

**O USO DO ORÇAMENTO NO PROCESSO DECISÓRIO:
Um estudo de caso no Serviço Social da Indústria (SESI)**

Andreza Christina Pereira da Câmara¹

andrezacpc@hotmail.com

Adriana Isabel Backes Steppan (Orientadora) ²

adristeppan@hotmail.com

RESUMO

Este estudo tem como objetivo principal analisar o planejamento orçamentário do SESI, enquanto instrumento utilizado para desenvolvimento das atividades pelo mesmo, sobretudo o seu uso nas decisões relacionadas aos programas e projetos do mesmo. O referencial teórico apresenta as particularidades do Serviço Social da Indústria (SESI/RN), seguido do processo de gestão relacionado ao planejamento e controle do orçamento, além de descrever as considerações gerais do orçamento, os tipos de orçamento e a importância do mesmo. Quanto aos aspectos metodológicos, a pesquisa refere-se a um estudo de caso com a participação das cinco unidades que compõem o SESI/RN. A técnica utilizada para a coleta de dados trata de uma entrevista semi-estruturada, guiada por um roteiro e endereçada ao responsável pelo orçamento de cada unidade que compõem o sistema SESI/RN. Os resultados do estudo revelam que o planejamento orçamentário auxilia o processo decisório e o controle gerencial do sistema SESI/RN, como também, a elaboração do orçamento fornece direção para execução dos planos da Instituição, além da análise do desempenho efetivo com o planejado.

PALAVRAS-CHAVE: Orçamento. Planejamento. Controle.

¹ Aluna do Curso de Pós-Graduação em Administração Financeira da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

² Docente da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

ABSTRACT

This study aims at investigating the SESI budgeting as a tool used for development activities by it, especially its use in decisions related to programs and projects of the same. The theoretical framework starts with a description of the Social Service of Industry (SESI), then deals with the process management related to planning and budget control, and ends on describing the General Budget, the types of budget and the importance of it. The type of research refers to a case study with the participation of the five units that make up the SESI / RN. The technique used for data collection is a semi-structured interviews, guided by a script. From the interview guide, the information was organized in the form of a questionnaire sent to the budget responsibility of each unit comprising the system SESI / RN. The study results revealed that the Budget Planning System SESI / RN assists in decision making and management control, however the preparation of the Budget provides direction for implementing the plans of the institution and monitoring compares actual performance to plan.

KEYWORDS: Budget. Planning. Control.

1 INTRODUÇÃO

1.1 TEMA E CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

“O orçamento é uma ferramenta de suma importância para a tomada de decisões como também ao controle gerencial. Isso pode ser evidenciado através de pesquisas recentes nos Estados Unidos as quais apontam que 95% das empresas tidas como bem administradas utilizam o controle orçamentário” (PASSARELLI; BOMFIM, 2004 apud CASTANHO 2008).

O SESI possui um sistema de informações contábil-gerencial adequado às necessidades dos gestores, no entanto, ainda cabem melhorias. Observa-se o empenho dos gestores, na hora de planejar, elaborar e executar o orçamento. Na elaboração do orçamento os valores das despesas assim como das receitas, constitui apenas uma previsão do que se espera que aconteça. Essa elaboração no SESI acontece em um ano e a execução se dá no ano seguinte.

As receitas e despesas são estimadas e, sendo assim, pode acontecer de serem maiores ou menores do que a previsão inicial, variando de acordo com fatores internos e externos. Para controlar um orçamento é necessário analisar as variações entre o orçado e o realizado, tomar conhecimento das causas dessas variações para assim programar ações corretivas e com isso melhorar os futuros planejamentos da Instituição. Neste contexto, o sistema de informação tem uma função bastante importante, à medida que contribui com informações relevantes.

De acordo com Castanheira (2008, p.17): “com o aumento do volume de dados e variáveis, os sistemas de informações gerenciais vêm sendo cada vez mais solicitados para o fornecimento de informações, para que as decisões sejam tomadas com a rapidez exigida pelo mundo empresarial”.

Com base no exposto anteriormente e partindo do pressuposto que a análise permitirá a construção de um panorama mais adequado para o desenvolvimento das atividades nas áreas e setores da Instituição, surge a seguinte questão de pesquisa: **A elaboração do orçamento auxilia o processo decisório nos programas e projetos do SESI?** O objetivo principal deste estudo é analisar o planejamento orçamentário do Serviço Social da Indústria (SESI), enquanto instrumento utilizado para desenvolvimento das atividades pelo mesmo, sobretudo na tomada de decisões. Para alcançar o objetivo geral deste trabalho, têm-se os seguintes objetivos específicos: Informar sobre as atividades que compõe as Unidades de trabalho do Sistema SESI; Identificar o funcionamento do sistema de informação contábil-gerencial; Analisar as etapas do processo orçamentário do Sistema SESI; e Avaliar o processo orçamentário do sistema SESI.

A escolha do estudo acima proposto justifica-se pela importância do SESI. Trata-se de uma entidade de direito privado, nos termos da lei civil, com o encargo de prestar assistência social aos trabalhadores industriais e de atividades assemelhadas, nas Áreas de Educação, Saúde, Lazer e Responsabilidade Social, em Unidades de Trabalho nos municípios de Natal, Mossoró, Macau e Assu, e, em espaços físicos de outras Organizações (Governamentais e Não Governamentais). Nesse sentido, devido à sua importância social surge a necessidade de identificar a natureza dos investimentos recebidos e gerados por suas atividades na área de atuação e os impactos causados no Sistema Indústria.

Este estudo caracteriza-se do tipo estudo de caso, complementado, para a construção da fundamentação teórica, de pesquisas em livros, teses e dissertações, artigos de congressos científicos, além de revistas científicas e outras fontes de sites de internet. A técnica de coleta de dados técnica utilizada pelo estudo trata da entrevista semi-estruturada, guiada por um

roteiro. A partir do roteiro de entrevista, as informações foram organizadas no formato de um questionário endereçado ao responsável pelo orçamento de cada unidade que compõem o sistema SESI/RN. O questionário foi encaminhado pelo correio eletrônico (e-mail), previamente aos informantes, e solicitado à resposta por escrito, não tendo, portanto, a interferência do pesquisador. Para essa pesquisa participaram as cinco Unidades que compõem o SESI/RN, totalizando 502 colaboradores entre funcionários, credenciados, prestadores de serviços e estagiários para atuarem na área de Educação, saúde, lazer e Responsabilidade Social. Um dos tratamentos aplicados no estudo refere-se à descrição qualitativa dos dados obtidos. Para consolidar os dados obtidos com a aplicação do questionário, foi utilizada uma análise mais estruturada, a técnica do emparelhamento onde os dados coletados foram interpretados e comparados com o que está disposto na literatura sobre o tema tratado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 O SESI/RN

Em 02 de dezembro de 1955, com o reconhecimento da Federação das Indústrias do Rio Grande do Norte, foi criado o Departamento Regional do Rio Grande do Norte, pela Ordem de Serviço 22/55, sendo extinta a Delegacia do SESI do Rio Grande do Norte criada em 22 de fevereiro de 1949. O Serviço Social da Indústria – SESI – é uma entidade de direito privado, nos termos da lei civil, com o encargo de prestar assistência social aos trabalhadores industriais e de atividades assemelhadas, em todo o País.

O SESI-DR/RN priorizou seus atendimentos, em 2008, a trabalhadores das micro e pequenas empresas industriais do Estado do Rio Grande do Norte, elevando a rentabilidade e a produtividade das empresas, como também contribuindo para uma melhor qualidade de vida do trabalhador da indústria e seus dependentes. Esse Departamento Regional desenvolve suas ações através das Áreas de Educação, Saúde, Lazer e Responsabilidade Social, em Unidades de Trabalho nos municípios de Natal, Mossoró, Macau e Assu, e, em espaços físicos de outras Organizações (Governamentais e Não Governamentais).

No que diz respeito a desenvolvimento de recursos humanos o SESI-DR/RN investe em seus funcionários, promovendo cursos de capacitação, intensificando a participação em cursos e seminários voltados para as necessidades de cada unidade operacional.

O Serviço Social da Indústria do Departamento Regional do Rio Grande do Norte tem como missão promover a qualidade de vida do trabalhador e seus dependentes com foco em educação, saúde e lazer e estimular a gestão socialmente responsável da empresa industrial.

2.2 O PROCESSO DE GESTÃO

Para iniciar um processo de gestão relacionado ao planejamento e controle é necessário identificar o que os gestores da Instituição esperam alcançar com a implantação de um sistema de planejamento e controle do orçamento e quais as estratégias devem ser seguidas para alcançar os objetivos da Instituição.

2.2.1 Planejamento e Controle

O que se pretende nas organizações é garantir que as decisões tomadas ocorram, porém cada organização tem sua forma de interpretar e definir seu planejamento e controle. Um passo indispensável ao processo de planejamento é a determinação dos objetivos, com a identificação das oportunidades e restrições tanto internamente como externamente.

“Para que um programa de planejamento e controle de resultados se justifique, ele deve produzir benefícios relevantes diretamente relacionados à execução efetiva das responsabilidades primordiais da administração” (WELSCH, 1996, p. 23).

Observa-se que o planejamento e controle de resultados têm encontrado uma aceitação maior por parte das empresas bem administradas, exercendo um papel importante para o alcance dos objetivos e assim uma maior flexibilidade na execução das tarefas administrativas.

De acordo com Welsch (1996, p. 25), “[...] a tarefa essencial da administração consiste em manipular as combinações de fluxos planejados de entrada e saída, através do processo administrativo, para que os objetivos da empresa a longo prazo sejam alcançados”.

O planejamento e o controle desempenham um papel importante na gestão empresarial, no sentido de nortear de onde e para onde a empresa/instituição deva caminhar e se as decisões tomadas foram cumpridas. O sucesso de uma empresa está relacionado com o planejamento e controle do orçamento empresarial.

O planejamento quando elaborado e utilizado corretamente proporciona uma maior facilidade na tomada de decisão por parte dos empresários. O processo de tomada de decisão deve ser sistemático e ao mesmo tempo racional. Algumas situações como estrutura inadequada do setor, a falta de envolvimento dos superiores, a falta de compromisso por parte dos funcionários, a inadequada avaliação da situação da empresa, entre outros podem causar falhas no planejamento estratégico de uma Empresa/Instituição e o não alcance dos objetivos empresariais (CASTANHEIRA, 2008).

Já o controle por sua vez é a ação necessária, realizada através de pessoas, para verificar se os objetivos e planos estão sendo obedecidos. Para ser eficaz exige desempenho e ações corretivas, quando necessárias, para o alcance dos objetivos e o mesmo baseia-se no planejamento administrativo.

O orçamento é um elo entre o planejamento e o controle com isso espera-se que tanto uma elaboração como uma execução de orçamento auxilie no planejamento empresarial (Leite et al, 2008).

Ansoff (1977, p.4 apud FREZATTI 2007) diz que as empresas têm que tomar três tipos de decisões distintas:

- Estratégico: Voltados para os problemas externos;
- Administrativo: Estruturação dos recursos da empresa;
- Operacional: Estão ligados à obtenção dos indicadores desejados.

Welsch (1994, apud FREZATTI 2007, p.10-13) cita algumas vantagens de decidir antecipadamente:

- a. Coordenação de atividades;
- b. Decisões antecipadas;
- c. Comprometimento a priori;
- d. Possível maior transparência;
- e. Definição de responsabilidade;
- f. Destaque para eficiência;
- g. Possível maior entendimento mútuo;
- h. Força a auto-análise;
- i. Permite avaliação do progresso.

Da mesma forma acontece com as limitações (WELSCH 1994 apud FREZATTI 2007, p. 13-14):

- a. Baseia-se em estimativas;
- b. Deve estar adaptada às circunstâncias;
- c. A execução não é automática;
- d. O plano não deve tomar o lugar da administração.

Para obter o êxito de uma empresa, os administradores/investidores deverão trabalhar cinco pontos importantes: Planejar, organizar, formar uma equipe de pessoal, dirigir e controlar.

O planejamento e controle esta relacionada aos aspectos funcionais e operacionais de uma empresa, e um dos elementos essenciais para sua eficácia é a participação de todos os níveis administrativos e de subdivisões da empresa.

Decisões administrativas esta relacionada diretamente com o planejamento, e nenhuma decisão presente pode alterar o passado, e sim afetar o futuro, mais decisões de ultima hora estão relacionadas à falta de planejamento ou a falta de um estudo mais eficaz.

Para aumentar a eficiência de uma empresa, a mesma deve ser estruturada em Unidades e subunidades (centro de responsabilidade), para que através dessa estruturação os planos sejam executados e o controle efetuado.

O planejamento é um processo continuo e essencial, sua função varia de acordo com nível de administração. A alta administração possui responsabilidades muito maiores do que a administração inferior, mas não mais importante cada uma possui responsabilidades planejadas e definidas.

O planejamento e controle de resultados enfocam uma ordem para envolvimento dos níveis administrativos, são elas: a participação de todos os níveis administrativos na elaboração dos objetivos e nos meios para atingi-los; a participação de todos os níveis da administração mostrando como suas responsabilidades integra ao funcionamento da empresa; a participação dos administradores inferiores é uma forma deles ficarem mais informados sobre os problemas e também sobre os objetivos a serem alcançados.

O processo de planejamento do SESI inicia-se estabelecendo com antecedência as ações a serem executadas, os recursos a serem empregados, as atribuições de cada Setor e espera-se alcançar satisfatoriamente os objetivos estabelecidos para Instituição e suas Unidades.

2.3 O ORÇAMENTO

O orçamento é uma forma de desenvolver o plano financeiro e organizacional de uma empresa, o mesmo auxilia nos processos de planejamento e controle, analisando os recursos e as restrições.

Quando o Plano Estratégico é bem elaborado, o orçamento torna-se mais coerente e consistente. Em uma empresa o orçamento é uma sequência do Plano Estratégico.

Existem três elementos importantes para ser tratado antes da elaboração do Orçamento, são eles: Diretrizes, Cenários e Premissas (FREZATTI, 2007).

De acordo com Atkinson (2000, p. 465): “o orçamento nas empresas reflete as condições quantitativas de como alocar recursos financeiros para cada subunidade organizacional, com base em suas atividades e nos objetivos de curto prazo”.

2.3.1 Considerações Gerais

A aplicação do orçamento no Brasil se deu primeiro na administração pública, apenas recentemente (década de 60) tornou-se instrumento orientador para o processo de elaboração e execução orçamentária.

É a partir do surgimento de vários planos econômicos no país, para tentar controlar a inflação, seguidos de insucesso, que as empresas começaram a considerar o controle orçamentário como o meio mais rápido e eficaz para alcançar uma rentabilidade.

A técnica orçamentária utilizada em economia inflacionária requer mais trabalho devido a constantes revisões do orçamento por motivo das alterações nos preços dos produtos e serviço, dificultando a análise e acompanhamento do orçamento. As técnicas orçamentárias podem ser utilizadas em qualquer economia, devendo apenas criar sistemas que entenda os efeitos decorrentes da inflação.

Desde a implantação do Plano Real que a economia vem mudando, para melhor, e os empresários vem sentindo a necessidade de criação de um orçamento nas empresas que firme a visão estratégica dos negócios e assim possa planejar e controlar suas entradas e saídas como também optar por uma correta tomada de decisão.

Walter (1980) citado por Leite et al (2008, p. 61):

Relata que, no ano de 1974, a Confederação Nacional das Indústrias (CNI), em convênio com o Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena e Média Empresa (CEBRAE), solicitou a Sociedade Civil de Assessores de Empresas do Rio de Janeiro uma série de quatorze manuais de Administração Contábil-Financeira destinados a o treinamento de pessoas lotadas em Pequenas e médias empresas. Um desses manuais tratava de Orçamento e acabou despertando grande interesse no professores contratados pela CNI, por conter uma metodologia que apresentava ao treinamento como elaborar um orçamento integrado: Operação, Investimento e Caixa, através da simulação numa empresa industrial.

O orçamento empresarial não serve apenas para controlar gastos, como também sinaliza e antecipa um problema para que os gestores tomem as medidas corretivas e assim contribua para uma tomada de decisão.

No SESI fica a cargo do Setor de Planejamento (ASPLAN) divulgar as instruções para elaboração do Orçamento (como cronograma de atividades contendo o prazo para entrega por parte das Unidades e áreas), a coleta das informações (valores orçado pelas Unidades e áreas), a análise dos valores finais para assim poder repassar ao Diretor de Operações e Superintendente. Depois dessa análise pode-se elaborar os relatórios finais a ser apresentado ao Diretor Regional e os Conselheiros da Instituição, caso os valores não estejam concordando com os objetivos, pode ser solicitado ajustes.

Para que o orçamento elaborado seja o adequado é necessário que, os objetivos e metas estejam definidos e os gestores de todas as Unidades e áreas participem juntamente com os funcionários que estejam inseridos no processo. Ao finalizar o Orçamento, cada área receberá apenas a parte correspondente a sua gestão, ou seja, referente à sua responsabilidade.

2.3.2 Tipos de Orçamento

O sistema orçamentário trabalha com diferentes processos, como: coleta de dados, registro de entradas e saídas, consolidação e emissão de informações através de relatórios.

O orçamento pode ser dividido em duas etapas: a Operacional e a Financeira.

ETAPA OPERACIONAL – É a estruturação das atividades da Instituição, nessa etapa caracterizará o tipo de atividade da empresa (industrial, serviços ou comercial) as

potencialidades a ser explorada como o Plano de Marketing, de Produção, de Investimentos, de Recursos Humanos e Financeiro.

ETAPA FINANCEIRA – Está relacionada ao monetário, nessa etapa encontramos os demonstrativos contábeis (balanço, fluxo de caixa, relatórios financeiros entre outros), como também consolidamos as informações para compor o orçamento final (custo de produção, despesas administrativas).

2.3.3 Importância na Gestão

Após a elaboração do orçamento, é feita uma análise financeira para verificar se o Planejado irá gerar resultado para o alcance dos objetivos propostos.

“O orçamento é o plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinado exercício. É mais do que uma simples estimativa, pois deve estar baseado no compromisso dos gestores em termos de metas a serem alcançadas” (FREZATTI, 2007, P. 46).

3 ANÁLISE E DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

O SESI presta serviço na área de Educação, Saúde, Lazer e Responsabilidade Social e cada área tem como escopo principal atender aos seguintes objetivos:

- a) EDUCAÇÃO – promover a educação básica e continuada de qualidade para o trabalhador da indústria e seus dependentes com foco no domínio de competências para a inserção produtiva e o exercício da cidadania;
- b) SAÚDE – contribuir para a redução dos acidentes e doenças relacionadas ao trabalho, redução do absenteísmo por causas de saúde na indústria e promover a adoção de um estilo de vida saudável pelo trabalhador da indústria;
- c) LAZER – focar oferta em programas sócio-educativos, na promoção de iniciativas esportivas e culturais, sistematizar e disseminar tecnologias sociais de cultura, esporte e lazer e contribuir para a educação na definição de metas para o período 2009-2015;

d) RESPONSABILIDADE SOCIAL – apoiar a gestão socialmente responsável da empresa industrial.

O questionário foi aplicado nas cinco Unidades do Serviço Social da Indústria (SESI) que são: Centro de Atividades Natal (Cat Natal), Centro de Atividades Expedito Amorim (Cat Mossoró), Centro de Atividades Macau (Cat Macau), SesiClínica Unidade Operacional (UOP) Zona Norte e Unidade de Cultura Solar Bela Vista.

As questões foram organizadas em blocos, sendo inicialmente levantadas as informações gerais sobre as unidades de trabalho que compõem o sistema Sesi/RN, seguido dos grupos de questões que tratam do sistema de informação contábil-gerencial, das etapas do processo orçamentário e, por fim, da avaliação do processo orçamentário.

No que se refere ao número de colaboradores das unidades de trabalho, o Cat Natal é a maior Unidade do Sesi, tendo 363 colaboradores entre funcionários, credenciados, prestadores de serviços e estagiários trabalhando nas quatro áreas de atuação: Educação, Saúde, Lazer e Responsabilidade Social. Já o Cat Mossoró, fica em segundo lugar, com 67 colaboradores atuando também nas quatro áreas. O Cat Macau possui 35 colaboradores atuando nas áreas de Educação e Saúde. O SesiClínica Zona Norte é uma Unidade operacional que trabalha apenas na área de Saúde tendo 11 colaboradores e, por fim, o Solar Bela Vista, que atua na área de Cultura (Lazer) com 26 colaboradores.

Com respeito ao bloco 2 que trata das informações contábeis-gerenciais, o estudo evidencia que o sistema Sesi concentra suas atividades na cidade do Natal, na área corporativa da Casa da Indústria, onde as informações quando finalizadas mensalmente são repassadas para cada Unidade através da Assessoria de Planejamento, Orçamento e Qualidade (ASPLAN).

Ao identificar a forma como as informações são processadas, a pesquisa mostra que, com relação à questão que trata do sistema de gestão integrada (software), cada Unidade que atua na área de educação possui um software para registrar suas matrículas, evasões e conclusões escolares. Já para a área de Saúde existe um software para registrar seus atendimentos. Para a área de Lazer e Responsabilidade Social, o sistema encontra-se em fase de elaboração e em função deste fato, as informações são enviadas em planilhas do Excel para ASPLAN poder consolidar suas metas e posteriormente repassar para cada Unidade analisar.

Além dos softwares para as áreas acima elencadas existem outros programas que tem como objetivo o assessoramento da gestão, dentre os quais merecem destaque os seguintes: o Sistema Integrado de Materiais (SIM), utilizado para comprar qualquer tipo de material para Unidade, como também, solicitar qualquer prestação de serviço; o SGI é um Sistema de

Gestão Integrado disponibilizado pelo Departamento Nacional onde são alimentados projetos, matrículas da Educação de Jovens e Adultos, os atendimentos nas indústrias da Saúde Segurança no Trabalho e da Ginástica na Empresa. Além desses, existe o ZEUS, trata-se de um software utilizado pelas Unidades compartilhadas para manter todos os dados financeiros do SESI e repassar para análise realizada pelas demais Unidades.

No que tange aos relatórios gerenciais utilizados no controle gerencial, a pesquisa revela que a ASPLAN disponibiliza mensalmente relatórios orçamentários de Despesa e Receita, Indicadores de Desempenho, onde são informadas as metas físicas e financeiras de cada área (Educação, Saúde, Lazer e Responsabilidade Social) por unidade. Disponibiliza também relatórios consolidados do Departamento Regional (DR), e Razão Contábil para que cada Unidade faça seu acompanhamento e possa com isso justificar suas atuações positivas e/ou negativas em cada área.

Quando questionados sobre os procedimentos adotados quanto aos relatórios recebidos, o estudo constata que grande parte das Unidades do SESI, ao receber seus relatórios analisa, acompanha e monitora a informação a fim de exercer melhorias contínuas, diminuição de custos, como também, correção dos desvios quando necessário.

O controle é fundamental para o entendimento do grau de desempenho atingindo e quão próximo o resultado almejado se situou em relação ao planejado. Uma vez verificado o controle, é possível redirecionar, enfatizar, ajustar as ações para atingir os objetivos previamente traçados (FREZATTI 2007, p. 18).

Em se tratando de Sistema Contábil-Gerencial todos os gestores confirmam o auxílio dessa ferramenta como importante no processo decisório e no controle gerencial, pois permite visualizar a situação das metas físicas e financeiras, o monitoramento das despesas e receitas e correção dos desvios e erros de lançamento de cada Unidade.

Em relação às informações enviadas pela ASPLAN referente ao Mapa de Indicadores, o qual se refere a uma planilha onde são elencados todos os indicadores de desempenho, contendo as metas físicas e financeiras, que tem como objetivo informar aos responsáveis de cada área seu desempenho para análise e posterior providencia. Essas informações são claras e suficientes para algumas Unidades enquanto outras relatam que são de difícil leitura dificultando o entendimento. Para que essas informações não ocorram distintamente é necessário que a Instituição perceba e priorize os anseios das pessoas que para eles trabalham.

De acordo com Frezatti (2000, p. 66):

A confiabilidade das informações geradas pelos relatórios gerenciais é de grande importância, e existem evidências empíricas de que, quanto mais proliferadas as informações gerenciais, maior a chance de questionamento e de diminuição de erros por classificação e alocação contábil. A consistência das informações é importante para a credibilidade dos instrumentos gerenciais, como isso permite as pessoas a planejar e trabalhar de forma correta. Caso um relatório não seja consistente, distorções serão encontradas tornando-se prejudicial para a Instituição.

Foi solicitado aos gestores que indicassem alguma ferramenta (tipo relatório, documentos, softwares) que fossem julgados úteis e que auxiliam efetivamente a sua gestão. De acordo com os dados coletados, percebe-se uma inconsistência nas respostas fornecidas pelos gestores. Enquanto alguns admitem que os relatórios (orçamentários, razão e indicadores) são mais importantes, um respondente afirma que a pesquisa de satisfação de clientes interna e externa é a mais importante.

No que se refere às questões do bloco 3 que trata do orçamento e das etapas do processo orçamentário, o estudo revela que todas as Unidades confirmaram a importância e o uso do orçamento, pois é a partir do mesmo que podemos tomar decisões financeiras para desenvolver atividades, controlar os gastos e acompanhar as receitas das Unidades. Schubert (2005, apud ESPEJO, 2008) diz que: “Elaborar o orçamento em uma empresa significa a tentativa de traduzir antecipadamente as ocorrências futuras, sondadas para o próximo exercício social ou períodos superiores a esse”.

Com relação ao Plano Estratégico e o Plano de Ação, os mesmos são elaborados pelas Unidades do SESI, e, através deles são determinadas as ações para cumprimento dos objetivos durante o ano. O Plano Estratégico elaborado em 2007 refere-se ao período 2008-2011. Este plano contempla quatro anos com metas físicas e financeiras sempre crescentes. Já o Plano de Ação é elaborado apenas para um ano, ou seja, ano a ano.

Planejar é estabelecer com antecedência as ações a serem executadas, estima os recursos a serem empregados a definir as correspondentes atribuições de responsabilidades em relação a um período futuro determinado, para que sejam alcançados satisfatoriamente os objetivos porventura fixados para uma empresa e suas diversas unidades (SANVICENTE 1983, p. 16).

Antes do início da elaboração do orçamento são definidas as premissas básicas, de acordo com ambiente interno e externo, dentre as quais merecem destaque as seguintes: comportamento da demanda do exercício atual e do ano anterior, taxa de inflação, salários,

méritos e promoções, variação de matérias-primas, produto acabado entre outros. Posteriormente, a ASPLAN repassa o reajuste necessário para as Unidades no intuito de direcionar as ações e facilitar o processo. O levantamento das premissas é uma etapa importante e significativa para o resultado final do orçamento.

“Tanto o cenário como as premissas são basilares na elaboração do orçamento, devendo estar definidos antes do início da montagem do instrumento propriamente dito, já que contêm informações indispensáveis à sua montagem” (FREZATTI, 2007, p. 52).

No que se refere à elaboração do orçamento e se o mesmo é participativo, a pesquisa evidencia que todas as Unidades elaboram seu Orçamento de acordo com suas necessidades e com o envolvimento de todos os gerentes executivos de áreas, coordenadores e funcionários e posteriormente é discutido com os gerentes de Unidades, Diretor Operacional e Superintendente.

Para um maior entendimento foi pesquisado no documento do Plano de Ação (SESI, 2008) como o orçamento de despesa do SESI está classificado e discriminado, segue abaixo:

a) Pessoal e Encargos Sociais - Contem todos os gastos com pessoal e encargos sociais correspondem a 46,22% da despesa; b) Juros e Encargos da Dívida Interna - despesas destinadas a pagamento de juros e outros encargos da dívida interna ao Fundo de Reserva Financeira, correspondente a 0,75% da despesa; c) Outras Despesas Correntes - Contêm as despesas com manutenção do Departamento Nacional e dos Departamentos Regionais e em projetos específicos e estratégicos, as despesas com serviços prestados de pessoa física e pessoa jurídica, subvenções sociais, contribuições e entidades fechadas da previdência, entre outras, correspondente a 49,63% das despesas; d) Investimentos - Contempla as despesas destinadas a obras e instalações, equipamentos e material permanente, correspondente a 3,39% das despesas.

A Receita do SESI constitui basicamente da contribuição das empresas vinculadas ao Sistema, está classificada e discriminada assim:

a) Receita de Contribuição Geral - Essa receita é proveniente da arrecadação via INSS e da arrecadação efetuada pelo SESI (Termos de Cooperação Técnica e Financeira) que corresponde a 50,08% da receita total; b) Receita Patrimonial - Resultado da aplicação, dos recursos eventualmente disponíveis provenientes de locação de imóveis, arrendamento e das aplicações financeiras correspondente a 0,98% da receita total; c) Receita de Serviço - Proveniente das prestações de serviços tecnológicos, administrativos e educacionais, correspondente a 25,59% da receita total; d) Outras Receitas Correntes - Tratam das indenizações, restituições e outras receitas corrente, correspondente a 19,96% da receita total;

e) Receita de Capital - Resultado da alienação de bens móveis e de operações de crédito e outra, correspondente a 3,39% da receita total.

Quando Questionado como as Unidades elaboram o orçamento das necessidades de investimentos por centro de responsabilidade. O estudo constata que o orçamento anual é elaborado de acordo com as necessidades de melhorias/crescimento para o incremento do negocio de cada área ou Setor.

De acordo com Frezatti (2000, p. 83): “O pré-planejamento é um exercício importante na montagem do plano. Ele representa uma visão global da administração no sentido de identificar qual resultado seria considerado adequado pela administração, sendo por ela aceito”.

O processo de elaboração inicia-se com uma análise, realizada pelos gestores e coordenadores de cada Unidade, das metas físicas e financeiras do ano anterior e das necessidades de crescimento para o ano seguinte.

O Orçamento anual de investimento faz parte de um Planejamento Estratégico de longo prazo, que com base nessa elaboração determinamos a necessidade para o ano, e no Retificativo é feito o ajuste necessário.

No que se refere ao orçamento de pessoal, cada Unidade ao iniciar a elaboração do Orçamento, define o quadro de pessoal, informando as possíveis admissões, demissões, promoções, inclusão ou exclusão de benefícios, transferências entre Unidade e Centro de Responsabilidade e posteriormente são repassados para o Setor da ASPLAN consolidar e finalizar. Constata-se que não existe um programa de incentivos que motive os colaboradores, porém está em processo de estudo um Plano de Cargos e Salários para a Instituição. A Divisão Integrada de Desenvolvimento de Pessoas e Qualidade (DIPEQ) sempre busca cursos, seminários, palestras, encontros entre outros para melhoria dos funcionários e é acompanhado através do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP).

Da mesma forma acontece com a elaboração das demais despesa por Unidade, Centro de Responsabilidade e Conta Orçamentária. Cada área de atuação tem seus centros específicos, além dos centros compartilhados onde são lançadas as despesas como energia, água, manutenção dos veículos e prédios entre outras. A Unidade elabora orçamento das despesas gerais e administrativa por centro de responsabilidade de cada programa e as despesas compartilhadas são rateadas nos centros de apoio. Existe uma flexibilidade no orçamento no que diz respeito a uma despesa orçada insuficiente, podendo a mesma ser transposta entre contas para atender outra demanda e quando esse tipo de despesa não está

previsto, existe a possibilidade de a mesma ser lançada no Centro de Responsabilidade Negativo para posterior ajuste no retificativo.

Foi perguntado se as Unidades fazem projeções contínuas do volume de vendas dos serviços e constatou-se que o ponto de partida para elaboração do orçamento é a previsão das vendas dos serviços. Cada Unidade faz sua projeção para o ano, no momento da elaboração do Plano de Ação, com base no ano anterior e nas metas físicas estimadas.

Com relação à existência de indicadores para avaliar as projeções das metas a serem atingidas, o estudo mostra que mensalmente essas projeções são analisadas através dos indicadores de desempenho, nas áreas de educação, saúde, lazer e responsabilidade social como também das Unidades e o consolidado do DR, enviado pela ASPLAN e se houver algum desvio são tomadas às providências em cada Unidade. Quando as ações corretivas dos desvios não são eficazes, são convocados os funcionários responsáveis diretamente pelo problema junto com os seus superiores e assim outras decisões/estratégias são tomadas para solucionar os desvios. Com relação ao nível de detalhamento orçamentário, a pesquisa evidencia que o sistema SESI, nas suas unidades de trabalho, as detalha por serviços (Educação, Saúde, Cultura, Esporte e Lazer e Responsabilidade Social), por processos e projetos também.

Cada Unidade possui seu percentual de participação, orçado de acordo com as necessidades do Departamento Regional (DR) e com as diretrizes do Departamento Nacional (DN), por campo de atuação. O quadro 01 revela uma ordenação horizontal com base no volume de recursos e de forma vertical a área de atuação. Constata-se que o Sesi-clínica Zona Norte é a unidade que recebe o maior volume de recursos a serem destinados à saúde, isso porque o Sesi-clínica Unidade Operacional (UOP) Zona Norte está direcionado o seu trabalho apenas para área de saúde e para os serviços administrativos; já para os serviços administrativos o CAT Macau é que faz o uso, por motivo das áreas de educação e saúde ainda ser pouco estruturada. No que se refere à cultura, esporte e lazer os recursos são transferidos para Solar Bela Vista (80,02%), motivo este desta Unidade trabalhar apenas com a cultura e com os serviços administrativos. Comparando-se as áreas de atuação entre si, percebe-se que para a educação e responsabilidade social são destinados menos recursos orçamentários. Porém, pode-se observar que a área da educação está presente nas três maiores Unidades do SESI, podendo ser mostrado através do quadro abaixo, em menor proporção quando comparado a outras áreas, mais os recursos foram destinados de acordo com a elaboração do cronograma de atividades para o ano de 2008, suficientes e de suma importância para o desenvolvimento das atividades. A área de Responsabilidade Social é nova

em relação às áreas de Educação, Saúde e Lazer, mais não menos importante, portanto os recursos foram destinados de acordo também com o cronograma de atividades a ser desenvolvido em 2008.

	Cat Natal	Cat Mossoró	Cat Macau	Solar Bela Vista	Sesiclinica Zona Norte
Saúde	43,86%	33,98%	26,76%	-	50,61%
Serv.Adm.	13,11%	30,58%	37,48%	19,98%	49,38%
Cultura, Esporte e Lazer	25,82%	22,31%	-	80,02%	-
Educação	10,44%	12,52%	34,60%	-	-
Respons.Soc.	6,77%	0,61%	1,16%	-	-

Quadro 01: Participação do Orçamento x Área de Atuação

Fonte: Elaborado pelo autor (2010)

Cada Unidade controla o seu orçamento através dos relatórios orçamentários e razões contábeis, enviados mensalmente, contende todas as despesas e receitas efetuadas, além dos Indicadores de Desempenho onde mostra as metas físicas e financeiras estimadas e realizadas. Esse acompanhamento é feito pelos Gestores de Unidade, de Área, Coordenadores e funcionários.

Há uma revisão do orçamento, no mês de maio de cada ano, onde é observado e analisado o que foi programado e o que foi executado e posteriormente corrigido os possíveis desvios.

Quando perguntado como é feito o acompanhamento da execução das ações corretivas após a análise dos indicadores pelo Gerente da Unidade e Gerente Executivos de Áreas, o estudo mostra que há uma reavaliação dos valores orçados observando as metas, justificando os desvios evidenciados e dando continuidade às ações.

A elaboração do Orçamento fornece direção para execução dos planos da Instituição e o acompanhamento compara o desempenho efetivo com o planejado. Para controlar um orçamento é necessário acompanhar a execução de atividades, como também envolve as informações para tomada de decisões.

Em se tratando do bloco 4 de questões referentes à Avaliação do Processo Orçamentários a maior parte dos entrevistados acredita que o Processo de Planejamento como um todo traz benefícios para cada Unidade. Apenas o gestor de uma unidade diz que existe falta de autonomia nas Unidades no que diz respeito no processo de planejamento.

Todos os colaboradores que possuem responsabilidades administrativas estão envolvidos no processo orçamentário para definir os recursos necessários para executar suas

ações. Essa participação é muito importante, mas é feito até onde o nível de autonomia é permitido. No entanto, para algumas Unidades a estrutura organizacional da Instituição está clara e bem definida, apresentando os níveis de autoridade e suas responsabilidades, enquanto para as outras unidades estas definições não estão bem claras.

A estrutura adotada na elaboração do planejamento coincide com as responsabilidades dos gestores na maior parte das unidades pesquisadas. Existe no Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) um documento de Cargos e Competências, no entanto, o mesmo não apresenta os níveis de autoridade.

O Sistema contábil do SESI é completo, permitindo fornecer informações financeiras por conta, por centros de responsabilidades e por unidades de negócios, de acordo com as necessidades.

A pesquisa revela que os objetivos da Unidade são definidos por área de responsabilidade e são repassados para seus colaboradores, no entanto, constata-se que nem todos os colaboradores têm o entendimento necessário.

Após a elaboração e aprovação do orçamento, o mesmo é divulgado para os responsáveis (gerentes de área e unidades antes do início da execução). São realizadas reuniões periódicas para comunicação dos resultados e assim proceder às análises, compreender as distorções e, se necessário, solicitar as devidas correções. Quando identificado os desvios ações corretivas são adotadas, além de justificar as distorções dos valores previstos com os realizados.

A comunicação integral do SESI não atende por completo todas as Unidades do Sistema, porém estão em processo de melhora com implantação de centrais telefônicas, sistemas operacionais e internet em algumas Unidades que ainda não possuíam.

A Instituição SESI possui um calendário para nortear o trabalho dos colaboradores e as atividades do Sistema. Os objetivos e metas são apoiados nas expectativas realistas do ambiente interno e externo, para o período orçado, havendo apenas algumas variações que fogem ao controle dos responsáveis.

As Unidades acompanham periodicamente a evolução de desempenho através dos relatórios enviados mensalmente pela ASPLAN. Esses relatórios são enviados após o fechamento mensal da contabilidade que se dá a partir do dia 15 do mês subsequente, para que cada Unidade faça suas análises.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo tem como objetivo principal analisar o planejamento orçamentário do Sesi, enquanto instrumento utilizado para desenvolvimento das atividades do Serviço Social da Indústria (Sesi), sobretudo na tomada de decisões.

Esse processo de elaboração do orçamento é de suma importância para o desenvolvimento das atividades, pois é a partir dela que podemos tomar decisões financeiras para desenvolver atividades, controlar os gastos e acompanhar as receitas das Unidades.

De acordo o estudo, fica confirmado, o auxílio dessa ferramenta no processo decisório e no controle gerencial, à medida que permite visualizar a situação das metas físicas e financeiras, o monitoramento das despesas e receitas e assim tomarem decisões necessárias para melhorar os resultados, corrigir desvios e erros de lançamento de cada Unidade.

Ao longo do trabalho procurou-se mostrar o quanto é necessário o planejamento e elaboração do orçamento, a necessidade da participação de todos os colaboradores, a definição das premissas básicas, de acordo com o ambiente interno e externo que é importante para o resultado final do orçamento além de outros fatores significativos respondido no questionário aplicado nas Unidades. Essas informações consistentes são importantes para a credibilidade dos instrumentos gerenciais, com isso permite as pessoas a planejar e trabalhar de forma correta e que as atividades sejam condizentes com os objetivos que são definidos por área de responsabilidade e são repassados para seus colaboradores, por isso a necessidade do envolvimento de todos.

Por fim, a elaboração do Orçamento fornece direção para execução dos planos da Instituição e o acompanhamento compara o desempenho efetivo com o planejado. Para controlar um orçamento é necessário acompanhar a execução de atividades.

REFERÊNCIAS

ATKINSON, A. A. et al. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

CASTANHEIRA, D. R. F. **O uso do orçamento empresarial como ferramenta de apoio à tomada de decisão e ao controle gerencial em indústrias farmacêuticas de médio porte**. São Paulo, 2008.

ESPEJO, M. M. S. B. **Perfil dos atributos do sistema orçamentário sob a perspectiva contigencial: uma abordagem multivariada**. São Paulo, 2008.

FREZATTI, F. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

FREZATTI, F. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LEITE, R. M. et al. **Orçamento Empresarial: Levantamento da Produção Científica no Período de 1995 a 2006**. São Paulo, 2008

MARTINS, G. A.; THEÓFILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

SANVICENTE, A. Z. **Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1983.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

WELSCH, Glenn Albert. **Orçamento Empresarial**. 4 ed. São Paulo: Atlas 1996.