e na performance das empresas (PANDOLFI Jr, L.; NAKAMURA, W. T.; MARTIN, D. M. L.; CARVALHO FILHO, A. F.; FORTE, D., 2005).
Além do mais, numa das funções de maior expectativa do orçamento (dimensão financeira), não é possível garantir a existência de uma relação de causa e efeito entre a utilização desse sistema de planejamento e controle e um resultado financeiro superior.

A não caracterização de uma relação direta de tais atividades e um resultado financeiro superior nas empresas, o que pode vir a corroborar o pensamento de Hope e Fraser (2003), segundo o qual uma performance superior não é direcionada por planos e controles, ou mesmo Tung (1994), que embora defenda veementemente o uso de um modelo de planejamento e controle, já havia alertado que nem sempre a implantação do sistema orçamentário leva a empresa, necessariamente, a bons resultados financeiros (PANDOLFI et al., 2005, p. 11).

Mas não só isso. O modelo tradicional de orçamento corporativo foi criado há mais de meio século e os objetivos, à época, se limitavam, quase que exclusivamente, ao controle de custos internos, que significavam a principal base para a formação dos preços, especialmente quando destacada produção em escala (CALVO et al., 2012). Os mercados eram menos voláteis e a concorrência menos voraz, demandando menos preocupação com o ambiente externo, com os custos de oportunidade e com a competição por clientes (RIBEIRO et al., 2004).

Na conjuntura atual, onde os mercados ditam os preços e a concorrência disputa, acirradamente, um restrito e cobrado market share, novos desafios foram impostos às organizações. O ritmo avassalador das mudanças e o fim das fronteiras geográficas, pulverizadas pela globalização, exacerbaram a necessidade de adaptação empresarial (MUSTAPHA, 1997). Assim, na busca por respostas gerenciais rápidas, na melhoria de processos operacionais, na inovação e na criação de valor para os stakeholders, o método de controle orçamentário teria se tornado uma barreira e já não contribuiria efetivamente para os resultados, pois seus conceitos, métricas e recompensas continuariam a estabelecer estratégias prefixadas, impositivas, que restringem a ação dos executivos (LIZOTE, 2015).

Na barca dessa corrente inversa, de acordo com Hope e Fraser (2003), o orçamento merece críticas porque, além de tudo, dispõe muito tempo e consome recursos preciosos; foca em redução de custos operacionais ao invés de mirar a criação de valor; não estimula a iniciativa dos gestores, muito menos os encoraja a inovarem; dentre outras restrições. Na opinião de Fisher (2002), o orçamento pode ser considerado uma grande perda de tempo, pois, constantemente, é revisto e reformulado, agora não valorizar o conhecimento multidisciplinar das pessoas, mas, tão somente, o desempenho que elas apresentam quando o desvio orçamentário é avaliado.
Seja com arrimo nas abordagens favoráveis, relatadas em maior número pela literatura, seja considerando as correntes contrárias que vêm ganhando força, à medida que estudos exploram com maior profundidade a realidade das empresas, torna-se imperativo que as organizações ponderem e certifiquem se o processo orçamentário é mesmo capaz de garantir ou, pelo menos, de potencializar resultados. Nessa discussão, que conclusão seria melhor: a comprovação de que o orçamento empresarial é, verdadeiramente, um instrumento prático de gerenciamento, indispensável, imprescindível e insubstituível, devendo prosperar ou a consolidação da ideia de que nada mais é que um ritual burocrático, distorcido, ultrapassado e ineficaz, a ser abolido das práticas gerenciais, ainda que só em parte?

Diversos autores, entre eles, Barrett e Fraser (1977); Mucci, Frezatti e Dieng (2016) e Cervo (2013) entendem que o instrumento de controle orçamentário tem múltiplas funções. No entanto, conforme lecionam Hansen e Van der Stede (2004); Espejo (2008); Piccoli, M. R., Warken, I. L. M., Lavarda, C. E. F., Mazzioni, S., & Carpes, A. M. S. da (2014); Ekholm e Wallin (2011); e Kihn (2011) – dentre outros – as pesquisas que defendem essa tese, em sua maioria, miram na função do orçamento que corresponde à “avaliação de desempenho” ou lidam numa abordagem contingencial, com a teoria de que as características das organizações determinam os diversos papéis do orçamento, inclusive indagando de que forma a incerteza, estratégia, tecnologia e estrutura influenciam o uso do artefato nesse cenário.

Mas, e “se” a expressão “quanto melhor o orçamento, melhor o resultado empresarial” não se traduzir na prática? Ainda que refutada apenas numa das utilidades da ferramenta (controle econômico), seria mais uma constatação a nos obrigar intensificar os estudos, de modo a entender a magnitude da influência dos indivíduos e do contexto empresarial.

Mucci et al. (2016, p. 298) em seu trabalho sobre as múltiplas funções do orçamento, chegaram à conclusão que, apesar de os estudos empíricos sobre a relação entre essas diversas formas de utilização serem escassos (como ressaltado em HANSEN e VAN DER STDE, 2004; MERCHANT, 2007; e PICCOLI et al., 2014), é possível dizer que “tendo em vista a gama de funções que ele pode exercer dentro do processo de gestão das empresas e, nesse sentido, percebe-se que esse artefato não visa apenas a promover a sustentabilidade financeira”.

A ideia central desta dissertação é contribuir no esclarecimento de pontos da vida empresarial prática, a partir da realidade da instituição investigada, uma vez que a dúvida posta pode ser vista como um problema complexo e de difícil solução. Ruim com o orçamento, pior sem ele?
Inúmeros são os tipos de organizações, os modelos de negócios, os métodos de gestão, as realidades operacionais, os mercados, enfim. Isso, talvez, explique a grande disseminação de trabalhos acadêmicos em torno da matéria, configurando uma ótima oportunidade para a comunidade empresarial investir em ensaios, estudos práticos e pesquisas aplicadas, que visem investigar e discorrer sobre casos concretos, dados e circunstâncias reais que venham a responder, empírica e científicamente, essas interrogações de grande relevância. Todavia, responder a todas essas indagações não é o objetivo deste trabalho.

Frente às dúvidas e críticas dirigidas ao orçamento empresarial, enquanto ferramenta de gestão, cada vez mais consistentes e instigantes, que questionam e põem na berlinda métodos, custos e resultados efetivos, outras pertinentes indagações ganham espaço e progressivo destaque no universo corporativo, algumas estimuladas pela curiosidade científica, outras pela própria experiência prática das empresas: o custo/benefício de se investir tempo e pesados recursos no processo orçamentário reflete em ganhos econômicos? A contribuição do orçamento para o sistema de controle gerencial resulta, proporcionalmente, um incremento de lucratividade nos negócios e na rentabilidade das organizações? Instituições de fins não econômicos devem, prioritariamente, aplicar recursos financeiros na implementação do orçamento empresarial?

A presente pesquisa tangencia esse campo gerencial, ao analisar a prática da entidade investigada. A entrega que o processo orçamentário disponibiliza ao player sob estudo, cuja tradição organizacional é de valorização do orçamento, enquanto bússola gerencial de potencialização de resultados, é mesmo efetiva?

Embora o uso do orçamento, como método gerencial sistemático, remonte seu início aos idos da revolução industrial, época em que o enfoque era mais voltado para o processo produtivo e menos para as vantagens competitivas (LEITE et al., 2008), há poucas dúvidas de que ainda seja, nos dias atuais, um dos instrumentos de planejamento e controle mais utilizados pelas empresas, tanto intuitivamente, quanto pelos demais benefícios.

Pesquisas apontam que, de uma forma ou de outra, 90% (noventa por cento) das organizações que operam nos mercados mais desenvolvidos, como o americano e o japonês, fazem uso ordinário e frequente deste artefato (HORNGREN; FOSTER e DATAR, 2001). Ao que nos parece, não obstante essa maciça aplicação, o orçamento empresarial, no modelo como o conhecemos, vem perdendo força e prestígio no passar dos anos. Na década de 1950 já havia
preocupações sobre possíveis vulnerabilidades, especialmente quanto à influência dos fatores motivacionais na formação das metas orçamentárias (ARGYRIS, 1952).

Questões comportamentais, portanto, desde o início do modelo tradicional, eram vistas com certa desconfiança no processo de orçamentação. Mais de meio século depois, diversos trabalhos acadêmicos sustentam que uma conduta oportunista, própria do comportamento humano, pode reduzir a eficácia e destruir a reputação do orçamento. É o que diz, por exemplo, a Teoria da Folga Organizacional, ao apontar a tendência dos gestores a planejarem ambientes de menor pressão, para atuarem em condições facilitadas de desarrocho (YOUNG, 1985; DUNK, 1993; STEVENS, 2002; BEUREN e WIENHAGE, 2012).

Cada vez mais embasadas, as críticas ao mau uso da ferramenta e a descenção na validade funcional do processo orçamentário vêm se intensificando sobremaneira, especialmente nos últimos 25 anos, período no qual surgiram estudos argumentativos e bem fundamentados acerca da efetiva utilidade desse instrumento de controle gerencial para a gestão e para os resultados das organizações. O Activity Based Budgeting e o Beyond Budgeting são dois exemplos desses estudos, que abordam o descrédito e a ineficácia do orçamento empresarial.


A tese do Beyond Budgeting, considerado mais extintivo, defende a eliminação radical do modelo clássico, visto que este apresenta falhas na fixação de parâmetros e metas, por estar sujeito a comportamentos disfuncionais e, ainda, porque impõe limitações severas à criatividade dos profissionais que seguem à risca o roteiro orçamentário. Trata-se de um método alternativo ao processo convencional, relatado por Hope e Fraser (2003), como parte da Beyond Budgeting Roundtable (BBRT). Estes estudiosos dizem que o processo orçamentário dispõe muito tempo. Sendo lento na sua construção, os efeitos podem sofrer distorções significativas. Além
disso, impede as empresas de serem flexíveis e adaptáveis num ambiente de mudança contínua. Neste framework, a crítica é sobre a função controle do orçamento (HANSEN et al., 2003).

Nota-se que as visões favoráveis e contrárias ao orçamento podem confundir gestores e estudiosos, tornando a temática espinhosa e controvertida, pois ambas têm argumentos sólidos e plausíveis. Se um lado, as organizações precisam especificar, monitorar e controlar suas tarefas, de maneira minimamente estruturada, para delimitarem seus propósitos e evitem dispersões inócuas na atividade operacional, como visto em CATELLI (2001), por exemplo (visão pragmática dos defensores do orçamento), ao mesmo tempo, precisam buscar alternativas operacionais práticas e eficazes que lhes permitam maximizar resultados, ampliar mercados, satisfazer stakeholders, garantir sustentabilidade e se protegerem de uma competição voraz e globalizada, inovando com segurança, flexibilidade, baixo custo e velocidade de reação, sem burocracias contraproducente e perda de tempo (visão progressista dos críticos ao orçamento tradicional), como admite HOPE e FRASER (2003).

Ao que tudo indica, na linha do que lecionam esses autores, tal ambiguidade desnorteante, intrínseca ao orçamento, é evidenciada na aptidão que o artefato demonstra de favorecer o autoconhecimento empresarial e o conhecimento do negócio, na mesma dose em que tende a provocar efeitos colaterais que distorcem as informações e dificultam o processo cognitivo.

Um argumento bastante persuasivo a favor da prática da orçamentação, vem da Teoria Comportamental, que abandona as posições mais normativas e prescritas, adotando posições mais explicativas e descritivas. De acordo com Chiavenato (2003), o processo decisório nas organizações implica na participação racional e consciente de todos os membros envolvidos e não só de uma liderança. Desse modo, para serem eficazes, os artefatos gerenciais devem conter uma função agregadora, que estimule e convença as pessoas a se comprometerem com o resultado, conjuntamente. O processo orçamentário tem esse potencial, quando elaborado sob a condução participativa dos membros da organização.

Polêmicas à parte, embora muitas críticas ecoem da percepção de usuários assíduos, que preferem corrigir as falhas, ao invés de abandonar a utilização da ferramenta, entende-se que o rito orçamentário pode contribuir positivamente para a motivação do grupo e para o autoconhecimento empresarial, na medida em que permeia todos os setores da organização, fazendo fluir um sistema informativo objetivo, que inspira condutas. Nessa mesma linha de Chiavenato (2003), Libby e Lindsay (2010) diz que isto ocorre porque o envolvimento racional
das pessoas numa idealização coletiva, desde que participativo e compensador, tem poder para induzir as pessoas ao engajamento, à cumplicidade e ao comprometimento de grupos. Não necessariamente, mas potencialmente, frise-se.

O procedimento, em si, também propicia participação e gera conhecimento. Na perspectiva de Frezatti (2007, p. 84), para tirar bom proveito do orçamento, com reflexos sobre o aprendizado da empresa e do negócio:

O gestor deve identificar suas metas, os resultados alcançados, as variações numéricas entre eles, analisar, entender as causas da variação e decidir ações que ajustem as metas no futuro ou que permitam manter aquelas que foram decididas.

É o que nos diz a lição de Galindo et al. (2011, p. 7), quando, no mesmo sentido, afirma que a Teoria da Fixação dos Objetivos, de Edwin Locke, “parte do princípio de que a motivação ocorre na medida em que as pessoas concentram seus esforços, pensamentos e interesses para atingir a um determinado objetivo”. Se há motivação, portanto, é possível que o processo orçamentário traga esses benefícios.

1.2 Hipótese

Hipótese não é uma mera pergunta. Hipótese, na verdade, é uma assertiva que pode e deve ser desafiada. Trata-se de um ponto de partida definido, mas sujeito ao enfrentamento da dúvida. Uma boa hipótese em pesquisa científica é aquela que instiga o observador a buscar comprovação de seu objeto.

Versar uma hipótese, portanto, é como dar uma explicação provisória de um problema, uma resposta liminar à questão de pesquisa, que deve ser testada ou verificada no curso da investigação, podendo ser confirmada ou refutada ao final (TRIVIÑOS, 2012).

Na presente dissertação, a hipótese formulada como assertiva inicial é de que os desvios orçamentários não estão associados diretamente ao desempenho empresarial, no que tange ao resultado patrimonial. Ou seja, o orçamento não tem a faculdade de garantir, necessariamente, uma melhor performance econômica. Mesmo quando eficientemente executado, o artefato não assegura um resultado patrimonial maior.

Esta hipótese, se aqui comprovada na prática, corroboraria com os fundamentos daqueles que relativizam ou contestam as vantagens do processo orçamentário convencional, na linha do que retrata a lógica do Beyond Budgeting. Ao contrário, um resultado que refute a ideia, reforçaria os elementos tradicionais que sustentam a defesa do artefato, enquanto instrumento
qualificado de gestão, mesmo que sendo o caso de submetê-lo a nova formatação, visando melhorias de processo e de resultados, tais como, exemplificadamente, o que proposto no modelo apresentado pelo *Activity Based Budgeting*.

A importância da resposta propiciada pela presente investigação é vista em abrangência científica, pelo menos, na possibilidade de desmistificação do senso comum que nos leva a crer na presunção de que, cumprindo o orçamento as organizações alcançam o melhor desempenho econômico.

E entidade estudada entende o orçamento dessa forma e, por causa desse “mito”, acaba por investir milhões de reais, acreditando que o artefato empreende maiores condições de garantir o resultado econômico. Nasce, daqui a iniciativa do autor de questionar essa premissa. Será mesmo?

Há precedentes na literatura científica que demonstram a possibilidade de pertinência da hipótese, ora suscitada. A inexistência da referida correlação é factível e aparece comprovada na pesquisa de Pandolfi *et al.* (2005). Utilizando como variável independente a existência de um programa sistemático de planejamento e controle e, como variável dependente, o retorno sobre o capital investido (ROCE ou ROIC), os autores não encontraram, estatisticamente, evidências de relação causa-efeito, de modo que a função “gestão financeira” do orçamento, não se sustentou.

Para a entidade estudada, *stricto sensu*, conhecer essa realidade pode significar um realinhamento do seu processo orçamentário, com otimização de milhares de reais despendidos anualmente, caso a presente inquirição confirme a hipótese, no sentido sugerido na pesquisa de Pandolfi *et al.* (2005).

### 1.3 Questão de Pesquisa

Segundo Gil (2006), para a ciência, uma situação-problema pode ser qualquer questão posta em debate, que envolve variáveis passíveis de serem submetidas à observação e manipulação.

Assim enquadrada, a questão de pesquisa ora proposta, se põe diante dos fragmentos contextuais epigrafados alhures, que permitem uma leve ideia da problemática a ser enfrentada neste discurso, para indagar sobre a utilidade do orçamento, mais ou menos positiva, em uma de suas funções primordiais, tratada no campo da gestão financeira.
De plano, percebe-se que os argumentos para a “absolvição” ou a “condenação” do orçamento empresarial são estimulantes, tanto de um lado quanto de outro. Essa dualidade, porém, pode abalar a convicção dos usuários deste artefato e influenciar negativamente a sua aplicação.

Nessas circunstâncias, é sempre bom que a experiência prática participe da construção de um alicerce teórico mais amplo e lastreado. A hipótese posta à baila, sem embargo de atributos subjacentes ou já consagrados, sugere que ao orçamento não se pode atribuir efetividade prática na consecução de objetivos econômicos, pelo menos não com a relevância que a entidade investigada implementa em seu modelo gerencial. Mas, será isso mesmo?

A questão é bastante persuasiva, diante dessa dicotomia teórica, principalmente, por se tratar de uma ferramenta “democrática” e “popular”, facilmente adaptável às mais variadas propostas de planejamento, gerenciamento e controle corporativo sistêmico. Definir um axioma, no bojo do conceito de orçamento, com força suficiente para apaziguar as correntes opostas, pondo fim à controvérsia, é tarefa que nos parece impossível, até porque as percepções captadas nas investigações acerca do assunto não são verdades absolutas, muito menos a administração é uma ciência exata.

Por essa razão, as organizações precisam de estudos customizados que levem em consideração seu “DNA”, de modo que a situação-problema seja avaliada no seu contexto organizacional específico, mas que no âmbito da ciência possam ser estudadas com repercussão geral.

Aceitando que as organizações precisam de artefatos gerenciais para alcançarem seus fins institucionais, sejam eles econômicos ou sociais, é mais que necessária a confiança na sua eficácia. Para valer o investimento é fundamental que as evidências apontem para resultados práticos positivos, ainda que condicionados a variáveis de difícil controle. A assertividade desses estudos tem o potencial de mitigar o risco empresarial, se aplicáveis.

Nessa toada, partindo do pressuposto que o desempenho patrimonial extraído das demonstrações contábeis (resultado econômico) é um indicador que bem reflete o sucesso das empresas (SLOMSKI, 2001) a questão de pesquisa, ora sugerida, propõe levantar evidências para averiguar se o cumprimento das metas de orçamento (eficiência orçamentária) afeta positivamente esse desempenho. Espera-se que as conclusões contribuam na discussão sobre a validade e imprescindibilidade do orçamento corporativo, enquanto ferramenta sistemática de gestão.

Por isso, apresentamos a seguinte questão de pesquisa:
Afinal, no âmbito da entidade sob estudo, considerando o modelo tradicional de orçamento empresarial, existe correlação entre desvio orçamentário (eficiência) e resultado econômico (desempenho), que permita inferir: quanto melhor a execução orçamentária, melhor a performance econômica?

1.4 Justificativas e Contribuições

Inevitavelmente, no seu dia a dia, as empresas tomam decisões que as expõe ao risco de descontinuidade, tanto as que visam ao lucro como, também, as que não têm finalidade econômica. Qualquer que seja o porte, o segmento, o ramo de atividade e a complexidade das operações, a eficácia dessas decisões está vinculada a uma série de premissas, nem sempre controláveis, dentre as quais se destacam, a nosso sentir, o conhecimento do negócio, o conhecimento do mercado e o autoconhecimento, este último dependente da quantidade, disponibilidade, confiabilidade e precisão das informações internas.

O orçamento empresarial tem ampla utilização no mundo corporativo, enquanto ferramenta de controle gerencial (LIBBY e LINDSAY, 2010), mas que também enfrenta críticas relativas à sua real utilidade, que sugerem, inclusive, a sua substituição por outros instrumentos e técnicas (UYAR, 2009). Tendo em vista que inúmeras organizações investem muito dinheiro no processo orçamentário (é o caso da investigada), acreditando que ele influencia positivamente no desempenho empresarial (SANTINI, 2004), é crucial o esclarecimento dessa dúvida.

Como obter tudo isso sem um sistema de controle gerencial de amplo espectro? Sendo um sistema assim, robusto e abrangente, como permitir o afloramento na consciência corporativa de um senso de flexibilidade, engenhosidade e capacidade de adaptação, enquanto cultura institucional de gerenciamento e resolução de problemas?

Envolto à dúvida e nesse arcabouço teórico divergente, aqui minimamente introduzido, ora a defender o artefato, ora a desestimular seu uso; considerando a influência positiva ou negativa que esta ferramenta clássica pode exercer no gerenciamento operacional das empresas que a utilizam; considerando, ainda, o interesse em consubstanciar e validar um conceito teórico que possa vir a ser praticado pela instituição sob análise, a presente dissertação se propõe a investigar, por meio do estudo específico de caso, até que ponto o processo orçamentário, na sua função técnica de “gestão financeira”, interfere no desempenho empresarial, aqui considerado na sua dimensão patrimonial, levando-se em conta a comparação entre a eficiência do orçamento e o resultado econômico da entidade pesquisada, num dado período.
Inicialmente, portanto, a presente investigação pode trazer à baila novos elementos de debate, extraídos do cotidiano específico de uma organização que valoriza o instrumental orçamentário. Eis aqui uma boa noção da relevância teórico-empírica da temática.

Segundo Oyadomari et al. (2011), a contabilidade gerencial tem evoluído muito nos estudos empíricos que visam entender como as organizações obtém desempenho, mas ainda há uma grande defasagem na aplicação de novas técnicas gerenciais que viabilizem esse incremento.

Portanto se a adoção dos artefatos não pode explicar a obtenção de desempenho diferenciado, uma possibilidade de pesquisa é estudar se a forma como cada organização usa o Sistema de Controle Gerencial poderia contribuir para explicar a obtenção de Desempenho. (OYADOMARI et al., 2011, p. 2 – REAd, Ed. 69, n° 2, mai-agosto, p. 299) – grifo nosso

É desse prisma que investigar a correlação entre eficiência orçamentária e desempenho empresarial pode ser importante, no presente estudo, para o estabelecimento de mais um elemento de convicção acerca de como as organizações podem melhorar seu desempenho e otimizar recursos na utilização das ferramentas gerenciais.

No contexto da abordagem econômica, o orçamento é visto como uma ferramenta de gestão organizacional, competente para fornecer variadas informações sobre a aplicação dos recursos, sobre a eficiência de gestores e sobre o desempenho das organizações. Na visão psicológica, o artefato é enxergado como um instrumento de gestão que influencia o desempenho, o comportamento e a cognição das pessoas no ambiente de trabalho, a partir de fatores como motivação, comprometimento e satisfação. Por sua vez, na dimensão sociológica, o orçamento empresarial é visto como um paradigma normativo, uma espécie de contrato social, com poderes para regular as decisões organizacionais, a partir do processo orçamentário (COVALESKI et al., 2007).

Estudando o orçamento nessas três dimensões (econômica, psicológica e sociológica) é provável que, ao pesar o custo/benefício da prática, os usuários sejam psicologicamente influenciados, de uma forma ou de outra, na motivação de aplicá-lo em sua rotina gerencial, o que levaria as organizações a terem que rever a regulação do processo decisório com base nesse paradigma. Em outras palavras, o equilíbrio da equação motivação-condição-obrigação, dependendo da eficácia da ferramenta, poderá ser mascarada em seu valor e ficar prejudicado pela predisposição cognitiva em aprovar ou desaprovar o uso do artefato.

Segundo Zonatto (2014, p. 139), o comportamento do ser humano resulta de uma “reciprocidade triádica, em que fatores cognitivos e pessoais, fatores comportamentais e
fatores ambientais, influenciam-se mutuamente, determinando a ação e o desenvolvimento humano". Assim, por dedução, pode-se dizer com fulcro nessa assertiva, que a performance dos gestores nas atividades orçamentárias também é promovida pelo mesmo conjunto de fatores, traduzidos pelo trinômio querer-poder-dever.

No celeiro empresarial, o conhecimento pela prática, a partir de iniciativas ou pela experiência vivencial, é uma grande fonte de formação e aprimoramento de líderes. Todavia, nem sempre o aprendizado pode prescindir de uma estruturação científica, que eleve o fenômeno empírico ao nível de conceito geral. Não é à toa que a academia lançou mão dos mestrados profissionais, que buscam orientar o ensino acadêmico (teoria) em direção à aplicabilidade (prática).

O efeito de comparar uma realidade corporativa com avaliações teóricas favoráveis e contrárias do orçamento, ora promovido nesta dissertação, se justifica, em princípio, pelo questionamento de uma hipótese especulativa frente aos resultados objetivos práticos da investigada.

Mais que firmar um entendimento a partir da dúvida aqui tratada, esta pesquisa se justifica, também, pelo exercício da ponderação de alternativas, posto a existência de modelos teóricos que se contrapõem ao orçamento convencional e sugerem novas soluções. No entender do autor, conhecer o substrato desse mundo alternativo pode ser importante, no caso em apreço, para o discernimento acerca da continuidade ou da mudança de determinado pensamento gerencial na corporação investigada, com vistas à melhoria contínua.

Na perspectiva de Emsley, Nevicky e Harrison (2006), para que uma empresa mantenha seu negócio competitivo e com alto padrão de excelência, deve ter a capacidade de aperfeiçoar seus sistemas de controle, frente às mudanças na esfera empresarial. Considerando que há relatos acadêmicos e indícios práticos a respeito da obsolescência do processo orçamentário, o debate em torno de outros métodos se torna mandatório, especialmente em organizações que se curvam ao ritual do orçamento, enquanto paradigma. O presente trabalho, nessa lógica, pode auxiliar no levantamento de informações potencialmente transformadoras.

A entidade, seja pelo seu perfil gerencial conservador, seja pela inércia procedimental a que está presa, empreende grande energia e aplica vultosa quantia em controle orçamentário, sem nunca ter ponderado cientificamente se o esforço específico, que culmina em maior ou menor eficiência orçamentária, contribui efetivamente para o desempenho empresarial, na parte traduzida pelo resultado econômico. Eis aqui a referida dúvida e a necessidade de buscar alternativas, a estimular este estudo, pelo lado aplicado da pesquisa.
Pelo lado científico, em seu cerne, a análise dos dados reais da entidade sob estudo, em se tratando de um reconhecido player do setor educacional, pode permitir a comprovação ou a rejeição da hipótese sugerida pelo modelo orçamentário convencional teórico. Assim, o trabalho pode ser extremamente relevante na discussão do tema, em teese, resultando em subsídios informativos concretos, a respeito da utilização do orçamento e de seu efeito sobre o resultado econômico (patrimonial), em organizações do segmento educacional, de fins não lucrativos, com as demais características da investigada.

Vê-se que, o estudo poderia partir tanto da dimensão da pesquisa qualitativa, pois o assunto é complexo, abrangente e requer longa caminhada, além de carecer de maiores e mais profundas investigações, quanto da seara quantitativa (esta última, a escolhida pelo autor), pois algumas hipóteses de sentido prático precisam ser confirmadas. O ambiente corporativo pelo dinamismo e conjunturas próprias pode nos fornecer evidências empíricas, inclusive que se contraponham às percepções dos usuários do orçamento, no quesito utilidade. Afinal, não se podendo atribuir ao orçamento finalidade facilitadora da performance na dimensão financeira, o artefato perderia parte da sua força e credibilidade, nesse aspecto, quando sopesado no quesito “diálogo”, função assim conceituada por Mucci, Frezatti e Dieng (2016).

A proposta de investigação, ora apresentada, pode contribuir nessa linha, porque busca respostas palpáveis quanto à efetividade do orçamento, mais detidamente, no controle econômico das organizações, questionando a finalidade “gestão financeira” atribuída ao artefato. Se a relevância desta finalidade for menor do que se acredita, é possível que a visão dos executivos passe a ser menos pragmática e focada em finanças, abrindo maior espaço para que se exerçue a real abrangência e benefícios do artefato, na linha do que disseram esses autores. Eis, aqui, uma boa justificativa para prosseguir e aprofundar os estudos, numa próxima ocasião e em bases qualitativas, objetivando investigar essa possibilidade.

Apesar do conteúdo valioso desta pesquisa, por se tratar de um trabalho cunhado nos liames da fenomenologia, as conclusões podem comportar interpretações variantes, já que limitado pela aptidão do intérprete, pelo tamanho da amostra, pelo tempo dos levantamentos, pelos ambientes endógeno e exógeno da investigada e pelas suas peculiaridades organizacionais. De qualquer sorte, as informações aqui registradas, ao menos, estão alicerçadas em evidências palpáveis, na maioria esclarecedoras, quanto ao uso do orçamento, com destaque para a correlação que o artefato tem com o resultado econômico da organização avaliada. Além disso, a investigação pode propiciar a formulação de um construto capaz de estabelecer elementos de convicção, à
luz deste caso concreto, a respeito da real importância para a investigada do sistema de planejamento e controle gerencial baseado no orçamento corporativo. **Foram utilizados apenas dados e informações de domínio público, não confidenciais, extraídos de diversas fontes regionais e nacionais, sem a interferência de eventual conhecimento de situações internas privilegiadas ou sigilosas.**

Espera-se que, ao responder à questão de pesquisa ora formulada, o trabalho contribua para o discernimento geral ou, pelo menos, para o entendimento da entidade analisada, acerca da influência e do peso que o orçamento exerce no desempenho econômico, uma vez conhecida, concretamente, a relação direta entre ambos.

**1.5 Objetivo Geral**

Conforme Oliveira (2010, p. 36), o objetivo geral de um trabalho científico, deve responder integralmente, com coerência e assertividade o que trata “**o problema de pesquisa, devendo ser elaborado com um verbo de precisão, evitando ao máximo uma possível distorção na interpretação do que se pretende pesquisar**”.

Para efeitos práticos desta pesquisa, circunscrita à amostragem estudada em determinado período no âmbito da instituição sob análise, pretende-se **comprovar** que a eficiência orçamentária (traduzida pelo desvio do orçamento) não tem relação proporcional com o desempenho econômico (demonstrado pelo resultado patrimonial), testando a hipótese formulada, quanto à utilidade do artefato na função atinente à “gestão financeira”.

**1.6 Objetivos Específicos**

Os objetivos específicos estratificaram e detalham o objetivo geral (OLIVEIRA, 2010). No presente trabalho, a partir do objetivo geral pode-se extrair outros, que dizem respeito aos benefícios do orçamento.

Pela apresentação dos desvios orçamentários e variações patrimoniais será possível **evidenciar** se as unidades operativas avaliadas, orçamentariamente mais eficientes, são também as que apresentam os melhores resultados econômicos, assim como **examinar e conhecer**, no contexto da realização operacional da investigada, as discrepâncias entre os variados desvios, comparativamente com os diversos resultados.
A análise das variações das receitas, comparativamente com as variações das despesas, em ponderação com as variáveis produtividade, custo com pessoas e investimentos, podem proporcionar, ainda, informação subsidiária e relevante na discussão das estatísticas orçamentárias. Por exemplo: na eventual existência de correlação entre tais variações, esse fenômeno poderia explicar alguma influência no desempenho?

1.7 Limitações e Delimitações

Para que a questão de pesquisa possa ser respondida em seu sentido estrito, mas com relevância e abrangência científica, há que se determinar com o máximo de exatidão as fronteiras da investigação teórica e campal, direcionando o foco do trabalho, de modo a evitar dispersões desnecessárias e infrutíferas. Assim é que se pretende desenvolver a pesquisa ora proposta.

Segundo Lüdke e Meda (1986), a análise comparativa como estratégia de pesquisa deve ser muito bem delineada, especialmente se versar sobre um fenômeno simples e específico, pois mesmo podendo ser semelhante a outros, na verdade, é único e distinto, pois guarda interesse próprio, particular e representa apenas uma potencialidade, uma busca circunstanciada por informações.

A temática aqui abordada gira, preponderantemente, em torno das análises do desvio orçamentário e do resultado econômico, incluindo as análises sobre as variações entre receitas e despesas, alcançados pelas diversas unidades operativas da empresa pesquisada, nos últimos 7 (sete) anos, propondo uma comparação simples entre essas duas variáveis, caso a caso, para determinar a correlação existente entre elas e se há proporcionalidade relevante.

As referências teóricas fornecem subsídios e fundamentação conceituais para sustentar o comparativo entre as variações na eficiência orçamentária (desvios) e sua consequente influência na consecução dos resultados patrimoniais. Como pano de fundo, o referencial teórico apresenta os conceitos do orçamento empresarial tradicional, trazendo, em paralelo, os principais pontos e contrapontos deste modelo, com o propósito de se conhecer, em tese, os argumentos que validariam a manutenção do processo orçamentário convencional e os que, ao contrário, sugeririam o seu descarte.

Interpretando os dados concretos apontados na pesquisa estatística, que no caso não terá feição probabilística, sob a luz da doutrina alinhavada no referencial literário, pretende-se tirar conclusões consubstanciadas a respeito da correlação entre a eficiência do orçamento e o
resultado econômico empresa estudada. A intenção secundária é avaliar se a eventual existência de tal correlação, em maior ou menor grau, pode ser considerado numericamente um fator motivador dos investimentos no processo orçamentário e se essa condição corrobora quantitativamente a manutenção do orçamento convencional, no caso em questão.

Ainda que pese a possibilidade real de apreensão de conhecimento pela presente investigação, há, por outro lado, limitações significativas que podem dificultar a consolidação de um entendimento de longo alcance. A mais crítica, que atinge de certa maneira este caso concreto (cuja observação recai sobre uma instituição *sui generis*), talvez, seja a dificuldade de generalização das conclusões aqui alcançadas, porquanto a amostragem, como dito, não terá efeito probabilístico expressivo.

Outra situação limitante está nos conceitos de desvio orçamentário (eficiência orçamentária) e resultado econômico. As organizações acompanham por diferentes formas e indicadores o seu desempenho empresarial. Dessa maneira, a entidade estudada estabeleceu uma fórmula própria para estabelecer o seu desvio orçamentário. Não se sabe se este critério é o melhor, portanto, elevar a interpretação dos dados a uma maior abrangência não garante assertividade.

Também, o indicador escolhido para dizer que o resultado econômico pode não ser o mais aceito e usado em outras corporações. Neste levantamento o índice escolhido foi o *EBIT (Earning Before Interest and Taxes)*, primeiramente, porque é usado pela investigada; e, depois, porque o autor entende ser o melhor indicador a ser aplicado, considerando a natureza jurídica de fins não econômicos da entidade sob estudo, mas esta é apenas uma percepção.

A particularidade da situação-problema, o tamanho da amostra e o contexto operacional vivenciado pela entidade, ao tempo observado, podem restringir as conclusões do intérprete apenas ao universo estudado, que se limita a uma só organização.

Outro aspecto importante é que a pesquisa se até, no cerne, à relação entre duas variáveis (desvio orçamentário *versus* resultado econômico), desconsiderando-se o mérito de uma e de outra ao não capturar a influência de demais fatores contingenciais relevantes. Mesmo que também se esteja analisando as variações de despesas e receitas, isolada e concomitantemente, isto pode não ser suficiente para corroborar um fenômeno de repercussão geral.

No entanto, tratando-se esta pesquisa de matéria potencialmente aplicável na entidade investigada, e pelo interesse justificado do autor, entende-se que o trabalho é válido, na medida em que não há aspiração de construir aqui uma teoria sobre a temática, mas, tão somente,
fundamentar e validar um posicionamento gerencial acerca da relação entre orçamento e resultado econômico. Na esteira do que leciona Eisenhardt (1989), esta possibilidade não é um contrassenso.

Também, em Yin (2015), verifica-se que a análise de dados secundários, para os objetivos desta dissertação, é mais adequada que um levantamento (survey), por exemplo. Tratando-se de uma só organização, distribuída por diversas unidades operativas; e fornecida uma questão hipotética específica à abordagem quantitativa, tem-se uma base viável para o seu desenvolvimento.

1.8 Estrutura do Trabalho

Esta dissertação está didaticamente organizada em 5 tópicos capitulares, assim nominados:

O primeiro capítulo, “1 INTRODUÇÃO”, contextualiza o problema e apresenta a questão de pesquisa, justificando sua importância, com destaque para suas contribuições teóricas e práticas. Nessa seção, também são apresentados os objetivos do trabalho, suas limitações e delimitações, além da descrição de sua estruturação própria.

O capítulo seguinte, “2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA”, expõe a revisão da literatura pertinente ao tema, que serve de base literária para a análise, fornecendo, ainda, suporte à propositura da questão de pesquisa e sua investigação. Aqui será discutido o estado da arte do assunto, em síntese, o estágio do conhecimento acerca do tema/problema. Este capítulo foi dividido em 2 (dois) sub tópicos: onde serão apresentados com maior profundidade a relevância do orçamento empresarial e, em contraponto, as críticas ao modelo convencional.

O capítulo terceiro, “3 METODOLOGIA DA PESQUISA”, trata das características da investigação, da coleta e compilação dos dados. É apresentada no sub tópico “3.1” uma visão geral da entidade sob investigação, bem como da sua gestão orçamentária; o “3.2”, fala dos parâmetros da pesquisa; e o “3.3” estabelece a modelagem dos dados.

O quarto capítulo, “4 RESULTADOS”, traz as análises descritiva (“4.1”) e econômétrica (“4.2”), expressando os resultados, propriamente ditos, que esteiam a apresentação do construto aqui formulado.

Finalmente, a título de considerações finais, o último capítulo, “5 CONCLUSÕES”, traz o entendimento firmado pelo autor, quanto aos resultados da pesquisa e sua aplicabilidade.
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A proposta da presente revisão literária é explicitar as teorias que embasam a pesquisa aqui trabalhada, em especial, para demonstrar os argumentos utilizados para defender e para atacar o uso do orçamento empresarial como ferramenta de gestão na rotina das organizações e, consequentemente, como busca da contínua melhoria de desempenho.

Estudando o nascendo da ferramenta, encontramos sua ascendência no surgimento da administração pública. Apesar de existirem na história referências mais antigas sobre a prerrogativa estatal de tributar, o processo orçamentário esteve vinculado a esse poder, numa ligação mais remota, tendo sua melhor marcação na Idade Média. De acordo com Aliomar Baleeiro (1987) o orçamento tem raízes na chamada "cúria régia", uma espécie de assembleia que se formou entre povos europeus e que tratava da coisa pública.

Nessa linha do tempo, de acordo com Lunkes (2007), o termo “orçamento” pode ser atrelado à palavra “fiscus”, uma espécie de bolsa de pano utilizada pelos antigos romanos para coletar tributos. Na França, o acessório ficou conhecido como bouge ou bougette, do latim “bulga”, que significa saco, em português. O nascimento do termo budget, em inglês, parece ter ocorrido entre os anos de 1400 e 1450, mas foi no final do século XVII que teria se tornado uma prática governamental mais institucionalizada dentro do parlamento inglês (LUNKES, 2007).

Na esfera das entidades privadas o orçamento foi introduzido nas corporações, com certa visibilidade, por volta dos anos 1920, nos Estados Unidos, pelas indústrias Du Pont (LUNKES, 2003). A ênfase inicial se assentava na projeção de resultados e no controle. As preocupações e expectativas estavam voltadas para o processo de produção e o diferencial, em termos de vantagem empresarial competitiva, veio sendo percebido ao longo dos anos, com a exploração intuitiva das múltiplas funções do orçamento, mais recentemente.

Nesse salto da seara pública fiscal para o mundo corporativo privado, o orçamento se desenvolveu e evoluiu em escopo e técnica. Muitos ensaios científicos, acadêmicos e práticos, cuidaram de investigar as realidades e possibilidades do artefato. Ainda atualmente é considerado das ferramentas gerenciais mais conhecidas e mais utilizadas como apoio à tomada de decisões, nas mais variadas organizações, dos mais diversos tamanhos, segmentos e países mundo agora (LABBY e LINDSAY, 2010).
Na lição de Otley (1999), o orçamento assume a função principal na grande maioria das organizações, precipuamente no campo do controle, porquanto é um dos poucos instrumentos capazes de integrar as atividades organizacionais num único plano. Para Welsch (2007), o planejamento e controle proporcionado pela matriz orçamentária promove resultados que atendem aos objetivos gerenciais porque podem resolver grande parte dos problemas de direcionamento, considerando que a formação da metas, objetivos e políticas exigem a participação integrada de todos os níveis da gestão.

Entretanto, mais ativamente nos últimos 25 anos, o artefato vem sendo duramente criticado acerca da sua verdadeira contribuição ao sistema de controle gerencial; seja pelos custos empregados na sua elaboração e acompanhamento; seja pela vulnerabilidade frente às interferências ambientais e comportamentais na sua desenvoltura; seja pelos possíveis efeitos colaterais (HANSEN et al., 2003; HOPE e FRASER, 2003). Tais questionamentos, além de relativizarem o papel e enfraquecerem o potencial do processo orçamentário, por outro modo, estimulam a adaptação da ferramenta à nova realidade do mundo e das organizações, que se veem em um novo ambiente de negócios muito mais competitivo, tecnológico, volátil e de elevado grau de incertezas.

Contraditoriamente, também se pode aprender da Teoria Comportamental, que o fator agregador e a função geradora de autoconhecimento, admitidos no processo orçamentário, caminham acompanhados, par e passo, da possibilidade de desvirtuamento de propósitos. Na crônica de Welsch, Hilton e Gordon (1988), o orçamento empresarial dispense muito tempo, engessa os gerentes, tolhe a sua criatividade e, não raramente, estimula desvios de comportamento.

Concordando com a crítica e questionando os resultados do orçamento, Jensen (2001) leciona que o modelo orçamentário tradicional proporciona distorções e má conduta, principalmente, quando utilizado na avaliação de desempenho para subsidiar o pagamento de gratificações e bônus. Afirma, categoricamente, que esse ritual encoraja o orçamentista a mentir, fraudar, subestimar metas e superestimar resultados:

> Corporate budgeting is a joke and everyone knows it. It consumes a huge amount of executives’ time, forcing them into endless rounds of dull meetings and tense negotiations. It encourages managers to lie and cheat, lowballing targets and inflating results, and it penalizes them for telling the truth. (JENSEN, 2001, p. 96)

Nesse contexto, algumas alternativas emanadas do orçamento convencional vêm sendo propostas, tais como o Rolling Forecast, também conhecido como avaliações constantes por se
tratar de processo contínuo de identificação de distorções (EKHOLM e WALLIN, 2011), o Activity Based Budgeting, onde o orçamento é baseado em atividades (HANSEN et al., 2003), e também outras filosofias mais radicais de gerenciamento, como o Beyond Budgeting (FREZATTI, 2005; HOPE e FRASER, 2003), cuja proposta vai para além do orçamento.

O que se espera de sistemas eficientes de gestão é que facilitem a rotina dos gestores nas tomadas de decisões, que deve se dar pela disponibilização de informações fundamentadas capazes de influenciar ações e comportamentos, para além da simples instrumentalidade do planejamento e alocação de recursos, despertando outras percepções positivas relacionadas à ferramenta. A execução orçamentária está relacionada à realização das atividades operacionais previamente planejadas na fase de programação orçamentária. É por meio da realização do orçamento que a busca de desempenho deve atingir os objetivos e as metas econômico-financeiras projetadas, sempre com o intuito maior de alcançar a efetividade das estratégias organizacionais pensadas corporativamente para determinado exercício (ZONATTO, 2014). Uma dessas metas, por certo, é o resultado econômico calculado pela variação patrimonial e expressados em indicadores do tipo EBIT, EBITDA, ROI, margem de contribuição, etc.  

Eis à, a nosso entender, a fundamental importância de se conhecer a real relação entre o cumprimento do orçamento e o atingimento da meta econômica, no mais, para saber se a eficiência orçamentária garante proporcionalmente o melhor resultado econômico e se as variações entre receitas e despesas têm alguma relação que influencia esse desempenho patrimonial.

A finalidade de controle que se espera do orçamento empresarial advém das atividades instrumentais de monitoramento que devem garantir os objetivos estratégicos, delimitados desde logo pelas projeções orçamentárias. A partir das ações gerenciais formais de registros, demonstrativos de resultados e indicadores de desempenho é que o acompanhamento da realização operacional se desenvolve, permitindo o comparativo entre metas estabelecidas e desempenho organizacional proposto (WEISCH, 2007).

A execução orçamentária está associada à realização das estratégias organizacionais e que a função controle cuida de garantir as estratégias estabelecidas pelas organizações num dado período. Nesse diapasão, tem-se que o artefato é responsável pela instrumentalização do

---

gerenciamento organizacional, naquilo que trata da conversão da missão estratégica abstrata em planos financeiros concretos que estipulam, num prazo certo, o target operacional proposto pela administração. Esses planos consubstanciados serão manuais que guiarão as atividades da corporação e seu processo decisório (LUNKES, 2003).

As razões básicas para a existência dos processos orçamentários nas organizações, são: planejamento operacional, avaliação de desempenho, comunicação de metas e formação da estratégia (HANSEN e VAN DER STEDE, 2004).

Neste trabalho de análise daremos atenção especial à avaliação de desempenho, implícita na função controle que o processo orçamentário traz em seu escopo. Isto, principalmente, porque a nossa questão de pesquisa considera a leitura dos desvios de orçamento auferidos pela instituição investigada, comparativamente com os respectivos resultados econômicos, e as variações entre receitas e despesas, na expectativa de encontrar alguma relação de proporcionalidade que confirme ou negue a hipótese levantada.

É desse prisma, repise-se, que investigar a correlação entre eficiência orçamentária e desempenho econômico torna-se importante. A observação do caso em tela pode contribuir no sentido de firmar mais um elemento de convicção acerca do peso que as organizações devem atribuir aos seus instrumentos de planejamento e controle, em comparação com os prováveis resultados práticos, permitindo ponderar sobre como investir na melhoria do desempenho, em sua dimensão econômico-financeira, e qual o melhor emprego dos artefatos que têm essa utilidade instrumental.

Para que possamos nos apropriar das especificações fundamentais da ferramenta orçamentária, de modo a fortalecer nossa capacidade de discernir e julgar, conhecendo os pontos de vistas divergentes do tema e a fim de embasar a análise dos dados levantados pela pesquisa, a seguir serão abordados dois tópicos descritivos, que trazem um apanhado geral das duas correntes de pensamento teórico, sem julgar-lhes o mérito: uma, que fundamenta a importância do artefato; outra, que questiona sua eficácia.

2.1 Orçamento Empresarial – visão favorável ao uso enquanto ferramenta de gestão

A percepção de valor é um aspecto que vem sendo explorado por uma ampla gama de trabalhos acadêmicos ao analisarem o orçamento empresarial sob diversos aspectos, dentre os quais, as funções que este desempenha, suas proporções e sua utilidade. Da perspectiva de Libby e
Lindsay (2010), as diferenças de valoração em relação ao orçamento podem estar associadas ao modo como o orçamento é desenvolvido e usado pelas empresas.

Considerando que esses modelos podem ser incontáveis pelos perfis e particularidades de cada organização, não é objeto desta consolidação literária avançar na direção de tais implicações. O intuito aqui é apenas destacar os aspectos favoráveis à utilização do orçamento, que reflete a grande aceitação que o artefato ainda goza no meio empresarial.

Na esteira teórica de Garrison, Noreen e Brewer (2011); Anthony e Govindarajan (2008), o orçamento se conceitua como uma ferramenta gerencial de planejamento e controle. Quando assume a função de planejamento, representa a tradução das metas operacionais e estratégias da empresa; na versão instrumental de controle, possibilita o monitoramento e o comparativo de resultados, guiando as ações executivas na direção correta (HANSEN et al., 2003).

Na visão de Zambon e Fassina (2014), o processo orçamentário é estudado como uma sistemática instrumental de planejamento e controle das estratégias, primordialmente para mensurar os resultados em todos os níveis organizacionais. O planejamento e controle de resultados são enfoques formais dos objetivos corporativos da administração e envolve o estabelecimento de metas, execução de planos norteadores de curto e longo prazo, além de análises comparativas dos desempenhos (WELSH, 2007).

Kaplan e Norton (2008) ressaltam que com a escassez de recursos, a definição prévia dos gastos se torna necessária para bem aplicá-los. Também para Lunkes (2003), nesse tipo de contingência restritiva de recursos, a fixação de despesas correntes e de capital evita dispêndios desajustados e sem embasamento. A determinação impositiva e prévia de gastos é um guia operacional planejado, desenvolvido e distribuído como alicerce e marcação inicial para o trabalho posterior de avaliação de performance.

De fato, ao longo dos anos, o orçamento rapidamente assumiu o protagonismo na maioria dos modelos de gestão das organizações. “As metas organizacionais e das áreas são definidas geralmente como fruto do processo orçamentário” (OYADOMARI, CESAR, SOUZA e OLIVEIRA, 2009, p. 56).

Uma das maiores potencialidades do orçamento, complementar ao planejamento e controle, na dimensão comportamental, está na coordenação de esforços desenvolvida entre as diversas áreas e gestores ao longo do processo, que estimula a realização dos objetivos da empresa em
sua totalidade, pois a necessária integração entre os objetivos setoriais tem o efeito de conciliar os resultados individuais, gerando aderência ao interesse maior da empresa. (CATELLI, 2001).

Por esses atributos e por permitir um gerenciamento centralizado, que enquadrara os diversos órgãos operativos, de modo que os esforços são coordenados na direção de um todo estruturado, o artefato assume função cognitiva e colaborativa. Além disso, o processo orçamentário fornece um benchmark para a avaliação de desempenho empresarial, bem como contribui para que os gestores pensem o futuro e estabeleçam suas responsabilidades (HORNGREN, DATA e FOSTER, 2001).

Na visão de Pavodeze (2005), as vantagens do orçamento são resumidas em: (i) estímulo aos gestores a pensarem com foco na realização, pela formalização de suas responsabilidades; (ii) geração de expectativas e parâmetros para a avaliação de resultados; (iii) favorecimento da coordenação de esforços, de maneira que os objetivos das partes se coadunem com os objetivos gerais.

Por conta desse viés multifuncional, a ferramenta é bastante versátil e também pode ser empregada na avaliação de desempenho dos profissionais envolvidos na gestão e operação, atrelando seus ganhos ao bom cumprimento dos orçamentos. Muitas organizações consideram em suas práticas de gestão de pessoas a premissa que vincula a remuneração pessoal à consecução de metas. Nesse plano meritocrático, a remuneração dos empregados aumenta conforme o acréscimo das performances individual e ou geral, na comparação com os resultados de períodos anteriores. Geralmente este tipo de remuneração combina três elementos entre si: “(i) avaliação do desempenho individual; (ii) faixas salariais fixadas para refletirem as diferenças no desempenho pessoal; e (iii) critérios para o aumento do mérito” (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000).

Algumas das finalidades que se atribui à ferramenta orçamentária são ora mais, ora menos exploradas pelas organizações, por conta das particularidades corporativas, endógenas e exógenas, mas, também, pelos conflitos entre os papéis do orçamento e a maneira como são vistos e empregados pelos gestores. Se bem que a pesquisa de Mucci, Frezatti e Dieng (2016) testou as diversas funções do artefato e concluiu que estas são positivamente associadas pelos usuários, na maioria dos casos. “A importância das funções ex post (diálogo) é dependente da importância dada pelos executivos às funções ex ante (planejamento), ou seja, o orçamento deve ser visto como um processo” (MUCCI et al., 2016, p. 286).
Ainda sobre as conclusões do trabalho desses autores (MUCCI et al., 2016, p. 284):

Especificamente, constatou-se que as funções de diálogo (ex post) estão mais fortemente associadas à utilidade para gestão e relevância para a tomada de decisões, do que as funções de planejamento (ex ante). Como consequência, são obtidos indícios de que o orçamento empresarial não deveria ser visto como um artefato estático de planejamento, e preocupações em relação à motivação, à comunicação, cujas funções são de diálogo, deveriam ser consideradas fundamentais para que o artefato possa ser explorado com maior intensidade no ambiente organizacional. (g.n.)

Destaque para a constatação empírica de que a importância de cada umas das finalidades específicas atribuídas ao orçamento é determinada pela área, gestor e nível hierárquico. Asseveram os autores que entender quais “potencialidades do orçamento devem ser estimuladas permite aos gestores aprimoram suas práticas de gestão para que essas possam gerar informações para uma melhor tomada de decisões no contexto empresarial” (MUCCI et al., 2016, p. 299), em referência a Kihn (2011); Libby e Lindsay (2010).

Partindo-se de tal pressuposto é importante delimitarmos o verdadeiro campo de ação do orçamento, para que se possa tirar o máximo proveito da sua utilização. A hipótese de pesquisa tratada na presente dissertação é um desafio nesse sentido, uma provocação, na medida que pôe à prova uma especulação que, se verdadeira, pode mudar o pensamento de gestores que supostamente utilizam a ferramenta orçamentária, como meio e fim, exatamente, para subsidiar discussões acerca do desempenho corporativo.

2.2 Orçamento Empresarial – visão crítica da ferramenta nas suas limitações e falhas

O orçamento empresarial, nos moldes convencionais como o conhecemos, tem sofrido inúmeras críticas desde Argyris (1952). Essas contestações se tornaram mais frequentes a partir da década de 1990 (HANSEN et al., 2003; HOPE e FRASER, 2003). A discussão do tema, além de contestar o papel e o potencial do artefato, propõe adequações ao processo orçamentário e a inovação da ferramenta, até mesmo com sugestões extremas de inaplicabilidade.

Na linha de pensamento de Hope e Fraser (2003), as previsões orçamentárias realizadas no exercício anual podem não prover os gestores de informações seguras, já que se tratam de estimativas sujeitas a variáveis controláveis e não controláveis, o que pode resultar numa avaliação de desempenho falha. A sistemática orçamentária definida pela organização também pode induzir os indivíduos a realizarem estimativas orçamentárias inadequadas ou adotarem comportamentos disfuncionais como estudado na Teoria da Folga Organizacional (ONSI, 1973

Para Lunkes (2003), o processo orçamentário é muito moroso e longo; não comporta reações e revisões frente aos comportamentos dos stakeholders durante o processo de elaboração. O acompanhamento e revisão devem ser constantes, o que dispender muito tempo e dinheiro (FREZATTI, 2007).

Ainda no entendimento de Lunkes (2003), com base em Kaplan e Cooper (1998), o orçamento de um exercício, em resumo, é o resultado da negociação entre executivos que, numa ponta da mesa, visam otimizar recursos e aumentar ganhos para a empresa; e noutra ponta, buscam melhorar as condições e ampliar os recursos disponibilizados para perseguir e atingir essa meta, porém, sem maiores riscos e com menos arrocho. Citando Drury (1996), o autor relata que o orçamento falha por vários motivos e destaca:

(i) estrutura organizacional inadequada; (ii) sistema de custeio inadequado; (iii) falta de apoio da cúpula da empresa; (iv) falta de flexibilidade suficiente para reformular estimativas; (v) técnica rudimentar de previsão; (vi) papelada com detalhes excessivos (LUNKES, 2003, p. 60).

Continua, colacionando Boisvert (2000):

(vii) o uso excessivo de tendências históricas para o estabelecimento dos objetivos; (viii) aplicação de percentuais de cortes gerais nos custos, sem análise prévia do desperdiçando assim a correção imediata da anomalia; (x) excessiva associação dos custos na preparação do orçamento; (xi) incapacidade de adaptar-se ao ambiente em constantes mudanças e à modificação das metas orçamentárias, consequentemente (LUNKES, 2003, p. 60 e 61).

Ainda na lavra do autor:

Os orçamentos em geral não permitem identificar as variáveis que influenciam na atuação do gestor e da área de responsabilidade, não evidenciando o resultado do esforço despendido pelo gestor, seja na adaptação às condições que se apresentarem quando da execução dos planos, seja na eficiência com que suas atividades são executadas. Por basear-se no controle dos custos de acordo com padrões predeterminados, não direciona a empresa na busca de melhorias contínuas na qualidade, no tempo do ciclo e nos custos reais (LUNKES, 2003, p. 59 e 60).

Hansen et al. (2003) argumentam que o orçamento empresarial, no seu formato convencional, acaba por configurar, na prática, um óbice para a persecução das metas estratégicas, na esteira de sustentar práticas de análises e soluções mecanizadas como, por exemplo, cortes percentuais nas despesas fixadas ou utilização indiscriminada do fator incremental no orçamento, que
consiste na adição de um percentual, geralmente índices oficiais de correção monetária, nos valores das estimativas do exercício anterior.

Bushman et al. (2004) aponta que o processo orçamentário convencional é uma tratativa político e ou matemática, com baixa relevância no desempenho. Segundo seu entendimento, as organizações poderiam abandonar-lo, sendo suficiente que a área financeira produzisse relatórios de custos e despesas. Tais limitações estão relacionadas com as fragilidades do sistema de informações das empresas. Equívocos de informações influenciam o comportamento gerencial que, por sua vez, pode afetar a formação da estrutura dos mecanismos de governação subjacentes, traduzindo-se em problemas de risco moral.

Hunt (2003) entende que existem pelos menos 6 (seis) aspectos do orçamento que o tornam menos efetivo e sujeito a problemas de utilização nas organizações:

(i) a questão da **frequência**, que é a dificuldade da técnica orçamentária em acompanhar a dinâmica e velocidade como o ambiente de negócios flutua nos tempos atuais. Os gestores precisam de habilidades multidisciplinares para que possam compreender as transformações socioeconômicas, a tempo de responder com celeridade aos impactos provocados pelas mudanças e ação dos competidores;

(ii) no aspecto da **flexibilidade**, reforçando a limitação da frequência, o autor entende que os processos e sistemas orçamentários não são suficientemente versáteis para favorecerem a adaptação das reformulações organizacionais, realinhamentos gerenciais, fusões e incorporações, diante das rápidas transformações no mundo corporativo;

(iii) a limitação percebida na dimensão da **responsabilidade**, diz respeito ao protagonismo assumido pelas áreas financeira e de controladoria, que acabam por se tornarem proprietárias do processo orçamentário, na maioria dos casos, pois figuram como responsáveis (e não facilitadoras) pela elaboração do orçamento;

(iv) no quesito **transparência**, considerando que os gerentes operacionais não recebem adequadamente feedback depois da elaboração das projeções e do estabelecimento de metas, o orçamento costuma ser visto como uma mera formalidade de controle e prestação de contas, reduzindo a credibilidade do artefato, enquanto ferramenta mais abrangente de gestão;

(v) a limitação relativa à **acurácia** é destacada pelo autor porquanto, apesar dos avanços tecnológicos, a maior parte das organizações trabalha com sistemas e planilhas que
não eliminam as imprecisões, ficando prejudicadas as etapas orçamentárias, principalmente a consolidação do orçamento;

(vi) os problemas de motivação, na opinião do autor, estão vinculados ao fato de que os orçamentos priorizam a função financeira, que não é suficiente para avaliar outros atributos dos gestores, desmotivando a sua utilização para outros fins e, mesmo na visão financeira, o artefato pode responder apenas como uma produtora de dados e não de informações.

Em pesquisa produzida em 2001 pelo Centro para o Desempenho de Negócios da Cranfield University School of Management e pela firma de consultoria Accenture foram identificadas doze principais críticas apontadas pelos executivos de diversas multinacionais quanto ao modelo tradicional dos sistemas de controle gerencial, nos quais se enquadra o orçamento em suas funções de planejamento e controle. São elas:

(vii) consomem tempo excessivo das equipes na elaboração formal;
(viii) reduzem a flexibilidade da ação gerencial;
(ix) quase nunca refletem o plano estratégico das organizações, inclusive, não raramente, os contradizem;
(x) exigem processos burocráticos que não agregam valor;
(xi) concentram-se na redução de custos e não no aumento de desempenho empresarial;
(xii) fortalecem comando e controle verticais dentro das organizações;
(xiii) não refletem iniciativas emergentes de modernização e inovação, como as novas estruturas de rede;
(xiv) estimulam o uso de estratégias com interesses puramente individuais e comportamentos perversos, como a abordada na Teoria de Agência;
(xv) são elaborados e atualizados com frequência insuficiente a se adaptarem às mudanças corporativas;
(xvi) baseiam-se em projeções sem fundamento e palpites, geralmente sem lastro;
(xvii) reforçam barreiras entre áreas, ao invés de estimularem o conhecimento compartilhado;
(xviii) fazem com que as pessoas se sintam desmotivadas (LEAHY, 2002).

Zamboni (2010, p. 19) apresenta em seu trabalho uma lista atribuída a Welsch (1983), que enumera quatro grandes limitações do processo orçamentário, as quais devem ser muito bem
observados durante a elaboração e acompanhamento do artefato, sob pena de fulminar os propósitos gerenciais do artefato:

1) o plano de resultados baseia-se em estimativas: se estas não forem feitas em bases realistas, poderá resultar no fracasso do orçamento. Por serem baseados em “estimativas e julgamentos, é essencial haver flexibilidade na interpretação e utilização dos resultados”. A aplicação de técnicas estatísticas, matemáticas, entre outras, se revelam eficazes para minimizar os problemas relacionados a estimativas, e quando são combinadas com julgamentos proporcionam estimativas mais acuradas;

2) um programa de planejamento e controle de resultados deve ser permanentemente adaptado às circunstâncias: na maioria dos casos, o orçamento leva mais de um ano para atender às necessidades da empresa e por isso sofre constantes adaptações, seja em função de novas circunstâncias surgidas na empresa, ou pela adoção ou aperfeiçoamento de novas técnicas e ainda pelo abandono ou substituição de técnicas;

3) a execução de resultados não é automática: depende de que as pessoas, alta administração, gestores e empregados, executem as ações para que os objetivos constantes no orçamento se realizem. O processo de educação orçamentária é uma forma de demonstrar como os orçamentos podem ajudar cada gestor e empregado a alcançar os melhores resultados;

4) o plano de resultados não deve tomar o lugar da administração: o planejamento e o orçamento não substituem a administração, uma vez que esta compreende outras funções: administrar, controlar.

Outra limitação, abordada por Cohen (2002) reside no estabelecimento de metas. Segundo o autor, não são as obrigações prioritárias que definem os objetivos corporativos e as metas finalísticas, mas, sim, as condições financeiras que estabelecem quais prioridades serão trabalhadas.

Uma pesquisa conduzida pela empresa Comshare Consultoria, informou que mais de 94% dos profissionais seniores de finanças não estavam satisfeitos com o processo orçamentário de suas organizações. A maioria dos executivos afirmou que o tempo excessivo gasto na preparação artefato era o principal problema; uma outra parte disse o orçamento causava uma sensação de paralisia em virtude da tecnologia disponível (FISHER, 2002).

Um número cada vez maior de empresas, principalmente, da Europa está abandonando seu processo orçamentário, sendo que pesquisas recentes retratam crescentes questionamentos acerca da verdadeira utilidade do artefato (LIBBY e LINDSAY, 2010).

As referidas autoras alertam que o modelo tradicional de orçamento corporativo é um procedimento impositivo de planejamento e controle, cujas decisões vêm de cima para baixo para determinar os recursos e as recompensas, com baixa participação estratégica dos demais envolvidos, enquanto que a fonte de informações é de baixo para cima, devendo se estender à
toda empresa. Nesse modelo, o papel dos gestores de “chão de fábrica” é visto como de meros operadores de recursos e cumpridores de regulamentos e metas.

Brimson e Antos (1999) apresentam mais alguns dos problemas percebidos no modelo orçamentário convencional, ao longo dos últimos 25 anos:

- baixa preocupação com a redução de desperdícios e ineficiência na identificação de fontes e causas dos desvios, o que não favorece as ações de correção e melhoria contínua;
- não contribuem para a avaliação do nível qualitativo das operações planejadas;
- não estabelecem parâmetros para a capacidade ociosa, focando apenas nos custos fixos e variáveis;
- análises e relatórios gerados e discutidos, quase que exclusivamente, na dimensão financeira, o que desestimula os gestores de campo, que tendem a priorizar o acompanhamento e controle dos consumos físicos e volumes de atividades operacionais. A linguagem econômico-financeira pura não é bem assimilada pela linha operacional;
- não correlacionam de maneira prática e instrumental a estratégia do negócio com as ações necessárias para alcançá-la.

O conflito de agência, que se estabelece sempre que há vinculação do orçamento com a remuneração de executivos, é outra importante questão que vem sendo muito debatida entre doutrinadores, acadêmicos e organizações. Essa função assumida pelo artefato pode desencadear comportamentos indesejados que desvirtuam a ferramenta, pois desestimulam pensamentos de longo prazos e ampliam as pressões por resultados imediatos. Nesse contexto, os gestores tendem a utilizar-se da folga organizacional, estabelecendo metas mais fáceis de serem alcançadas, além de buscarem a qualquer custo garantir suas bonificações, o que motivaria, inclusive, fraudes (JENSEN, 2001).

Em apertada síntese, comparando os benefícios funcionais com as disfunções do orçamento, no espeque dos trabalhos de Welsch (2007); Hansen et al., (2003); Hope e Fraser (2003); Onsi (1973), Merchant (1985); Ekholm e Wallin (2011); Lunkes (2003, 2007); Pandolfí et al. (2005); Fisher (2002); Zamboni (2010); Jensen (2001); Libby e Lindsay (2010); Hunt (2003); Brimson e Antos (1999); dentre outros já citados, podemos dizer que o orçamento empresarial convencional:

- instiga a análise prévia de políticas e diretrizes gerais, mas por buscar resultados de curto prazo, poucas vezes tem foco num plano estratégico consolidado;
• estimula os gestores a planejarem suas áreas harmonicamente entre si, promovendo uma comunicação abrangente, **porém**, pelo seu caráter normativo impositivo, reforça o controle e comando verticais *top-down*;

• contribui na redução de custos, sustentada pela função controle, **no entanto**, pelo destaque na valorização da finalidade financeira, se concentra apenas nos gastos, sem agregar valor;

• facilita a delimitação de regras e parâmetros gerenciais, criando espaço para o planejamento prévio com potencial uso da criatividade compartilhada, **entretanto**, pelo caráter excessivamente burocrático, os executivos investem mais tempo debatendo minúcias formais e procedimentais do orçamento do que pensando estratégicamente;

• favorece a otimização e o uso mais econômico dos recursos de produção, **contudo**, não trata do formato de gerenciamento das atividades e dos processos.

Frente às observações consistentes de todas as desvantagens apresentadas neste tópico, em maior ou menor grau; considerando, ainda, as dificuldades pela existência de diferentes tipos de negócios, organizações e circunstâncias, é possível tecer uma linha de raciocínio que nos conduza a refutar o artefato.

Esses autores apontam que o processo orçamentário pode carregar embaraços na sua implementação e, mesmo quando implementado com qualidade e eficiência de resultado, não minimizam o efeito das anomalias, a ponto de assegurar os resultados almejados na plenitude.

Na perspectiva de Hansen *et al.* (2003), o dilema hoje enfrentado pelas organizações é decidir pela manutenção, aperfeiçoamento ou abandono do modelo de planejamento e controle orçamentário empresarial como tradicionalmente conhecido. Para Hope e Fraser (2003), que defendem uma gestão limba de orçamentos, o modelo convencional não desenvolve soluções gerenciais que compensem sua aplicação e, ainda, tolhe a criatividade institucional.

Há outros autores que, embora críticos do modelo tradicional, não veem benefícios com o mero e simples descarte do processo orçamentário. Esses consideram compreensível o desejo dos gestores insatisfeitos em sugerir mudanças e até a extinção do processo, considerando as diversas disfunções e problemas enfrentados na elaboração e realização do orçamento, mas temem os eventuais prejuízos que tal postura traria para o equilíbrio gerencial. A dúvida está em saber se essa inovação, que promove uma mudança cultural radical, não resultaria em descontrole, com contingências imprevisíveis.
3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Usualmente, as pesquisas científicas podem ser classificadas, considerando seu contexto e seus objetivos, em exploratórias, descriptivas e explicativas – as quais facilitam a criação de marcos e conceituações teóricas (GIL, 2007). O autor também considera que no espectro técnico-metodológico, do ponto de vista do procedimento, as pesquisas podem se enquadrar em experimentais, bibliográficas, documentais, participante, ex-post facto, pesquisa-ação, pesquisas do tipo, estudo decoorte, estudo de campo, estudo de caso, dentre outras, em função das espécies e tipos de coleta, tabulação, registro, interpretação e avaliação crítico-reflexiva das informações perquiridas – os quais favorecem a obtenção de uma melhor visão dos fatos e fenômenos estudados, com base na abrangência, relevância e frequência, permitindo o confronto desses dados com a realidade concreta.

As pesquisas podem ser definidas, ainda, para além dos seus objetivos e procedimentos, com base na sua abordagem e na sua natureza (FONSECA, 2002): a abordagem será qualitativa, quando se preocupar em explicar o sentido das coisas, sem quantificar os valores dos eventos e sem exposição dos fatos à uma prova mensurável, posto que os dados analisados não são métricos; e quantitativa, quando tender a enfatizar o raciocínio dedutivo, as regras da lógica e os atributos quantificáveis da experimentação, que se dá em valores numéricos; por sua vez, a natureza será básica, quando buscar a geração de conhecimentos novos, úteis para a ciência, girando em torno de interesses universais; e aplicada, se visar aos conhecimentos que possam ser utilizados na vida prática, na solução de problemas específicos, circunscritos a um interesse local (GERHARDT e SILVEIRA, 2009).

Embora essas classificações não possam ser vistas no mais absoluto rigor de um rol taxativo, porquanto as pesquisas, em determinadas situações, não se enquadram claramente num ou outro conceito, é de fundamental importância definir-se o design da investigação, com todos os seus respectivos contornos (YIN, 2015).

A questão de pesquisa posta nesta dissertação pretende confirmar ou refutar a hipótese de que a eficiência orçamentária, alcançada pelas unidades operativas da entidade investigada, ao longo de vários exercícios, não apresenta correlação direta e substancial com o desempenho empresarial, traduzido pelo resultado econômico.

Optou-se por uma verificação positivista, com substratos mais pragmáticos, próprios da abordagem quantitativa, já que a questão de pesquisa é concreta, objetiva, estável e
quantificável. O plano de trabalho partiu de uma hipótese direta e clara, cujas variáveis foram definidas para permitir uma análise tecnicamente controlada e uma interpretação de dados genericamente mais precisa. Isto, porque a pretensão do estudo é descrever e comparar a realidade posta, num raciocínio dedutivo, conhecendo a eventual relação causal entre a variável dependente (resultado patrimonial) e a variável independente (desvio orçamentário).

De acordo com Fonseca (2002, p. 20):

Diferentemente da pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa. A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc.

Quanto à sua natureza, o trabalho é de cunho aplicado, pois, além de se restringir à análise de um problema específico é de ordem essencialmente local, tratando-se de um estudo desenvolvido nos limites de uma só investigada, cujos resultados são oriundos de um procedimento comparativo único, porém, consolidado em avaliações de diversas unidades operativas da investigada, combinado com uma pesquisa documental, já que para a extração dos dados secundários foram consultados diversos de seus relatórios gerenciais, internos e disponíveis ao público em geral.

Apresenta-se nesta dissertação uma pesquisa de caráter conclusivo, pois se descortina o problema, tornando explícito o seu conteúdo, e porque permite submeter a hipótese ao crivo de uma avaliação criteriosa de dados reais à disposição do investigador.

In casu, quanto à eficiência orçamentária, o escopo desta pesquisa trará o desvio entre previsão e realização (variável independente), dado pela comparação entre despesas e receitas previstas versus despesas e receitas realizada, numa ponta; na outra ponta, será identificado o desempenho da entidade, aqui chamado de resultado econômico, dado pela margem EBIT (Earning Before Interest and Taxes), apanhado dos seus demonstrativos contábeis (variável dependente). Será incluída no modelo a influência que têm sobre o orçamento as variáveis “custo com pessoas” e “investimentos”. A ideia é encontrar e analisar a correlação entre eficiência orçamentária e resultado econômico.
3.1 Da entidade investigada: Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac)\(^2\)

O Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac) é uma instituição nacional, que nasceu logo após a Segunda Grande Guerra, em uma época de intensa crise. Era de suma importância para o Brasil fomentar o desenvolvimento da indústria e do comércio, de modo a incrementar a economia. A disponibilidade de mão de obra qualificada seria uma necessidade premente. Daí o desafio dos empresários de capacitar e qualificar os trabalhadores do setor terciário, de maneira a suprir tamanha carência. Assim, em 10 de janeiro de 1946, por meio do Decreto-Lei 8.621, a entidade foi instituída pela Confederação Nacional do Comércio (CNC), com Sede no Rio de Janeiro, então capital da República.

O Senac é uma organização privada, sem fins lucrativos, que atua no segmento educacional em colaboração com o Poder Público, mais especificamente na educação profissionalizante de jovens e adultos, com a missão de atuar junto à sociedade, prioritariamente, assistindo aos trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo. Pertence ao chamado Sistema “S”, que congrega os serviços sociais autônomos, um modelo de organização vinculado ao sistema sindical, com características jurídicas próprias. Parte do seu orçamento é composto por verbas arrecadadas compulsoriamente junto ao empresariado (contribuições sociais) e, por isso, é considerada uma entidade paraestatal, que deve observar os princípios que regem a Administração Pública (BORGES, 2011).

O Senac possui milhares de atividades e programações educativas, disponibilizadas ao seu público alvo pelas centenas de ambientes pedagógicos especializados, distribuídas por mais de 640 unidades operativas, das quais, 400 centros educacionais polivalentes, distribuídos ao longo de todo o território brasileiro, além de 54 empresas pedagógicas (1 pousada-escola, 1 supermercado-escola, 1 posto de gasolina-escola, 1 café-escola, 8 lanchonetes-escolas, 14 restaurantes-escola e 23 salões de beleza-escola).

Nos últimos 20 anos, a produção de conhecimento profissionalizante empreendida pelo Senac surtiu o mercado com cerca de 1.300 títulos impressos, entre livros, material multimídia, além de 400 e-books e vídeos de variadas temáticas em torno da educação profissionalizante. A entidade possui gráficas e uma editora própria que dão vazão aos trabalhos corporativos e acadêmicos.

\(^2\) No geral, as informações foram extraídas dos sítios eletrônicos: www.senac.br e www.mg.senac.br, especialmente, do Relatório de Gestão do exercício 2015, apresentado ao Tribunal de Contas da União.
A estrutura física e tecnológica do Senac conta, ainda, com unidades móveis que percorrem mais de 3.000 municípios, anualmente, do Oiapoque ao Chui. As 87 carretas-escolas equipadas com equipamentos pedagógicos, salas de aula, bibliotecas e outros realizam inúmeras ações itinerantes. Uma班子-escola complementa o alcance dos atendimentos, chegando às regiões ribeirinhas mais distantes. Os Departamentos Regionais do Senac têm escritórios-sede e unidades administrativas nos 26 estados da federação e no Distrito Federal. A entidade emprega, hoje, algo próximo a 51 mil funcionários e um orçamento anual de R$ 4,7 bilhões, dos quais 70% se revertem em prestação de serviços gratuitos à população; o patrimônio líquido alcança os R$ 7 bilhões.

Ao longo dos 70 anos do Senac, foi assistido um número superior a 60 milhões de pessoas em programas de formação inicial e continuada (dados publicados no Relatório de Gestão do exercício de 2015). Mais recentemente a instituição vem atuando também no ensino superior, sempre privilegiando cursos que podem se inserir no seu itinerário profissional formativo.

A organização tem uma governança corporativa bastante complexa e análoga ao modelo federativo, composta de Departamentos Regionais (DR), autônomos entre si, e um Departamento Nacional (DN) que assume uma responsabilidade regulatória, integrativa e normativa. Cada DR atua numa circunscrição estadual, sob a administração das Federações do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (Fecomércio) que, por sua vez, compõem a Confederação Nacional do Comércio.

As Administrações Regionais contam com um Conselho Regional, que exerce o papel de Conselho de Administração, composto de membros titulares e suplentes, cujo chairman é o presidente da Fecomércio do respectivo estado, eleito para mandatos de 4 anos, permitidas reeleições sucessivas. Os conselheiros, também eleitos, representam os sindicatos patronais dos diversos segmentos do comércio.

No âmbito executivo, a instituição possui uma estrutura organizacional que varia de estado para estado, de acordo com a conveniência e estratégias locais. Todos os Departamentos, no entanto, contemplam uma instância executiva de gestão, comandada por um CEO, denominado Diretor Regional, cujas atribuições e responsabilidades legais mínimas estão prescritas no Regulamento do Senac (Decreto 61.843/1967).

---

3 Fonte: Departamento Nacional do Senac
O Senac em Minas (DRMG), também carrega números expressivos. É o terceiro maior Departamento Regional do Brasil, em orçamento; e o primeiro, em capilaridade, por número de municípios atendidos. Nos últimos 5 anos operou, na média, em 46 unidades educacionais, incluindo 1 hotel-escola, tendo chegado a 53 unidades operativas, no pico. Foram, aproximadamente, R$ 300 milhões de receitas totais realizadas em 2014⁴ e um total de atendimentos acima dos 31 milhões, neste mesmo ano.

A estrutura organizacional do DRMG, além da Diretoria Regional, tem 6 Gerências de Área, 8 Gerências Regionais, 7 Gerências Gerais e 3 Diretorias Executivas, assim hierarquizadas:

A gestão orçamentária em Minas Gerais é de responsabilidade da Superintendência Financeira, subordinada à Diretoria de Administração e Finanças do DRMG. As diretrizes de planejamento, em linhas gerais, emanam do Caderno de Contabilidade e Orçamento (CODECO) e do referencial programático, ambos do Departamento Nacional do Senac, que trabalha o Orçamento-Programa em planos plurianuais de 5 anos.

⁴ Fonte: Departamento Regional do Senac no estado de Minas Gerais
De acordo com Silva (2015, p. 7):

Esse conceito de Orçamento-Programa do CODECO, construído com base em um plano anual de administração, também atende a uma finalidade institucional-legal, que será praticado no SENAC em Minas por meio do instrumental contido em seu Orçamento Corporativo. O Plano Executivo Setorial, por exemplo, que integra o rol de diretrizes do budget, é um dos documentos de aplicação prática na realização do planejamento orçamentário em Minas Gerais.

A Superintendência Financeira do Senac-MG conta com uma Comissão de Políticas Orçamentárias, órgão colegiado nomeado pelo diretor Regional, que orienta e supervisiona o processo de elaboração do orçamento. As equipes se valem de um conjunto de parâmetros descritos no Plano de Diretrizes Orçamentárias (PDO) e por um compêndio de instruções programáticas, o Caderno de Orçamento Executivo.

O PDO estabelece as métricas orçamentárias, os fundamentos conceituais, as regras básicas, a planificação das ações, com a fixação dos gastos de custeio (despesas correntes), investimentos (despesas de capital) e estimativa de arrecadação das receitas operacionais e financeiras. É o PDO que delimita o escopo de trabalho, com base nas premissas nacionais e regionais, determinando as metas econômicas mandatárias, que servirá de base para o detalhamento da programação executiva setorial.

O processo orçamentário no Senac-MG é um trabalho coletivo, feito de modo participativo, agregando os diversos setores da organização, em suas distintas perspectivas. A metodologia utilizada prima muito mais pela utilidade do que pela formalidade, não se trata apenas de seguir os dispositivos de um normativo ou cumprir um requisito contábil. Mas de projetar os cenários que serão enfrentados (SILVA, 2015).

Em 2015, considerando apenas os custos diretos, o Senac aplicou recursos financeiros superiores a R$ 12 milhões em seu processo orçamentário. Vê-se a importância para a instituição desse artefato, enquanto ferramenta de gestão.

3.2 Dos parâmetros da Pesquisa

Por hora, cabe uma pincelada básica sobre o conceito de resultado econômico na visão do DRMG. É importante salientar que o Senac é uma entidade de fins não econômicos, cujo superávit deve ser direcionado, obrigatoriamente, para seus ativos circulantes e não circulantes. Não pode haver distribuição de lucros, nem participação dos empregados nos resultados da entidade. Nesse sentido, nenhum indicador de cunho estritamente financeiro – por exemplo,
com foco apenas na geração de caixa – se enquadraria como um bom referencial de controle, a bem traduzir o desempenho empresarial, já que o maior objetivo da entidade é de caráter social.

De uma maneira particular, a performance da investigada seria melhor traduzida por uma análise de sua variação patrimonial, dentro de métricas próprias, todavia, para expandir o entendimento desta análise e excluir a complexidade por detrás da criação de um indicador específico, a pesquisa propôs utilizar-se de um indicador universal consagrado: a margem EBIT (Earning Before Interest and Taxes), que, diferentemente do EBITDA (Earning Before Interest and Taxes, Depreciation and Amortization), não desconsidera as despesas incidentes da depreciação e amortização sobre os ativos, melhor representando, a nosso ver, a posição econômica de uma organização que não visa ao lucro.

A estrutura de cálculo para estabelecer o desvio orçamentário é dada pela variável “eficiência orçamentária”, esta sim, própria da entidade pesquisada, sendo medida matematicamente pelo módulo da resultante da diferença entre receita prevista e receita realizada, somada à diferença entre despesa prevista e despesa realizada, dividido pelo valor total do orçamento, tudo em reais, transformado em percentual, conforme demonstrado:

a) desvio do orçamento (percentual de eficiência orçamentária)

\[ |DO| = (\Delta R + \Delta D) \div V_{0} \times 100 \]  
(equação 1)

Onde: \( DO \) é o desvio do orçamento em módulo;
\( \Delta R \) é diferença entre receita prevista e receita realizada;
\( \Delta D \) é diferença entre despesa prevista e despesa realizada; e
\( V_{0} \) é o valor original do orçamento do exercício;

b) resultado econômico – EBIT (Earning Before Interest and Taxes)

\[ EBIT = (RO - DA - CO - DD^*) \div RL \times 100 \]  
(equação 2)

Onde: \( RO \) é a receita operacional bruta;
\( DA \) são as deduções aplicáveis;
\( RL \) é a receita líquida (\( RO \) – Deduções)
\( CO \) são os custos operacionais;
\( DD \) são as despesas operacionais diversas*;

* inclusos valores de depreciação e amortização
O Senac utiliza ao longo da realização orçamentária um procedimento intitulado “Reformulação Orçamentária” que, nada mais é, que um ajuste no meio do exercício financeiro para atualizar o orçamento. Esse retificativo não será considerado para fins de comparação entre despesas e receitas previstas versus despesas e receitas realizadas, notadamente porque o ajuste destes valores reduz a margem de erro entre as previsões e a realização.

3.3 Modelagem dos dados

Esta seção descreve as variáveis e o modelo econométrico utilizados para avaliar a relação entre o resultado econômico (EBIT) e os desvios do orçamento, da despesa e da receita nas unidades operativas do Departamento Regional do Senac em Minas Gerais, entre os anos de 2009 a 2015. A avaliação tomou por base os dados referentes à realização orçamentária alcançada pela entidade, compreendendo todas as atividades contabilizadas no exercício.

A Superintendência Financeira, por meio da Coordenação de Orçamento e Custos, disponibilizou a massa de dados secundários (despesas, receitas, custo com pessoas e investimentos, incluindo o cálculo dos desvios orçamentário, por critérios próprios, e resultados econômicos, dados pela margem EBIT. Foram observadas as séries históricas extraídas e compiladas tanto do acompanhamento e controle gerencial, assim como, das Demonstrações de Resultado do Exercício (DRE).

A modelagem proposta busca verificar a validade da hipótese inicial de que os desvios orçamentários não impactam diretamente o resultado econômico das filiais em estudo. O modelo terá como variável resposta o EBIT, sendo que as variáveis explicativas serão os respectivos desvios do orçamento (Dorçamento), da despesa (Ddespesa) e receita (Dreceita). Também foram incluídas na análise duas variáveis de controle nesse modelo: o custo com pessoal (Custopessoal) e o investimento (Inv), a fim de minimizar possíveis problemas devido a outras variáveis omitidas.

Considerando que a amostra traz observações anuais de todas as unidades operativas da investigada, é possível fazer uma análise longitudinal dos dados, avaliando como cada uma delas evolui ao longo do tempo, circunscritos nos anos de 2009 a 2015.

Tendo isso como objeto de partida, o modelo econométrico aqui empregado traça uma regressão com dados em painel utilizada para entender a relação que há entre a margem EBIT e os desvios
orçamentários das filiais do Senac-MG. A aplicação desta metodologia permite o estudo de uma mesma unidade ao longo do tempo (2009 a 2015), avaliadas anualmente, possibilitando estimar o efeito não observado das especificidades e características invariantes de cada uma delas. Desse modo, pode-se chegar à seguinte equação, que resume matematicamente a indagação acerca da hipótese focal:

\[
EBIT_{it} = \beta_0 + \beta_1 EBIT_{it-1} + \beta_2 DORCAMENTO_{it} + \beta_3 DESPESA_{it} + \beta_4 DRECEITA_{it} + \beta_5 CUSTOPESSOAL_{it} + \beta_6 IVA_{it} + dz_i + c_i + \epsilon_{it}
\]

(equação 3)

Como dito, a variável dependente é o EBIT, considerada a unidade “i” no ano “t”, sendo que “Dorcamento”, “Ddespesa”, “Dreceita”, “Custopessoal” e “Inv” são as respectivas variáveis independentes, descritas anteriormente para cada unidade “i” no ano “t”, enquanto “\(z_i\)” denota as dummies de tempo (variáveis binárias que designam cada ano da amostra) e \(c_i\) é o efeito específico não observável de cada estado. Aqui foi aplicado o teste de Hausman, cuja finalidade de avaliação da consistência dos regressores (variáveis explicativas) serviu para certificar a adequabilidade do modelo econométrico proposto, visando à mitigação de falhas, para o caso de existir correlação dessas variáveis com o componente “erro”. Por sua vez, \(\epsilon_{it}\) é o termo de erro idiossincrático. Como teste de robustez, também foram estimadas outras regressões cujos resultados estão descritos na próxima seção.

As variáveis dummy foram incluídas no modelo para cada ano da amostra, a fim de exercer o controle pelo efeito específico de cada ano comum a todas as unidades operativas do Senac em Minas Gerais. O ano 2009 é o ponto de referência. Essas variáveis são importantes, uma vez que controlam pelo efeito de variações no EBIT, devido a algum choque comum a todas essas unidades, num determinado ano.

Ao final da modelagem, foi realizada uma análise de resíduos minutiosa com o intuito de validar as suposições do modelo de regressão acerca da homocedasticidade e normalidade dos erros.

Importante registrar que, discorrendo sobre os resultados da pesquisa, a seguir apresentados, verifica-se que os valores levantados devem ser trabalhados, tão somente, para fins de análises de correlação e, não, de efeito causal.
4 RESULTADOS

4.1 Análise Descritiva

O Departamento Regional do Senac em Minas Gerais, nos últimos 7 anos, apresentou um resultado econômico positivo (Margem EBIT média), que corresponde à uma grandeza de 14,3% de suas receitas totais. Em contrapartida, no mesmo período, a média dos desvios orçamentários chegou próximo dos 14,1%. No entanto, se eliminarmos dessa estatística os dois valores atípicos dos desvios e dos resultados (outliers), ambos ocorridos no ano de 2015, as médias de um e de outro passam a ser 17,8% e 8,3%, respectivamente. Números bastante distintos e melhores em termos de resultados, diga-se.

Como podemos observar no Quadro 1, abaixo, o melhor desempenho econômico do Departamento Regional do Senac em Minas Gerais (23,19%) ocorreu em 2013, ano em que o desvio orçamentário (6,92%) foi o quarto pior da amostra. Em 2010, quando a entidade anotou o menor desvio orçamentário (2,19%), o resultado econômico obtido foi o quarto pior desses 7 anos. Nenhum padrão é visto nessas variações.

Por outro lado, na amostra, o pior desvio do orçamento (49,22%) coincide com o pior resultado (-6,34%) e o único negativo, que se deu no ano de 2015. Por esse aspecto, poderia pairar uma especulação: será que uma péssima eficiência orçamentária, quando demasiadamente exacerbada, traz reflexos diretos no resultado econômico?

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>DESVIO</td>
<td>14,62%</td>
<td>2,19%</td>
<td>18,83%</td>
<td>3,02%</td>
<td>6,92%</td>
<td>4,20%</td>
<td>49,22%</td>
</tr>
<tr>
<td>RESULTADO</td>
<td>19,82%</td>
<td>19,16%</td>
<td>20,80%</td>
<td>16,15%</td>
<td>23,19%</td>
<td>7,63%</td>
<td>-6,34%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Quadro 1 – Quadro Comparativo Consolidado – sem retificação

A pesquisa não traz essa resposta, mas nos propõe uma especulação. É de se conjecturar, nesse sentido, que, se o orçamento não chega a ser imprescindível para a obtenção de superávit, a sua inexistência pode contribuir para um déficit, isto no caso de ser constado realmente um prejuízo (como neste ponto).

Fato é que o único déficit encontrado na pesquisa ocorreu quando o desvio orçamentário esteve exageradamente acima da média.
Vale repetir que o Senac empreende uma reformulação do orçamento, no meio do exercício corrente, conhecido internamente como “Retificativo”. Tal expediente, nada mais é que uma revisão das projeções e ajuste de metas, diante da realização auferida ao longo do 1º semestre.

A título de conhecimento, o “Quadro 2” nos traz os números reformulados nos exercícios que compuseram a amostra.

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>DESVIO</td>
<td>7,56%</td>
<td>37,27%</td>
<td>19,96%</td>
<td>1,06%</td>
<td>23,88%</td>
<td>1,75%</td>
<td>1,95%</td>
</tr>
<tr>
<td>RESULTADO</td>
<td>19,82%</td>
<td>19,16%</td>
<td>20,80%</td>
<td>16,15%</td>
<td>23,19%</td>
<td>7,63%</td>
<td>-6,34%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Quadro 2 – Quadro Comparativo Consolidado – com retificação

A princípio, poder-se-ia imaginar que o desvio orçamentário do Senac-MG, no período avaliado, depois de retificadas as projeções originais, resultaria significativamente menor, por óbvio, já que as metas originais estariam ajustadas ao realizado no primeiro semestre do exercício, além de novas projeções por tendência. Entretanto, não é o que se observou na pesquisa. A eficiência orçamentária, na amostra, melhorou em módulo insignificante, passando de 14,1% para 13,4%. Além disso, a melhoria do desvio do orçamento, medido em apenas 1,95% após retificação, não foi capaz de resultar em uma margem EBIT melhor.

Tal realidade chama a atenção pois denota que, mesmo ajustando as metas orçamentárias, com base no monitoramento da realização, o desvio médio do orçamento não variou significativamente. Aliás, nos anos de 2010, 2011 e 2013, aconteceu o contrário do esperado. Isto é, a reformulação orçamentária ao invés de melhorar a acurácia do orçamento, piorou.

A conclusão que se chega, por esse dado, é que o esforço empreendido na retificação orçamentária do Senac em Minas não reduz os desvios, pelo menos, não no período sob investigação. Isso é muito relevante, especialmente, quando se investe milhares de reais para formular ajuste, acreditando que os resultados serão mais facilmente alcançados.

As variações apresentadas nos Quadros 1 e 2, acima, bem como aquelas verificadas nas Figuras 2 e 3, a seguir, referem-se à consolidação dos números corporativos, levando-se em conta todas as unidades operativas estudadas.

Em relação ao gráfico abaixo, a comparação entre o volume (que representa o resultado econômico no período) e o percentual equivalente a cada ponto central das esferas, dado pelo
eixo “Y” (que delimita o desvio orçamentário), mostra que não existe uma proporcionalidade de correlação entre essas duas variáveis, em termos de valores consolidados.

![Gráfico 2 - Visão Desvio vs Resultado – sem retificação](image2.png)

Explica-se a inexistência da correspondente esfera em 2015, pela ocorrência de déficit econômico, isto é, o volume da figura relativa àquele ano restou nulo.

A análise de comportamentos dos ‘desvios x resultados’, combinado com o estudo das variações das despesas e receitas de cada unidade operativa do Senac-MG, nos dá ainda mais elementos de convicção de uma realidade fática (vide Tabela 1, mais à frente). O que se enxerga desta pesquisa é a proeminente independência entre as variáveis, que se vê demonstrada graficamente na curva de comportamento abaixo.

![Gráfico 3 - Curva de Comportamento 1 – sem retificação](image3.png)
Observa-se que, entre 2009 e 2010, os resultados econômicos (Margem EBIT) foram praticamente iguais, o mesmo não ocorrendo com o desvio orçamentário, que variou mais de 85%. O orçamento no ano de 2011 foi 28,8% mais eficiente que em 2009, porém, o EBIT permaneceu quase idêntico.

Fig. 4 – Curva de Comportamento 2 – sem retificação

Ao visualizarmos as duas linhas correspondentes aos desvios do orçamento e às variações do resultado econômico, conforme destacado no gráfico acima, a dissonância entre uma e outra é evidente. Isto é relevante, na medida em que comprova a não dependência das variáveis estudadas, entre si, quando se considera a influência de uma sobre a outra. Aqui também não se vê um padrão de variação, nem proporcionalidade quanto aos percentuais.

Percebe-se, sim, um fenômeno curioso: exceto em 2015, quando as variações foram diametralmente opostas (aumentou o desvio, diminuiu o resultado), no restante do período o desvio orçamentário e o resultado econômico seguiram um mesmo comportamento (aumentou o desvio, aumentou o resultado – diminuiu o desvio, diminuiu o resultado). Essa constatação reforça a hipótese de que o desvio orçamentário não influiu na melhoria do resultado econômico. Se assim fosse, a relação se daria inversamente proporcional (diminui o desvio, aumenta o resultado).

Analisando o comportamento das variáveis de cada unidade operativa chegamos às mesmas percepções. Para descrever consubstanciadamente as características da amostra e a variação dos resultados, a Tabela 1, apresentada a seguir, ilustra bem a análise descritiva dos dados:
<table>
<thead>
<tr>
<th>Variável</th>
<th>Ano</th>
<th>Média</th>
<th>Desvio Padrão</th>
<th>Mínimo</th>
<th>Máximo</th>
<th>Obs.</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>2009</td>
<td>642,97</td>
<td>11461,03</td>
<td>-7383,49</td>
<td>73462,4</td>
<td>43</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2010</td>
<td>633,57</td>
<td>9851,76</td>
<td>-6423,69</td>
<td>62508,3</td>
<td>39</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2011</td>
<td>831,61</td>
<td>13365,78</td>
<td>-6045,01</td>
<td>84032,37</td>
<td>41</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2012</td>
<td>1061,53</td>
<td>33851,86</td>
<td>-6796,16</td>
<td>198471,4</td>
<td>41</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2013</td>
<td>1489,25</td>
<td>2132,68</td>
<td>-3599,45</td>
<td>9033,39</td>
<td>44</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2014</td>
<td>-39032,9</td>
<td>49834,27</td>
<td>-232188</td>
<td>35856,59</td>
<td>45</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2015</td>
<td>2,11</td>
<td>12155,45</td>
<td>-9052,57</td>
<td>79109,01</td>
<td>45</td>
</tr>
<tr>
<td>EBIT</td>
<td>2009</td>
<td>642,97</td>
<td>4366,48</td>
<td>-351,04</td>
<td>27191,63</td>
<td>39</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2010</td>
<td>-429,04</td>
<td>958,53</td>
<td>-2675,38</td>
<td>3801,36</td>
<td>39</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2011</td>
<td>-74,49</td>
<td>551,46</td>
<td>-2567,96</td>
<td>1398,15</td>
<td>38</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2012</td>
<td>217,77</td>
<td>3252,35</td>
<td>-1408,15</td>
<td>12371,65</td>
<td>41</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2013</td>
<td>1343,97</td>
<td>10573,4</td>
<td>-4898,76</td>
<td>67386,71</td>
<td>42</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2014</td>
<td>-101,296</td>
<td>1253,43</td>
<td>-3598,62</td>
<td>2198,35</td>
<td>43</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2015</td>
<td>-62,86</td>
<td>4649,35</td>
<td>-4661,68</td>
<td>29742,21</td>
<td>45</td>
</tr>
<tr>
<td>Desvio da Receita</td>
<td>2009</td>
<td>-365,02</td>
<td>612,19</td>
<td>-2919,58</td>
<td>-6849</td>
<td>42</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2010</td>
<td>-973,27</td>
<td>1643,28</td>
<td>-8930,48</td>
<td>-1,62</td>
<td>42</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2011</td>
<td>-745</td>
<td>1702</td>
<td>-10447,7</td>
<td>37,81</td>
<td>41</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2012</td>
<td>-193,79</td>
<td>657,65</td>
<td>-2260,78</td>
<td>1072,07</td>
<td>40</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2013</td>
<td>-54,36</td>
<td>818,75</td>
<td>-3178,81</td>
<td>1993,2</td>
<td>44</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2014</td>
<td>111,14</td>
<td>1115,02</td>
<td>-4464,13</td>
<td>2407,7</td>
<td>46</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2015</td>
<td>88,82</td>
<td>1111,89</td>
<td>-2284,89</td>
<td>6415,03</td>
<td>45</td>
</tr>
<tr>
<td>Desvio da Despesa</td>
<td>2009</td>
<td>212,38</td>
<td>3792,65</td>
<td>-3240,02</td>
<td>24272,05</td>
<td>43</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2010</td>
<td>-1371,67</td>
<td>1902,43</td>
<td>-9458,84</td>
<td>1515,89</td>
<td>42</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2011</td>
<td>-814,04</td>
<td>1641,38</td>
<td>-9049,55</td>
<td>125,7</td>
<td>41</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2012</td>
<td>28,7</td>
<td>3393,66</td>
<td>-13406,6</td>
<td>13100,9</td>
<td>41</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2013</td>
<td>1228,52</td>
<td>10384,73</td>
<td>-7935,73</td>
<td>67025,15</td>
<td>44</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2014</td>
<td>16,45</td>
<td>1559,09</td>
<td>-4375,94</td>
<td>3307,95</td>
<td>46</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2015</td>
<td>25,96</td>
<td>5579,52</td>
<td>-3313,39</td>
<td>36157,24</td>
<td>45</td>
</tr>
<tr>
<td>Desvio do Orçamento</td>
<td>2009</td>
<td>1063,98</td>
<td>2073,02</td>
<td>1,1</td>
<td>11591,31</td>
<td>41</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2010</td>
<td>1241,74</td>
<td>2699,37</td>
<td>2,39</td>
<td>15761,65</td>
<td>40</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2011</td>
<td>1462,63</td>
<td>3070,03</td>
<td>10,2</td>
<td>17827,7</td>
<td>38</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2012</td>
<td>2006,51</td>
<td>3971,57</td>
<td>52,23</td>
<td>23084,77</td>
<td>38</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2013</td>
<td>2324,45</td>
<td>4907,42</td>
<td>123,28</td>
<td>30797,13</td>
<td>42</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2014</td>
<td>2093,85</td>
<td>2278,16</td>
<td>0,31</td>
<td>14898,03</td>
<td>45</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2015</td>
<td>2835,64</td>
<td>6694,52</td>
<td>474,59</td>
<td>44119,52</td>
<td>43</td>
</tr>
<tr>
<td>Custo com pessoal</td>
<td>2009</td>
<td>205,6</td>
<td>391,52</td>
<td>0,12</td>
<td>1779,29</td>
<td>38</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2010</td>
<td>178,27</td>
<td>745,58</td>
<td>1,6</td>
<td>4627,5</td>
<td>39</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2011</td>
<td>276,72</td>
<td>500,88</td>
<td>7,57</td>
<td>2820,93</td>
<td>37</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2012</td>
<td>408,84</td>
<td>1068,67</td>
<td>5,79</td>
<td>6222,45</td>
<td>37</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2013</td>
<td>496,49</td>
<td>1356,29</td>
<td>0,33</td>
<td>7544,77</td>
<td>40</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2014</td>
<td>426,84</td>
<td>952,88</td>
<td>0,35</td>
<td>3456,12</td>
<td>45</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2015</td>
<td>383,08</td>
<td>1567,32</td>
<td>4,65</td>
<td>10387,23</td>
<td>43</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabela 1 – Análise descritiva das variáveis por ano, em milhares de R$ - elaboração própria
Em relação à variável de resposta do modelo, nos dois primeiros anos observados (2009 e 2010), o EBIT se manteve bastante estável, aumentando no terceiro anos, de R$ 633,57 mil, em 2010, para R$ 831,61 mil, em 2011, o que representou um crescimento no resultado econômico de +31,3%.


Os números apurados demonstram que a performance, ascendente nos três primeiros anos, foi fortemente revertida em 2014 (-97,4%), despencando para um valor próximo dos R$ 39 mil negativos. Essa queda pode ser explicada por uma redução generalizada no resultado econômico de várias unidades neste ano. De acordo com a Superintendência Financeira do Senac Minas, em 2014 houve uma modificação no critério de distribuição da arrecadação compulsória entre as unidades, o que teria impactado nesses resultados.

No ano seguinte houve uma boa recuperação econômica, que bateu R$ 2,11 mil, elevando o EBIT médio em +105,1%. Entretanto, apesar de significativo, o aumento não foi suficiente para bater o desempenho dos anteriores a 2014.

Analisando as variáveis explicativas do modelo, ao longo do tempo, o desvio da receita parece não apresentar nenhum padrão que mereça consideração. Em 2013, esta variável obteve sua maior média, indicando uma grande diferença entre a receita realizada e a receita prevista. O Escritório-Sede, seguido pelo Senac Divinópolis, foram os principais responsáveis por esse delta, com desvios de R$ 67,4 mil e R$ 3,5 mil, respectivamente.


Nos anos iniciais dessa série histórica, o desvio da despesa descreveu uma trajetória descendente. De 2009 para 2010, registrou-se uma queda significativa, variando do valor médio de -R$ 365,02 mil para -R$ 973,27 mil. A partir de 2011, esta média inverteu a tendência e

---

5 O Manual de Orçamento Corporativo (MOC 2015) é uma publicação do Senac Minas, que apresenta uma nova metodologia de planejamento orçamentário

O desvio do orçamento médio começou positivo, no valor de R$ 212,38 mil, em 2009. Em seguida, tornou-se fortemente negativo nos anos de 2010 e 2011. As principais unidades operativas responsáveis pelas quedas foram o Senac Uberaba e o Escritório-Sede respectivamente.

O perfil da variação de 2012 foi de equilíbrio, registrando um desvio inexpressivo. Em 2013, o desvio médio alcançou seu maior valor, R$ 1.228,52 mil, sendo o Escritório-Sede a unidade com o maior indicador deste ano, de R$ 67 mil. Nos anos subsequentes, o desvio orçamentário médio estabilizou-se nos menores valores da amostra, fechando 2015 em R$ 25,96 mil.

A amostra aponta que o custo médio com pessoal, em termos nominais, aumentou ano a ano, no período analisado. Entre os anos de 2009 e 2015, a aplicação média de recursos no Quadro de Pessoal do Senac-MG cresceu mais de 166%. Em 2009, esse custo era de R$ 1.063,98. Neste mesmo ano, as unidades de Andradas e o Escritório-Sede obtiveram os respectivos valores mínimo e máximo. Já em 2015, o valor chegou a R$ 2.835,64, sendo o Escritório-Sede, mais uma vez, o responsável pelo valor máximo, enquanto que o mínimo ficou por conta da unidade do Senac Janaúba.

Por último, o investimento médio arrancou em 2009 com R$ 212,38 mil, caíndo para R$ 178,27 mil, em 2010, uma queda de 16,1%. De 2011 para 2012, constatou-se um forte crescimento, da ordem de 47,8%, passando de R$ 276,72 mil para R$ 408,84 mil. Em 2013, a variação foi de 21,4%, aumentando o investimento médio para R$ 496,49 mil. Entretanto, nos anos de 2014 e 2015, esse ritmo diminuiu e a curva crescente foi revertida, atingindo o total de R$ 383,08 mil. Neste último ano, as unidades com maior e menor investimento foram, respectivamente, o Escritório-Sede e o Senac Barreiro.

A Tabela 2, abaixo apresentada, resume as correlações existentes entre as variáveis da amostra testada. Quanto mais próximos de “1”, esses valores, mais se pode afirmar a existência de alta intensidade na correlação entre elas. Uma baixa intensidade significa pouca influência de uma variável sobre outra.
Na direção do que especula a hipótese em estudo, é possível verificar a fraca correlação entre as diversas variáveis, especialmente o desvio orçamentário, com a variável de interesse, EBIT. Mais que isso, observa-se uma correlação fortíssima entre o desvio do orçamento e o desvio da receita, de modo que ambas não podem entrar no mesmo modelo econômétrico, para evitar problemas de multicolinearidade, como será explicitado na próxima seção.

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Ebit</th>
<th>DreCEita</th>
<th>DDespesa</th>
<th>Dorcamento</th>
<th>Custopessoal</th>
<th>Inv</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Ebit</td>
<td>1,00</td>
<td>0,18</td>
<td>-0,15</td>
<td>0,14</td>
<td>0,19</td>
<td>0,13</td>
</tr>
<tr>
<td>DreCEita</td>
<td>0,18</td>
<td>1,00</td>
<td>0,08</td>
<td>0,97</td>
<td>0,57</td>
<td>0,55</td>
</tr>
<tr>
<td>DDespesa</td>
<td>-0,15</td>
<td>0,08</td>
<td>1,00</td>
<td>0,32</td>
<td>-0,01</td>
<td>0,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Dorcamento</td>
<td>0,14</td>
<td>0,97</td>
<td>0,32</td>
<td>1,00</td>
<td>0,54</td>
<td>0,52</td>
</tr>
<tr>
<td>Custopessoal</td>
<td>0,19</td>
<td>0,57</td>
<td>-0,01</td>
<td>0,54</td>
<td>1,00</td>
<td>0,76</td>
</tr>
<tr>
<td>Inv</td>
<td>0,13</td>
<td>0,55</td>
<td>0,00</td>
<td>0,52</td>
<td>0,76</td>
<td>1,00</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabela 2 – Matriz de Correlação entre as variáveis do modelo – elaboração própria

4.2 Análise Econômétrica

Para estimar o efeito dos desvios orçamentário, da receita e da despesa no resultado econômico, foi utilizado o modelo de dados em painel. Neste caso, como o número de observações varia de um ano para o outro (volta à Tabela 1), trata-se de um painel desbalanceado. O teste de Hausman indicou que os estimadores de efeitos aleatórios são consistentes e mais eficientes que os de efeito fixo e, portanto, foram escolhidos para a análise dos resultados. Em todos os modelos, foram empregados os estimadores robustos à heterocedasticidade e à correlação serial de White em cross section. É importante destacar que os resultados valem para fins de análises de correlação e, não, de análise causal.

A Tabela 3, abaixo, contém os resultados de quatro modelos distintos de regressões por efeitos aleatórios, que foram testados para verificar se os resultados são robustos a algumas mudanças.

Percebe-se que em nenhum dos modelos a variável desvio do orçamento e desvio da receita aparecem em conjunto. Isso ocorre devido à forte correlação entre elas, de 97%. Desse modo, é recomendável que ambas não sejam inseridas no mesmo modelo a fim de garantir a eficiência dos estimadores. A outra variação do modelo consiste em estimar a regressão com e sem o EBIT defasado um período, a fim de captar uma possível persistência da variável resposta ao longo dos anos. Observa-se que, quando o EBIT defasado entra como variável explicativa, perdemos o primeiro ano da amostra e, por isso, a dummy de 2009 deixa de existir e 2010 passa a ser a referência.
<table>
<thead>
<tr>
<th>Variável explicativa</th>
<th>Modelo 1</th>
<th>Modelo 2</th>
<th>Modelo 3</th>
<th>Modelo 4</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Ebit(t-1)</td>
<td>0,187</td>
<td>0,187</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>Dreceita</td>
<td>0,126</td>
<td>-</td>
<td>0,554</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>Ddespesa</td>
<td>-3,555</td>
<td>-3,418</td>
<td>-2,111</td>
<td>-2,772</td>
</tr>
<tr>
<td>Dorçamento</td>
<td>-</td>
<td>0,126</td>
<td>-</td>
<td>0,576</td>
</tr>
<tr>
<td>Custopessoal</td>
<td>0,416</td>
<td>0,414</td>
<td>1,349</td>
<td>1,356</td>
</tr>
<tr>
<td>Inv</td>
<td>-1,351</td>
<td>-1,349</td>
<td>-1,482</td>
<td>-1,696</td>
</tr>
<tr>
<td>Dummy 2010</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-1,088.104</td>
<td>-1,097.887</td>
</tr>
<tr>
<td>Dummy 2011</td>
<td>1.236.359</td>
<td>1.140.958</td>
<td>639.829,90</td>
<td>690.330,70</td>
</tr>
<tr>
<td>Dummy 2012</td>
<td>3.332.221</td>
<td>3.230.448</td>
<td>41.625,05</td>
<td>21.139,74</td>
</tr>
<tr>
<td>Dummy 2013</td>
<td>4.725.272</td>
<td>4.622.341</td>
<td>77.530,18</td>
<td>61.190,03</td>
</tr>
<tr>
<td>Dummy 2014</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>Dummy 2015</td>
<td>35.209.043**</td>
<td>35.324.102**</td>
<td>40.793.354**</td>
<td>40.057.283**</td>
</tr>
<tr>
<td>Dummy 2015</td>
<td>-8.231.221**</td>
<td>-8.129.042**</td>
<td>-1.223.388</td>
<td>-1.184.418</td>
</tr>
<tr>
<td>R²</td>
<td>0,287</td>
<td>0,287</td>
<td>0,309</td>
<td>0,311</td>
</tr>
<tr>
<td>Observações</td>
<td>226</td>
<td>227</td>
<td>273</td>
<td>277</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Nota: *** Significante a 1%; ** Significante a 5%; * Significante a 10%.
Tabela 3 - Resultados das regressões com dados em painel por efeitos aleatórios - elaboração própria.

Voltando à análise dos resultados da Tabela 1, à fl. 56, pode-se dizer que há evidências estatísticas de que os coeficientes associados aos desvios orçamentário, da receita e despesa são iguais a zero. Em outras palavras, isso significa que as evidências empíricas corroboram com a hipótese inicial deste trabalho de que a eficiência do orçamento não impacta o resultado econômico. As demais variáveis de controle custo com pessoal e investimento também não se mostraram relevantes para explicar o resultado.

Já com relação às dummies de tempo, utilizadas para controlar por efeitos que afetam o EBIT, mas que não são capturados pelas variáveis explicativas, indicam que, com relação ao ano base, o EBIT aumentou até 2013, enfrentando uma forte queda em 2014, como também mostra a análise descritiva. Nota-se que os coeficientes aumentam de tamanho ao longo até 2013, e que estes não são estatisticamente significantes. Entretanto, o coeficiente associado ao ano de 2014 é significante e negativo em todos os modelos, o que indica a queda com relação ao ano base.
5 CONCLUSÕES

A ferramenta orçamentária sempre foi reconhecida pela literatura como um artefato importante para a gestão de organizações, especialmente nas funções de planejamento e controle. O orçamento atua como um instrumento de controle, na medida em que permite o monitoramento das metas traçadas e, na modalidade planejamento, quando avalia as condições presentes e futuras para traçar essas metas. Ainda hoje é um dos sistemas gerenciais mais utilizados e aceitos mundo afora.

Entretanto, como vimos, nos últimos anos, uma corrente de pesquisadores vem questionando a validade e utilidade do processo orçamentário. A reboque, também vêm os executivos e suas empresas, principalmente quanto à sua eficácia prática. Diversos são os autores que apontam críticas ao artefato, pugnando por melhorias ou, até mesmo, seu abandono completo. Alternativas foram propostas ao longo desses anos, mas a questão ainda permanece latente aqueles que lidam com o tema.

Tendo como pano de fundo esse embate teórico procedimental, a presente pesquisa procurou verificar, na realidade prática, se o modelo de gerenciamento orçamentário de um grande player do mercado educacional, responsável pela educação profissionalizante de milhões de brasileiros e com uma arrecadação na casa dos bilhões de reais, corrobora com uma ou outra corrente. O Departamento Regional do Senac no estado de Minas Gerais foi escolhido pela sua pujança e pela sua enorme vocação no uso da ferramenta orçamentária. Foram utilizados apenas dados e informações de domínio público, extraídos de diversas fontes regionais e nacionais.

Este trabalho, como bem frisado anteriormente, não tem a pretensão de generalizar os resultados, nem formata uma teoria de alcance universal, mas apenas de verificar uma hipótese insinuante e atual, no âmbito da instituição investigada, em um contexto específico e no interregno temporal de 7 anos.

De modo geral, em nossa modesta interpretação, a análise dos dados levantados mostrou que não há correlação entre a eficiência orçamentária resultado econômico alcançado pelo Senac em Minas Gerais, considerando todas as suas unidades operativas, no período sob análise (2009 a 2015). As flutuações anuais das variáveis estudadas não demonstraram que a assertiva “quanto melhor a execução orçamentária, melhor a performance econômica” é verdadeira. Confirmando, assim, a hipótese posta à prova por este autor.
Na verdade, os resultados permitem afirmar que, nos limites amostrais deste trabalho, o que se vê é uma desvinculação entre o desvio orçamentário e o desempenho econômico, de modo que um não influencia o outro, inexistindo uma relação explicável por si só.

Com base nos dados apurados conclui-se que, de fato, um melhor desempenho no resultado econômico (EBIT) não é justificado por um maior nível de qualidade na realização do orçamento (desvio).

As análises dos desvios orçamentários do Senac-MG, nos anos de 2009 a 2015, comparados com os seus resultados econômicos do mesmo período, não apontam para uma relação de coerência entre si, nem mesmo quando analisamos a versão ajustada do orçamento. Aliás, em quase todo período analisado, reforça-se a ideia do contrário, haja vista que o comportamento das variáveis foi no mesmo sentido.

Pela quantidade de unidades avaliadas (entre 43 e 53, conforme o ano) e a diversidade de combinações entre resultados econômicos, superavitários e deficitários, com desvios orçamentários, maiores e menores, nos parece que maiores investimentos no processo orçamentário não garantem, necessariamente, a obtenção de resultados econômico melhores. As análises do caso apontam nessa direção.

Outros elementos estudados no modelo econométrico proposto dão mais robustez às conclusões desta dissertação. A interferência de variáveis que impactam no resultado econômico (para além da eficiência orçamentária), tais como, as despesas de custeio da mão de obra (pessoas) e as despesas de capital (investimentos), não foram suficientes para estabelecer um padrão favorável. Ficou claro que a intensidade das correlações entre essas variáveis independentes é insignificante.

Na esteira do referencial teórico que critica o processo tradicional de orçamento, o sentir deste mestrando é que, embora haja muitas indagações ainda a serem feitas para um entendimento mais consolidado, os resultados aqui apreciados já dão conta que a finalidade financeira do orçamento, com a expectativa de melhor o desempenho patrimonial, não pode ser vista como um fiel da balança, na escolha pela utilização da ferramenta. Ainda mais quando é preciso investir milhões de reais em estrutura física e tecnológica, pessoal, dentre outras despesas aplicadas no processo orçamentário.

Não cabe afirmar por este trabalho que o orçamento é desprovido valor gerencial. Vimos algumas evidências científicas de que o artefato tem diversas utilidades. O que ora se ressalta é
o fato, no âmbito do caso estudado, terem sido levantadas evidências interessantes de que investir maciçamente no processo orçamentário convencional, com vistas unicamente a obter um melhor desempenho econômico, é uma estratégia sem garantias.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS


OYADOMARI, José Carlos T.; FREZATTI, Fábio; MENDONÇA NETO, Octávio R. de; CARDOSO, Ricardo L.; BIDO, Diógenes de S. *Uso do Sistema de Controle Gerencial e


