



Contabilidade,  
Gestão e  
Governança

# O relacionamento entre a contabilidade gerencial e o processo de planejamento: estudo em uma *holding*

*The relationship between managerial accounting and the planning process: the case of a holding company*

Júlio Orestes da Silva<sup>1</sup>, Carlos Eduardo Facin Lavarda<sup>2</sup>

## RESUMO

A dinâmica dos mercados e a competitividade no mundo dos negócios exigem das empresas técnicas e sistemas que permitam a tomada de decisão de curto e longo prazo, com intuito de atingir os objetivos da organização. Este estudo objetiva analisar o relacionamento entre a contabilidade gerencial e o processo de planejamento em uma *Holding*. A pesquisa, quanto aos objetivos, caracteriza-se como explicativa, realizada por meio de um caso ilustrativo, com abordagem qualitativa, visando analisar o relacionamento entre a contabilidade gerencial e o processo de planejamento. Para a coleta de dados utilizou-se de entrevista estruturada. O modelo foi adaptado de Frezatti *et al.* (2007), e, ao final, compararam-se os resultados. Infere-se que na *Holding* e em suas controladas existe influência dos atributos da contabilidade gerencial em relação aos instrumentos do planejamento. Portanto, o estudo permite concluir que a contabilidade gerencial influencia nos processos de planejamento da *Holding*, tanto no planejamento estratégico, quanto no orçamento das empresas do grupo.

**Palavras-chave:** Contabilidade Gerencial. Planejamento. Orçamento. *Holding*.

## ABSTRACT

*Market dynamics and business competitiveness require management tools that permit both short- and long-term decision-making, if organizational objectives are to be met. This study examines the relationship between management accounting and the planning and budgeting process in a holding company. The research is characterized as explanatory and was carried out using an illustrative case study. Qualitative methods were used. Data were collected using structured interview and analyzed using a conceptual model adapted from Frezatti et al. (2007). Findings reveal the influence of managerial accounting on planning and budgeting instruments in both the holding company and its subsidiaries.*

**Keywords:** Managerial Accounting. Planning. Budgeting. Holding Company.

<sup>1</sup> Universidade Regional de Blumenau – FURB - juliosilva@al.furb.br

<sup>2</sup> Universidade Regional de Blumenau – FURB - clavarda@furb.br

## 1 INTRODUÇÃO

Em um ambiente empresarial cada vez mais competitivo, a criatividade e a iniciativa aliadas à tecnologia são fundamentais para o sucesso empresarial (Cunha, 2005). Logo, as organizações necessitam de planejamento em todas as suas operações e atividades; decorrente da complexidade dos negócios, o planejamento faz com que os gestores pensem no futuro e preparem as organizações para tal. O planejamento é o início do processo administrativo, onde são definidos os objetivos, as políticas, procedimentos e métodos para alcance dos objetivos (Horn-gren *et al.*, 2004).

De acordo com Garrison e Noreen (2007), o planejamento envolve todo um processo para a tomada de decisão e suporta a escolha de um rumo de ação para alcançar os objetivos das entidades. É uma atividade intelectual que dispõe de um conjunto de ferramentas para que se possa prever consequências futuras e estabelecer decisões que permitam atingir objetivos determinados.

Desta forma, a contabilidade gerencial é um importante componente, que fornece informações para a tomada de decisão, pois é fonte de grande parte das informações utilizadas na realização das etapas do processo de elaboração do planejamento (Frezatti *et al.*, 2007).

Segundo Soutes (2006), a contabilidade gerencial dispõe de métodos que podem ser utilizados pelos gestores em suas análises e construção de cenários. Podem ser atividades, ferramentas, filosofias de gestão, instrumentos de custeio, modelos de gestão, métodos de avaliação ou sistemas de custeio que poderão ser compilados e englobados nas rotinas da empresa.

Neste sentido, seguindo o estudo de Frezatti *et al.* (2007), a questão de pesquisa que norteia este estudo é: *Existe associação entre a estrutura de atributos da contabilidade gerencial utilizada em uma Holding e a sua aderência conceitual ao desenvolvimento do planejamento estratégico e orçamento?* Para que fosse possível responder a indagação, o estudo objetiva analisar o relacionamento entre os sistemas de contabilidade gerencial utilizados por uma *Holding* e suas controladas e o desenvolvimento do processo de planejamento estratégico e orçamento empresarial.

Para tal, especificam-se ainda os objetivos de identificar quais os atributos da contabilidade gerencial utilizados pela *Holding*; identificar o processo de planejamento e orçamento; e verificar qual o relacionamento entre a contabilidade gerencial e o processo de planejamento.

Esta pesquisa tem como principal contribuição estudar as aderências dos sistemas da conta-

bilidade gerencial em relação ao planejamento da organização, identificar se os sistemas da contabilidade gerencial apoiam o planejamento estratégico e o orçamento, vislumbrando a dependência destes em relação à contabilidade gerencial, comparando os resultados deste estudo com a pesquisa feita por Frezatti *et al.* (2007).

O estudo foi estruturado em cinco seções, iniciando com esta introdução. Em seguida, apresenta a fundamentação teórica, que aborda planejamento estratégico, orçamento, contabilidade gerencial e atributos da contabilidade gerencial. Na sequência, é apresentada a metodologia utilizada para a realização da pesquisa. Após, é feita a análise dos resultados, finalizando com as conclusões do estudo.

## 2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E ORÇAMENTO

De maneira geral, o planejamento estratégico preocupa-se com o horizonte de longo prazo e possui escopo amplo; já o orçamento tem foco no período de tempo mais curto. De acordo com Lunkes e Schnorrenberger (2009) tanto o planejamento estratégico, quanto o orçamento são necessários e se completam: o planejamento estratégico se preocupa com definições dos objetivos, dos planos a seguir e a escolha dos meios pelos quais pretende atingir as metas; e o orçamento quantificará os planos, já que fornece as medidas para avaliar o desempenho da empresa, acompanhar a estratégia e verificar o seu grau de êxito.

Para Ansoff (1990), as informações do ambiente interno e ambiente externo são elementos essenciais no processo de formação de estratégias, com consequências diretas no desempenho da organização. O autor afirma que o planejamento estratégico deve atender aos objetivos de preparar a empresa para o futuro de maneira abrangente e sistemática, sem fazer simplesmente uma projeção do passado.

O planejamento estratégico, na visão de Fischmann e Almeida (1990), permite analisar o ambiente em que a organização está inserida. Está voltado ao planejamento de longo prazo, que envolve decisões estratégicas, procurando a eficácia da organização. Para o autor, os componentes do processo de planejamento estratégico que identificam o perfil das empresas são visão, missão, objetivos de longo prazo, cenários e planos operacionais.

Para Frezatti *et al.* (2007), o planejamento estratégico tem como perspectiva básica as informações relevantes que surgem em decorrência das questões externas à organização; porém, sua implementação e controle dependem da contabilidade gerencial, meio

de favorecer as condições de uso do orçamento e controle orçamentário, enaltecendo que a materialização do planejamento estratégico acontece com a utilização do orçamento.

De acordo com Mintzberg (2004), as companhias que pretendem gerenciar o futuro, precisam compreender seu passado; assim como os padrões anteriores lhes indicarão a capacidade e o potencial da empresa, o planejamento estratégico possibilita, ao envolver a análise do passado e presente, visualizar o futuro com referência ao ambiente externo e às tendências econômicas.

Já o orçamento é um produto do planejamento estratégico, visando implantar a estratégia escolhida (Castanheira, 2008). Para Welsch (1983), o orçamento engloba previsão de vendas, orçamento de capital, análise de fluxo de caixa, análise das relações de custo, de volume, de lucro, orçamentos variáveis, controle de custos. Fischmann e Almeida (1990) comentam que o orçamento seria o planejamento de curto prazo, ou planejamento tático, utilizado para implementação das estratégias, na busca da eficiência da organização.

O orçamento é o processo do planejamento que fixa os objetivos e estratégias, podendo-se defini-lo como a apresentação dos resultados antecipados de um plano, projeto ou estratégia, com a finalidade de previsão e controle de eventos econômicos e financeiros. Agindo sobre todas as operações da empresa e estabelecendo como deve ser executado, o orçamento deve conter: premissas, plano *marketing*, plano de produção, suprimentos e estocagem, plano de recursos humanos, plano de investimentos, projeção das demonstrações contábeis (Welsch, 1983).

Horngren, Sundem e Stratton (2004) mencionam que o orçamento apoia os gestores em suas funções de planejamento e controle, é um plano formal de negócios, classificando o ciclo orçamentário como o planejamento do desempenho da organização, o estabelecimento de parâmetros de referência, análise das variações dos planos e, se necessário, ações corretivas e o replanejamento, visto as considerações anteriores e as mudanças ambientais.

Por outro lado, Simons (1995) menciona que as organizações que desejam inovação continuam a necessitar da utilização dos controles gerenciais, permitindo que fiquem adequados às estratégias de mercado e não sejam surpreendidas. Com as significativas melhorias e os controles de gestão nas organizações, pode-se esperar que os resultados sejam vislumbrados de acordo com o plano estabelecido.

### 3 CONTABILIDADE GERENCIAL E ATRIBUTOS DE SUA ESTRUTURA

A contabilidade gerencial surge como um importante elemento no fornecimento de informações no processo de tomada de decisões, fornecendo grande parte das informações necessárias para a realização das etapas do processo de elaboração do planejamento estratégico (Frezatti *et al.*, 2007).

A contabilidade gerencial faz parte do processo de identificar, mensurar, reportar e analisar as informações sobre os eventos econômicos, para os gestores (Davila e Foster, 2007). Os autores conceituam também o sistema de contabilidade gerencial, como intermediário de comunicação entre os que compõem a entidade, por ser tanto um instrumento de difusão das metas e objetivos organizacionais fixados pelos quadros superiores, quanto o canal pelo qual se englobam as informações sobre o rendimento da produção e o desempenho da organização.

A contabilidade gerencial tem por função fornecer informações para subsidiar o processo de controle, coordenação e planejamento de uma organização. Por meio do seu sistema de informações, fornecendo informações a respeito da aplicação que uma organização faz de seus recursos e da avaliação dos resultados obtidos (Atkinson *et al.*, 2008).

De acordo com Shank e Govindarajan (1997), pode-se dizer que a contabilidade existe na administração para facilitar o desenvolvimento e a implementação da estratégia empresarial. Já Cardoso, Mário e Aquino (2007) mencionam que a contabilidade gerencial gera informação sobre o desempenho da entidade utilizada pelos administradores na tomada de decisão, nas mais diferentes situações, como: análise da lucratividade de produtos, determinação do mix de produtos, determinação do preço de venda, análise e elaboração de planos orçamentários, avaliação de desempenho de subunidades (centros de responsabilidade) etc., avançando além da função de informação para decisão, mas introduzindo também os procedimentos de mensuração de desempenho que participam do objetivo, que influenciam as escolhas dos gerentes.

Atkinson *et al.*, (2008) salientam que a informação gerencial não se limita apenas a dados financeiros, expressos em moeda; comporta, também, informações não financeiras, como a qualidade e tempo de processamento, mensuração do nível de satisfação dos clientes, capacitação dos funcionários e desempenho do novo produto.

Beuren e Grande (2009) fazem referência à *International Federation of Accountants (IFAC)*, que, em março de 1998, emitiu o pronunciamento *Internatio-*

nal *Management Accounting Practice 1* (IMAP 1), que tinha o objetivo de descrever o campo da atividade organizacional conhecido como contabilidade gerencial. Uma das principais contribuições do documento está na segunda seção, onde são relatadas a evolução e as mudanças na contabilidade gerencial, com a definição de quatro estágios, nos quais são descritos o foco de atuação e os objetivos da contabilidade gerencial. Apresentam-se os estágios definidos pelo IMAP 1 e o respectivo foco de atuação da contabilidade gerencial em cada estágio no Quadro 1.

Quadro 1 - Estágios da contabilidade gerencial segundo o IMAP 1

Estágio	Período	Foco de atuação da contabilidade gerencial
Estágio 1	Antes de 1950	Foco na determinação de custos e controle financeiro, através do uso de orçamentos e tecnologias de contabilidade de custos.
Estágio 2	1950-1965	Foco no fornecimento de informações para planejamento e controle gerencial, através do uso de tecnologias, tais como análise de decisão e contabilidade por responsabilidade.
Estágio 3	1965-1985	Atenção na redução de desperdício dos recursos utilizados nos processos da empresa, através do uso da análise de processos e tecnologias de gerenciamento de custos.
Estágio 4	1985 até hoje	Atenção na geração de valor através do uso efetivo de recursos, de tecnologias que examinam os direcionadores de valor para o cliente e para o acionista, e de inovação organizacional.

Fonte: Beuren e Grande (2009)

Para Abdel-Kader e Luther (2006), durante o Estágio 1, a tecnologia de produção era relativamente simples, com os produtos passando por uma série de processos distintos; com o foco no controle de custos, era comportado pelos orçamentos e pelo controle financeiro dos processos de produção, e as informações para a tomada de decisão eram pouco exploradas.

No segundo estágio, o foco passava a ser os controles gerenciais orientados para o planejamento e controle, e informações para a administração interna, levando a contabilidade gerencial a ser reativa, identificando problemas e ações somente quando os desvios aconteciam.

O terceiro estágio foi marcado pelo aumento da competição e pelo desenvolvimento tecnológico, que afetou fortemente o setor industrial, com

o forte uso de computadores. E, no quarto estágio, as indústrias enfrentaram avanços sem precedentes em manufatura e em tecnologias de processamento das informações (Beuren e Grande, 2009). Ittner e Larcker (2000) mencionam que no quarto estágio, o implemento de novas técnicas de contabilidade gerencial direcionadas para promover a criação de valor foram os grandes marcos, destacando-se: o desenvolvimento do *balanced scorecard*; as medidas de valor econômico preocupadas com os retornos dos acionistas; e de sistemas de contabilidade estratégica que fornecessem informações a respeito do estado atual e futuro das incertezas estratégicas.

Frezatti (2006) sugere que para o desenvolvimento da contabilidade gerencial é necessário o uso de artefatos, definindo o termo artefato como elementos utilizados nas organizações, tais como ferramentas (relatórios gerenciais), sistemas (de informação, por exemplo), conceitos (EVA), que possam proporcionar entendimentos variados.

Soutes (2006) apresenta uma segregação dos sistemas utilizados pela contabilidade gerencial entre tradicionais e modernos. Foram considerados sistemas tradicionais: custeio por absorção, custeio variável, custeio padrão, preço de transferência, retorno sobre o investimento, moeda constante, valor presente, orçamento e descentralização. Enquanto que os modernos são: custeio baseado em atividades (ABC), custeio meta (*target costing*), *benchmarking*, *Kaizen*, *Just in Time* (JIT), teoria das restrições, planejamento estratégico, gestão baseada em atividades (ABM), GECON, EVA (*Economic Value Added*), simulação, *Balanced Scorecard* (BSC) e gestão baseada em valor (VBM). Ressaltando que esta relação não encerra todas as possibilidades de sistemas existentes na contabilidade gerencial, mas somente constam os mais conhecidos pelos profissionais e/ou pela literatura especializada.

Já Frezatti *et al.* (2007), utilizando-se do trabalho de Moores e Yuen (2001), aglutinam os atributos da contabilidade gerencial em dois grupos: seleção e apresentação da informação. A seleção diz respeito aos elementos que correspondem às dimensões de conteúdo ou ferramentas utilizadas pela contabilidade. E, vislumbrando que as organizações, dependendo de estratégias, estruturas ou estilos, podem ser diferentes, a apresentação da informação leva em conta alguns atributos, como nível de agregação, integração, escopo e tempestividade.

Os sistemas da contabilidade gerencial que servem de pilar para a construção de atributos podem ser as atividades, ferramentas, filosofias de gestão, instrumentos de custeio, modelos de gestão, métodos de avaliação ou sistemas de custeio

que passam ser utilizados nos exercícios das funções (Soutes, 2006).

E, para a apresentação da informação, a contabilidade dispõe de sistemas de contabilidade gerencial tradicional, sendo aqueles que fornecem informações financeiras agregadas relativamente infrequentes, controle operacional baseado em orçamento padrão, e sistemas de remuneração vinculados primeiramente em desempenho da empresa (Widener, 2004).

Vislumbrando o exposto até o momento, é possível verificar que a contabilidade gerencial divulga suas informações com o intuito de auxiliar os usuários internos a tomarem as melhores decisões, tendo, como questão chave em suas práticas, a análise “custos *versus* benefício”. Ela fornece informações sobre o desempenho das entidades, objetivando sempre a maximização dos lucros e a minimização dos custos, como se pode perceber em alguns estudos anteriores realizados nesta área de pesquisa.

#### 4 ESTUDOS RECENTES SOBRE PLANEJAMENTO E CONTROLE EMPRESARIAL

Frezatti *et al.* (2007) realizaram um estudo sobre o relacionamento entre a Contabilidade Gerencial e o Processo de Planejamento das Organizações Brasileiras, realizaram uma pesquisa de campo de caráter descritivo, por meio de um questionário, chegando à conclusão de que os perfis da contabilidade gerencial têm relacionamento com os perfis de aderência conceitual do planejamento estratégico e orçamento das entidades analisadas. Os autores evidenciam que o planejamento estratégico não acusa a mesma influência da contabilidade gerencial quanto o orçamento, assim inferindo que a ferramenta de ordem tática tenha mais demanda da contabilidade gerencial do que o planejamento estratégico.

Para atender aos seus objetivos, Frezatti *et al.* (2007) caracterizam a contabilidade gerencial por meio de seus atributos. Utilizam-se do trabalho desenvolvido por Moores e Yuen (2001), onde os autores levam em conta dois tipos de atributos de contabilidade gerencial, a seleção e a apresentação da informação. Baseando-se na sugestão da *Statement of Accounting Concept 3* (SAC 3), em que a seleção da informação corresponde às dimensões de conteúdo ou de ferramentas utilizadas, mencionam que este item deve basear-se em sistemas de informações ou em processos que proporcionam informações que atendam os objetivos de relevância, confiabilidade e materialidade. A apresentação da informação considera alguns atributos como a comparabilidade, com-

preensibilidade, o nível de agregação, integração, escopo e tempestividade. Fornecendo um conjunto preciso de medidas operacionais para a contabilidade gerencial.

Zam e Frezatti (2007) realizam uma pesquisa empírica e analisaram se o setor econômico, sob a ótica institucional, tem influência na escolha dos métodos gerenciais nas grandes empresas brasileiras. Os resultados mostraram que nas empresas brasileiras estudadas houve diferença significativa no uso conjunto dos métodos analisados. Quando analisados no nível de uso individual, perceberam que não existe diferença significativa. Já analisando individualmente os métodos, a ótica setorial como fonte de institucionalização da prática não foi comprovada de modo empírico, com exceção do EVA, que se apresentou estatisticamente diferente.

Aguiar e Frezatti (2007) sugerem, por meio de análise crítica, uma proposta para identificação e análise da estrutura apropriada de um sistema de controle gerencial que tenha como parâmetro de definição os benefícios decorrentes de seu uso, da satisfação do usuário e do impacto individual. Elaboram a proposta com base em duas estruturas teóricas: a de DeLone e McLean (1992) que é um modelo de sucesso de um sistema de informação e a proposta de Ferreira e Otley (2006) que é uma estrutura de um sistema de controle gerencial.

As considerações de Aguiar e Frezatti (2007) foram que a identificação e a análise da estrutura apropriada de um sistema de informação, por meio de sua contribuição para o desempenho organizacional, não são suficientes na medida em que é difícil isolar o efeito de outras variáveis contextuais. Sendo que a partir desta limitação avalia-se que um sistema de controle gerencial é apropriado a partir do próprio usuário que utiliza as informações produzidas pelo sistema.

Aguiar, Rezende e Frezatti (2007), por meio do seu estudo, exploram a perspectiva de Foucault que tem por objetivo discutir a utilização de práticas de contabilidade gerencial como ferramentas de poder disciplinar. Assim, discute-se com quais mecanismos de coordenação abordados por Mintzberg (2004) de contabilidade gerencial, o planejamento tático e a avaliação de desempenho, são mais prováveis de serem usados como ferramentas de poder disciplinar.

Para Aguiar, Rezende e Frezatti (2007), as práticas de contabilidade gerencial, utilizadas como ferramentas de poder disciplinar, podem ocorrer pela disputa de interesses econômicos, políticos e sociais dos atores organizacionais. Sugerem esses autores que, quando os mecanismos de coordenação privilegiados em uma organização são a padronização

das atividades ou dos resultados, é provável que as práticas de contabilidade gerencial de planejamento tático e de avaliação de desempenho sejam utilizadas com a finalidade de servirem como ferramentas de poder disciplinar.

Reis e Pereira (2007) realizaram um estudo sobre as relações entre a Contabilidade Gerencial e as Teorias Organizacionais, que servem de estudo para os fenômenos que ocorrem no interior das organizações. Por meio de um resgate teórico e uma retrospectiva sobre a contabilidade gerencial e as teorias organizacionais, concluíram que a área de Estudos Organizacionais vem fornecendo uma base teórica consistente para a análise da Contabilidade Gerencial, e que vem sendo uma alternativa à metodologia positiva de pesquisa contábil, fornecendo as bases teóricas necessárias para o estudo dos fenômenos que ocorrem no decorrer do processo de tomada de decisão, no qual a Contabilidade Gerencial está inserida.

Pandolfi Jr. *et al.* (2005) verificaram qual a relação estatística entre a existência de um programa sistemático de planejamento e controle, e a obtenção de um resultado financeiro operacional superior. No estudo, verificam também a aderência de novas metodologias e o grau de satisfação das empresas em relação aos seus procedimentos de planejamento e controle. A pesquisa foi realizada nas empresas brasileiras com ações negociadas na Bovespa, exceto o segmento financeiro.

O resultado encontrado, de acordo com Pandolfi Jr. *et al.* (2005), não pode inferir relação entre a existência de um programa sistemático de planejamento e controle, e a obtenção de um resultado financeiro operacional superior pela empresas. Evidenciaram também que a maior parte dos procedimentos de planejamento e controle está relacionada à metodologia tradicional; contudo, perceberam que todas as empresas pesquisadas já utilizam, em maior ou menor grau, alguns métodos alternativos ligados aos modelos do *Activity Based Budgeting*, *Balanced Scorecard*, e *Beyond Budgeting*.

Ressaltam Pandolfi Jr. *et al.* (2005), ainda, que a razão pela qual a maioria das empresas esteja satisfeita com os seus procedimentos de planejamento e controle seja o fato de que foi constatada uma introdução gradual de procedimentos alternativos, já tendo sido desprezados, portanto, alguns aspectos relacionados ao método tradicional que eventualmente poderiam estar gerando insatisfação a estas mesmas empresas.

Nascimento, Lerner e Reginato (2007) realizam um estudo para verificar a relação da avaliação de desempenho operacional e de gestores e o seu

efeito no resultado econômico das organizações. Por meio de um questionário aplicado, as empresas que constam do *ranking* da Revista *Valor 1.000*, no período compreendido entre os anos de 2000 a 2004, concluíram que entre as empresas pesquisadas, as que definem as funções e responsabilidades de seus colaboradores, divulgam as informações de forma clara e atribuem recompensas aos gestores interferem nos resultados das empresas analisadas.

Frezatti, Nascimento e Junqueira (2008), analisaram o desenvolvimento da contabilidade gerencial levando em conta suas peculiaridades e influências. Por meio de um ensaio teórico, identificaram demandas, conflitos e necessidades metodológicas para a pesquisa em contabilidade gerencial, utilizando-se de diversos clássicos da contabilidade gerencial. Concluem que são diversos os elementos que influenciam o crescimento da contabilidade gerencial; sendo esses fundamentais para o crescimento qualitativo das pesquisas na área, também chamam atenção para a necessidade de uma clara personalidade para as pesquisas, a não aceitação do monoparadigma e um maior compromisso dos pesquisadores no que se refere à profundidade metodológica.

Almeida *et al.* (2009) estudaram se o porte das empresas tem relação com a utilização do orçamento como ferramenta de apoio à estratégia, de controle e de interatividade no processo de gestão. Realizaram uma pesquisa exploratória e descritiva com 70 cooperativas da região Sul e os dados foram coletados por meio de questionários. Os autores evidenciaram que há uma necessidade de que os gerentes destas organizações repensem a forma como estão conduzindo o processo de gestão do orçamento, já que somente 34 cooperativas elaboram o orçamento na sua totalidade, mesmo com um entendimento incompleto do processo, o que é um indicador da insuficiência de conhecimentos teóricos necessários para construção de um modelo de orçamento completo.

Os estudos anteriormente apresentados evidenciam que as organizações brasileiras utilizam-se do planejamento para desempenhar suas atividades, buscando atingir os objetivos idealizados. Percebe-se a presença da contabilidade gerencial e de seus métodos como base de elaboração e acompanhamento desses objetivos e satisfação de seus usuários.

Na atualidade, aborda-se a contabilidade gerencial e a relação com as teorias organizacionais, seus sistemas, o desempenho das empresas e dos gestores - usuários da contabilidade gerencial. Assim, surgem discussões de como deve ser desenvolvida a pesquisa em contabilidade gerencial, sua profundidade e comprometimento.

## 5 METODOLOGIA DE PESQUISA

O estudo procurou identificar se existe relacionamento entre a contabilidade gerencial e o processo de planejamento em uma *Holding*, e quais são as suas relações. Assim, quanto aos objetivos, caracteriza-se como explicativa, pois, tem a preocupação central de identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos, explicando a razão por que as coisas acontecem (Gil, 2002). Quanto aos procedimentos, enquadra-se em estudo de caso ilustrativo, realizado em um grupo de empresas sob a mesma administração central. O estudo de caso ilustrativo, segundo Ryan *et al.* (2004), procura ilustrar a prática das empresas com o uso de sistemas ou técnicas gerenciais.

Quanto à abordagem, a pesquisa caracteriza-se como qualitativa, pois analisa o processo de relacionamento entre a contabilidade gerencial e o processo de planejamento. Na pesquisa qualitativa “concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado” (Raupp & Beuren, 2008). Richardson (1989) complementa argumentando que estudos qualitativos podem descrever a complexidade de determinado problema; pode-se compreender e classificar os processos em constante dinâmica, como a interação que existe entre determinadas variáveis e a relação existente entre grupos sociais.

Como instrumento para coleta de dados, utilizou-se a entrevista estruturada. Segundo Colauto e Beuren (2008, p. 131) a entrevista é a “técnica

de obtenção de informações em que o investigador apresenta-se pessoalmente à população selecionada e formula as perguntas, com o objetivo de obter dados necessários para responder à questão estudada”. Na entrevista estruturada, o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido, com perguntas predeterminadas. As questões foram adaptadas de Frezatti *et al.* (2007) e dividiram-se em 5 partes: a primeira descrevia as características da organização, a segunda buscava características do planejamento estratégico, a terceira tratava dos aspectos do processo orçamentário, a quarta caracterizava os atributos da contabilidade gerencial, e a quinta identificava os métodos adotados de contabilidade gerencial.

As entrevistas foram realizadas com os principais responsáveis pelas atividades de planejamento, orçamento e contabilidade gerencial das 3 empresas controladas e da controladora. No total, foram realizadas 4 entrevistas, no mês de maio de 2008.

Este estudo apresenta como principal limitação o número de entrevistas realizadas na empresa pesquisada, em decorrência da acessibilidade aos diretores e gerentes. Porém, o estudo busca consolidar a aplicação da pesquisa realizada por Frezatti *et al.* (2007), onde foram analisadas, quantitativamente, empresas brasileiras listadas na Bovespa; assim, neste estudo procura-se verificar, de maneira qualitativa, se a *Holding* apresenta as características que convergem para os resultados encontrados na pesquisa de Frezatti *et al.* (2007). O desenho da pesquisa apresenta-se na Figura 1 para melhor visualização dos passos percorridos no seu desenvolvimento.

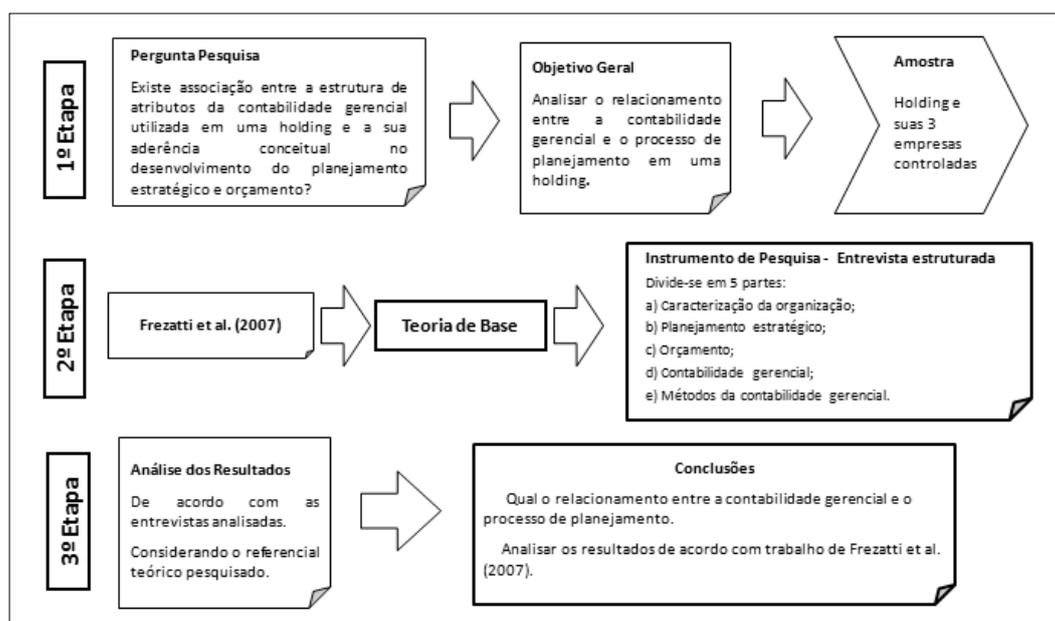


Figura 1 - Desenho da pesquisa.

## 6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados foram analisados de acordo com a ponderação das percepções dos gestores das empresas analisadas em relação às perguntas realizadas. Foi estudada uma  *Holding*, considerando as 3 empresas controladas e a controladora, verificando os aspectos de planejamento estratégico, orçamento, atributos da contabilidade gerencial e os métodos adotados de contabilidade gerencial.

As empresas controladas estão no mercado há mais de 30 anos, e a  *Holding* há 25 anos, sendo todas as empresas de origem nacional e capital privado; os funcionários das empresas controladas ficam entre um mil e dois mil funcionários por empresa; já, a  *Holding* possui cinquenta colaboradores. Todos os entrevistados estão em nível hierárquico abaixo do presidente, ocupando os cargos de diretores nas empresas analisadas, sua formação é distribuída em Ciências Contábeis e Ciências Econômicas, e estão, em média, há cinco anos na organização, ocupando há mais de um ano o cargo de diretoria; a idade varia de 25 a 65 anos.

Para a  *Holding* e suas controladas, o planejamento estratégico é o conjunto de elementos, como visão, missão, objetivos de longo prazo, planos operacionais, montagem de cenários externos. O grupo de empresas ainda acrescenta alguns elementos somando a percepção de outros autores, como análise de mercado e investimento, localização, recursos, resultados, concorrência, todos trabalhando juntos na mesma direção, convergindo com Bornia e Lunkes (2007), e Lima e Jorge (2007)

O orçamento empresarial representa o conjunto de elementos como as premissas da organização, plano de  *marketing*, plano de produção e logística, plano de recursos humanos, plano de investimentos no ativo permanente, demonstrações contábeis projetadas para o grupo analisado, o que vem ao encontro de Welsch (1983).

As empresas do grupo realizam reuniões setoriais mensais com os gestores, com a controladora, a contabilidade, o setor de custos de cada empresa controlada e da  *Holding*, onde são comparadas as metas realizadas com as previstas de itens como receita, custos e despesa, resultado, retorno sobre o patrimônio líquido, fluxo de caixa,  *Economic Value Added* (EVA), e análise do valor da empresa. Verifica-se ainda a margem de contribuição, o ponto de equilíbrio, o custo de produtos vendidos.

Após a reunião setorial por empresa, é realizada uma reunião de cada controlada com a  *Holding* e seus acionistas, onde é dada ênfase ao orçamento e acompanhamento orçamentário. A  *Holding* enfatiza

o alcance das metas estabelecidas, e se necessário a correção de possíveis distorções ou problemas em algum tipo de operação, seguindo a Horngren, Sundem, Stratton (2004). Quando necessário, o planejamento estratégico também é revisado para adequar os objetivos das empresas, ou do grupo, para a nova realidade.

O planejamento estratégico cobre um horizonte de cinco anos, com ênfase nos três primeiros anos, pois o grupo acredita que este período conduzirá os rumos dos últimos dois anos, chegando assim aos resultados esperados. As empresas do grupo revisam o planejamento estratégico anualmente sempre sob orientação da  *Holding*, readequando os objetivos ao ambiente atual e previsto. Também é possível a revisão de algum dos objetivos estabelecidos sempre que necessário, pois cada uma das controladas foca no melhor resultado para o grupo.

O orçamento é elaborado para o curto prazo, idealizado para um exercício social, com acompanhamento mensal, refletindo os objetivos definidos no planejamento estratégico, como se observa em Carpes  *et al.* (2008). Nos encontros mensais, é analisado o previsto e realizado do mês e acumulado do ano. A organização acompanha cada empresa controlada individualmente e, posteriormente, os gestores reúnem-se com os acionistas e apresentam os resultados globais, por meio de análises estatísticas e gráficas. O orçamento para o ano é revisto, trimestralmente, junto ao acompanhamento orçamentário mensal.

A montagem do planejamento estratégico e orçamento das empresas iniciam-se nos setores de cada empresa controlada pela  *Holding*, passa aos diretores de cada empresa controlada para então chegar à  *Holding*. Cabe a  *Holding* analisar se os objetivos e metas seguem as perspectivas da organização. Nesta etapa, o acompanhamento do processo atinge até o nível hierárquico da presidência, ficando a controladora do grupo responsável pela aprovação ou reprovação. Este nível de decisão participa regularmente das reuniões de acompanhamento orçamentário, revisões orçamentárias, revisões de planejamento estratégico, e possíveis adequações, mudanças e correções de suas metas e objetivos.

Para que a organização possa elaborar e acompanhar as metas, objetivos e a missão das empresas e de todo o grupo, ela dispõe de um sistema integrado de gestão (ERP) totalmente implantado e integrado, desenvolvido pelo próprio grupo, em constante aperfeiçoamento e adequação às necessidades atuais.

Todos os dados são alimentados em tempo real, desde a compra de produtos até o faturamento e entrega dos seus pedidos. O sistema fornece dados do orçamento, comparados com o real e previsto,

mensal e anual, em tempo real, com acesso da empresa e da  *Holding*, o que possibilita em qualquer momento verificar como está o desempenho de uma das empresas e toda a organização.

A  *Holding*, comumente, adquire pesquisas regionais, que permitem chegar suas estratégias o mais próximo da realidade de cada estado. Assim, concebe a projeção e definições dos seus objetivos e metas, podendo ajustar o seu foco, colaborando com o alcance dos objetivos traçados de curto e longo prazo.

A empresa utiliza-se dos métodos de acompanhamento e controle, no que tange às metas definidas no planejamento estratégico, do orçamento e acompanhamento orçamentário, para essencialmente definir e cobrar o desempenho, focando nos objetivos de cada empresa e de toda organização.

Ao analisar as informações da empresa de acordo com a estrutura e enfoque gerencial, pode-se inferir que a organização segmenta os relatórios de orçamento e acompanhamento orçamentário por centros de custo, centros de resultado/lucro, centros de áreas de negócio. Na montagem do planejamento estratégico e orçamento, e também do acompanhamento orçamentário, a organização segmenta suas operações por grupo de produtos, área de negócios e mercado (por regiões sob a responsabilidade de gerentes regionais)

As empresas do grupo não segmentam suas operações por clientes especificamente, mas utilizam uma tipologia genérica, como clientes pequeno porte, clientes de médio porte (pessoas jurídicas com pequeno volume de compra), clientes de grande porte (grandes magazines e lojas). A concentração de clientes predominantemente é de pequeno porte; logo, a análise que se pretende realizar é a de satisfação e reclamações de clientes.

As empresas controladas e a  *Holding* analisam o desempenho com base no exame das receitas, despesas, custos, lucro, fluxo de caixa, análise da redução do desperdício e otimização de processos. O principal método da contabilidade gerencial utilizado pela empresa é a análise do retorno sobre as vendas (lucratividade). Além disso, o grupo enfatiza ser o maior empregador do município sede e, ainda, o maior arrecadador de impostos estaduais nos últimos anos. Acreditam, assim, que contemplam todos os objetivos da empresa, traçados no planejamento estratégico e orçamento. A empresa reconhece alguns outros métodos de análise; porém, não considera adequado à realidade do grupo; quanto a outros métodos, a empresa não possui o conhecimento para sua aplicação.

A organização utiliza os relatórios obrigatórios da contabilidade também para elaborar os rela-

tórios gerais internos, existindo um nível significativo de confiança e agilidade, pois dispõe de um sistema integrado de gestão, disponível a todas as companhias do grupo. Quanto à agilidade, a empresa finaliza os fechamentos mensais no terceiro dia útil do mês seguinte, sendo utilizado tanto para fins externos quanto para a controladoria e fins gerenciais.

O Quadro 1, apresentado anteriormente, permite vislumbrar, de acordo com o IMAP 1, a evolução e as mudanças na contabilidade gerencial, com a definição de quatro estágios, onde são descritos o foco de atuação e os objetivos da contabilidade gerencial. Percebe-se que a organização pode ser classificada no terceiro estágio do Quadro 1, onde sua atenção foca a redução do desperdício e otimização e análise de processos, gerenciamento de custos e alcance de metas. Entretanto, não é possível inferir que sua posição seja o estágio quatro, pois não está totalmente voltada à geração de valor e à inovação organizacional.

Para o grupo, os fatores mais importantes para a utilização dos relatórios da contabilidade gerencial são a confiabilidade das informações, a rapidez nos relatórios e a abrangência dos relatórios em termos de informações disponibilizadas, sendo que se observou que estes itens atenderam totalmente a satisfação dos usuários.

## 7 CONCLUSÕES

O presente estudo teve como objetivo principal analisar o relacionamento entre a contabilidade gerencial e o processo de planejamento em uma  *Holding*. Resgata-se, a seguir, a indagação central da pesquisa:  *Existe associação entre a estrutura de atributos da contabilidade gerencial utilizada em uma Holding e a sua aderência conceitual no desenvolvimento do planejamento estratégico e orçamento?*

A resposta à indagação é que existe uma associação entre a estrutura dos atributos da contabilidade gerencial e o planejamento na  *Holding* estudada. Assim, atendendo os objetivos específicos, identificaram-se os atributos da contabilidade gerencial da  *Holding* e de suas controladas, foi vislumbrado o processo de planejamento e orçamento nas empresas e de toda a organização. E, por fim, pode-se perceber que, na  *Holding* analisada, o processo de planejamento se relaciona com a contabilidade gerencial, além de estar sendo um facilitador no processo de planejamento.

A organização analisada nesta pesquisa assemelha-se à dos resultados encontrados no estudo de Frezatti  *et al.* (2007), sendo que apresenta um alto nível de aderência de atributos da contabilidade ge-

rencial, levando à conclusão de que existe influência dos atributos da contabilidade gerencial no relacionamento dos instrumentos do planejamento como um todo, ou seja, no processo de planejamento da organização.

Portanto, a análise das empresas e da  *Holding* demonstra uma forte participação da contabilidade gerencial e seus atributos no processo de planejamento estratégico e orçamento de cada uma das organizações e da  *Holding*.

Assim como verificado em Frezatti  *et al.* (2007), a  *Holding*, demonstrou que quanto maior é o número de métodos e sistemas de contabilidade gerencial, mais aderente é o modelo de planejamento da empresa, e maior a influência que a contabilidade gerencial terá sobre os processos de planejamento da organização.

O estudo de Frezatti  *et al.* (2007) demonstrou um relacionamento não uniforme entre os sistemas do planejamento, sendo que a contabilidade gerencial não teria uma influência tão forte no planejamento, mas sim no orçamento. Já, analisados em conjunto, a relação é positiva, o que se consegue observar neste estudo. Portanto, o estudo permite inferir que na  *Holding*, a contabilidade gerencial tem influência nos processos de planejamento da organização, tanto no planejamento estratégico, quanto no orçamento das empresas do grupo.

Para o desenvolvimento de linhas futuras de pesquisa, recomenda-se inicialmente ampliar o número de agentes da organização envolvidos com o estudo, com o objetivo de colher evidências desde outros pontos de vista e outros níveis organizacionais. Também, ampliando-se o número de casos, pode-se ampliar o conhecimento sobre a relação entre a contabilidade gerencial e o processo de planejamento nas organizações.

## REFERÊNCIAS

- Abdel-Kader, M. & Luther, R. (2006). IFAC's Conception of the evolution of management accounting. In Epstein, M. J. & Lee, J. Y. (Eds.). *Advances in management accounting*, 15, p.229-247. Greenwich: Elsevier.
- Aguiar, A. B. & Frezatti, F. (2007). Escolha da estrutura apropriada de um sistema de controle gerencial: uma proposta de análise. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 3, p. 31-62, São Paulo.
- Aguiar, A. B.; Rezende, A. J. & Frezatti, F. (2007). Análise Conceitual do Relacionamento entre Práticas de Contabilidade Gerencial e Poder Disciplinar à Luz de Foucault e de Mintzberg. In *Anais do Congresso Transatlântico de Contabilidade, Auditoria, Gestão de Custos e Mundialização e 10º Congresso Internacional de Custos "Gestão de Custos, Controladoria e Mundialização"*, Lyon, FR, 1 .CD-ROM.
- Almeida, L. B., Machado, E.A., Raifur, L. & Nogueira, D. R. (2009). A utilização do orçamento como ferramenta de apoio a formulação de estratégia, controle e interatividade: um estudo exploratório nas cooperativas agropecuárias da Região Sul do Brasil. *Contabilidade Vista & Revista*, 20, 65-99.
- Ansoff, H. I. (1990). *A nova estratégia empresarial* (A. Z. Sanvicente, Trad.). São Paulo: Atlas.
- Atkinson, A. A. Banker, R. D., Kaplan, R. S. & YOUNG, S. M. (2008). *Contabilidade gerencial*. São Paulo: Atlas.
- Beuren, I. M. & Grande, J. F. (2009). Mudanças de práticas de contabilidade gerencial identificadas com aplicações da análise de discurso crítica no RA de empresa. *Anais do Congresso da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, São Paulo, SP, Brasil*, 3. CD-ROM.
- Bornia, A. C. & Lunkes, R. J. (2007 out./dez.) Uma Contribuição à Melhoria do Processo Orçamentário. *Contabilidade Vista & Revista*18(4), 37-59.
- Cardoso, R. L., Mário, P. & Aquino, A. C. B. (2007). *Contabilidade gerencial: mensuração, monitoramento e incentivos*. São Paulo: Atlas.
- Carpes, M. S., Oro I. M., Eidt, J. & Sterz, R. (2008). Orçamento empresarial: uma investigação sobre as formas de acompanhamento orçamentário utilizadas pelas companhias catarinenses. In, Curitiba. *Anais do Congresso Brasileiro de Custos*. Curitiba, PR, Brasil, 15. CD-ROM.
- Castanheira, D. R. F. (2008). *O uso do orçamento empresarial como ferramenta de apoio à tomada de decisão e ao controle gerencial*. Dissertação de mestrado, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, SC, Brasil.
- Colauto, R. D., Beuren, I. M. (2008). Coleta, Análise e Interpretação dos Dados. In Beuren, I. M. (Org). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. (3a. ed.). São Paulo: Atlas.
- Cunha, N. C. V. (2005). *As práticas gerenciais e suas contribuições para a capacidade de inovação em empresas inovadoras*. Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Dávila, A. & Foster, G. (2007). Management control systems in early-stage startup companies. *Accounting Review*, 82(4), 907-937.
- DeLone, W. H.; McLean, E. R. (1992) Information systems success: the quest for the dependent variable. *Information Systems Research*. 3(1), 60-95.
- Ferreira, A.; Otley, D. (2006). Exploring inter and

- intra-relationships between the design and use of management control system. *Working Paper, SSRN*.
- Fischmann, A. A.; Almeida, M. I. R. (1990). *Planejamento estratégico na prática*. São Paulo: Atlas.
- Frezatti, F. (2006). *Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial*. (3a. ed.). São Paulo: Atlas.
- Frezatti, F., Guerreiro R., Aguiar, A. B., & Gouvêa, M. A. (2007). Análise do Relacionamento entre a Contabilidade Gerencial e o Processo de Planejamento das Organizações Brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, 2, Ed. Especial.
- Frezatti, F.; Nascimento, A. R. & Junqueira, E. R. (2008). Demandas metodológicas, monoparadigma e o desenvolvimento da contabilidade gerencial. In *Congresso da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Salvador, BA, Brasil*, 2. CD-ROM.
- Garrison, R. H. & Noreen, E. W. (2007). *Contabilidade gerencial*. (11a. ed.). Rio de Janeiro: LTC.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (4a. ed.). São Paulo: Atlas.
- Horngren C.T., Sundem G. L. & Stratton W. O. (2004). *Contabilidade gerencial*. (12a. ed.) São Paulo: Pearson Education.
- Ittner, C. D. & Larcker, D. F. (2000/April). Assessing Empirical Research in Managerial Accounting: A Value-Based Management Perspective. *JAE Rochester Conference*. Retrieved June 3, 2009, from <http://ssrn.com/abstract=235797>.
- Lima, M. S. & Jorge, J. L. (2007). O Planejamento Orçamentário como fator de diferencial competitivo nas Organizações: um estudo realizado em uma indústria do segmento Eletroeletrônico. In *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 32. CD-ROM.
- Lunkes, R. J. & Schnorrenberger, D. (2009). *Controladoria: Na Coordenação do Sistema de Gestão*. (Vol. 1, 1a. ed.) São Paulo: Atlas.
- Mintzberg, H. *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2004. 359 p.
- Moore, K. & Yuen, S. (2001). Management accounting systems and organizational configuration: a life-cycle perspective. *Accounting, Organization and Society*, 26(4/5), 351-389.
- Nascimento, A. M., Lerner, D. F. & Reginato, L. (2007). Um estudo sobre a relação entre a avaliação de desempenho operacional e de gestores e o resultado econômico das empresas. In *Anais do Congresso Transatlântico de Contabilidade, Auditoria, Gestão de Custos e Mundialização e 10º Congresso Internacional de Custos*, Lyon, FR, 1, 2007. CD-ROM.
- Custos "Gestão de Custos, Controladoria e Mundialização"*, Lyon, FR, 1. CD-ROM.
- Pandolfi Jr, L., Nakamura, W. T., Martin, D. M. L., Carvalho Filho, A. F., & Forte, D. (2005). Estudo Empírico sobre a relação entre a adoção de orçamento empresarial e o desempenho financeiro das empresas. In *Anais do IX Congresso Internacional de Custos, XII Congresso Brasileiro de Custos, II Congresso Mercosul de Custos e Gestão*. Florianópolis, SC, Brasil. CD-ROM.
- Raup, F. M. & Beuren, I. M. (2008). Metodologia da pesquisa aplicável as ciências sociais. In Beuren, I. M. (Org.). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. (3a. ed.). São Paulo: Atlas.
- Reis, L. G. & Pereira, C. A. Análise das contribuições da teoria organizacional para o estudo da contabilidade gerencial. In *Anais do Congresso Transatlântico de Contabilidade, Auditoria, Gestão de Custos e Mundialização e 10º Congresso Internacional de Custos "Gestão de Custos, Controladoria e Mundialização"*, Lyon, FR, 1. CD-ROM.
- Richardson, R. J. (1989). *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. (2a. ed.). São Paulo: Atlas.
- Ryan, B., Scapens, R.W. & Theobald, M. (2004). *Metodología de la investigación en Finanzas y Contabilidad*. Barcelona: Deusto.
- Shank, J. K. & Govindarajan, V. (1997). *A revolução dos custos: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos*. (2a. ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Simons, R. (1995). *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston, Mass: Harvard Business School.
- Soutes, D. O. (2006). *Uma investigação do uso de artefatos da contabilidade gerencial por empresas brasileiras*. Dissertação de mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Welsch, G. A. (1983). *Orçamento empresarial*. (4a. ed.) São Paulo: Atlas.
- Widener, S. K. (2004). An empirical investigation of the relation between the use of strategic human capital and the design of the management control system. *Accounting, Organizations and Society*, 29, 377-399.
- Zam, A. & Frezatti, F. (2007). O uso setorial de artefatos de contabilidade gerencial nas grandes empresas brasileiras: possível influência institucional. In *Anais do Congresso Transatlântico de Contabilidade, Auditoria, Gestão de Custos e Mundialização e 10º Congresso Internacional de Custos "Gestão de Custos, Controladoria e Mundialização"*, Lyon, FR, 1, 2007. CD-ROM.