

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
NÍVEL MESTRADO**

**LAURA ELAINE CABRAL DOMINGOS**

**UMA INVESTIGAÇÃO DA PRÁTICA EMPRESARIAL  
RELACIONADA AO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO**

São Leopoldo  
2009

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
NÍVEL MESTRADO**

**LAURA ELAINE CABRAL DOMINGOS**

**UMA INVESTIGAÇÃO DA PRÁTICA EMPRESARIAL  
RELACIONADA AO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Auster Moreira do Nascimento

São Leopoldo

2009

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca da  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos

D671i Domingos, Laura Elaine Cabral  
Uma investigação da prática empresarial relacionada ao  
processo orçamentário  
/ por Laura Elaine Cabral Domingos. – 2009.  
244 f. : il. ; 30cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos  
Sinos, Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, 2009.  
“Orientação: Prof. Dr. Auster Moreira do Nascimento, Centro  
de Ciências Econômicas.”

1. Administração de empresa – Gestão orçamentária. 2.  
Orçamento. 3. Governança corporativa I. Título.

CDU 658.15

Catálogo na Publicação:  
Bibliotecária Eliete Mari Doncato Brasil - CRB 10/1184

**LAURA ELAINE CABRAL DOMINGOS**

**UMA INVESTIGAÇÃO DA PRÁTICA EMPRESARIAL  
RELACIONADA AO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Aprovado em 27 de março de 2009.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Carlos Eduardo Lavarda – FURB

---

Prof. Dr. Ernani Ott – UNISINOS

---

Prof. Dr. Carlos Diehl – UNISINOS

---

Prof. Dr. Auster Moreira Nascimento

É permitida a impressão

São Leopoldo,

Prof. Dr. Ernani Ott

Coordenador Executivo PPG em Ciências Contábeis

*A Maria me fez entender, desde tenra idade, que o limite para os meus desejos, ambições e liberdade era o respeito que eu deveria ter pelas pessoas e que não havia nada que eu realmente almejasse que eu não obteria através do conhecimento. Ela dizia: “se realmente queres ‘isto’, estuda, pois este é o caminho para teres aquilo que desejas”.*

*A Amélia ampliou meus horizontes, construiu minha estrutura como pessoa, imprimiu em mim um infindável conjunto de valores que norteiam a minha vida e fazem com que eu seja o que eu sou.*

*A Maria significa vida e força e a Amélia alegria e incondicional abnegação. Maria Amélia significa a certeza de que conseguiria vencer (venceu e continua vencendo, dia após dia). Por esta razão, dedico este trabalho à minha mãe!*

*Para Maria Amélia*

## AGRADECIMENTOS

- Agradeço, primeiramente, a Jeová, meu Deus, por ter me dado condições de concluir este estudo.

- À minha família, pelo pronto atendimento às minhas solicitações e pela estrutura fortemente alicerçada, que me deram sustentabilidade para continuar a almejar ser Mestre em Contabilidade; por terem suportado meus anseios e minha ausência. Nesse sentido, agradeço especialmente à minha mãe, Maria Amélia, a quem dedico este trabalho, meu exemplo vivo de amor abnegado e perseverança. É por ela e com ela que chego até aqui. Destaco também meu irmão-filho, Luis Otávio, que me incentivou e apoiou, incansavelmente, nas horas mais difíceis.

- Ao meu cunhado Carlos Eduardo e à minha irmã Letícia, pelo apoio desde a inscrição para o teste de seleção de Mestrado até este momento, por ouvirem minhas angústias e receios de mestranda durante algumas madrugadas, confortando-me com afeto, paciência e sabedoria.

- Agradeço, profundamente, à minha irmã e amiga Lisiane Silva, ao meu amigo Eduardo Negreiro, pois sem a participação dos mesmos, estaria inviabilizada a realização deste sonho.

- Ao meu orientador, Prof. Dr. Auster Moreira Nascimento, pela paciência, pelo incansável incentivo, contribuições e zelo nas orientações. Segundo Paulo Freire, o ato educativo deve ser sempre um ato de recriação, de re-significação de significados. Neste sentido, agradeço muito ao Professor Dr. Auster Nascimento, que instigou e participou ativamente da transformação de conceitos e valores, há muito tempo por mim concebidos, necessária para que eu pudesse chegar à conclusão deste estudo. Tenho este professor como um grande e inesquecível amigo e um modelo de educador. Inclusive foi ele quem me apresentou o tema desta pesquisa. Ao Professor Auster, meu “muito obrigada” para sempre!

- São muitas as pessoas às quais eu devo agradecimento. Talvez não me lembre de todas neste momento, porém a todos aqueles que, de alguma forma, participaram deste processo e colaboraram para que eu pudesse chegar ao fim, meus sinceros agradecimentos.

- Algumas pessoas são constantes em minha memória, pois suas participações foram muito significativas. Dessa forma, gostaria de agradecer ao Professor Dr. Ernani Ott, pelo excelente exemplo de exercício da docência, que, por meio do seu claro e contagiante amor pela ciência e pela prática de ensino, impulsiona a todos com uma empatia e alegria constante. Tenho grande admiração por este professor.

- Ao Prof. Dr. Carlos Alberto Diehl pelos preciosos ensinamentos, pelas contribuições e sugestões sempre adequadas e edificantes, tanto em sala de aula, quanto em minha banca de qualificação. Baseada na confiança que este professor depositou em meu trabalho e com sua participação publiquei o meu primeiro artigo científico. Isto é inesquecível. Ao Prof. Dr. Carlos Alberto Diehl, meu “Muito Obrigada!”

- Ao professor David Vier, pelo apoio incondicional, incentivo e conversas nos momentos de extrema tensão.

- Ao pessoal da secretaria do PPGCC, Cláudia, Sandrinha, Nicole e, especialmente, a Ana Zilles, que é incansável, sempre disposta a ajudar, a aconselhar e acalmar os mestrandos nas aflições que os acompanham.

- Aos colegas do PPGCC, de uma forma geral, sempre dispostos a apoiar com contribuições construtivas, referências bibliográficas e caronas de e para Porto Alegre. Nesse sentido, destaco as colegas Carla Wachholz, Cristiane Benetti, Genoci Miotto e Elisandra Collaziol, pelas constantes sugestões, colaborações, apoio e aconselhamento.

- Aos entrevistados e respondentes da pesquisa, pela empatia e colaboração mui valiosa. Destaco, especialmente, os Srs. Renato Rocha e Tereza Lomba (Light S/A); Carlos Eduardo (ALESAT), Maurício Teixeira (OI), José Vasconcelos (VIVAX); Júlio Freitas (Brasil Telecom); Tarcísio Beuren (GERDAU); Geraldo Ribeiro (CTEEP); Leandro Krieger (FRAS-LE); Paulo Melloni (Suzano Petroquímica); e o Sr. Marlos (BRADESCO). Aos Srs.

Jéferson Gaewski (TERRA S.A.), Mauricio Luz (AREVA S.A.), João Barato PERDIGÃO e Pécio Gasparotte (Grupo RBS),

- Aos colaboradores da minha empresa, por seus esforços e cooperação contínua, por compreenderem minha ausência e me representarem no período em que fiquei afastada, a fim de terminar o presente estudo, especialmente o colaborador Sidney Knispel, pela solicitude e perseverança, e a colaboradora Thaís Vinadé, por sua pró-atividade e visão holística.

- Por fim, agradeço à Reitoria e às Coordenações dos cursos de Ciências Contábeis, Administração de Empresas e Negócios Internacionais do Centro Universitário Metodista do Sul, por terem me acolhido, pela compreensão, paciência e apoio em todos os momentos.



Não digas: “Por que aconteceu que os dias anteriores mostraram ser melhores do que estes?” Pois não é por sabedoria que perguntas sobre isso. A sabedoria, junto com uma herança, é boa e vantajosa para os que vêm o sol. Pois a sabedoria é para proteção, [assim como] o dinheiro é para proteção; mas a vantagem do conhecimento é que a própria sabedoria preserva vivos os que a possuem. (Ecl. 7:10-12).

## RESUMO

Atualmente, a ferramenta orçamentária vem sofrendo forte crítica por parte de acadêmicos e gestores de empresa, por acreditarem que o orçamento não poderá mais ser aproveitado, nem readequado às novas necessidades empresariais básicas de sobrevivência, rapidez, descentralização e flexibilidade das ações administrativas. Entendem que a ferramenta orçamentária engessa e centraliza a gestão empresarial, não agrega valor e é dispendiosa, tomando tempo demais dos gestores. A partir disto, sabendo-se da ampla utilização do orçamento no processo de gestão, como ferramenta de planejamento e controle, tornam-se relevantes os estudos sobre as práticas de gestão orçamentária atuais. Neste contexto, esta pesquisa buscou investigar as práticas atuais de gestão orçamentária das empresas estabelecidas no Brasil. O estudo foi conduzido por meio de pesquisa de campo, nomeadamente de uma pesquisa-levantamento, aplicada às cinquenta (50) maiores empresas por venda, listadas pela revista Exame - Melhores e Maiores, nos últimos três anos (2006, 2007, 2008) ininterruptamente, dos setores de comércio, indústria e serviço, o que totalizou uma população de 119 empresas. Para tanto, foi estabelecido como instrumento de coleta de dados um questionário com perguntas fechadas, devidamente pré-testado. Os questionários foram enviados a todos os componentes da população, aguardando-se o retorno da totalidade enviada. O retorno de somente 49% dos questionários enviados incidiu em uma amostra não-probabilística. Para análise dos dados, utilizou-se estatística descritiva. Concluiu-se que as práticas de gestão orçamentária utilizadas pelas empresas estudadas foram readequadas, tornando o orçamento mais flexível e descentralizado, pois os gestores de área passaram a participar mais das decisões pré-orçamentárias e da consecução do orçamento, reduzindo a segregação entre controle estratégico e operacional. A ferramenta orçamentária passou a sofrer maior número de revisões durante o período em curso; existe maior utilização do orçamento contínuo; o *feedback* ocorre de forma efetiva, desta forma atribuindo à ferramenta orçamentária acuidade e importância. As práticas de gestão orçamentária, neste novo contexto, remetem o orçamento à sua finalidade original, à utilização deste como uma ferramenta de controle útil, voltada à avaliação dos processos e com ciclo de *feedback* completo.

**Palavras-chave:** Práticas Orçamentárias, Orçamento Empresarial, Gestão Orçamentária, Processo de Gestão, Controladoria.

## ABSTRACT

Currently the tool budgetary has experienced some strong criticism from academics and business managers. They believe that the budget can not be used, nor be adapted to the new basic survival needs of the business, which are speed, flexibility and decentralization of administrative actions. They believe that the budgetary tool hinders and centralizes enterprise management, adds no value, it is very expensive, and takes managers' time. Based on this, and considering its wide use in the management process as a tool of planning and control, the budgetary management practices become a relevant area of studies. In this regard, this research aims to investigate the current practices of budget management of some companies established in Brazil. The study was conducted through field research, including a research-survey, applied to the fifty (50) largest sales companies, listed by the Exame magazine - Better and Bigger, in the last three years (2003, 2007, 2008) uninterruptedly. The companies are from sectors of trade, industry and service, totalizing a population of 119 companies. A questionnaire with closed questions was elaborated as the instrument for data collection. It was duly tested before being applied. The questionnaires were sent to all components of the population, then waiting the return of all sent. The return of only 49% of the questionnaires focused on a non-probabilistic sample. For data analysis, was used a descriptive statistics method. The conclusion was that the budgetary management practices used by the companies studied had been adjusted, making the budget process more flexible and decentralized. So that, the managers of the area began to participate more of the pre budget decisions and achievement, reducing the segregation between strategically and operational control. The tool budgetary went to suffer a greater number of revisions during the current period, and there is an increase in the use of continuous budget. The feedbacks occur in an effective way, thus giving the budgetary tool accuracy and importance. The budgetary management practices, in this new context, refer the budget to its original purpose, to use this as a useful tool of control, focused on the evaluation of the processes with a complete feedback cycle.

**Key-Words:** Budgetary Practices, Enterprise Budget, Budgetary Management, Management Process, Controlling.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fases do processo de gestão e seus produtos .....	38
Figura 2 - O processo de Controle .....	39
Figura 3 Etapas do Planejamento de Lucros.....	42
Figura 4 - <i>Inputs</i> e <i>outputs</i> do planejamento operacional.....	44
Figura 5 – Estrutura adequada para implantação de um plano orçamentário.....	54
Figura 6: Função Orçamentária .....	56
Figura 7: Orçamento Contínuo .....	61
Figura 8: Dinâmica de desenvolvimento do Orçamento Empresarial .....	64
Figura 9: Cronograma e responsáveis pela execução da ferramenta orçamentária .....	68
Figura 10: Orçamento Participativo.....	70
Figura 11 – Fatores-base de análise para estabelecimento de premissas.....	72
Figura 12 – Estrutura Orçamentária.....	73
Figura 13: Dimensões de controle organizacional.....	89
Figura 14: Sistema de informação organizacional.....	93

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Retorno dos questionários eletrônicos.....	107
Gráfico 2 – Controle Acionário Setorial da Amostra.....	126
Gráfico 3 - Período de estabelecimento de Premissas Econômicas e Planejamento Econômico e de Vendas.....	131
Gráfico 4 – Setorial - Período de estabelecimento de Premissas Econômicas e Planejamento Econômico e de Vendas .....	132
Gráfico 5 - Período de estabelecimento de premissas operacionais e gerais e planejamento operacional e geral.....	136
Gráfico 6 – Setorial - Período de estabelecimento de premissas operacionais e gerais e Planejamento operacional e geral.....	137
Gráfico 7 – Período de Estabelecimento de Premissas de Investimento e Planejamento de Investimentos.....	140
Gráfico 8 – Setorial - Período de Estabelecimento de Premissas de Investimento e Planejamento de Investimentos .....	142
Gráfico 9 - Premissas e Planejamento de Longo Prazo - Responsáveis.....	145
Gráfico 10 - Premissas e planejamentos de longo prazo no Comércio - Responsáveis .....	149
Gráfico 11 - Premissas e planejamento de longo prazo na Indústria – Responsáveis.....	151
Gráfico 12 - Premissas e planejamento de longo prazo no setor de Serviços - Responsáveis.....	152
Gráfico 13 - Setorial - Encaminhamento de Instruções para construção de Orçamento preliminar pelas diversas unidades ou departamentos - Período.....	157
Gráfico 14 - Setorial - Encaminhamento de Instruções para construção de Orçamento preliminar pelas diversas unidades ou departamentos - Responsáveis.....	158
Gráfico 15 – Setorial - Orçamento preliminar - Orçamento de Vendas.....	159
Gráfico 16 – Setorial - Orçamento preliminar - Orçamento de Vendas - Responsáveis.....	160
Gráfico 17 – Período - Orçamento preliminar – Produção, Matéria-Prima, Mão-de-Obra Direta, Departamentos .....	161
Gráfico 18 – Responsáveis - Orçamento preliminar – Produção, Matéria-Prima, Mão-de-Obra Direta, Departamentos .....	162
Gráfico 19 – Períodos - Orçamento preliminar - Orçamento de Investimentos.....	163
Gráfico 20 – Responsáveis - Orçamento preliminar - Orçamento de Investimentos.....	164

Gráfico 21 – Período - Reunião e revisão dos orçamentos preliminares (ajustes e reorientações).....	166
Gráfico 22 – Responsáveis - Reunião e revisão dos orçamentos preliminares (ajustes e reorientações).....	167
Gráfico 23 – Período - Aprovação do Orçamento Anual .....	169
Gráfico 24 – Responsáveis - Aprovação do Orçamento Anual.....	170
Gráfico 25 – Período - Conclusão Planejamento Operacional ou Reunião dos vários orçamentos: Orçamento de Caixa, Projeção de DRE, BP, DOAR (DFC) e Análise Financeira .....	171
Gráfico 26 – Responsáveis - Conclusão Planejamento Operacional ou Reunião dos vários orçamentos: Orçamento de Caixa, Projeção de DRE, BP, DOAR (DFC) e Análise Financeira .....	172
Gráfico 27 – Período- Revisão e Ajuste do Orçamento Compilado .....	173
Gráfico 28 – Responsáveis pela Revisão e Ajuste do Orçamento Compilado.....	173
Gráfico 29 - Período Aprovação Final do Orçamento.....	174
Gráfico 30 – Responsáveis Aprovação Final do Orçamento.....	175
Gráfico 31 – Período de Publicação/Distribuição do Orçamento Final às unidades.....	176
Gráfico 32 – Responsáveis pela Publicação/Distribuição do Orçamento Final às unidades..	177
Gráfico 33 – Características dos Modelos Orçamentários .....	183
Gráfico 34 – Alinhamento do orçamento à estratégia .....	186
Gráfico 35 – Nível de satisfação com o processo orçamentário.....	188
Gráfico 36 – Período coberto pelo orçamento.....	189
Gráfico 37 – Frequência da revisão orçamentária .....	190
Gráfico 38 – Formas de utilização da ferramenta do orçamento.....	192
Gráfico 39 – Formação do comitê orçamentário .....	194
Gráfico 40 – Abordagem orçamentária <i>Top-down ou Bottom-up</i> .....	196
Gráfico 41 – Características dos modelos de gestão, decisão e controle .....	197
Gráfico 42 – Níveis Decisórios .....	200
Gráfico 43 – Área responsável pela recepção das prestações de contas dos gerentes.....	202
Gráfico 44 - <i>Feedback</i> .....	203
Gráfico 45 – Responsáveis pela consolidação do plano orçamentário.....	205
Gráfico 46 – Participação da Controladoria na execução do orçamento.....	207

Gráfico 47 - Responsáveis pelo controle de execução das ações constantes no plano orçamentário .....	209
Gráfico 48 - Sistema de Informação: utilização e abrangência.....	211
Gráfico 49 – Utilização de sistema de utilização de resultados .....	213
Gráfico 50 - Sistema de informações: periodicidade de emissão de relatórios de acompanhamento.....	214
Gráfico 51 - Sistema de monitoramento (realizado <i>versus</i> orçado) .....	216
Gráfico 52 - Princípios Fundamentais do Planejamento e Controle de Resultados .....	217

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Principais variáveis do processo orçamentário.....	95
Quadro 2 – Questão 1- Etapas do processo orçamentário .....	110
Quadro 3– Identificação do Modelo Orçamentário .....	111
Quadro 4 - Alternativas de utilização da ferramenta orçamentária .....	113
Quadro 5 - Políticas empresariais de controle, distribuição de recursos e decisão .....	114
Quadro 6 - Características do processo decisório empresarial .....	115
Quadro 7 - Alternativas de <i>feedback</i> .....	116
Quadro 8 - Princípios Fundamentais do Planejamento e Controle de Resultados .....	119
Quadro 9 - Eixo X – Gráfico 9 - Responsáveis pelo estabelecimento de Premissas e Planejamento de Longo Prazo .....	145
Quadro 10 - Comparativo do processo orçamentário dos setores: comércio, indústria e serviços. ....	180
Quadro 11 - Eixo X questão 2 - Gráfico 33.....	183
Quadro 12 – Eixo X – Gráfico 38 .....	192
Quadro 13 - Eixo X– Gráfico 41 - Características dos modelos de gestão, decisão e controle .....	198
Quadro 14 - Eixo X – Gráfico 42 - Níveis Decisórios .....	200
Quadro 15 - Eixo X– Gráfico 44 - <i>Feedback</i> .....	204
Quadro 16 - Eixo X Gráfico 46 - Participação da Controladoria na execução do orçamento	207
Quadro 17 - Eixo X - questão 21 – Gráfico 65 - Princípios Fundamentais do Planejamento e Controle de Resultados.....	217



## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Perfil da Amostra Setorial .....	124
Tabela 2 – Perfil da amostra – formação do capital .....	127
Tabela 3 - Perfil da amostra – formação do capital - setorial.....	128

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>20</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO .....	20
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA .....	23
1.3 OBJETIVOS .....	24
<b>1.3.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>24</b>
<b>1.3.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>24</b>
1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO .....	25
1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO .....	27
1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	28
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>30</b>
2.1 GESTÃO EMPRESARIAL E PROCESSO DE GESTÃO.....	33
2.2 ORÇAMENTO .....	47
2.3 O ORÇAMENTO E A CONTROLADORIA .....	88
2.4 O ORÇAMENTO E O SISTEMA DE INFORMAÇÕES .....	92
2.5 CONCLUSÃO DO CAPÍTULO .....	95
<b>3 MÉTODO DE PESQUISA</b> .....	<b>98</b>
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	98
3.2 DESCRIÇÃO DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	99
3.3 ESTRUTURA DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....	108
3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS.....	120
3.5 VANTAGENS E LIMITAÇÕES DO MÉTODO DE PESQUISA .....	121
3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	122
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	<b>124</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA ESTUDADA.....	124
4.2 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....	128
<b>5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES</b> .....	<b>219</b>
5.1 CONCLUSÃO.....	219

5.2 RECOMENDAÇÕES.....	226
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>227</b>
<b>APÊNDICE I.....</b>	<b>236</b>
Instrumento de Coleta de Dados.....	236
<b>ANEXO I.....</b>	<b>243</b>
Carta de apresentação.....	243

# 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, contextualiza-se e define-se o problema de pesquisa e estabelecem-se os objetivos gerais e específicos a serem atingidos pelo estudo. Apresentam-se os motivos que levaram à escolha do tema, bem como a relevância do estudo.

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Assim como a Revolução Industrial mudou radicalmente a sociedade e a economia, atualmente a Revolução Tecnológica, caracterizada pela rápida e crescente evolução nas áreas ligadas à informática, robótica e biotecnologia, altera o comportamento social de forma abrangente e irreversível (FERRARI, 1994).

Segundo Pilatti *et al.* (2005), as invenções tecnológicas que se iniciaram no século XVIII e XIX provocaram avanços nos meios de fabricação industriais, tendo como consequência, entre outros eventos, a alteração do principal fator de produção, que de alicerçada na agricultura, passou a basear-se no capital e trabalho. Nessa época, houve rápida migração populacional das áreas rurais para as áreas urbanas, aumento de consumo e aceleração do ciclo produtivo industrial.

A partir de então, uma maior intensidade no nível das operações e maior disputa entre as empresas foi verificada, tornando necessárias novas práticas gerenciais para um ambiente de maior complexidade.

Nesse contexto, em função das necessidades empresariais frente à nova realidade ambiental dos negócios, surgiram os modelos clássicos de administração e princípios organizacionais (PILATTI *et al.*, 2005).

O mundo atual tem trazido novos conceitos à gestão empresarial, e suas características já estão amplamente difundidas. A Sociedade do Conhecimento, modernamente assim chamada, ou a Terceira Onda (TOFFLER, 1980), caracteriza-se pela globalização, acirrada concorrência e instabilidade.

A provisão de serviços baseados no conhecimento, em que o capital humano é considerado recurso fundamental, as rápidas transformações, os avanços tecnológicos e a gestão voltada para o cliente passaram a formatar o novo ambiente (CRAWFORD, 1994).

Da mesma maneira como aconteceu na época da Revolução Industrial, na atualidade, as empresas necessitam de modelos e processos de gestão mais adequados à nova realidade, de forma a auxiliar os gestores a lidar com todas as modificações sociais e econômicas introduzidas pela Revolução Tecnológica e de mercado, a fim de que consigam atingir os objetivos empresariais.

Tais transformações sócio-econômicas sugerem a adoção de novos modelos de gestão ou a adaptação de modelos antigos. Coerentemente, os diferenciais de competitividade também se alteram, passando a ser flexibilidade e sensibilidade. As ações empresariais devem desenvolver relacionamentos positivos, simplificar o trabalho, treinar os trabalhadores e a autogerência, remover restrições para eliminar variações, atrasos e excessos em todos os processos.

Johnson (1994) assevera que, no início do século XX, os sistemas contábeis gerenciais tiveram papel fundamental como meio de ligação interdivisional e controle, limitando as variações, atrasos e excessos entre os diversos processos existentes nas companhias diversificadas, porém são incongruentes aos diferenciais de competitividade atual. O autor afirma que, “como regra geral, os gerentes devem resistir ao uso de informações orçamentárias e sistemas contábeis para controle de processos operacionais.” Ao invés disso, Johnson (1994) sugere que os departamentos de operações deverão estar ligados aos clientes e aos fornecedores, mantendo todos os processos sob controle. As empresas deverão manter sistemas contábeis e orçamentários para confrontar os resultados das operações (estimados x realizados) e não para controlá-las.

Hope e Fraser (2003b) apóiam Johnson no que diz respeito à ferramenta orçamentária e na forma como as empresas devem tratar gerentes e colaboradores. Porém, esses autores avançam e asseguram que as empresas devem abolir o processo orçamentário, por ser este uma grande barreira para o futuro. Sugerem um novo modelo de gestão, baseado em dois princípios: "gestão com processos flexíveis e descentralização radical". Para os autores, as organizações têm suas reações engessadas por permanecerem ligadas a sistemas orçamentários.

Diferentemente de Hope e Fraser (2003a), há uma corrente de pesquisadores que apóia a utilização do sistema orçamentário, considerando a importância que o mesmo tem no processo de gestão. No entanto, tais autores sugerem outras formas de utilização e aproveitamento dessa importante ferramenta. Sugerem a adequação da ferramenta orçamentária à realidade e ao ambiente em que a empresa está inserida. Alguns desses pesquisadores são: Weber e Linder (2005); Frezatti (2005); Hansen, Otley e Van der Stede (2003); Lunkes (2003b); Chenhall (2003); Covaleski, Dirsmith e Samuel (1996). Tem-se ainda Jensen (2003); Kaplan e Norton (2000); Merchant (1998).

Para Jensen (2003); Kaplan e Norton (2000); Merchant (1998), a utilização do orçamento, além de se adequar ao ambiente em que a empresa está situada, teria também que alterar-se enquanto medida de desempenho para premiação das pessoas. Esses autores acreditam que o orçamento deve ser utilizado conforme a sua natureza e finalidade, que é planejamento e controle. Apontam que, como medida para premiação das pessoas da empresa, torna-se um jogo ou processo de barganha entre as partes.

Pesquisas recentes mostram a vasta utilização do orçamento; entre elas aponta-se o recente relatório apresentado pela Hackett Group Research, referente à pesquisa realizada em 2.000 empresas globais, evidenciando as melhores práticas de gerenciamento empresarial. Por meio da análise dos resultados da pesquisa, é possível constatar que, pelo menos, 77% das empresas utilizam orçamento (GREENBERG, 2002).

Sabe-se que o processo orçamentário vem sendo utilizado na gestão empresarial desde a década de 1920, alterando-se ao longo dos anos, acompanhando as mudanças ambientais. Porém, pesquisas evidenciam que tais avanços são insuficientes para atender os modernos

processos de gestão. Dessa forma, devido à sua ubiquação e insuficientes avanços, o processo orçamentário vem sofrendo diversas críticas, tanto no que diz respeito às limitações do instrumento quanto às distorções a ele atribuídas. Nessa conjuntura, observam-se posições contraditórias entre as correntes teóricas e entre a prática e a teoria, relativas às concepções e utilização do processo orçamentário.

Existem teóricos que apóiam a adaptação do processo orçamentário às novas necessidades empresariais, como Covaleski, Dirsmith e Samuel (1996); Chenhall (2003); Lunkes (2003b); Frezatti (2005); Weber e Linder (2005). Outros apóiam a utilização do processo orçamentário, restringindo a sua empregabilidade, como Kaplan e Norton (2000); Jensen (2003).

E, ainda, tem-se uma terceira corrente de teóricos que defendem a total descontinuidade da utilização do orçamento, como Wallander (1999), Fanning (2002, *apud* WEBER e LINDER, 2005), Leahy (2002, *apud* WEBER e LINDER, 2005); Hope e Fraser (2003a).

## 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Frente às posições conflitantes entre teorias concernentes ao processo orçamentário e entre a prática e a teoria, nasce o problema do presente estudo:

**Qual o processo orçamentário adotado por empresas estabelecidas no Brasil?**

## 1.3 OBJETIVOS

A fim de se responder à questão-problema deste estudo, estabeleceram-se os seguintes objetivos geral e específicos:

### 1.3.1 Objetivo Geral

O estudo tem como objetivo geral investigar qual o processo orçamentário adotado por empresas estabelecidas no Brasil.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral, propõem-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Caracterizar aspectos do processo decisório das empresas;
- b) Identificar o processo orçamentário adotado pelas empresas;
- c) Verificar o envolvimento dos gestores no processo de elaboração e controle dos orçamentos;
- d) Verificar o envolvimento da controladoria no processo de elaboração e controle dos orçamentos;
- e) Identificar se as empresas estão satisfeitas quanto ao processo orçamentário;
- f) Investigar se os processos adotados estão em processo de mudança ou se há planos para fazê-lo.



## 1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Covaleski, Dirsmith e Samuel (1996) afirmam que, ao se estabelecer um projeto de informação contábil e orçamentária, deverão ser levadas em consideração as características da empresa e do seu ambiente, pois estas variáveis influenciam na gestão e no processo da geração da informação contábil e orçamentária.

É relevante o presente estudo, pois busca evidenciar o processo de gestão orçamentária adotado por empresas estabelecidas no Brasil, sua satisfação em relação à prática adotada e demonstrar as empresas que não utilizam mais o orçamento ou o adaptaram às necessidades mercadológicas. Esta pesquisa revela se as empresas que têm a intenção de substituir o método utilizado por outro, contrastando os dados obtidos com os desenvolvimentos teóricos, assumindo, desta forma, um caráter atualizador e informacional.

Ademais, não existe uma homogeneidade nas pesquisas que abordam o processo orçamentário; por exemplo, para Selto e Widener (2002), existe carência de pesquisas nessa área. Em pesquisa realizada em 2002, compararam os tópicos relativos à contabilidade gerencial, publicados em jornais e revistas profissionais de língua inglesa, com os divulgados em revistas e publicações científicas, durante cinco anos, de 1996 a 2000, com o objetivo de identificar, por meio das diferenças entre abordagens profissionais e teóricas, questões de pesquisa orientadas para a prática. Os autores apontam, em sua conclusão, a necessidade de pesquisa que responda sobre quais são os fatores determinantes da eficiência do orçamento, planejamento e processo de previsão.

Nesse sentido, em recente pesquisa realizada por Leite *e. al.* (2007), foi apontado que no Brasil tem-se um vasto campo de pesquisa na área processo orçamentário, orçamento e planejamento orçamentário, pois no período estudado pelas pesquisadores, 1995 a 2006, somente 1,27% da produção científica em Contabilidade se referia a esse assunto.

Por outro lado, em pesquisa realizada por Luft e Shields(2001), na Austrália, ficou comprovada a importância que tem o tema para a área da contabilidade gerencial, pois foram feitos levantamentos em jornais e revistas científicas americanas e européias, e, “dentre os

275 artigos empíricos publicados até o ano de 2002, 69 eram referentes ao processo orçamentário, ou seja, mais de 25% do total dos artigos publicados” (FREIRE, 2005, p. 14).

Este estudo tem sua relevância alicerçada, também, nas recentes críticas e insatisfações em torno da ferramenta orçamentária que reside no aspecto de o orçamento não acolhe as demandas organizacionais impostas pela sociedade globalizada. O processo orçamentário vem sofrendo diversas críticas, de várias ordens, tanto no que diz respeito às limitações do instrumento, quanto a distorções a ele atribuídas. Entretanto, apesar das fortes censuras à utilização do orçamento na gestão empresarial, alguns teóricos e profissionais da área, apóiam a ferramenta orçamentária e acreditam que a mesma deve ser adequada e não descontinuada.

Conforme Lunkes (2003b), o processo orçamentário liga as diferentes áreas da empresa e é indispensável para a administração das mesmas. Assevera o autor que a importância do processo orçamentário também reside na necessidade do estabelecimento prévio de gastos, em função da escassez de recursos. Frezatti (2005) embora reconheça as limitações e imperfeições na ferramenta orçamentária tradicional apontadas por Johnson (1994), Jensen (2003), Hope e Fraser (2003a), entre outros autores, propõe aperfeiçoamento do modelo já existente, e não sua substituição ou abandono. Lunkes (2003b) assevera que os avanços da ferramenta orçamentária ao longo do último século são insuficientes para atender os modernos processos de gestão, porém, sabe-se que o orçamento vem sendo utilizado na gestão empresarial desde a década de 1920 e é largamente utilizado na administração das organizações atualmente.

Destarte, observam-se posições contraditórias entre as correntes teóricas e entre a prática e a teoria, relativas às concepções e utilizações do processo orçamentário. Existem teóricos que apóiam a adaptação do processo orçamentário às novas necessidades empresariais como Covaleski, Dirsmith e Samuel (1996), Chenhall (2003), Lunkes (2003b), Frezatti (2005), Weber e Linder (2005). Outros apóiam a utilização do processo orçamentário restringindo a sua empregabilidade como Kaplan e Norton (2000), Jensen (2003). E ainda, tem-se uma terceira corrente de teóricos que defendem a total descontinuidade da utilização do orçamento como Wallander (1999), Fanning (2002 *apud* WEBER e LINDER, 2005), Leahy (2002 *apud* WEBER e LINDER, 2005), Hope e Fraser (2003a). É significativamente

relevante uma pesquisa sobre a prática de gestão orçamentária das empresas situadas no Brasil para que se tenha uma posição real e ponto de comparação entre a teoria e a prática.

Esta pesquisa se destaca por observar os aspectos ligados à utilização do processo orçamentário, relacionando os princípios pertinentes a esta a algumas teorias da ciência administrativa, ponderando, desta forma, sobre os fatores que realmente influenciam as ações, as variáveis dos ambientes interno e externo, transcendendo a pesquisa descritiva.

Segundo Gramsci (1975, *apud* SEMERARO, 2001),

a nova dialética, definida como “teoria do conhecimento do materialismo histórico” é considerada, ao mesmo tempo, como lógica e método argumentativo, como princípio do conhecimento e instrumento de ação, como modalidade constitutiva do próprio real. Por meio da dialética, ciência das inter-relações das diversas partes da realidade, instrumento de compreensão das suas dinâmicas e contradições, é possível estabelecer novas relações cognitivas e operativas na sociedade devido às ligações recíprocas e inseparáveis entre história, política e economia.

Considerando-se as afirmações de Gramsci, os resultados do presente estudo servirão de base para a prática de gestão orçamentária em outras empresas, bem como para a evolução e difusão teórica concernente ao orçamento.

## 1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O presente estudo destina-se a investigar exclusivamente as principais práticas de gestão orçamentária utilizadas por empresas estabelecidas no Brasil.

Pesquisas demonstram que existe heterogeneidade nas regiões brasileiras, evidenciando diferenças nas variáveis ambientais externas, conforme o lugar onde a empresa esteja situada. Este estudo não pretende abordar os impactos dessas diferenças culturais e socioeconômicas regionais.

O objetivo deste trabalho não é detalhar os métodos ou emitir opiniões sobre orçamentos utilizados por cada empresa e, sim, evidenciar os procedimentos orçamentários de uma forma geral.

Por fim, esta pesquisa se restringe a discutir a utilização, o processo e a não-utilização do orçamento pelas empresas consultadas, verificando a possível ligação com as teorias relacionadas.

## 1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A Dissertação está estruturada em cinco capítulos, a saber:

O primeiro capítulo traz a introdução, contemplando a contextualização do tema, o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos, a delimitação e a relevância do estudo.

O segundo capítulo apresenta o referencial teórico, abordando teorias que deram suporte para a discussão dos dados coletados. Este capítulo está dividido em quatro seções, como segue:

Seção 1 - Gestão empresarial e processo de gestão

Seção 2 - Orçamento empresarial

Seção 3 - O orçamento e a controladoria

Seção 4 - O orçamento e o sistema de informações

O terceiro capítulo evidencia o método da pesquisa, trazendo as etapas seguidas para a realização da coleta de dados. Com a leitura deste capítulo, será possível a compreensão dos meios utilizados para se chegar ao fim proposto.

No quarto capítulo é apresentada a análise dos dados, no quinto capítulo evidenciam-se a conclusão e as recomendações para estudos futuros. Seguem-se referências, apêndices e anexos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A alteração do comportamento social em função da Revolução Tecnológica e de mercado fez com que as empresas modificassem suas posturas estratégicas e seus *modus operandi*. Tais modificações provocaram o aparecimento de novos ou a adaptação de antigos conceitos de gestão empresarial, intitulados como programas, métodos e/ou sistemas, intencionados a minimizar a tensão existente na tomada de decisão empresarial.

Nesse contexto, insere-se o processo orçamentário, conceituado como eficiente ferramenta de gestão e controle, amplamente utilizado por diversas empresas, sendo este a “pedra fundamental no processo de controle gerencial”, conforme Hansen, Otley e Van der Stede (2003, p. 1).

Conforme Lunkes (2003b), o processo orçamentário liga as diferentes áreas da empresa e é indispensável para a administração das mesmas. Assevera o autor que a importância do processo orçamentário também reside na necessidade do estabelecimento prévio de gastos, em função da escassez de recursos.

Mesmo com assertivas como a de Lunkes (2003b) e Hansen, Otley e Van der Stede (2003, p. 1), tem-se que existem críticas sérias ao processo orçamentário, e estas se acentuaram a partir da visão contingencialista, quando houve uma busca maior por índices não-financeiros, como, por exemplo, o *Balanced Scorecard* (BSC), (BARSKY e MARCHANT, 2001, *apud* SILVA, 2004).

Teóricos e profissionais da área financeira e de gestão entendem que o orçamento não atende as necessidades empresariais impostas pela sociedade globalizada, em que os principais fatores produtivos são o conhecimento e as tecnologias, em ambientes que mudam rapidamente.

Jensen (2003) entende que o processo orçamentário está em todos os lugares, e sua utilização pode ser observada tanto em simples quanto em vastas e complexas organizações, e posiciona-se da seguinte forma em relação a ferramenta orçamentária:

O processo orçamentário pode ser usado para coordenação e planejamento, conforme sua finalidade precípua; desta forma está eliminada a principal causa de erosão da integridade organizacional.

Assim, nós vemos que a fonte do problema do jogo e os custos por ele criados na organização, não é o sistema orçamentário, mas a forma como a empresa paga as pessoas. A fonte do problema está na relação entre a premiação das pessoas e o orçamento (JENSEN, 2003 p. 388).

Segundo Jensen (2003), o orçamento deve ser utilizado como ferramenta de apoio à gestão, com finalidade de planejamento e controle, sendo essas suas bases conceituais. O autor discorda que o orçamento seja utilizado como medida de desempenho gerencial, servindo, desta forma, de padrão para premiação daqueles que atingem a meta estabelecida no orçamento. Jensen (2003) percebe, nesta finalidade última, conseqüências que podem levar os gestores a terem comportamentos disfuncionais, na tentativa de distorcer informações e objetivos, a fim de alcançar suas metas orçadas e obter bônus ou recompensas. Esse comportamento nem sempre resultaria na melhor opção para a empresa.

Contradizendo Jensen (2003), tem-se pesquisa realizada por Dunke e Perea (1997), que asseveram que, embora o processo de elaboração do orçamento oportunize aos gestores a incluírem folgas orçamentárias em suas projeções, nem sempre é isso que acontece. Se, por um lado, a participação dos gestores propicia inclusão de folgas orçamentárias, por outro lado, propicia incentivo aos gerentes para trabalhar em direção ao orçamento e, conseqüentemente, aos objetivos da empresa.

No relatório de pesquisa com dados coletados em 2005, a Hackett Group Research evidencia que, entre as melhores práticas, está o processo orçamentário e seu alinhamento à estratégia empresarial (ROTH, 2006).

Nesse sentido, a Hackett Group Research destaca como melhores as práticas realizadas por empresas que, ao realizarem análises de dados, focam poucos itens nas linhas orçamentárias e possuem aplicações integradas de orçamento, planejamento operacional e planejamento estratégico. Pontua que, entre as empresas pesquisadas, as classificadas como *world-class*, definidas pela Hackett Group Reserch como as empresas com maior *score*

quando cruzadas medidas de eficácia e eficiência (Roth, 2006), executam efetivamente as melhores práticas relacionadas ao orçamento. Seus gerentes descrevem o processo orçamentário como conveniente e fácil. Neste ponto, as empresas *world-class* superam em 57% seus concorrentes.

A Hackett enfatiza ainda que as chamadas *world-class* ligam suas estratégias ao orçamento, via processo integrado, utilizando ferramentas de *business intelligence*, superando seus pares em 124% (ROTH, 2006).

Admitindo-se, para o presente estudo, que as organizações são sistemas abertos que interagem com o ambiente em que estão inseridas e entendendo-se que essa assunção é base para todas as demais abordagens teóricas necessárias para responder o problema de pesquisa, neste capítulo, conceituam-se gestão, modelo e processo de gestão, bem como os princípios básicos da administração científica de planejamento, execução e controle.

Apresentam-se teorias que explicam o orçamento, o processo orçamentário e as alterações sofridas pela ferramenta orçamentária em função das necessidades empresariais, frente às modificações ambientais. Abordam-se, por fim, as limitações da ferramenta orçamentária no curso da história das organizações empresariais, a fim de minimizar as falhas do sistema orçamentário. Aborda-se também o papel da controladoria no sistema orçamentário.



## 2.1 GESTÃO EMPRESARIAL E PROCESSO DE GESTÃO

A eficácia da gestão empresarial é um dos principais fatores do êxito organizacional a longo prazo; é sinônimo de administração. A gestão empresarial interpreta os objetivos propostos pela organização e os transforma em ação por meio de planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização. As ações de planejamento, organização, direção e controle conceituam o processo de gestão. A ferramenta orçamentária está inserida no processo de gestão.

### 2.1.1 Gestão Empresarial

A visão sistêmica permite que se contemplem as instituições sociais e o mundo como sistemas, que se admita que as mutações pelas quais o mundo passou “consistem em sistemas chamados civilizações que seguem princípios gerais e têm características próprias dos sistemas” (BORGES, 2000, p. 28).

Sabe-se que existe diversidade sistêmica no que tange às instituições sociais, conseqüentemente, do meio ambiente em que as mesmas estão inseridas. Além da diversidade, percebe-se que as mudanças ocorridas no meio tornaram-se constantes e mais velozes.

Nesse contexto, as empresas devem estar preparadas para suportar as pressões e alterações que ocorrem em seu ambiente por meio de uma gestão empresarial eficaz. Entretanto, não existe um único modelo de gestão eficaz que se aplique aos mais diversos cenários. Seria “surpreendente” se existisse (ROBBINS, 2001, p. 499).

Embasando-se a definição de gestão nos preceitos da administração científica, que circunda o planejamento, a execução e o controle, a gestão empresarial eficaz deve delinear suas ações com antecedência e utilizar técnicas para garantir a execução e o controle das

mesmas. Cabe à gestão empresarial viabilizar a dinâmica e o equilíbrio estrutural às respostas ao ambiente externo e interno, bem como tomada de decisões sobre objetivos e recursos, sendo destinada peculiar atenção à última competência: tomada de decisões.

Comparativamente a um organismo vivo, a gestão empresarial é a energia responsável pela vida da empresa, estando alicerçada no conjunto de crenças e valores estabelecidos pelos proprietários das organizações ou pela alta administração. Estar vinculada ao conjunto de crenças e valores, bem como à missão das empresas é o que dá à gestão empresarial um caráter singular, pois as crenças e os valores se diferenciam de empresa para empresa.

### 2.1.2 Condicionantes do Modelo de Gestão Empresarial

Independente de condições ambientais do momento, existe um objetivo fundamental no sistema empresa, que evidencia a verdadeira razão de sua existência. Esse objetivo fundamental é sua **missão** (GUERREIRO, 1989). Tem-se na missão da empresa a razão de sua existência. Ela deriva do desejo inicial dos proprietários das organizações, em relação às ações que a mesma irá realizar, do que a empresa representará no âmbito social.

A missão organizacional e seu objetivo social se confundem no momento inicial da criação da empresa, passando a sofrer influência do meio ambiente durante sua existência. Elas podem ser alteradas conforme as pressões exercidas pelo meio. Todas as empresas, independentemente de seu tamanho, possuem missão, a qual condiciona fortemente sua atuação; daí a importância de ser explicitada.

Os **valores** empresariais podem ser entendidos como o conjunto de convicções básicas acerca do comportamento e da existência, que as pessoas ou sociedades, de um modo geral, acreditam ser os melhores em comparação com os demais padrões existentes e que se diferem dos seus. **Crenças** correspondem ao conjunto de valores e suposições sobre a forma de como o mundo funciona, sendo que as pessoas vêem o mundo e atuam com base nelas (ROKEACH, 1973, *apud* ROBBINS, 2001).

Nas organizações, as crenças e valores são a visão que os sócios têm de como deverão funcionar os processos e comportamentos dentro da empresa. São os primeiros elementos a influenciar na escolha da missão, uma vez que os proprietários trazem em si suas crenças e seus valores próprios e os transferem para a organização.

Segundo Schein (2003), as crenças e valores sofrem influência e influenciam os colaboradores e o meio em que a empresa está inserida. As crenças e valores organizacionais tendem a se alterar conforme as experiências vivenciadas na organização, identificando a personalidade empresarial, ou seja, o conjunto de suas crenças e valores, sua missão social evolvida pela cultura organizacional. A **cultura organizacional** é formada por políticas internas e externas, sistemas, crenças, valores, missão e clima organizacional.

O conjunto de crenças e valores determinará o modelo de gestão a ser adotado na empresa. Sendo o conceito de gestão empresarial conduzir as organizações e empresas aos objetivos visados, e o conjunto de crenças e valores determinará o modelo de gestão a ser adotado na empresa, infere-se que **modelo de gestão** seja a aplicação das crenças e valores à condução da organização em direção aos seus objetivos, congruentes com a missão estabelecida.

Nesse sentido, Mosimann e Fisch (1999) definem o modelo de gestão como o conjunto de princípios, estabelecidos pela alta administração, que determinarão a estrutura, divisão de trabalho e as relações de mando e subordinação. O modelo de gestão ideal, segundo os autores, é aquele que contempla as fases de planejamento, execução e controle, garantindo reduções de riscos e assegurando a eficácia e a maior eficiência organizacional.

A assunção primeira deste estudo de que as empresas são sistemas abertos e interagem com o ambiente em que estão inseridas é aderente ao conceito de Nascimento e Reginato (2007) para modelo de gestão. Esses autores, a partir da visão sistêmica das organizações e do entendimento sobre a formação dos ambientes que circundam as organizações, a saber: por agentes singulares com interesses individuais, definem o modelo de gestão como diretrizes que harmonizam os interesses individuais dos agentes e os empresariais, criando uma sinergia

condutora do sistema empresa, capacitando o mesmo a responder, de forma adequada, às alterações ambientais, de modo a viabilizar possível eficácia empresarial.

No modelo de gestão tem-se também a base das políticas de tratos com divisões, unidades e subsidiárias da mesma empresa em outros países, e ainda configura o padrão, em termos de crenças e valores, de como os gestores devem administrar e interagir no ambiente em que a empresa está inserida.

No que tange ao ambiente em que a empresa está inserida, o modelo de gestão, além de sua base precípua, a saber: crenças e valores dos sócios, posteriormente influência dos colaboradores, sofre também o impacto do conjunto de condições proporcionadas por tal ambiente. A “existência de mecanismos socioeconômicos leva as organizações a adotarem formas e práticas organizacionais semelhantes” (VASCONCELLOS, 2007, p. 32).

Então o modelo de gestão não é conduzido somente pelas crenças e valores dos proprietários das empresas e pela cultura organizacional. Existe também a questão da legitimidade que, conforme Vasconcellos (2007), amplia, para as organizações, as possibilidades de acesso a recursos insuficientes, tais como capital, licenças, tecnologia, parcerias, etc., uma vez que as empresas estão submetidas às forças de um setor institucional, sendo condicionadas a adotar práticas consideradas socialmente legítimas. Este condicionamento de práticas socialmente aceitas ou processo de homogeneização conceitua-se Isomorfismo.

Nesse sentido, Hawley (1968, *apud* DIMAGGIO, POWELL 1983) conceitua o isomorfismo como um processo limitativo que compele uma empresa, neste caso, de um determinado setor, a adotar as mesmas práticas de gestão de outras empresas do mesmo setor, com a finalidade de se parecer com estas, porque todas enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais.

Existem três determinantes de alterações isomórficas empresariais: (a) o **isomorfismo mimético**, que, basicamente, significa imitar as decisões de outras companhias tidas como referência no ambiente em que as organizações estão inseridas, no caso de dúvidas relacionadas a escolhas de decisões; (b) o isomorfismo **coercitivo**, que advém do ambiente

remoto empresarial, ou seja, das pressões que as companhias sofrem de organizações que possuem domínio, autoridade ou influência regular para determinar variáveis regulamentares, conjunturais e outras determinantes de suas gestões, como, por exemplo, o governo, entidades de classe, entre outros; (c) e o isomorfismo **normativo**, que se refere à homogeneização das práticas a partir da profissionalização, ou seja, a padronização da atuação profissional, por meio da transmissão de conhecimento em universidades e, após a formação do indivíduo, em associações profissionais ou órgãos de regulamentação da profissão (DIMAGGIO, POWELL, 1983).

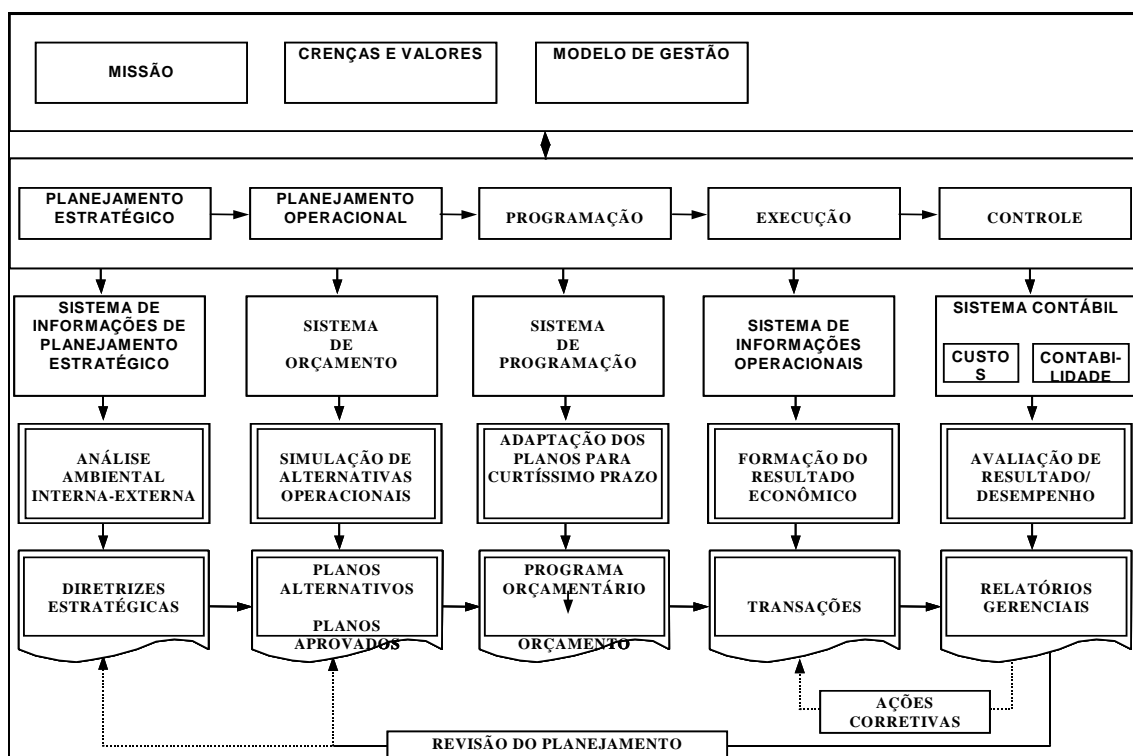
Quanto às relações entre matriz e subsidiárias da mesma empresa em outros países, Hawley (1968, *apud* DIMAGGIO, POWELL, 1983) considerou as alterações institucionais relacionadas às subsidiárias como isomórficas coercitivas, pois a estrutura de comando que a matriz pratica sobre uma subsidiária propõe essa classificação. Outro aspecto importante a ser considerado, relacionado ao modelo de gestão, são os possíveis choques culturais, uma vez que os países são diferentes, costumes dessemelhantes são presumíveis entre o ambiente da matriz e o ambiente da subsidiária, dessa forma, remete a um possível isomorfismo mimético. Nesse sentido, Oyadomari *et al.* (2008) afirmaram que “o mecanismo isomorfismo mimético se encontra no pilar cognitivo-cultural, tendo como base de legitimação a sustentação cultural e a noção de conceitualmente correto”.

O orçamento empresarial está inserido no modelo de gestão como ferramenta redutora de risco, uma vez que contempla os planejamentos futuros de todas as áreas da organização. O mesmo serve como instrumento de controle quando tem sua utilização como parâmetro de comparação entre o planejado e efetivamente realizado.

Uma vez que o orçamento está inserido no modelo de gestão, infere-se que sua consecução, bem como utilização sejam diferentes entre empresas com modelos de gestão dessemelhantes. Outrossim, o modelo de gestão determinará o processo de gestão, que compreende as fases de planejamento estratégico, planejamento operacional, execução, controle e *feedback*.

### 2.1.3 Processo de Gestão

O objetivo do processo de gestão é assegurar a eficácia empresarial. Esse processo conceitua-se como um conjunto de tomada de decisões; estrutura-se nas fases de planejamento, execução e controle (CATELLI; PEREIRA; VASCONCELOS, 2001). A figura, a seguir, apresenta as fases do processo de gestão e seus produtos, conforme serão apresentados, conceitualmente, nos próximos parágrafos.



**Figura 1** - Fases do processo de gestão e seus produtos

Fonte: Reis; Lemes, 2004.

Conforme a Figura 1, a partir do modelo de gestão, refletido pela missão, crenças e valores, é estabelecido o processo de gestão e, a partir dele, todo o fluxo operacional da organização. O processo de gestão é formado, conforme já citado neste trabalho, pelo planejamento estratégico, operacional, execução e controle, e é conceituado como controle gerencial, processo gerencial, processo administrativo, processo de gerenciamento e sistema de gestão.

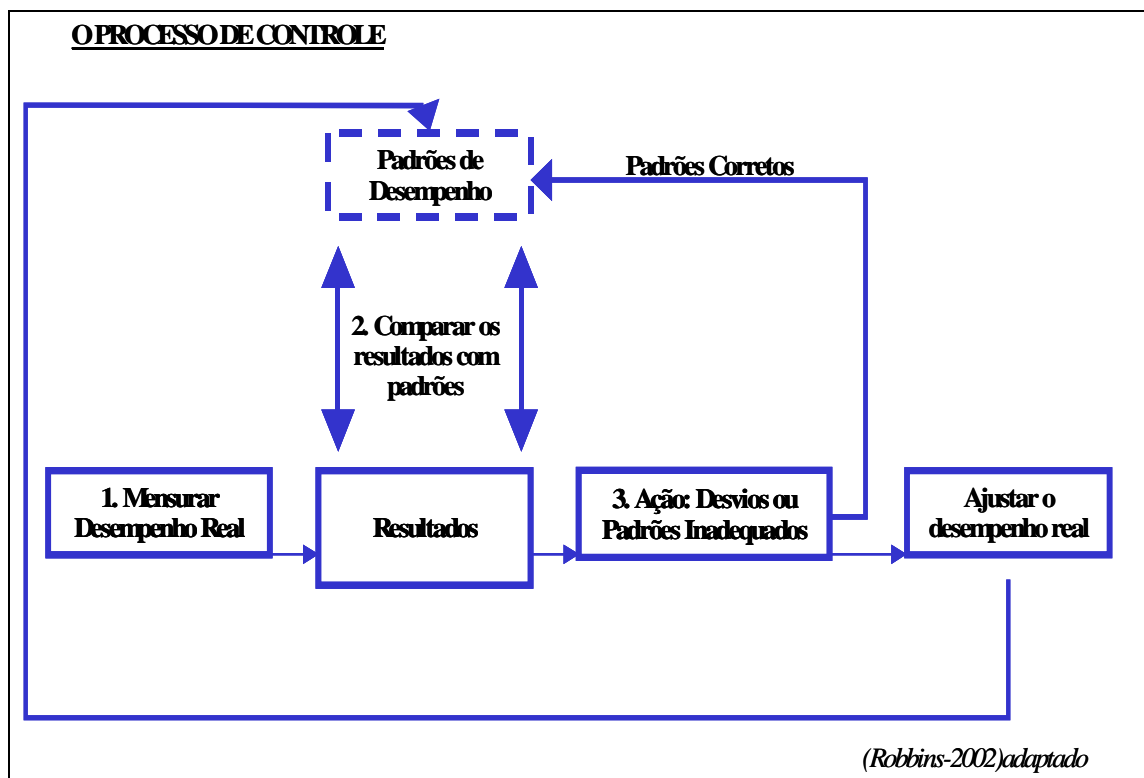
Tem-se que:

- o **Planejamento** deve resultar em uma estrutura de planos que apresente cada plano no seu todo e suas inter-relações; todos os planos devem estar compostos por planos estratégicos ou operacionais. É importante salientar que o processo de planejamento é determinado e condicionado pela missão, pelo modelo de gestão e pelas crenças e valores da empresa, bem como pelos outros fatores condicionantes, já apresentados no item 2.1.1.1;

- a **Execução** é a fase em que as transações são realizadas e os recursos consumidos. Apresenta, como *inputs*, o orçamento empresarial e, como *outputs*, os produtos/serviços e o resultado do exercício (lucro/prejuízo);

- o **Controle** significa monitorar as atividades, para garantir que estejam sendo realizadas conforme planejado, e corrigir possíveis desvios ou, ainda, conforme o caso, reagir rapidamente às mudanças mercadológicas que afetarão a eficácia da empresa;

- O **Feedback** é parte integral do processo de controle. Tem o objetivo pontual de evidenciar variações do orçamento planejado, a fim de que sejam realizadas as ações corretivas. Também é um meio de se avaliar o desempenho realizado em relação ao desempenho planejado



**Figura 2** - O processo de Controle  
Fonte: adaptado de Robbins, 2001.

No que tange, especificamente, ao controle, já que o orçamento empresarial também é uma ferramenta de controle, Ackoff (1972, *apud* GUERREIRO, 1989), o conceitua como a avaliação das decisões, e seu processo envolve quatro etapas:

- ⊗ Prever os resultados em forma de medida de desempenho;
- ⊗ Verificar o desempenho real;
- ⊗ Comparar o desempenho real com o previsto;
- ⊗ Detectar quando e como ocorrem ineficiências ou deficiências no desempenho das atividades planejadas, bem como a causa dessa ocorrência.

O controle tem ligação direta com o planejamento. Seu objetivo é assegurar que as atividades empresariais sejam efetuadas de acordo com o plano. É efetuado por meio de um sistema de informação que fornece o *feedback*, e é realizado para planos de curto e longo prazo.

Welsch (2007) assevera que é por meio de um controle dinâmico e flexível que a execução dos planos é conseguida, ou seja, o controle deverá ser mutável, com participação e envolvimento de todos os profissionais, voltado para a eficácia organizacional. A participação de todos os níveis administrativos afere mais liberdade de atuação aos gestores e colaboradores. O controle adaptável às mudanças e flexível impedirá os engessamentos das ações.

Tem-se como primeira fase do processo de gestão a formulação da estratégia e/ou planejamento estratégico.

#### **2.1.4 Estratégia e Planejamento Estratégico**

Segundo Frezatti (2000), uma das metodologias mais utilizadas para a identificação da estratégia a executar é a análise do ambiente interno e externo, com a identificação de pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades.



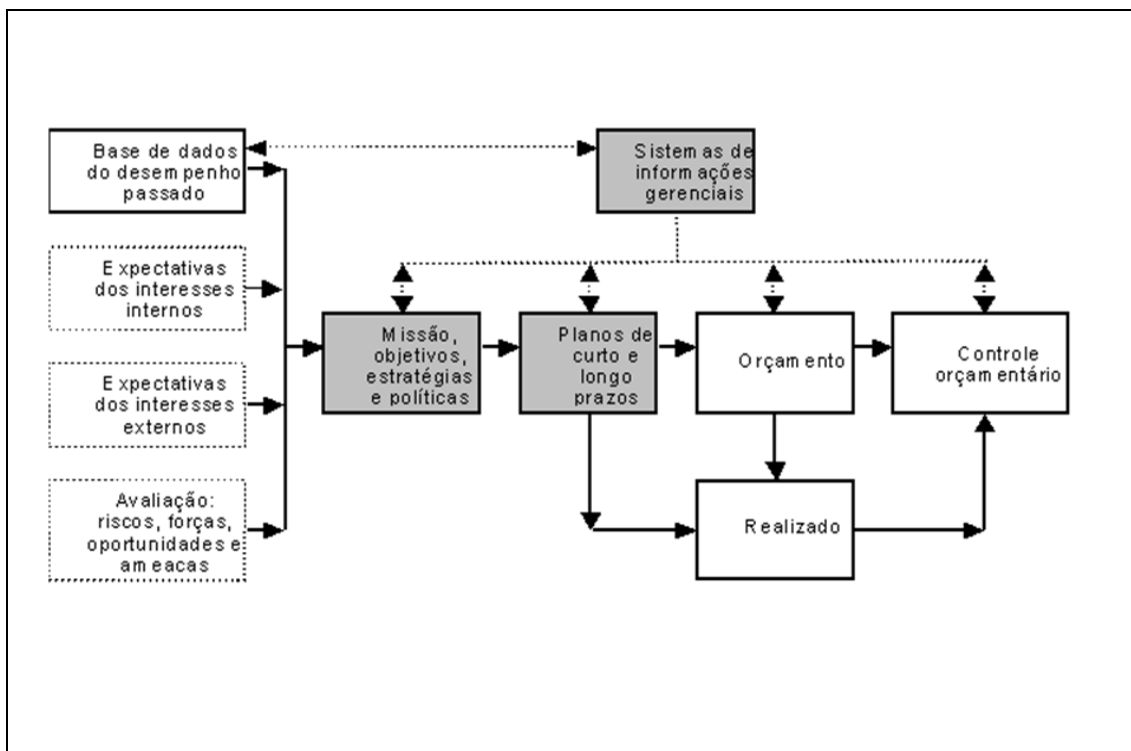
A formulação de uma estratégia é um processo que a alta administração emprega para avaliar as oportunidades e riscos existentes e, em seguida, definir estratégias condizentes com as capacidades fundamentais da empresa para aproveitar as oportunidades que esta apresenta. Mediante a escolha da estratégia, é possível a empresa mobilizar recursos em âmbito global, visando atingir seus objetivos de longo prazo. A estratégia consiste em um conjunto de regras que servirão de base para a tomada de decisão e orientação comportamental da organização, estando a mesma diretamente ligada à relação que existe entre a empresa e seu ambiente. O ambiente atual é formado por turbulências e forte competição entre as empresas, sendo fundamental que as empresas planejem suas ações, implementem adequadamente seus planos e avaliem sistematicamente o desempenho realizado em relação ao planos traçados.

Conceitua-se o planejamento estratégico como um conjunto de decisões determinadas antecipadamente, que delinearão as ações que nortearão a relação entre a empresa e seu ambiente, após análise minuciosa desse ambiente. Segundo Robbins (2001, p. 117), “o planejamento dá direção, organiza os esforços, diminui a incerteza e o impacto da mudança, elimina a execução de atividades inúteis, reduz o retrabalho e estabelece padrões que facilitam o controle”.

Para Catelli, Pereira e Vasconcelos, (2001, p. 138), é no planejamento estratégico que são definidos os objetivos, políticas e diretrizes empresariais, é realizada a análise do ambiente interno e externo, definindo pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, tendo como premissa essencial assegurar o cumprimento da missão da empresa e gerar um conjunto de diretrizes estratégicas de caráter qualitativo.

Ainda, é através do planejamento estratégico que ocorre o equilíbrio entre as interações da empresa com suas variáveis ambientais, que consiste no estabelecimento de caminhos a serem seguidos pela empresa. A seguir, na figura elaborada por Steiner (1979, *apud* FREZATTI, 2000, p. 23), é possível observar o planejamento de lucros como um todo, mas, pontualmente, é possível distinguir os *inputs* do planejamento estratégico, recursos necessários para que o mesmo seja elaborado, e seus *outputs*: base de dados históricos, considerações referentes às expectativas de agentes externos (acionistas, governo, entre outros) e de agentes internos (colaboradores, gestores, etc.), em harmonia com objetivos da organização. Além disso, é necessária acurada análise dos pontos fortes e fracos, bem como

oportunidades e ameaças da organização, a fim de que se possa traçar estratégias em consonância com as expectativas dos agentes internos e externos, missão, objetivos e políticas empresariais. Com base nos objetivos e estratégias, são efetuados planejamentos de curto, médio e longo prazo. Todos os passos para a consecução do planejamento de lucros são permeados pelo sistema de informações atualizado e verdadeiro, que é base para tomada de decisões, ao mesmo tempo que é alimentado por informações do próprio processo de gestão.



**Figura 3** Etapas do Planejamento de Lucros  
 Fonte: Steiner (1979, *apud* FREZATTI, 2000, p. 23).

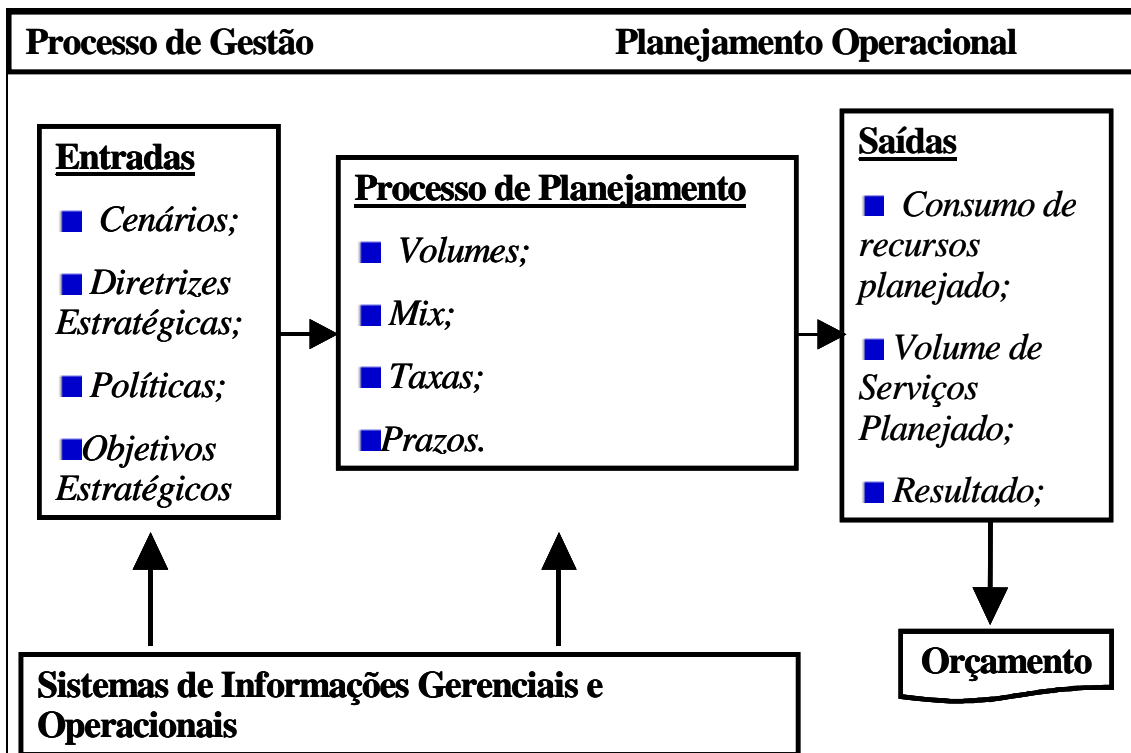
A Figura 3 demonstra que o planejamento estratégico utiliza como *inputs*: as variáveis ambientais externas e internas, obtidas mediante análise; as crenças e valores e o modelo de gestão, estipulados geralmente pela alta diretoria. Transforma os *inputs* em *outputs*, por meio da análise de cenários, identificação de pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, e estudo de alternativas para aproveitamento das oportunidades, evitando as ameaças, fortalecendo os pontos fracos e mantendo ou fortalecendo mais os pontos fortes. Os *outputs* do processo de planejamento estratégico são: diretrizes estratégicas, políticas, objetivos estratégicos, cenários.

Para que as diretrizes e cenários estabelecidos no processo de Planejamento Estratégico sejam operacionalizados, deverá ser elaborado um Planejamento Operacional. No planejamento operacional, persegue-se a otimização dos resultados empresariais. A fase final do planejamento operacional será o orçamento empresarial.

### **2.1.5 Planejamento Operacional e suas Fases**

“O planejamento operacional é uma derivação do planejamento estratégico no sentido em que objetiva a implementação dos objetivos, diretrizes e políticas estabelecidos” (PADOVEZE, 2002, p. 27).

É a fase do processo de gestão que visa à operacionalização das diretrizes estratégicas, com o objetivo de definir um plano que garanta eficácia empresarial a curto, médio e longo prazos, sob a égide do modelo de gestão, missão, valores e crenças, em que se define como a empresa chegará aos objetivos, ou seja, determina as ações específicas e os recursos necessários para que os objetivos sejam colocados em prática e/ou para a realização dos objetivos empresariais.



**Figura 4** - Inputs e outputs do planejamento operacional  
 Fonte: Adaptado de Catelli (1999).

Observa-se, na Figura 4, o processo de planejamento operacional, fazendo parte de um processo maior: o processo de gestão, que recebe como *inputs* o produto do planejamento estratégico, processando-os de forma a obter as melhores alternativas, que levarão a empresa à eficácia, quantificando essas alternativas, obtendo-se o orçamento. O planejamento operacional consiste, basicamente, na determinação, com base na estratégia e objetivos organizacionais, das políticas, premissas e objetivos operacionais, ações e procedimentos a serem executados.

Pereira (2001) apresenta o planejamento operacional dividido em três fases distintas: simulação, planejamento operacional de longo prazo e planejamento operacional de curto prazo.

**Simulação** é a fase em que se testam várias alternativas de *mix* de produtos, em termos de volumes e preços.

No **planejamento operacional de longo prazo**, as alternativas escolhidas no processo de simulação são detalhadas, e assim se estabelece o orçamento. O limite temporal do planejamento operacional de longo prazo, geralmente, é de um ano.

**Planejamento operacional de curto prazo** consiste em ajustes realizados no plano operacional de longo prazo, durante sua execução, em função das possíveis variações ambientais.

Em contraponto a Pereira (2001), Welsch (2007) assevera que o procedimento mais comumente encontrado na indústria é o estabelecimento de planejamentos de resultados periódicos para cinco anos (longo prazo) e para um ano (curto prazo). Infere-se que, dessa forma, o planejamento operacional segue o mesmo limite temporal explicitado por Welsch (2007).

O estabelecimento de um limite temporal é importante em função do efetivo comprometimento, ou seja, planos avançam ao futuro para não perderem de vista os compromissos no presente. Planejar para um período muito curto ou muito longo é ineficaz.

Guerreiro (1989) divide em dois os planos produzidos durante o planejamento operacional:

- Planos alternativos: submetidos a avaliações, a fim de se determinar os mais viáveis;
- Plano Operacional: plano alternativo aprovado que norteará a atuação da empresa no período.

Em outras palavras, para a fase simulação do planejamento operacional, Guerreiro (1989) atribuiu a nomenclatura de plano alternativo e as fases de planejamento operacional de longo e curto prazo de plano operacional.

Segundo Reis e Lemes (2004), para que se estabeleça um processo de planejamento operacional, é imprescindível que a organização consiga alcançar os seguintes objetivos:

- Parametrização pela missão: levar em consideração os limites de atuação ditados pela missão;

- Viabilização das diretrizes do planejamento estratégico: suprimento da necessidade de uma etapa subsequente, de natureza qualitativa, para cumprimento da missão da organização;
- Permissão de simulações de planos alternativos: o planejamento operacional deverá ser suportado por um adequado sistema de informação, sistema este que deverá simular possibilidades alternativas, em termos físicos e monetários, evidenciando as diversas dimensões daquele evento;
- Apresentação das melhores alternativas operacionais por área: a otimização do resultado global da empresa é objetivo fundamental do planejamento operacional; logo, devem ser simulados resultados ótimos por áreas e, para que isso se torne possível, é condição básica a participação de cada gestor;
- Orientação dos gestores em direção a uma execução eficaz: o planejamento operacional gera um plano capaz de orientar os gestores de forma que suas ações não sejam aleatórias ou dependentes das suas sensibilidades;
- Permissão de revisões adequadas: o plano gerado no processo de planejamento operacional deve ser suficientemente flexível, a fim de permitir revisões adequadas para possíveis alterações;
- Coordenação entre controle e planejamento: o planejamento, sem o correspondente controle, é inócuo, e o controle não coordenado com o planejamento é ineficaz.

Convém salientar que, para que as diretrizes do planejamento estratégico sejam viabilizadas, as simulações de planos alternativos sejam realizadas, as melhores alternativas operacionais por área possam ser apresentadas e haja revisões adequadas e controle e planejamento, deve haver um sistema de informações robusto, constantemente alimentado com dados minuciosamente verificados e atuais. A controladoria, enquanto área, tem como finalidade precípua gerir esse sistema de informações. Tal finalidade estende, à controladoria, a possibilidade - o que ocorre em algumas empresas - de gerir o processo orçamentário, já que este também é um sistema de informações no contexto do planejamento, execução e controle. O orçamento empresarial, largamente conceituado a seguir, é a fase final do planejamento operacional; o mesmo quantifica as decisões determinadas no planejamento operacional.

## 2.2 ORÇAMENTO

O orçamento empresarial, basicamente, possui dois objetivos, que são núcleos de sua finalidade: o planejamento e o controle. A ferramenta orçamentária, uma vez aprovada pela alta administração, serve de base para o **planejamento** de ações e necessidades futuras da empresa. O **controle** se dá em função de que, mediante a formulação do orçamento, são estabelecidos parâmetros de comparação entre o planejado e o efetivamente realizado, possibilitando, dessa forma, ações corretivas por parte da empresa.

### 2.2.1 Orçamento Empresarial

Conceitualmente, o orçamento é tido como dispositivo de controle de gestão, com utilidades diversificadas, um plano administrativo que compreende todas as etapas dos processos para um período futuro definido, é a formalização das políticas, planos, objetivos e metas estabelecidas pela alta gestão para a companhia como um todo e suas subdivisões (WELSCH, 2007).

O orçamento é identificado como redutor de riscos; contribui para a organização dos processos de decisão, permitindo o planejamento, o estabelecimento e mensuração de recursos para viabilizar que as decisões sejam concretizadas. Caracteriza-se por ser um mecanismo de coordenação das ações empresariais, uma vez que estas estão consubstanciadas em seu escopo, e os agentes organizacionais devem seguir tais ações. O orçamento também orienta comportamentos dos colaboradores, fazendo-o convergir para os objetivos gerais da empresa. Nesse sentido, serve para avaliar e fundamentar o desempenho desses gestores (ARGYRIS, 1952; STEDRY, 1960; HOPWOOD, 1974; OTLEY, 1978; LYNE, 1988; BOUQUIN, 2001; BETH e ZRIHEN, 2000; ZRIHEN, 2002, *apud* BESCOS *et al.*, 2004).

O orçamento contribuirá para a redução de riscos organizacionais em todos os sentidos em que for aplicado, seja como ferramenta de controle de gestão, mecanismo de

planejamento, bem como padrão de desempenho. Em todas essas dimensões, percebem-se aplicações para a diminuição do risco- empresa.

Como ferramenta de planejamento, o orçamento contribui para minimizar o problema do **controle da custódia** dos recursos, que consiste na conservação dos recursos empresariais e aplicação dos mesmos na missão da organização por parte dos agentes, neste caso gestores de empresas.

Já como ferramenta de controle, o orçamento colabora com a diminuição dos riscos ligados à obtenção do resultado, uma vez que, por meio do orçamento, é possível controlar se as ações em busca do resultado esperado pelos acionistas e proprietários, para o período, estão sendo executadas, efetuar a correção de erros de planejamento e a reagir adequadamente às mudanças mercadológicas. Na posição de mecanismo de controle, o orçamento restringe o problema do **controle de desempenho dos recursos** (MARTINS, SANTOS, DIAS FILHO, 2004).

Tem-se que é prerrogativa da área de controladoria, enquanto departamento, se estiver livre das pressões dos agentes empresariais, a centralização dos controles minimizadores dos riscos empresariais e de agência. Dessa forma, é possível identificar estreita relação da ferramenta orçamentária com a área de controladoria. Esse assunto será abordado em capítulo específico, mais à frente.

Welsch (2007, p. 21) conceitua o orçamento como “enfoque sistemático e formal à execução das responsabilidades de planejamento, coordenação e controle da administração”, envolvendo e utilizando planejamento estratégico, planejamento operacional de longo prazo, planejamento operacional de curto prazo e sistema de revisões periódicas do realizado x planejado, com emissão de relatórios.

Zdanowicz (2003) resume o conceito de orçamento como ferramenta que discrimina o planejamento operacional e/ou de investimentos para um determinado período, orientado pelos objetivos e metas empresariais.



Os conceitos atribuídos à ferramenta orçamentária, por Welsch (2007) e Zdanowicz (2003), são diferentes no sentido em que Zdanowicz (2003) restringe o plano orçamentário à quantificação e determinação de recursos viabilizadores de ações, necessários para o cumprimento dos objetivos e metas organizacionais. Dessa forma, o conceito proposto por Zdanowicz (2003) é parte integrante do evidenciado por Welsch (2007), que amplia, conceitualmente, as ações propostas pela ferramenta orçamentária, aproximando mais o conceito à função precípua do orçamento, que é planejamento e controle.

Assume-se, nesta pesquisa, que, conceitualmente, o planejamento orçamentário formaliza e sistematiza o processo de gestão, já apresentado como as fases de planejamento (estratégico e operacional), execução, controle e *feedback*.

Tung (1994, p. 30) acentua que o orçamento representa uma atividade econômico-financeira que parte da determinação e análise dos eventos relevantes do passado e das condições empresariais presentes. A análise deve ser feita externa e internamente: em termos externos, avaliando a situação geral dos negócios e, em termos internos, deve-se relacionar, detalhadamente, as receitas, os custos, as despesas, etc., permitindo que se projete o desempenho da empresa como um todo.

Zdanowicz (1989) evidencia, como principais características do orçamento, as seguintes:

a) Projeções para o futuro. Em virtude da transposição de uma situação atual projetada para o futuro, deverá ser elaborada diretriz de novas condições de trabalho;

b) Flexibilização na aplicação. Tendo em vista as variações apresentadas, tanto na economia interna quanto na externa, a empresa deve apresentar-se cada vez mais dinâmica para se adaptar às novas condições, adotando a flexibilização na utilização do orçamento para a consecução do plano de lucros;

c) Participação direta dos responsáveis. Os princípios de responsabilidade e autoridade devem ser observados com rigor. A participação direta dos responsáveis sugere a elaboração de um plano, no qual os responsáveis pelas áreas de atividade da empresa participam em equipe com seus pareceres, colaborando com a alta administração no estabelecimento dos objetivos e das metas.

Para que o orçamento tenha êxito em sua aplicação, é necessário que todas as partes responsáveis estejam envolvidas, no sentido de buscar as melhores referências para sua elaboração, tendo em vista o futuro do negócio, o envolvimento dos participantes na elaboração do plano e a necessidade de flexibilizar-se diante das novas circunstâncias.

De acordo com Welsch (2007), a elaboração e aplicação de um plano orçamentário realístico, acordado plenamente entre as áreas da empresa nos seus diversos níveis, respeitando as políticas corporativas de tal forma a ser eficiente e competitiva no meio em que atua, possibilita uma flexibilidade administrativa, minimizando os custos e maximizando os lucros.

O orçamento possibilita muitas vantagens para as empresas que o adotam, como: a redução de incertezas perante uma economia instável, a melhora do desempenho das pessoas envolvidas no plano orçamentário, decisões mais coesas e próximas da realidade, maior segurança para decisões futuras, sempre se tendo em vista a maximização dos resultados.

É possível dizer que as vantagens da utilização do plano orçamentário envolvem a fixação concreta dos objetivos e das políticas para a empresa, uma integração na fixação dos objetivos, uma redução de tempo gasto pela alta administração mediante a delegação de poderes e autoridade, além de permitir uma correta identificação dos pontos de eficiência e ineficiência no desempenho das atividades.

E, para que o plano orçamentário desempenhe o seu papel, é necessário que haja constantes reavaliações de metas e de desempenhos; portanto, o orçamento tem que ser de característica flexível, pois, do contrário, causa falta de motivação, e pode levar a resultados não-esperados. Além disso, existem necessidades fundamentais que devem estar suficientemente supridas, relacionadas ao modelo de gestão e estrutura empresarial, para que a implementação e a utilização do plano orçamentário tenham sucesso nas organizações.

### 2.2.2 Condições para Implementação

Os gestores e a empresa como um todo devem estar firmemente comprometidos com orientações, atividades e abordagens desejáveis e necessárias para a aplicação do modelo de gestão, do planejamento estratégico e, conseqüentemente, do operacional, pois são condições básicas que impactam diretamente na administração empresarial e no seu sucesso. Tais condições são o que Welsch (2007) classificou como princípios mais importantes: “os fundamentos do planejamento e controle dos lucros”, a saber:

- a. Envolvimento Administrativo;
- b. Adaptação Organizacional;
- c. Contabilidade por Áreas de Responsabilidades;
- d. Orientação para Objetivos;
- e. Comunicação Integral;
- f. Expectativas Realísticas;
- g. Oportunidade;
- h. Aplicação Flexível;
- i. Reconhecimento do Esforço Individual e do Grupo;
- j. Acompanhamento.

O **envolvimento administrativo** compreende o entendimento, por parte dos gestores, da natureza e características do orçamento e de que seu enfoque é a melhor opção. Os gestores, nessa perspectiva, devem empenhar-se no cumprimento e apoio adequado ao plano orçamentário.

Nesse sentido, Welsch (1978, p. 50) assevera: “para que o orçamento empresarial seja bem sucedido, ele deve contar com o apoio integral de cada membro da administração, começando pelo presidente”.

A **adaptação organizacional** significa que as responsabilidades e funções devem ser claras e bem delineadas para que o orçamento possa ser implementado e operacionalizado.

Welsch (1978) aponta que o delineamento das atividades e responsabilidades são necessárias para evitar duplicação de esforços e diluição de responsabilidades.

A **estrutura organizacional** e a **atribuição de autoridade** têm como finalidade a viabilização de condições para que os objetivos empresariais sejam regularmente alcançados, de maneira coordenada e efetiva.

Para utilizar o orçamento empresarial, é necessário que a contabilidade seja adaptada primordialmente às responsabilidades organizacionais, ou seja, deve haver um sistema de **contabilidade por área de responsabilidade**, uma vez que o processo orçamentário é criado com base em dados históricos, obtidos por meio da contabilidade, que também se utiliza dos dados contábeis para efetuar o controle (comparação entre o planejado e o executado).

A existência das companhias, a longo prazo, depende do estabelecimento de objetivos; este é o fundamento da administração por objetivos. Logo, é importante que os gestores aceitem e compreendam a orientação para objetivos, pois esta é congruente com a finalidade do orçamento empresarial.

A **comunicação integral** consiste na comunicação clara e integral da responsabilidade e do objetivo de cada um (subordinados e superiores) no processo, viabilizando o acesso de todos às informações. O acesso de todos aos relatórios de desempenho por área de responsabilidade, de forma completa e sem restrições, aumenta o grau de comunicação essencial a uma administração satisfatória.

As **expectativas são realistas** quando os objetivos e metas podem ser alcançados com eficiência e de forma global. As metas devem ser estabelecidas com equilíbrio, evitando-se o conservadorismo em demasia e o otimismo irracional. Em outras palavras, as metas não podem ser inatingíveis, pois causarão desânimo à equipe; da mesma forma, não devem ser modestas, pois incitam poucos esforços e comprometimento.

**Oportunidade** - Compreende o reexame contínuo das perspectivas futuras, replanejamento e modificação dos planos prévios no processo de tomada de decisões,

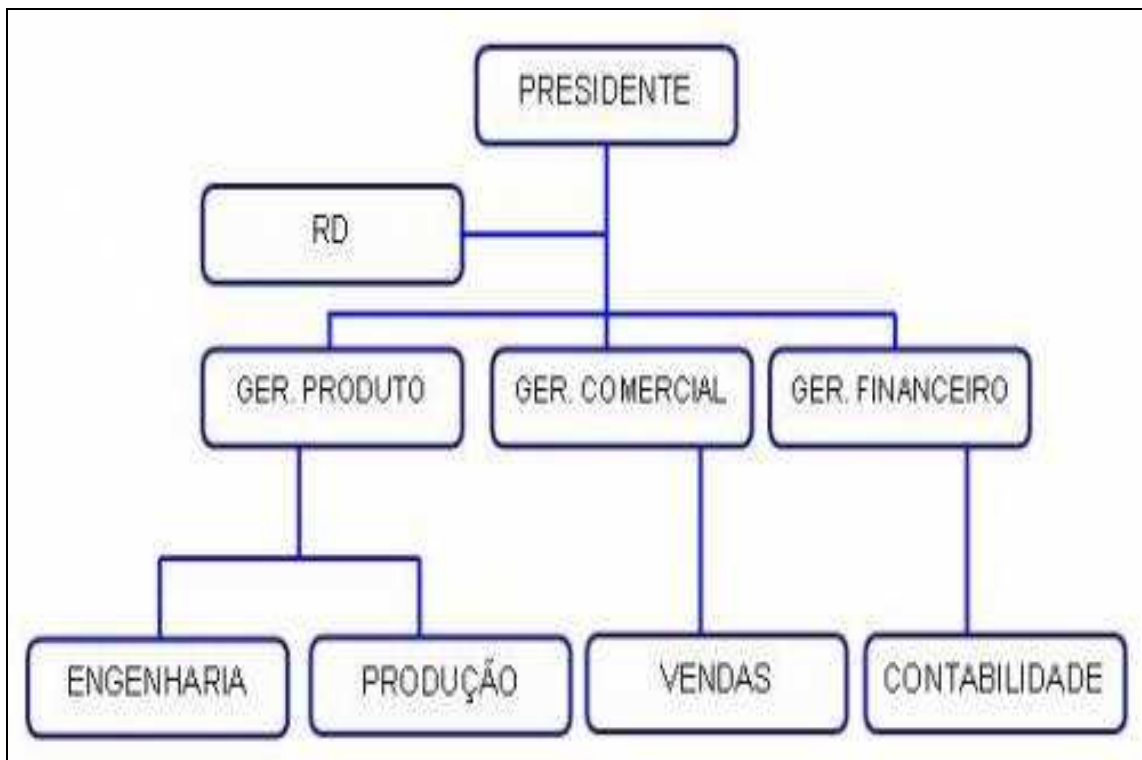
envolvendo todos os níveis administrativos da empresa. Esse princípio estabelece que deverá haver um calendário definido para as atividades de planejamento.

A **aplicação flexível** consiste no fato de que o Orçamento deverá permitir o uso de oportunidades favoráveis, mesmo quando estas não estiverem previstas. Não pode engessar a administração, permitindo-lhe maleabilidade. A flexibilização deverá permear toda a fase de execução do planejamento.

**Reconhecimento do Esforço Individual e do Grupo** - Compreende a justiça que deve haver no sistema de avaliação individual. Deve haver identificação das realizações individuais, e estas devem ser consideradas no processo administrativo.

O desempenho desfavorável requer ações corretivas imediatas; o desempenho favorável traduz conhecimento empresarial de que somente serão passíveis de reconhecimento se sofrerem o **Acompanhamento**. O acompanhamento cria condições futuras de melhorar o processo orçamentário.

Adicionado a tais condições, ainda pode-se salientar que a empresa deve estar minimamente estruturada. A Figura 5, a seguir, ilustra a estrutura básica para implementação do orçamento.



**Figura 5** – Estrutura adequada para implantação de um plano orçamentário  
**Fonte:** baseada em Johnson e Kaplan (1993)

Para lidar com a complexidade da diversificação de suas múltiplas atividades, as empresas decompueram suas operações globais em departamentos separados, cada qual com sua especificidade. As companhias funcionalmente organizadas (formato U), cujo modelo estrutural está apresentado na Figura 5, lidam com as complicadas transações internas, causadas pela integração de múltiplas atividades. Johnson e Kaplan (1993, p. 54) asseveram que as empresas, ao expandirem seu negócio e incorporarem outras empresas e/ou diferentes atividades, valem-se do orçamento como ferramenta de controle e planejamento entre as diversas unidades e atividades.

Entretanto, sabe-se que, atualmente, nem todas as empresas estão organizadas da forma apresentada na Figura 5. Muitas trabalham em formato horizontalizado e imbricado, como redes, e, nessas empresas, a utilização do sistema orçamentário tem sofrido grandes críticas.

Segundo Johnson e Kaplan (1993), na Era da produção em massa, gigantes industriais como a *Du Pont* criaram um sistema de contabilidade gerencial que serve como modelo para empresas comerciais complexas até hoje. Os mesmos autores pontuam que o sistema de

contabilidade gerencial desenvolvido pela Du Pont atenuou os problemas burocráticos inerentes às empresas verticalmente integradas de atividades múltiplas e que, se esses problemas ficassem sem solução, acabariam por limitar o tamanho das organizações, em função do custo de coordenação de atividades internas diferentes. Mas, hoje em dia, a ferramenta orçamentária deve sofrer rápida e profunda readequação.

Em contraponto, mesmo diante da realidade atual, em que muitas empresas alteraram suas estruturas e *modus operandi*, a fim de sobreviverem no mercado em constante mutação, Horngren, Foster e Datar (2000), apontam algumas vantagens de se fazer um plano orçamentário para as empresas, assegurando que, se a ferramenta orçamentária for coordenada de forma inteligente, “impelirá ao planejamento, incluindo implantação de planos, fornecerá critérios de desempenho e promoverá a comunicação e coordenação dentro da organização”.

Os mesmos autores afirmam que o orçamento é mais útil quando alinhado ao planejamento estratégico ou estratégia empresarial. Sabe-se que a empresa que utiliza o plano orçamentário como diretriz aumenta as chances frente aos concorrentes, uma vez que ela passa a conhecer melhor suas limitações e tem projeções quanto ao futuro.

Entende-se que as três vantagens genéricas apontadas por Horngren, Foster e Datar (2000) se aplicam a todos os tipos de organização empresarial e estrutura empresarial. Para a obtenção dessa vantagem, basta que a empresa adapte a ferramenta às suas necessidades. Os próprios estudos da CAM-I, quando da formulação do orçamento por atividade (ABB), servem de base para essa assertiva, pois não baniram o orçamento da vida empresarial e, sim, adaptaram o método de sua consecução, de maneira que suprisse a demanda daquelas companhias.

No que tange aos métodos ou tipos orçamentários, que consiste no modo como são estimadas as peças orçamentárias ou a forma como as organizações consideram os valores a serem orçados, algumas empresas podem optar pela revisão de períodos anteriores, outras podem optar por começar da base zero, outras podem considerar eventos mensais, trimestrais ou bimestrais, revisar e formular seus orçamentos continuamente. Portanto, a forma do orçamento é dependente da escolha empresarial, que certamente optará pelo que melhor se

adapte aos seus objetivos, filosofia de gestão, sistemas de mensuração e métodos de controle (Figura 6).

Lunkes (2003a) afirma que o orçamento poderá ter formas diferentes: poderá ser trabalhado com classificação de transações por recursos ou transações por atividades; por exemplo, as contas também poderão ser agrupadas por centro de responsabilidade ou por processo. O modelo de condução do processo orçamentário é dependente da escolha empresarial, que certamente optará pelo que melhor se adapte aos seus objetivos, filosofia de gestão, sistemas de mensuração e métodos de controle (Figura 6).

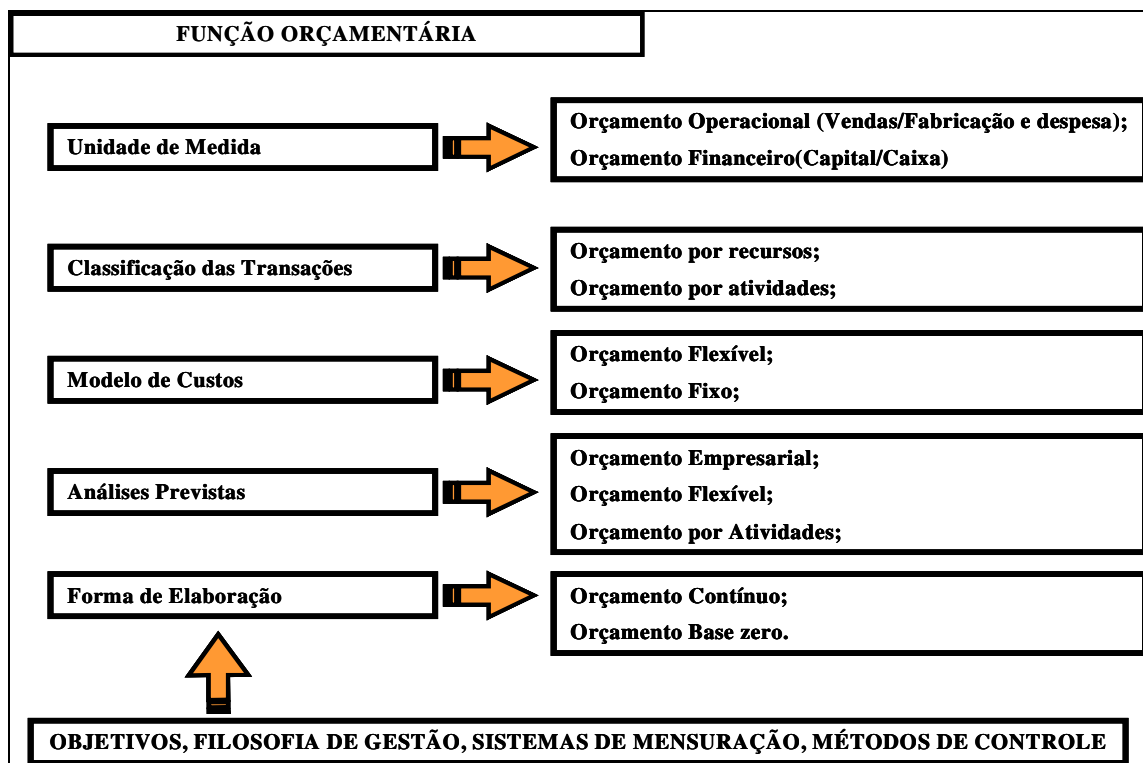


Figura 6: Função Orçamentária  
Fonte: Baseada em Lunkes (2003a).

Observa-se, na Figura 06, que existe uma função ligada às diferentes formas orçamentárias, ou seja, se o modo como se estimam os valores a serem orçados for estabelecido conforme a unidade de medida, tem-se o orçamento operacional ou financeiro; se for estabelecido conforme o método de classificação das transações, obtém-se, então, orçamento por atividades ou orçamento por recursos e, assim, consecutivamente. Essas diferentes formas de orçamento intitulam-se como métodos orçamentários ou tipos orçamentários (LUNKES, 2007).



### 2.2.3 Métodos Orçamentários

Sabe-se que, conforme visto na Figura 6, são os objetivos, a filosofia de gestão, os sistemas de mensuração e os métodos de controle que definem o tipo de orçamento que será adotado pela organização. O modo como são valoradas as peças orçamentárias evoluiu, ou seja, os tipos orçamentários alteraram-se conforme a demanda da gestão empresarial frente às diversas mudanças e pressões mercadológicas. A seguir, apresentam-se, conceitualmente, algumas dessas maneiras de calcular o orçamento.

#### **Orçamento Estático**

É o orçamento mais comum, também chamado de orçamento tradicional. Elaboram-se todas as peças orçamentárias a partir da fixação de determinados volumes de produção ou vendas, ou seja, são fixos para um nível de atividade. Esses volumes, por sua vez, também determinarão o volume das demais atividades e setores da empresa. O orçamento é considerado estático quando a administração do sistema não permite nenhuma alteração nas peças orçamentárias (WARREN; REEVE; FESS, 2008).

A execução do orçamento tradicional tem como base a previsão de volumes específicos de produção de bens e serviços, sendo os custos variáveis estimados para um volume exclusivo de eventos. Se ocorrer nível de volume diverso do estimado, poderá haver superestimação ou subestimação relacionada aos custos variáveis orçados.

Este modelo orçamentário tem como ponto crítico sua inflexibilidade, pois, se os volumes estimados não forem atingidos durante o período de execução do processo orçamentário, parcela expressiva das peças orçamentárias perderá valor para o processo de acompanhamento, controle e análise das variações. Aponta-se também como ponto de insuficiência ao processo de gestão o fato de este tipo de orçamento não servir como base para projeções e simulações.

De forma diversa, entretanto, as multinacionais utilizam esse modelo orçamentário e o têm como muito proveitoso, pois sua estaticidade vai ao encontro da necessidade de

solidificação dos orçamentos de todas as suas unidades em um único orçamento. Segundo Padoveze (2005), o orçamento consolidado entre matriz e filiais (em outras nações do mundo) é essencial para o controle e visão ampla dos resultados gerais da companhia; inclusive, aponta que eventuais alterações de volume em algumas divisões dessas multinacionais podem não impactar de forma significativa no total dos orçamentos.

### **Orçamento Flexível**

Surgiu como contraponto ao orçamento estático. Segundo Horngren, Foster e Datar (2000), o orçamento flexível é um conjunto de orçamentos que pode ser ajustado a qualquer nível de atividades, sendo essencial para a sua elaboração a distinção entre custos fixos e variáveis. Os custos variáveis seguirão o volume de atividade, enquanto os custos fixos terão o tratamento tradicional. A abordagem do orçamento flexível é uma prática que se faz presente e crescente nas empresas por apresentar características flexíveis em sua elaboração e controle.

Lunkes (2007) aborda a questão da utilização do orçamento flexível como ferramenta de controle de gestão, uma vez que a economia apresenta-se em constante mudança, e a concorrência apresenta-se em patamares elevados e crescentes. Explica que o orçamento estável já não responde mais às expectativas dos gestores, por não atender aos processos modernos de controle de gestão. O processo de globalização ocorrido no mundo inteiro requer uma tomada de decisões flexíveis, adaptadas às necessidades e ao contexto atual. Avaliar o desempenho da empresa tornou-se tarefa cada vez mais difícil quando se trata de analisar sobre bases orçamentárias estáveis. Esse fato se deve às constantes alterações mercadológicas ocorridas durante o período orçado, gerando, assim, grandes desvios entre o orçado e o realizado.

Não obstante, para a adoção e aplicação do orçamento flexível, em qualquer organização, é necessário que todos tenham conhecimento de todo o processo e das peças orçamentárias, bem como o entendimento dos desvios ocorridos no plano orçamentário, permitindo, assim, que o orçamento seja ajustado à medida que ocorrerem mudanças no nível de atividade real.

Conforme citado anteriormente, o orçamento estático é baseado em um único nível de produção e não é alterado ou ajustado após ter sido estabelecido, apesar da existência de divergências com o nível de produção real (ou com a receita e direcionadores de custos reais). No orçamento flexível, não se considera apenas um determinado número de volume de produção ou vendas (ou seja, um volume fixo); no entanto, a empresa trabalha com hipóteses diversas e com uma faixa de níveis de atividades nas quais, tendencialmente, se localizarão tais volumes de produção ou vendas. Contudo, para que o orçamento flexível obtenha êxito em sua aplicação, é necessário um grande conhecimento dos padrões de comportamento dos custos.

Horngren; Foster e Datar (2000, p. 154) mencionam que

o orçamento estático é aquele baseado em um único nível de produção e não é alterado ou ajustado após ter sido estabelecido, apesar da existência de divergência com o nível de produção real (ou com a receita e direcionadores de custo reais). O orçamento flexível é ajustado de acordo com as mudanças no nível de atividade real (ou receita e direcionadores de custos reais).

Percebe-se que o orçamento flexível permite aos gestores orçamentários o cálculo de um conjunto mais vasto de variações do que o orçamento estático. Em tempos de grandes mudanças, o orçamento flexível é um instrumento à disposição dos gestores para que se adaptem eficazmente as novas condições impostas pelo mercado. As variações provenientes da utilização do orçamento flexível auxiliam os gestores a obter uma visão mais ampla e aprofundada sobre os desvios entre o real e o estimado.

As áreas com variações recebem mais atenção, pois essas variações podem explicar situações não desejadas e, também, são utilizadas para avaliar desempenho, além de promoverem incentivos por eficiência para os gerentes que as minimizam no futuro. Leone (1997) ressalta a importância de se analisar as despesas mistas para se saber quanto é sua parte fixa e quanto é a sua parte variável. Entende que, se a administração tem conhecimento dos seus custos ou despesas, fixos e variáveis (considerando a parte fixa e a parte variável dos custos mistos), ela terá condições especiais para elaborar indicadores de gestão ou informações gerenciais, os quais a ajudarão na delegação de suas funções.

A análise dos desvios é de grande importância para que haja um melhoramento contínuo, e, por meio do orçamento flexível, as variações são analisadas e compreendidas por

todos os colaboradores envolvidos. Outrossim, a empresa deve ser clara e objetiva na elaboração do seu orçamento para atingir mais facilmente seus objetivos e metas globais.

Horngren; Foster e Datar (2000) ressaltam que os orçamentos, estáticos ou flexíveis, podem diferir quanto ao nível de detalhamento. As empresas, cada vez mais, estão desenvolvendo critérios de orçamento que contenham números finais capazes de apresentar análises mais detalhadas das cifras na tela do computador.

### **Orçamento base zero**

O orçamento base zero se caracteriza por descartar todas as informações dos exercícios financeiros anteriores, partindo do pressuposto de que elas se alteram de exercício para exercício, não podendo ser reutilizadas. Dessa forma, o orçamento base zero apregoa que as organizações devem partir do zero para formulação dos seus orçamentos, como se não tivessem existido anteriormente; desenvolvem seus orçamentos com base em estimativas futuras.

O orçamento base zero, comumente chamado OBZ no meio acadêmico e empresarial, teve origem em 1970, quando foi estendido a todas as divisões da *Texas Instruments*. Conforme Pyhrr (1981), esse método exige, além de projeção de dados - considerando as operações iniciando do zero - que os gastos sejam justificados, e rejeita a visão tradicional do orçamento. O autor salienta que esse método procura envolver todos os empregados da unidade de negócio em busca dos melhores resultados.

Segundo Robbins (2001), apesar de a maioria das organizações utilizarem o orçamento tradicional, a abordagem da base zero é relevante quando as organizações estão desenvolvendo novas estratégias, empreendendo uma importante reorganização ou introduzindo outros programas de mudanças organizacionais similares.

O OBZ surgiu em contraposição ao orçamento de tendências, conforme Padoveze (2005), uma vez que o orçamento de tendências observa dados anteriores para prever o futuro. “A proposta do orçamento base zero está em discutir toda a empresa sempre que se elabora o orçamento. Está em questionar cada gasto, cada estrutura, buscando verificar sua real

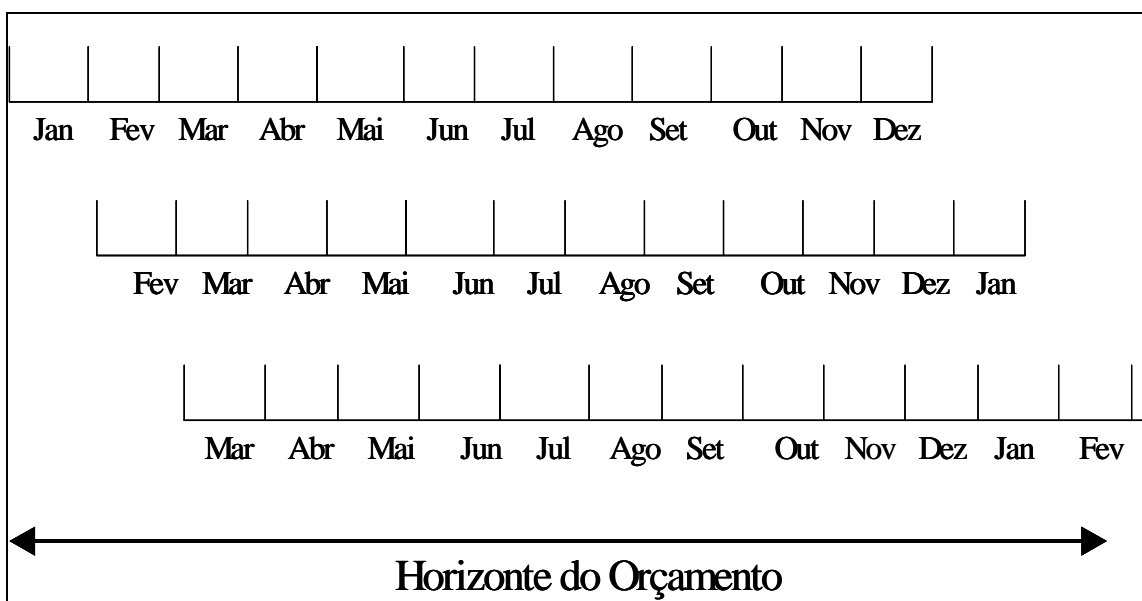
necessidade.” (PADOVEZE, 2005, p. 42).

Ao questionar os gastos organizacionais, o OBZ revisa todas as atividades empresariais, em função da necessidade de existir ou não determinado gasto. Uma vez definidas todas as atividades necessárias, são realizadas pesquisas e estudos, a partir do zero, sobre quanto deverá ser o gasto para a estruturação e manutenção daquela atividade e quais são suas metas e objetivos.

Existe uma rediscussão de todas as atividades da empresa na formulação do OBZ, constituindo-se este seu ponto crítico, pois muitos acadêmicos e profissionais acreditam que este tipo de orçamento é demorado e caro.

### Orçamento Contínuo

O orçamento contínuo consiste em atualizar o orçamento periodicamente, acrescentando, ao fim de cada ciclo, um novo período, que poderá ser de um mês ou mais. No orçamento contínuo, os gestores e empregados estão constantemente envolvidos no processo orçamentário, incorporando as condições variáveis a este. Segundo Lunkes (2007), um ambiente com rápidas mudanças e produtos com ciclo de vida curto desfavorecem um planejamento anual, porque 12 meses é um tempo muito longo nesse contexto.



**Figura 7:** Orçamento Contínuo  
Fonte: adaptado de Nascimento (2005)

Geralmente, o orçamento contínuo é elaborado para um período de doze meses, e, ao final de cada mês, é incorporado um novo mês, conforme demonstra o horizonte orçamentário constante na Figura 7, considerando as variáveis atuais. Dessa forma, acrescenta-se um novo orçamento para o mesmo período mensal, no ano seguinte, mantendo-se o orçamento constantemente atualizado.

As companhias usam orçamentos contínuos anuais na elaboração de orçamentos quinquenais para o planejamento de longo prazo, acreditando que, dessa forma, há menor perigo de os gerentes ficarem concentrados nas metas de curto prazo, uma vez que os obriga a se concentrarem um ano à frente (GARRISON; NOREEN, 2001). Nesse método, são distribuídos relatórios de desempenho mês a mês, para que os responsáveis por área os analisem, fazendo previsão para o mesmo período futuro. Quando do fechamento do orçamento do período (trimestre, ano), são feitos apenas ajustes, já que este já foi previsto mês a mês, por área. O sucesso desse método está ligado diretamente à competência e habilidade dos gestores de área.

O orçamento contínuo, também conhecido por *rolling budgeting* ou *rolling forecasting*, é um conceito bastante recente sobre o orçamento que surgiu sob a perspectiva de flexibilizar a ferramenta orçamentária.

Segundo Padoveze (2005), o *rolling forecasting* é peculiar porque permite à empresa descortinar continuamente um horizonte de 12 meses ou mais. Este autor aponta como desvantagem do método orçamentário sua operacionalidade, já que conceber orçamentos mensais exigirá o ativamento de quase todo o processo orçamentário, o que toma tempo de toda a organização.

### **Orçamento de Tendências**

O orçamento de tendências tem como conceito a prática de realizar projeções futuras com uma série de dados ou informações passadas. A construção do orçamento operacional e financeiro da organização se dá com base no tratamento e análise de dados referentes a receitas, custos, despesas e investimentos desenvolvidos de períodos anteriores.

O orçamento de tendências pode ser utilizado com qualquer outro tipo de orçamento citado neste estudo, à exceção do OBZ, que é seu contraponto. Nesse sentido, o ponto crítico deste modelo orçamentário é o risco de erros, pois as tendências podem não se confirmar, ainda mais nos dias atuais em que existem rápidas mudanças ambientais e tecnológicas.

Entretanto, Padoveze (2005, p. 42) afirma que tal prática vem dando bons resultados, porém salienta que o resultado positivo é devido à introdução dos novos elementos componentes do planejamento operacional da empresa. O autor acredita que o orçamento por tendências é eficaz, porque, “de modo geral, os eventos passados são decorrentes de estruturas organizacionais já existentes e, por conseguinte, há forte tendência de tais eventos se reproduzirem”.

Enquanto o método orçamentário varia conforme os objetivos, a filosofia de gestão, os sistemas de mensuração e os métodos de controle, a estrutura orçamentária, ou seja, o conjunto de suas peças e a seqüência como são concebidas, teoricamente, não se alteram. A seguir, apresentam-se conceitos que tangenciam o ciclo orçamentário e a consecução das peças orçamentárias.

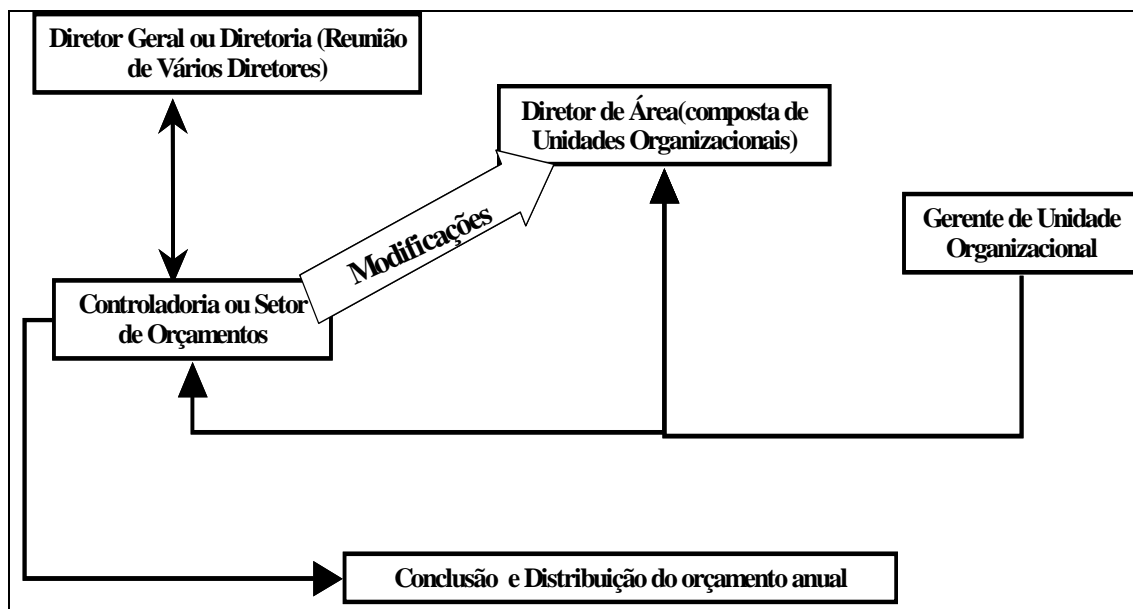
#### **2.2.4 Ciclo Orçamentário**

O planejamento orçamentário constitui-se de um conjunto harmônico dos orçamentos das diversas atividades da organização, em consonância com os objetivos e metas estipulados pela alta administração para determinado período, geralmente um ano. Conforme já citado neste estudo, Welsch (2007, p. 21) aponta que o orçamento empresarial envolve a preparação e utilização de objetivos empresariais globais e de longo prazo, o desenvolvimento, em termos gerais, de um orçamento de longo prazo, um orçamento de curto prazo, detalhado de acordo com as atividades e departamentos da organização, e um sistema de acompanhamento e emissão de relatórios periódicos de desempenho para diversos setores e atividades.

Welsch (2007, p. 33) sintetiza a dinâmica de desenvolvimento do orçamento anual em um padrão geral que ocorre da seguinte forma (Figura 8):

1. Estabelecimento, pela alta administração, dos objetivos gerais e premissas dos planejamentos econômicos, de vendas, operacionais, despesas gerais e de investimentos;
2. O gestor de cada unidade elabora o seu próprio orçamento, de acordo com as premissas estabelecidas;
3. Apresentação do orçamento de cada unidade, pelo gestor da mesma, à alta administração, com o objetivo de ajustes ou aprovação;
4. Uma vez aprovados os orçamentos de unidade, os mesmos são unificados, dando origem ao orçamento global anual.

Geralmente, a primeira unidade ou departamento a fazer seu orçamento é o de vendas, pois a maior parte das demais atividades empresariais está vinculada ao volume de vendas. Por exemplo, o volume de vendas determinará a demanda futura de matéria, mão-de-obra, possíveis gastos com estocagem, entre outros (WELSCH, 2007).



**Figura 8:** Dinâmica de desenvolvimento do Orçamento Empresarial  
Fonte: Baseado em Moreira (1992).

Na Figura 8, a controladoria está na mesma linha do setor de orçamento, porém, muitas vezes, este departamento é separado da controladoria, reportando-se à mesma. Tem-se,



ainda, que a controladoria faz parte da reunião de vários diretores ou da diretoria geral, ao mesmo tempo que comunica, conclui e distribui o orçamento anual.

Via de regra, o processo decisório do orçamento, bem como o processo orçamentário é centralizado no comitê orçamentário, geralmente composto pela diretoria, gerência ou chefias intermediárias e o coordenador do comitê/processo orçamentário, comumente representado pelo *controller* da empresa.

Existe a presença do departamento de orçamento, que, geralmente, se reporta ao *controller* da matriz. O departamento de orçamento administra o fluxo de informações do orçamento. Segundo Anthony e Govindarajan (2002, p. 470), esse departamento tem como atribuições:

- a) Editar formulários e procedimentos para a elaboração do orçamento;
- b) Coordenar e publicar, anualmente, as premissas determinadas pela matriz que devem ser consideradas nos orçamentos;
- c) Garantir que todas as informações sejam adequadamente comunicadas a todos os setores da organização;
- d) Dar assistência a todos os setores na elaboração de seus respectivos orçamentos;
- e) Examinar os orçamentos propostos pelos departamentos e fazer recomendações aos mesmos e, após, ao comitê orçamentário (alta diretoria);
- f) Controlar o processo de revisão do orçamento durante o ano;
- g) Coordenar o trabalho dos departamentos de orçamento das unidades abaixo da matriz;
- h) Comparar o desempenho real com o orçado, interpretando os resultados e preparando resumos para a alta administração.

No mesmo sentido, Welsch (2007, p. 84) salienta que o processo orçamentário exige que as responsabilidades sejam cuidadosamente explicitadas a cada um dos elementos envolvidos, pois “o delineamento cuidadoso da participação e responsabilidade dos gestores de departamentos e processos e assessoria possui conseqüências consideravelmente significativas”. Segundo este autor, o orçamento empresarial é uma ferramenta destinada a auxiliar o gestor de processos ou responsáveis por departamentos a encarar as peças orçamentárias ou os planos como sendo seus próprios planos, devendo assumir a responsabilidade pelo seu sucesso ou insucesso.

Já os executivos de assessoria não tomam decisão; entretanto, são responsáveis em projetar e aperfeiçoar o sistema, supervisionar e coordenar o funcionamento do sistema, fornecer assistência técnica especializada, realizar análises e fornecer conselhos aos gestores e conceber e distribuir relatórios de desempenho. Tem-se que este departamento pode receber a nomenclatura de controladoria, setor ou departamento de orçamentos e/ou, ainda, departamento de planejamento, o que varia de empresa para empresa. Entretanto, todas as empresas têm um departamento que atua com essas atribuições, essenciais à consecução do plano orçamentário.

De maneira mais detalhada e congruente com a forma evidenciada por Welsh (2007), Kennedy e Dugdale (1999), sob a égide de que o orçamento é a expressão quantitativa de um plano de ação e de um dispositivo automático de entrada (DAE) para a coordenação e execução desse mesmo plano, asseveram que, teoricamente, o processo orçamentário se dá em uma seqüência lógica de nove passos:

1. Formalização da missão empresarial, já intrínseca às suas atividades e objetivos organizacionais concernentes a esta missão identificada;
2. Estabelecimento das premissas econômicas e de vendas, operacionais e gerais e de investimentos, frente ao acurado e profundo exame do ambiente e mercado em que a organização está inserida; determinação de fatores de limitantes de práticas;
3. Planejamento de longo prazo, ou global, menos detalhado, com base nas premissas e fatores limitantes, ajustes de planejamentos de investimentos em andamento, simulação e escolha das melhores alternativas;
4. Divulgação das premissas estabelecidas a todos os departamentos para formulação de outros orçamentos, coordenados pelos fatores de limitação e pelos objetivos incorporados;
5. Devolução dos orçamentos das áreas e síntese dos mesmos para produção de um orçamento global;
6. Revisão do orçamento global à vista dos objetivos estabelecidos;
7. Aprovação do orçamento global ou, se o orçamento não estiver de acordo com os resultados esperados, retorno às áreas, para alteração da peça orçamentária. O processo será repetido, até que orçamento-mestre esteja aceitável, para aprovação;

8. Divulgação do orçamento consolidado, para o exercício seguinte, e conseqüente monitoramento dos resultados reais e de suas variações, a serem incluídas no relatório de orçamento;

9. Em conseqüência das variações: (i) toma-se ação corretiva para eliminar variações; ou (ii) revisam-se os orçamentos globais e de áreas, a fim de se incorporar tais variações (KENNEDY; DUGDALE, 1999).

Nesse sentido, tem-se, ainda, o cronograma de Padoveze (2005), que evidencia as datas e os responsáveis por cada uma das etapas explicitadas por Welsh (2007), Kennedy e Dugdale (1999), apresentadas a seguir:

Ordem	Etapas do Processo Orçamentário	Departamento/Área Responsável	julho	agosto	setembro	outubro	novembro	dezembro	Plano em Ação
1	Estabelecimento da Missão e Objetivos Comparativos	Presidência	X X X						
2	Análise do Ambiente	Diretoria Controladoria	X X X						
3	Construção de Cenários	Diretoria Controladoria	X X X						
4	Estabelecimento de fator limitante (volume)	Diretoria		X X					
5	Definição de premissas orçamentárias gerais	Diretoria Controladoria		X X					
6	Definição das premissas orçamentárias	Controladoria		X					
7	Elaboração das Peças Orçamentárias	Controladoria			X X X X				
8	Aprovação Inicial	Comitê Orçamentário				X			
9	Primeira Revisão	Gestores Responsáveis				X X			
10	Segunda Revisão	Controladoria				X X			
11	Revisão Final	Gestores Controladoria					X		
12	Aprovação Final do Orçamento;	Comitê Orçamentário					X		
13	Conclusão das peças orçamentárias	Controladoria					X		
14	Projeção das Demonstrações Contábeis	Controladoria					X		
15	Validação Final	Presidência Diretoria						X	
16	Publicação e Distribuição do Orçamento Final às Unidades;	Controladoria						X	
17	Controle Orçamentário	Controladoria Gestores							X X X X
18	Reporte das Variações	Gestores Controladoria							X X X X

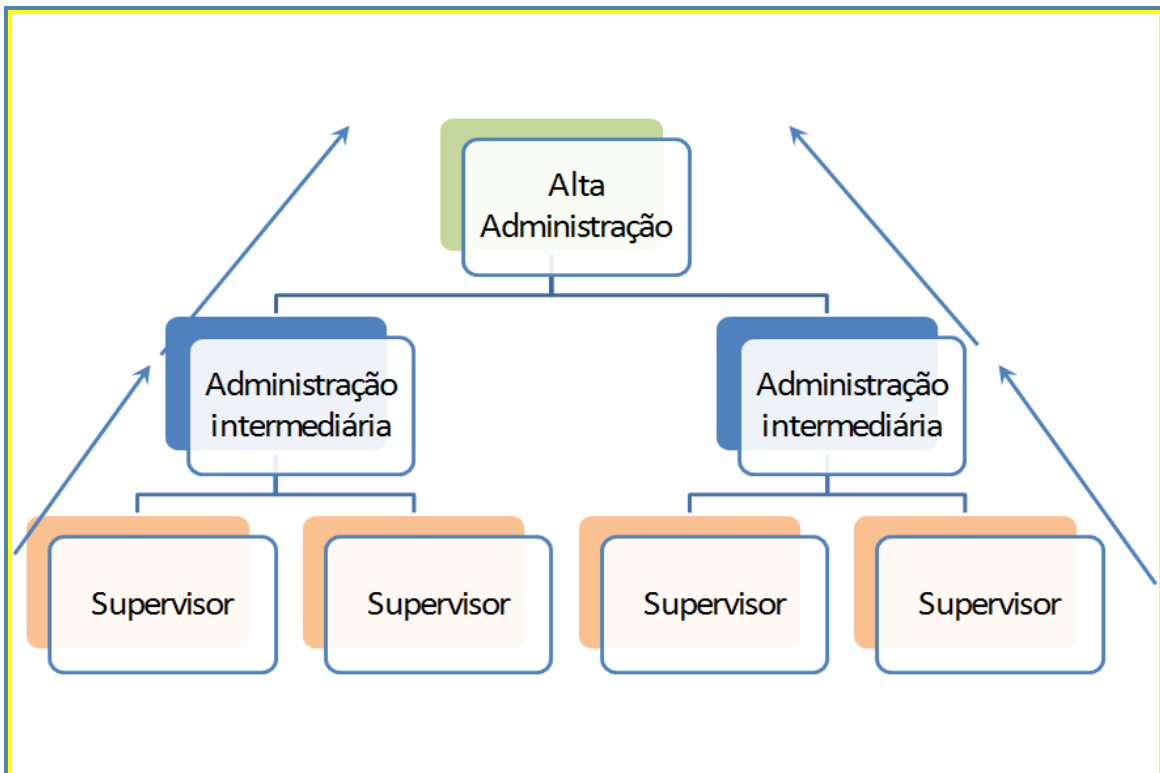
**Figura 9:** Cronograma e responsáveis pela execução da ferramenta orçamentária  
Fonte: Baseada em Padoveze (2005).

O cronograma explicitado na Figura 9 desmembra os nove passos citados por Kennedy e Dugdale (1999), atribuindo responsáveis para a execução de cada um. Trata-se de etapas necessárias para a consecução do plano orçamentário. Dessa forma, o cronograma apresentado por Padoveze (2005) adquire importância singular para este estudo, uma vez que apresenta a seqüência, as áreas e o envolvimento destas no processo orçamentário. Além disso, evidencia as atividades desempenhadas por cada uma das áreas no processo orçamentário e período em que ocorre, traçando uma linha de tempo para formular e colocar em prática a ferramenta orçamentária.

Em síntese, tomando-se como base o conceito e os objetivos do orçamento empresarial, **planejamento** e **controle**, pode-se dividir seu processo de consecução e execução em duas partes. A primeira parte seria o **planejamento** orçamentário de longo e curto prazo, envolvendo o estabelecimento de premissas ou políticas, projeções de vendas, renda e ativos, bem como o montante de recursos (humanos e financeiros) necessários para se chegar ao objetivo desejado.

A segunda parte seria o **controle**, localizado nas fases de implantação, execução e *feedback* dos planos. Nessas fases (implantação, execução e *feedback*), a ferramenta orçamentária é utilizada para garantir que o planejado seja executado, para apontar possíveis diferenças entre o efetivamente executado e o planejado, a fim de que se possam tomar ações corretivas e, ainda, como indicador, sinalizando quando o ambiente em que a empresa está inserida exige ajustes ou modificações nos planos aprovados. Teóricos como Welsch (1978), Steiner e Miner (1977), Fleming (1995), Weston e Brigham (2000) e Hansen e Mowen (2003) denominam a interação dessas duas partes como processo de planejamento ou planejamento de lucros, processo de planejamento financeiro, ou ainda *master budget*, que, em português, pode ser entendido como orçamento global. Para este estudo, denominaremos essas fases como processo orçamentário.

De forma diversa, pode-se citar Garrison, Noreen e Brewer (2007), que apresentam o orçamento auto-imposto; este segue o sentido contrário ao comentado por Welsh (2007), Kennedy e Dugdale (1999) e, conseqüentemente, inverte o cronograma apresentado por Padoveze (2005), ou seja, primeiramente os níveis inferiores de responsabilidades estimam seus orçamentos, passando após por gestores de área e, depois, pela diretoria, até chegarem ao nível mais alto da administração, para aprovação. Esse tipo de prática orçamentária chama-se também de orçamento administrativo que, segundo Garrison, Noreen e Brewer (2007, p. 317), é particularmente importante quando o orçamento é utilizado para controlar e avaliar o desempenho de um administrador. Esses autores afirmam que é visto como a forma mais eficaz de consecução de orçamentos, pois conta com a colaboração de todos na empresa; comunica aos níveis mais baixos a estratégia empresarial, permitindo que todos se sintam parte da organização; e, ainda, minimizam possíveis folgas orçamentárias, uma vez que o orçamento participativo é revisado em escala, de baixo para cima. A Figura 10, a seguir, apresenta como esse processo ocorre:



**Figura 10:** Orçamento Participativo  
 Fonte: Baseada em Garrison, Noreen e Brewer (2007).

A observação da Figura 10 permite visualizar as etapas do processo orçamentário auto-imposto e constatar que, realmente, são diferentes das descritas originariamente, neste estudo, por Welsh (2007); Kennedy e Dugdale (1999). O fluxo inicial dos dados orçamentários se dá dos níveis inferiores para os níveis superiores. Cada pessoa responsável por uma área ou departamento elabora suas próprias estimativas orçamentárias e as submete ao nível gerencial imediatamente superior, e assim consecutivamente. Então, o orçamento vai se consolidando à medida que vai subindo na pirâmide de comando. Entende-se que esta prática, na estrutura de comando empresarial, pode ser chamada de abordagem *botton-up*, que consiste nas decisões empresariais, admitidas pela alta gestão de advirem, inicialmente, dos níveis mais baixos da organização, à medida que passaram por aprovações de superiores imediatos.

Mister salientar que tanto Welsh (2007) quanto Kennedy e Dugdale (1999), entre outros, enfatizam, como já foi citado anteriormente, que o processo de planejamento de lucros deve contar com a participação do maior número de gestores e responsáveis por áreas

possíveis; no entanto, o ponto destacado nos parágrafos anteriores foi a ordem de participação e consequente grau de importância, no imaginário coletivo, de tais gestores.

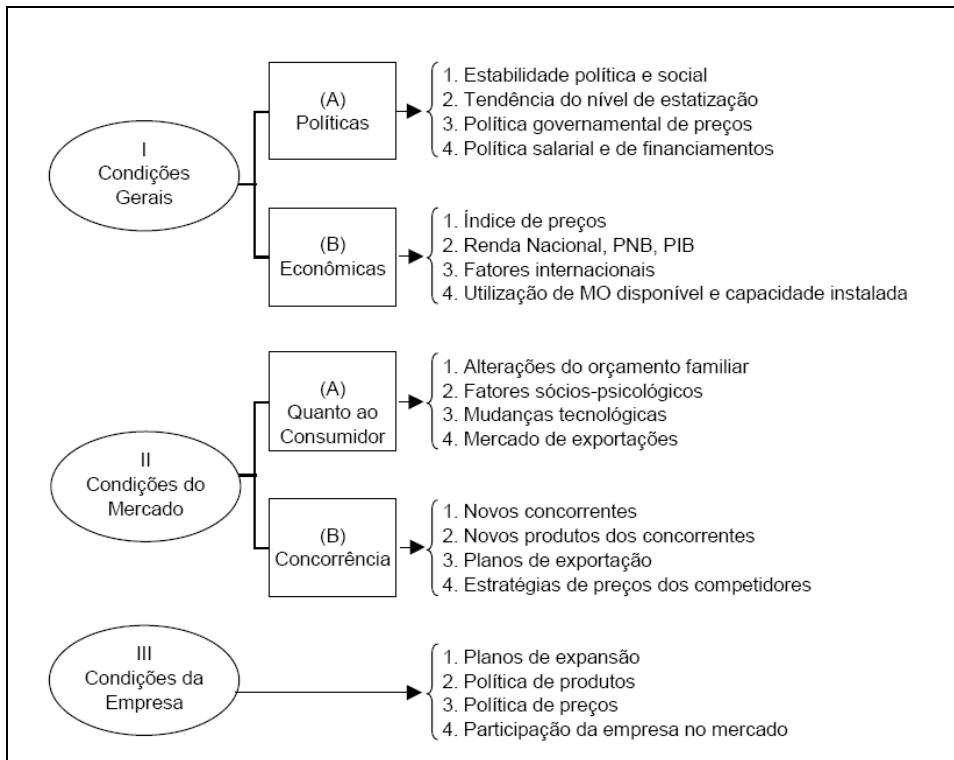
Além da ordem sequencial, relacionada aos períodos e às áreas responsáveis pela execução de cada fase do processo orçamentário, tem-se a lógica sequencial de ocorrência das fases propriamente ditas, que será apresentada no subcapítulo a seguir.

### **2.2.5 Estrutura Orçamentária**

O orçamento empresarial é um plano financeiro constituído de diversos orçamentos por área e atividade da empresa que se classificam em operacionais e financeiros (HANSEN, MOWEN, 2003). Os operacionais compreendem atividades como vendas, compras e produção; já os financeiros compreendem o balanço projetado, demonstração de resultado projetado e fluxo de caixa projetado. Tais demonstrações são resultantes do orçamento operacional e permitem à empresa evidenciar o resultado futuro que irá alcançar, caso todas as operações ocorram conforme planejadas.

Para Zdanowicz (1989), o orçamento pode ter outra classificação além das duas apresentadas por Hansen e Mowen (2003), o que ocorre quando é utilizado para análise das alternativas de investimento de que a empresa dispõe para implantar ou expandir sua capacidade de produção e/ou comercialização. Nesse caso, classifica-se como orçamento de investimento.

Geralmente, o processo de consecução do orçamentário operacional tem início nos meses de junho, julho e agosto, com a determinação de premissas e distribuição das mesmas entre os gestores. Tais premissas (figura 11) são estabelecidas a partir da análise ambiental e em conformidade com os objetivos gerais da organização, que podem estar traduzidos no planejamento estratégico da companhia ou não, pois, mesmo empresas que não possuem um planejamento estratégico devem estabelecer parâmetros para a elaboração do plano orçamentário. Este é o primeiro passo.



**Figura 11** – Fatores-base de análise para estabelecimento de premissas

**Fonte:** Passarelli, Bomfim (2003).

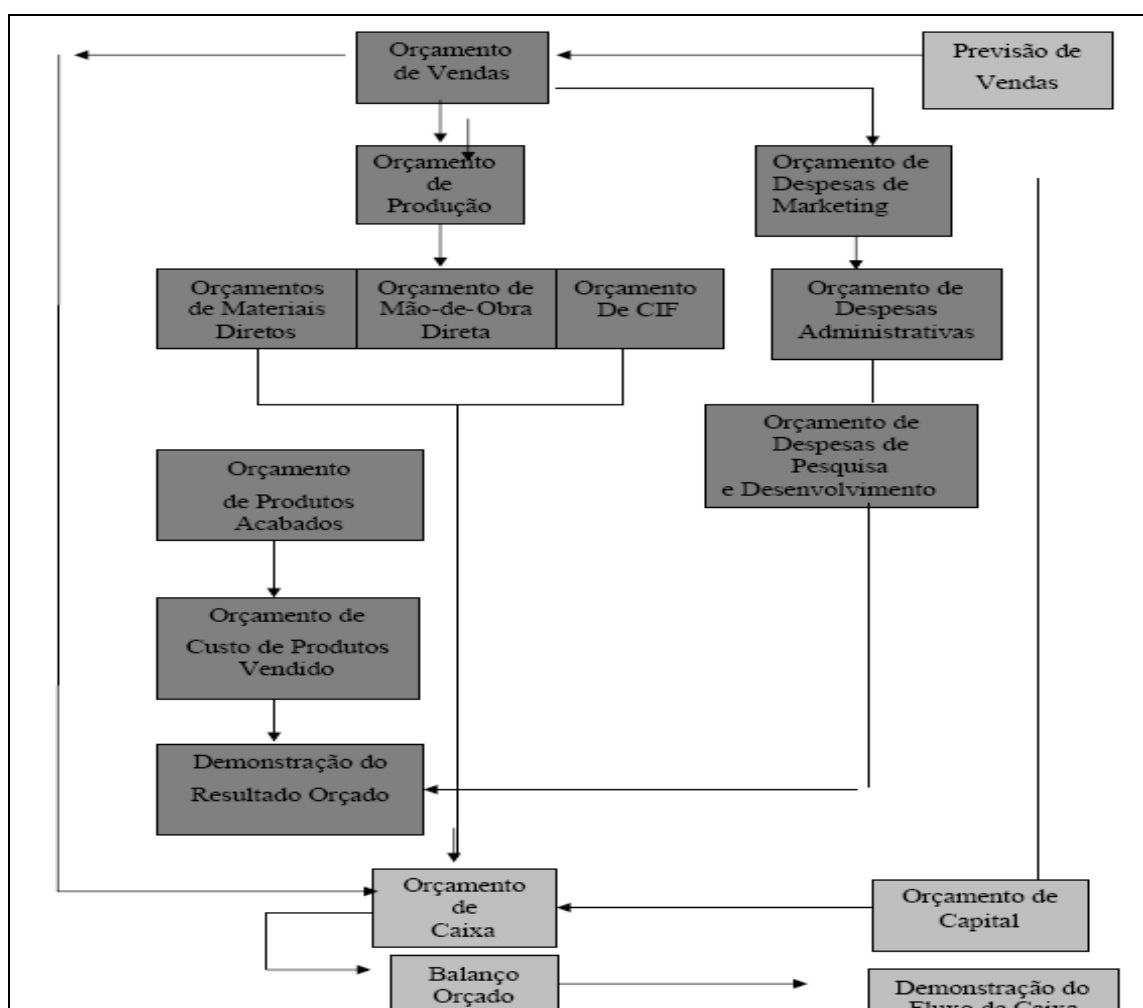
São verificados três condicionantes: gerais, mercadológicos e empresariais, a fim de que possam ser estabelecidos objetivos, premissas e planejamentos para o exercício seguinte e a longo prazo. A Figura 11, de Passarelli e Bomfim (2003), apresenta as variáveis a serem observadas - a saber: políticas, econômicas, quanto ao consumidor e à concorrência. Esse é o início do processo orçamentário que, neste estudo, chama-se de estabelecimento de premissas e planejamento de longo prazo.

O estabelecimento dos objetivos e metas para o ano, pela alta administração, é formalizado no orçamento anual, que tem como estrutura os seguintes planos (orçamentos), conforme demonstrado na Figura 12:

- Plano anual de resultado, em que a administração especifica o objetivo geral da receita;
- Objetivo geral da receita, detalhado em plano de *marketing* (em unidades e valor por zona, produto e período) e orçamento de outras receitas: receitas financeiras, renda de *royalties* e outras;



- c) Objetivo geral de custos, detalhado em plano de produção (unidades a serem produzidas), orçamento de despesas de vendas por zona e período, orçamento de despesas administrativas por departamento e período, orçamento de outras despesas, despesas financeiras e outras;
- d) Objetivo geral de produção, detalhado em orçamento de mão-de-obra, matéria-prima e custos indiretos de fabricação;
- e) Orçamento econômico-financeiro composto de orçamento de caixa e investimentos, demonstrativo de resultado do exercício projetado e projeção do balanço patrimonial.



**Figura 12 – Estrutura Orçamentária**

Fonte: adaptado de Hansen e Mowen (2003).

A Figura 12 apresenta a estrutura orçamentária que segue os seguintes passos:

O **pré-planejamento ou previsão de vendas** é o momento em que são estabelecidas premissas, realizadas as simulações e revisados os cenários, fixados os objetivos, identificadas

as alternativas de ação e escolhidas as melhores alternativas (CATELLI; PEREIRA; VASCONCELOS, 2001). O pré-planejamento é um exercício importante para os gestores, já que projeta um DRE antes do processo orçamentário. Isso é feito mediante a captura das impressões da administração em termos do que seria o resultado adequado. Quando estabelecido o orçamento (isso ocorre com frequência), os números são muito diferentes dos projetados no DRE, na fase de pré-planejamento. O importante dessa fase é que ela possa ajudar no processo de montagem.

O orçamento de vendas tem início no diagnóstico do ambiente interno e externo empresarial, com o objetivo de evidenciar fatos que possam ocorrer e que venham a impactar na previsão de vendas da empresa (Figura 12). Os fatores internos referem-se às necessidades internas da empresa, relativas ao processo e distribuição dos produtos e seus fatores limitantes, ou seja, tecnologia, política de preços, grau de participação no mercado e planos de expansão. Já a análise externa deve contemplar taxa de inflação, mercado de trabalho, taxa de juros, a situação econômica do país, tendências políticas, situação do setor em que a empresa atua, mercado exportador e importador, entre outros fatores. Após cuidadosa análise dos fatores internos e externos, são estabelecidas as premissas vendas: volume de vendas, aumento na lista de preços, etc. A esse processo, dá-se o nome de planejamento econômico e de vendas.

Os fatores internos são de fácil identificação. Podem ser, entre outros, os seguintes: produção, vendas e *marketing*, P&D, gestão e finanças, ou seja, a estrutura interna geral da empresa. Os fatores externos exigem mais imaginação e perspicácia, pois são aspectos como: de mercado, competitivos (intensidade de competição, barreiras para entrar e sair, fatia do mercado), econômicos e governamentais, tecnológicos, sociais e culturais. Em seguida, deve-se examinar minuciosamente os objetivos (determinados pela empresa) e as tendências de mercado.

Conceitua-se **orçamento de vendas** como a projeção do *output* (saídas) da organização. É nele que são definidas as quantidades a serem vendidas, por região, por produto, por família, dentro do horizonte temporal significativo para a organização. Deve ser feito primeiro, porque influencia no orçamento de diversos itens. O objetivo de um plano de vendas, segundo Welsh (2007), é expressar o julgamento da administração em relação às

receitas futuras de vendas, com base em: (1) o conhecimento das condições atuais da empresa; (2) o meio externo; (3) o impacto dos objetivos sobre a própria empresa; e (4) as estratégias da administração tanto em longo quanto em curto prazo.

O plano de vendas deve ser acompanhado pela administração da empresa, com o intuito de se adotar medidas agressivas para atingir os objetivos específicos estabelecidos durante o período de análise, pois ele representa, basicamente, o segmento gerador de receitas do plano de lucros.

É necessário considerar-se que a ação executiva no orçamento de vendas acontece, quase sempre, sob o desamparo de medidas que direcionam um montante certo delas, e as condições mercadológicas em constantes mudanças e a alta administração sem bases seguras para suas previsões fazem com que o planejamento de atividades se exerça em uma base de riscos e de incerteza.

As quantidades estimadas no orçamento de vendas são multiplicadas pelos preços de vendas, e esse resultado traduz o montante da receita de vendas que a empresa terá no ano. No orçamento de vendas, também é estabelecida a programação de despesas atribuível ao departamento de vendas. Incluem-se nessas despesas: despesas de viagens; o transporte e a estocagem das mercadorias; despesas promocionais, fretes e entregas de cargas, publicidade e propaganda. Naturalmente, tais projeções devem ser congruentes com os objetivos e ter como base as premissas estabelecidas pela alta administração (FLEMING, 1995). Contudo, deve-se observar também a força exercida pelo meio ambiente externo, por meio de fatores como a concorrência e as dificuldades no abastecimento de insumos, os quais impõem queda na qualidade preditiva dos volumes de vendas.

Sabe-se que estabelecer a quantidade de vendas para o ano ou determinado período é uma atividade complexa, pois são muitos os fatores internos e externos que devem ser observados, e vários desses fatores podem alterar-se rapidamente, dos quais as organizações não têm controle; por exemplo: variação do PIB, mercado concorrente, alteração de tecnologias, taxa de inflação, entre outros. Mavrick (2007) afirma que o sucesso do orçamento de vendas está em focar o mesmo nos clientes que são lucrativos para a organização, estando, antes de qualquer coisa, alinhado aos objetivos e à estratégia da organização.

Nesse sentido, impõe-se um trabalho cuidadoso sobre previsões de vendas, o qual aponte os ganhos possíveis a partir de custos marginais derivados do aproveitamento de conjuntos de fatores, internos ou externos à empresa. Já para Welsch (2007, p. 95), o sucesso do orçamento de vendas está relacionado ao comportamento da alta administração, que deve dar muita atenção ao orçamento de vendas, garantir o suprimento de recursos suficientes para seu apoio técnico, vislumbrar as peças orçamentárias de vendas como metas a serem atingidas e criar os meios e empregar os recursos necessários, para se atingir tais metas.

O orçamento será adequado somente se o plano de vendas for realista; caso contrário, nenhuma outra peça orçamentária estará correta ou será realista.

Sobanski (1995) aponta seis métodos mais freqüentes de previsão de vendas nos EUA, que são: apuração da tendência de vendas, opinião da equipe de vendas, opinião dos executivos, análise da indústria, análise correlacional e abordagens múltiplas.

#### **a) Apuração das tendências de vendas**

Mediante a metodologia de tendência mercadológica, a estimativa leva em conta as variações de volume de cada produto, seu *mix*, sua sazonalidade, mas também é necessário considerar o ciclo de vida dos produtos e suas influências excludentes ou mutuamente excludentes.

#### **b) Método das opiniões da equipe de vendas**

Esse método tem como característica uma mescla de dados históricos e *feeling* da diretoria, uma vez que as vendas regionais são estimadas por seus responsáveis, com base no mercado específico. Portanto, como ocorre em todas as empresas, esses dados são apenas referenciais, pois essa peça orçamentária é definida estrategicamente pela diretoria, de forma que atenda aos requisitos corporativos.

### **c) Método das opiniões dos executivos**

Esse método baseia-se em um consenso de diretores que compatibilizam o número final de previsão de vendas, em virtude de suas inferências técnicas, socioeconômicas, entre outras. Enfim, engloba parte das metodologias já citadas.

### **d) Análise da indústria**

É uma previsão da demanda, a qual deve ser elaborada conhecendo-se seu ramo de negócio, participação no mercado, *benchmarking* e, assim, obtêm-se seus valores futuros de vendas.

### **e) Análise correlacional**

É uma técnica estatística que busca identificar fatores econômicos, sociais e ambientais, os quais possam influir na procura da compra do produto. Há casos em que se podem combinar diversos outros fatores que agem simultaneamente sobre as vendas de um produto, sendo que, com a disponibilidade desses dados, podem-se aplicar regressões lineares simples ou múltiplas, de modo a se obter resultados mais precisos.

### **f) Abordagens múltiplas**

Na maioria das empresas são adotadas determinadas metodologias de estimativa nas quais, muitas vezes, utiliza-se mais de uma técnica ao mesmo tempo. Seja qual for a metodologia adotada pela empresa, a previsão deve ser realística e tangível, a fim de não criar uma imagem errônea de incapacidade de atingir as metas especificadas.

A coerência entre o planejado e o realizado depende do comprometimento das áreas envolvidas e de seus objetivos próprios, expressos de forma sinérgica e coletiva, sendo que, após a elaboração do orçamento de vendas, bem como de todas as considerações necessárias, pode-se então elaborar os demais orçamentos, iniciando-se com o orçamento de produção.

Nas **despesas de vendas, financeiras e de pessoal**, todas elas administrativas, incluem-se todos os gastos necessários para gerir as operações de uma empresa, além de tudo que for relativo a despesas com pessoal, bem como viagens, seguros, material de escritório, etc. As despesas acima relacionam-se diretamente com a alta gerência da empresa, a parte burocrática e, por fim, com os gastos de expediente.

Os **orçamentos de despesas** são elaborados pelos gerentes de cada setor. Assim cada gerente confecciona o seu orçamento: o gerente de administração elabora o orçamento da administração, o gerente de vendas elabora o orçamento de despesas de vendas, e assim segue em todos os setores.

Como meio de melhoria no controle, as despesas de venda e administrativas são relacionadas com os orçamentos de matéria-prima, mão-de-obra e custos indiretos de fabricação. Isso é usado para verificar como a gerência controla os custos e despesas nos setores em que é responsável. Na proposta de orçamento do setor administrativo, não podem faltar os custos básicos por centro de lucro, as atividades do setor, exposição de atividades que possam sofrer restrições e atividades com capacidade de serem aumentadas.

O orçamento de vendas enseja o **orçamento de fabricação ou plano de suprimentos**, produção e estocagem, pois estes vêm logo após o orçamento de vendas. Entra a fase da ação, porque o objetivo desse orçamento é assegurar o nível de fabricação suficiente para atender a demanda de vendas. Deve-se levar em consideração fatores como: adequação das instalações, espaço de armazenamento, disponibilidade de matéria-prima e de mão-de-obra, determinação das escalas ou lotes de produção, prazo de entrega de materiais, capacidade dos equipamentos e de produção, totais em termos de volume e política de estoques.

O orçamento de produção origina-se das projeções de vendas. Para Zdanowicz (1989, p. 68), “não há sentido projetarmos a produção se a empresa não tiver mercado para colocar seu produto à venda, pois a receita auferida deverá cobrir todos os custos operacionais e não-operacionais com sobra”. O orçamento de produção possui um diagrama com quatro principais elementos, os quais são objetos de estudo na elaboração deste orçamento: consumo de matérias-primas, custo de mão-de-obra direta, custos indiretos de produção e custo dos produtos vendidos.

Ainda, consoante Zdanowicz (1989), nas empresas industriais, o orçamento de produção apresenta-se como a parte mais complexa para a elaboração do plano geral de operações, pois o plano orçamentário deve ser desenvolvido para atender o orçamento de venda, mas, para que isso aconteça, é necessário que se determinem as quantidades a serem produzidas mensalmente, semanalmente e, até, diariamente, de cada produto, e somente depois de definido o programa de produção, pode-se especificar os recursos físicos necessários para a realização da produção, considerando-se matérias-primas, mão-de-obra direta e custos indiretos de fabricação.

A finalidade da área de produção é de transformar as matérias-primas em produtos prontos, somando mão-de-obra direta e os custos indiretos de produção ou os custos indiretos de fabricação.

Conforme Sanvicente e Santos (1983), o orçamento de produção, nas empresas industriais, é o principal instrumento para a projeção desses custos.

O orçamento de produção consiste, necessariamente, em um plano de produção para um determinado período, com o objetivo de atender o orçamento de vendas e os estoques preestabelecidos. Sanvicente e Santos (1983, p. 58) afirmam que, em sua elaboração, estão implícitas decisões de grande impacto sobre a lucratividade da empresa. Nas empresas industriais, grande parte dos custos totais é representada pelos custos de produção, que são os custos decorrentes do uso de máquinas e instalações, consumo de matérias-primas, mão-de-obra e custos indiretos.

O plano de produção pode ser representado pela expressão: (necessidade de produção = previsão de vendas + variação de estoque). Os estoques, independentemente da sua modalidade, ou seja, matéria-prima, produto acabado ou em elaboração, são responsáveis por consumir grandes fatias de investimentos totais das empresas. Consoante Sanvicente e Santos (1983, p. 58), destacam-se os estoques “que incorrem em custos de obtenção dos capitais necessários e de custos de oportunidade, ou seja, o retorno que se deixa de ganhar quando não se aplicam recursos em investimentos mais lucrativos”.

Os estoques se referem a vários itens como: matérias-primas, material de consumo, de manutenção, produtos em processamento e produtos acabados. Em vista disso, todas as áreas da empresa têm interesses próprios sobre cada um destes itens: por exemplo, ao setor de vendas interessam grandes lotes de produtos acabados, de forma a não haver atrasos em entregas; ao setor de produção, interessa-lhe dispor de grandes lotes de matérias-primas, de forma a evitar descontinuidades nos processos. Se, à alta administração, cabe direcionar políticas que proporcionem maximizar lucros, por conseguinte lhe caberá compatibilizar os desejos de todos os setores e, para isso, o instrumento de controle propiciado pelos orçamentos adquire importância fundamental neste momento.

A política de estoques será específica para cada empresa, além de depender tanto da maior ou menor propensão de riscos adotada pelos executivos, como dos custos de estocagem e das características próprias dos produtos. Sanvicente e Santos (1983) citam algumas conciliações que são obrigatórias ao orçamento; portanto, terão que ser feitas: o atendimento ao orçamento de vendas, a minimização dos custos de produção e dos investimentos em estoques.

Sobanski (1995) enumera alguns conhecimentos que são requisitos necessários para o preparo do plano de produção: plano de vendas, armazenagem de materiais, escala econômica de produção, capacidade máxima de produção da empresa, duração e etapas do processo industrial, lotes econômicos de produção e, finalmente, os arranjos entre os programas de fabricação de produtos de diferentes sazonalidades.

Esses aspectos são de suma importância para o preparo do plano de produção, uma vez que o plano de vendas definirá a quantidade, tipo de produto e, conseqüentemente, o estoque necessário, de forma a atender requisitos, tais como: lote econômico, perecibilidade, impacto do custo de estocagem e variações sobre o custo das compras. Sob o ponto de vista mais operacional, é necessário definir o *mix* a ser produzido, o prazo de entrega e a frequência.

Com base nessas premissas básicas, faz-se necessário um estudo de carga máquina, intercambialidade de dispositivos e ferramentas entre as máquinas, dimensionamento de mão-de-obra, insumos e espaço de armazenagem e, principalmente, a revisão de tempos e métodos para uma perfeita sincronia entre produtos, processos e equipamentos. Em vista disso, a



otimização de máquinas, materiais e mão-de-obra mantêm os custos otimizados, reduzindo a ociosidade e a produtividade, além de lucros maximizados.

Referindo-se, ainda, na seqüência do processo orçamentário, o orçamento de produção é o principal subsídio para o desenvolvimento e a elaboração dos orçamentos de matérias-primas, mão-de-obra direta e custos indiretos de produção.

As matérias-primas e a mão-de-obra são consideradas como custos diretos de produção. A matéria-prima, conforme Sanvicente e Santos (1983), consiste em qualquer material que seja fisicamente agregado ao produto, passando a fazer parte do mesmo, e, nos custos de mão-de-obra direta, são classificados os gastos com qualquer trabalho executado no produto e que implique mudança da forma ou da sua natureza.

#### **a) Suborçamento de matérias-primas**

Uma vez definida a quantidade produzida de cada produto, pode-se planejar as quantidades de matérias-primas necessárias para atender a demanda produtiva. Outrossim, deve-se adotar uma política que vise minimizar a soma dos custos e despesas, como o custo de material adquirido, as despesas relativas aos processos de compra, as despesas relativas à manutenção dos estoques e as despesas decorrentes da falta de estoques. Citando Sanvicente e Santos (1983), eles falam em algumas fases que devem ser cumpridas para o procedimento do orçamento de matérias-primas, como a determinação das quantidades de matéria-prima exigida para atender a demanda produtiva, a definição das políticas de estocagem de matérias-primas, a elaboração do programa de suprimentos e a determinação do custo estimado do material necessário à produção.

No que tange à política de materiais do orçamento de produção, deve-se atentar às quantidades de itens que precisam ser mantidos em estoque, sem esquecer de variáveis como a procedência (material nacional ou importado), o tempo de abastecimento, as condições de armazenagem, a obsolescência, além de focar o princípio do menor custo e da produção enxuta, de forma a viabilizar este planejamento.

## **b) Suborçamento de mão-de-obra direta**

Para muitas empresas, a mão-de-obra direta absorve uma parcela significativa dos custos totais e, desse modo, é de grande importância a elaboração de um suborçamento de mão-de-obra direta para essa modalidade. Cabe ressaltar que a mão-de-obra direta está relacionada diretamente ao tempo (horas) no processo de matérias-primas em produto acabado, sendo que os custos com essa mão-de-obra direta são representados pelos salários pagos aos operários, os quais estão ocupados exclusivamente em operações produtivas ou que têm a seu cargo o controle das operações específicas de fabricação, e os serviços relacionados à manutenção, almoxarifado, e outros não-vinculados diretamente às atividades produtivas terão seus custos classificados como custos indiretos de fabricação.

Sanvicente e Santos (1983) entendem que orçar a mão-de-obra direta significa:

- a) estimar a quantidade de mão-de-obra direta que será necessária para cumprir o programa de produção;
- b) projetar a taxa horária que será utilizada; e
- c) calcular o custo total de mão-de-obra. Esse orçamento pode ser apresentado detalhando-se as quantidades e os valores de mão-de-obra direta por produto, centro de custo e período de tempo.

O orçamento de mão-de-obra direta consiste em determinar o custo total dessa variável no produto e seu respectivo impacto no demonstrativo de resultado do exercício, sendo que, para elaborar o orçamento, necessita-se saber os seguintes aspectos: a quantidade de pessoas, o número de turnos e os dias trabalhados, carga tributária e fiscal, os benefícios e os adicionais trabalhistas.

Esse orçamento é importante, devido a sua participação na formação dos custos do produto final, e as informações necessárias poderão ser obtidas mediante a folha de pagamento do pessoal da produção, da quantidade de produtos a serem produzidos e das horas estimadas de produção.

### **c) Suborçamento de custos indiretos de produção**

Consoante Sanvicente e Santos (1983, p. 91), “os custos indiretos de produção abrangem todos os custos fabris que não podem ser classificados como mão-de-obra direta ou matéria-prima, e são incorridos em nível de departamento ou em nível de fábrica como um todo”. Zdanowicz (1989) enumera alguns custos indiretos de fabricação mais comuns: mão-de-obra indireta, materiais indiretos, seguros, aluguéis, depreciação, energia elétrica e taxas. Explica que essa constituição poderá ser alterada de acordo com os itens que compõem esses custos indiretos de fabricação.

Sanvicente e Santos (1983, p. 76) esclarecem que o orçamento de custos indiretos de produção consiste na projeção dessas despesas por período de tempo, agrupadas por responsabilidade. Esse é um dos orçamentos mais complexos, dada a heterogeneidade dos itens envolvidos e a dificuldade para correlacionar o montante de custos indiretos aos volumes da produção.

O orçamento de custos indiretos de produção ou fabricação é a peça mais falha do orçamento porque os custos, como energia elétrica, gás, óleos hidráulicos e óleos refrigerantes e ar comprimido, são estimados sobre um total gasto no período anterior, acrescentando-se uma taxa de correção. Portanto, essa metodologia leva a grandes divergências entre o real e o estimado.

Para Garrison, Norreen, Brewer (2007) as despesas administrativas são geralmente custos fixos, os quais se concretizam na supervisão ou na prestação de serviços em relação às principais funções da empresa, ao invés de relacionarem-se com o desempenho de uma única função, ou seja, envolvem todas as áreas da empresa para apontar os gastos que serão considerados no plano geral da operação e se constituem de diversas atividades que participam de todas as fases do negócio. São exemplos de despesas administrativas: aluguéis e condomínios, salários e demais encargos do pessoal administrativo, material de escritório e despesas de manutenção e de comunicação.

O orçamento das despesas financeiras leva em consideração os financiamentos existentes e a hipótese de futuros financiamentos e empréstimos que possam surgir.

Zdanowicz (1989, p. 108) diz que, “no orçamento de despesas financeiras serão incluídos os juros, o desconto e a correção monetária, além de outros tipos de gastos financeiros, como os oriundos de aplicações temporárias em títulos e taxas de abertura de crédito pela empresa”. Esse orçamento caracteriza-se por estimar as despesas financeiras.

O orçamento das despesas tributárias considera todas as despesas provenientes de impostos, taxas e contribuições ao fisco, com base no código tributário nacional, o qual a empresa deverá recolher em nível federal, estadual e municipal, no período orçado. Os tributos, de maneira geral, podem ser classificados em despesas fixas e despesas variáveis. Esse tipo de orçamento é importante e vital para as empresas, e é através deste orçamento que se conhece a participação dos tributos na estrutura de custos da empresa, além de se conhecer as diversas alíquotas incidentes sobre os produtos/serviços, com vistas à obtenção de benefícios fiscais.

A elaboração do orçamento geral depende da preparação de todos os outros orçamentos, o que determinará o lucro do período. Reunindo todas as despesas e receitas de cada orçamento, projeta-se o resultado. Com base nisso, os resultados obtidos com o planejamento são avaliados (HANSEN; MOWEN, 2003).

A projeção do DRE é feita com base nos orçamentos de venda, fabricação e orçamento de despesas operacionais. O Balanço Patrimonial projetado com base nos orçamentos pode ser comparativo entre o exercício anterior e o atual. Apesar da possibilidade de projetar-se o balanço patrimonial mensalmente ou trimestralmente, indica-se a preparação anual.

Para o desenvolvimento e cumprimento das metas orçamentárias, torna-se essencial o gerenciamento dos investimentos. Para que as empresas se mantenham competitivas, devem-se aplicar quantias cada vez mais elevadas de recursos em seus ativos, na incerteza de que haverá algum retorno positivo. As necessidades, bem como os ambientes (interno e externo) modificam-se a todo momento, evidenciando que a elaboração e implementação de investimentos de longo prazo não permitem erros.

O orçamento de investimento deverá conter todas as despesas efetuadas com aquisições de imobilizado, modificações e transformações que forem para a melhoria ou reposição da capacidade produtiva ou de prestar serviços.

Há certa necessidade de que o orçamento de investimentos seja, rigorosamente, criterioso, pois sabe-se que sua implementação gera decisões que dificilmente se consegue reverter, comprometendo grande parte dos recursos financeiros e o desempenho da empresa a longo prazo.

O orçamento de investimentos distribui os recursos para cada setor, que os aplicam conforme as metas estabelecidas anteriormente. A aceitação dessa forma de distribuição é muito baixa no cenário atual das empresas, tendo em vista que elas necessitam de grandes investimentos, que ultrapassam os limites departamentais.

Os investimentos deverão ser usados com o intuito de redução dos custos e melhoria na eficácia operacional e administrativa. A melhor maneira de controlar investimentos é administrá-los mediante projetos, delegando objetivos específicos para cada um. Cada projeto deverá receber recursos e um coordenador responsável pelo seu andamento.

A administração dos investimentos por projetos deve-se pela necessidade de abordagem periódica em investimentos, integração entre as abordagens estratégica e operacional, pela falta de recursos ou financiamentos caros, além de investimentos com grau de risco elevado.

Para Sobanski (1995), na decisão de investimentos é muito importante que se observe e analise a necessidade real e a finalidade do mesmo. Os administradores e responsáveis devem evitar que se invista na capacidade ociosa, evitar investimentos excessivos, ou seja, que comprometam a situação financeira atual ou futura da empresa, e deve-se também evitar investimentos com baixo retorno.

O planejamento e controle de investimentos apresenta alguns passos, segundo Welsch (2007): geração de propostas, levantamento de dados para ver a real necessidade do projeto, avaliação das propostas e escolha dentre os projetos existentes, preparação de um plano

orçamentário de investimentos, controle de despesas de capital e, por último, uma auditoria após o fim do projeto e acompanhamento dos investimentos concluídos.

Os orçamentos de investimentos envolvem, geralmente, a imobilização permanente de grandes quantias financeiras, e as decisões relacionadas tendem a exercer efeitos substanciais e de vida longa sobre a posição econômica de uma empresa. Não obstante, é conveniente que toda e qualquer proposta de investimento esteja dentro de um plano estratégico da empresa e que respeite as condições econômico-financeiras, técnicas, humanas, ambientais e legais. Outrossim, deve proporcionar solidez e inovação ante a concorrência, de maneira que ofereça qualidade, preço, segurança e conforto nos produtos e serviços ao cliente interno e externo.

O orçamento de investimentos deve ser considerado também quanto ao seu tipo. Na área de vendas, por exemplo, o orçamento de investimentos pode ser utilizado para lançamento de novos produtos, publicidade e instalações. Na área de produção, o orçamento de investimentos pode ser utilizado em pesquisa e desenvolvimento, compra de máquinas e equipamentos, instalações e tecnologia.

Na área financeira, pode-se utilizar, na compra de ações, títulos de renda, entre outros.

O administrador responsável pela área de investimentos deverá analisar criticamente todas as propostas de projetos, uma vez que os mesmos, quando mal utilizados, poderão comprometer a saúde financeira da empresa. Para isso, é necessário que os responsáveis pela empresa, juntamente com as pessoas ligadas às áreas de investimentos, adotem algumas técnicas de avaliação de projetos.

Sanvicente e Santos (1983, p.131) comentam que “os métodos de avaliação de propostas normalmente utilizados baseiam-se num tipo de análise de custos e benefícios. Os custos são representados pelo investimento líquido a ser realizado e os benefícios são as entradas líquidas de caixa”.

As empresas, juntamente com seus responsáveis, deverão definir os melhores métodos para avaliação de propostas de investimentos, sendo que esses, quando bem utilizados pela empresa, permitem a minimização dos riscos em investimentos de qualquer natureza.

Gitman (1997, p. 326) assinala que “as técnicas de análise de orçamentos de capital são utilizadas pelas empresas para a seleção de projetos que irão aumentar a riqueza de seus proprietários” e mostra alguns métodos utilizados pelas empresas, para se fazer análise de investimentos:

- a) Benefícios monetários x benefícios contábeis;
- b) Investimento líquido;
- c) Benefícios monetários líquidos;
- d) Método da taxa interna de retorno (TIR);
- e) Métodos de *playback* ou de período de retorno;
- f) Método do valor atual líquido (VAL ou VPL).

Várias são as técnicas sugeridas para análise de viabilidade do investimento, mas, além das técnicas, os administradores devem considerar fatores como riscos, aqui não considerados no estudo. Outrossim, tais métodos fornecem apenas um modelo organizado de análise, contudo não substituem o *filling* e o bom senso dos administradores na estimativa dos parâmetros a serem utilizados.

Não se deve confundir métodos ou tipos orçamentários com estrutura orçamentária. A estrutura orçamentária é, por assim dizer, a espinha dorsal do plano orçamentário; quase não apresenta diferenças nos diversos processos orçamentários. O que altera, de empresa para empresa, é o método orçamentário, conforme visto no subcapítulo 2.2.3: a forma como a mesma estima os recursos que compõem a estrutura orçamentária.

### 2.3 O ORÇAMENTO E A CONTROLADORIA

O orçamento poderá ser implantado tanto em estruturas empresariais complexas como em estruturas simples. O importante é que a empresa disponha de estrutura organizacional adequada ao sistema orçamentário, ou seja, existência de níveis hierárquicos, interdependência entre os departamentos, linhas de comunicação ascendente e descendente e delegação de autoridade e cobrança de responsabilidade.

Outro fator importante para que o processo orçamentário tenha êxito e cumpra seu objetivo é o elemento humano. O responsável pela implantação e coordenação do processo orçamentário deve ter, segundo Zdanowicz (1989, p. 29), características que se confundem com o perfil do *controller*, ou seja, “profundo conhecedor de planejamento e de controle financeiro, contabilidade e mercado de capitais, além de possuir elevado nível de sensibilidade.”

Nesse sentido, Garrison (1976) assevera que o *controller* participa ativamente no processo de gestão da empresa e pertence à alta administração. Como agente principal da área de controladoria, suas características convergem para o conceito de controladoria, atribuindo ao departamento de controladoria a habilidade e competência para gerir o processo orçamentário.

O conceito de controladoria, enquanto área ou departamento empresarial, contempla assunções como (NASCIMENTO; REGINATO, 2007):

- é uma área administrativa;
- é responsável pela geração de informações para tomada de decisões integradas;
- área empresarial responsável por integrar os agentes empresariais e levá-los todos na mesma e única direção;
- responsável pelo controle, avaliação e apoio ao processo de gestão em todos os níveis de decisão, promovendo, dessa forma, a eficácia organizacional.



A controladoria tem como principal função apoiar o processo decisório, valendo-se de sistemas de informações e mensuração que viabilizam o controle da empresa, visando ao monitoramento das atividades da organização. Conforme Nascimento e Reginato (2007, p. 2), “a controladoria pode ter funções diversas, dependendo das dimensões da empresa e da filosofia que orienta sua administração.”

A Figura 13 mostra como a controladoria pode atuar nas diversas dimensões de controle de uma organização, monitorando as atividades e recebendo e fornecendo informações.



**Figura 13:** Dimensões de controle organizacional  
Fonte: Nascimento; Reginato (2007).

Nascimento e Reginato (2007) indicam que a controladoria monitora continuamente as atividades da empresa, utilizando as dimensões de controle da organização como base, pois os elementos dessas dimensões, em função de sua flexibilidade e integridade, permitem o fluxo da informação, principal recurso para a tomada de decisão, como pode ser observado na Figura 13.

É nesse contexto em que se insere o orçamento empresarial, que se constitui importante ferramenta de planejamento, mas também serve como instrumento de controle, é

utilizado pela controladoria na dimensão de controle de gestão (Figura 13). Nessa dimensão, a controladoria atua atendendo a demanda de informações requeridas pelo processo de gestão, apontando os desvios em relação ao objetivo planejado e levando à correção de tais desvios.

Sob a perspectiva da dimensão do controle de gestão, tem-se que o sucesso do processo orçamentário depende do fator humano - neste caso, do *controller* – e, em uma visão mais ampla, da área de controladoria. Entretanto, percebe-se uma situação de causa e efeito entre a utilização da ferramenta orçamentária pela controladoria e a dependência da controladoria para apropriada concepção do orçamento. Ou seja, para que o orçamento seja eficaz, deverá ser corretamente implantando e utilizado pelas companhias, e verifica-se, na controladoria e na figura do *controller*, as prerrogativas para adequada implantação e utilização da ferramenta orçamentária. Nessa situação, o orçamento depende da controladoria para ter sucesso e cumprir seu objetivo de planejamento e controle.

De outra forma, após a implantação do orçamento e durante o processo de execução do mesmo, a controladoria passa a depender da ferramenta orçamentária para o exercício de sua função, pois é mediante o orçamento que a controladoria identifica as diferenças entre o que se esperava e o real ambiente em que a empresa está inserida; percebe os desvios entre resultados orçados e os efetivamente realizados e, ainda, aponta para ações corretivas dos desvios observados. A controladoria utiliza a ferramenta orçamentária como fonte de informações, parâmetro para avaliações de desempenho e base de dados. Nesse sentido, a controladoria depende do instrumento orçamentário para exercer sua função e cumprir seu objetivo de integrar os esforços de todas as áreas empresariais de forma harmônica, a fim de obter a eficácia e continuidade organizacional.

Destaca-se, porém, que a informação para ser útil deve ser acurada, confiável e tempestiva, e o “sistema de informações passa a ser um relevante elemento de gestão onde a controladoria é seu agente principal” (NASCIMENTO, REGINATO, 2007, p. 140).

Neste sentido, a controladoria também utiliza o orçamento como dado histórico, com o fim de relacionar eventos passados com possíveis situações futuras, gerando, dessa forma, importante informação para a tomada de decisão.

Existe ainda outro conceito de controladoria, que é na perspectiva de área do conhecimento. Nesse sentido, a área de conhecimento controladoria auxilia e explica o comportamento do processo decisório da organização e, segundo Nascimento e Reginato, (2007) esta área de conhecimento deveria ser convertida em filosofia, incorporando, dessa forma, as rotinas dos gestores, inclusive e principalmente, a tomada de decisão.

## 2.4 O ORÇAMENTO E O SISTEMA DE INFORMAÇÕES

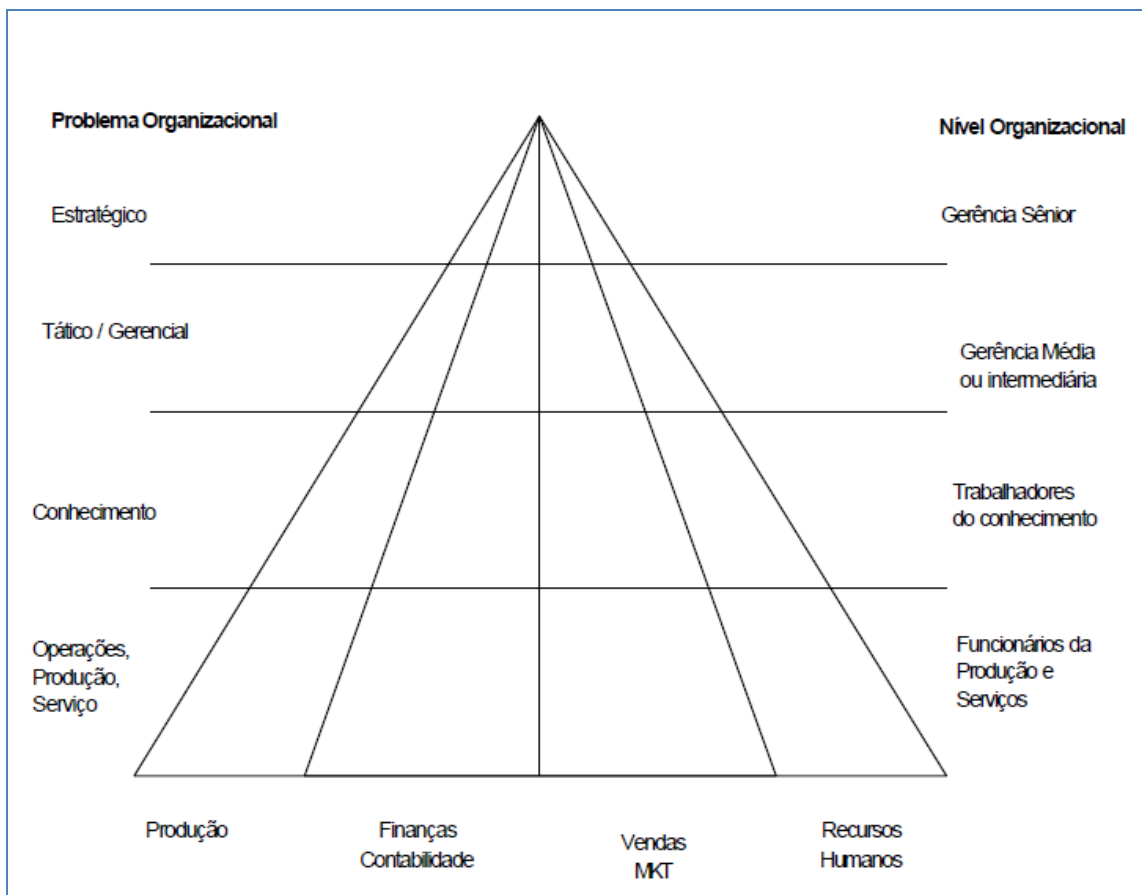
O sistema de informações da empresa deve atender a todas as fases do processo de gestão, com informações adequadas, certas, garantidas e com a periodicidade necessária, para oportunizar a tomada eficaz de decisões por parte dos gestores da organização (CATELLI; PEREIRA; VASCONCELOS, 2001).

A atuação da área de controladoria pode ser vista em duas perspectivas: primeira, como um órgão facilitador que fornece informações às demais áreas da empresa para que possam implementar suas estratégias específicas; segunda, como a área que procura integrar o processo de decisões estratégicas de cada área, com o objetivo global da organização, ou seja, com a diretriz estratégica da empresa como um todo. A implementação de um adequado sistema de informações permite à controladoria atuar no monitoramento e na integração do processo de gestão da organização, estruturado nas fases do planejamento estratégico, planejamento operacional, execução, controle e *feedback*.

O sistema de informação deverá ser integrado e dará base customizada para cada uma das fases do processo de gestão. A controladoria, conforme visto anteriormente, é a gestora do sistema de informações e tem a missão de suprir os gestores com informações úteis ao processo decisório. A controladoria age na identificação dos possíveis desvios e comunicação dos mesmos, sendo indutora das ações corretivas ou adequações do plano operacional. Por meio do orçamento, são identificados tais desvios e também é formado banco de dados para previsões futuras e tomadas de decisões. Nesse sentido, orçamento é parte integrante do sistema de informações.

Conforme Nascimento e Reginato (2007), o sistema de informações é um dos elementos mais importantes do controle gerencial, e a controladoria é seu agente principal. É possível notar, novamente, a inseparável relação entre o sistema orçamentário, o sistema de informação e a controladoria.

Entretanto, deve-se levar em conta que os sistemas de informações são diferentes em cada empresa, pois eles são utilizados para focar diferentes níveis de problemas e diferentes funções dentro da organização. A Figura 14, a seguir, evidencia uma visão integrada do papel do sistema de informação dentro da empresa.



**Figura 14:** Sistema de informação organizacional  
Fonte: Laudon e Laudon (2007).

Verifica-se que as informações no nível estratégico auxiliam os gerentes na elaboração do planejamento da empresa, desde que esse planejamento esteja relacionado ao plano de longo prazo, em que questões como objetivos e estratégias futuras são traçados, identificando-se ser necessário o sistema de informações no primeiro passo para a consecução do processo orçamentário.

No nível tático/ gerencial, os sistemas de informação ajudam a gerência média a supervisionar e coordenar as atividades diárias da empresa, envolvendo questões sobre como cumprir os objetivos e como avaliar, de forma eficiente, os resultados da área sob sua

responsabilidade. Nesse momento, percebe-se a utilidade dos sistemas de informações durante o processo de execução do planejado.

Outrossim, em relação ao nível de conhecimento, este é utilizado pelos especialistas e seus auxiliares que detêm conhecimentos técnicos para definir os produtos, otimizar serviços e armazená-los na forma de documentos. Finalizando, no nível de operações, a produção e os serviços são executados por funcionários da produção, que transformam matéria-prima em produto acabado. Aqui identifica-se a manutenção do banco de dados e informações nas dimensões(NASCIMENTO; REGINATO, 2007) de controle e procedimentos internos de dados e de informações.

A importância de possuir e utilizar-se de um sistema de informação integrado dentro da empresa deve-se ao fato de que elas necessitam de informações rápidas e corretas a todo instante; além do mais, esse sistema foca diferentes níveis e funções dentro da organização, gerando respostas rápidas às necessidades individuais e coletivas.

Para que essas informações sejam confiáveis e tenham destinação correta, é preciso que se defina o fluxo delas e qual tipo de tecnologia será utilizada, sendo que a definição destes possibilita a chegada da informação ao receptor em tempo hábil para a sua utilização.

Conforme Nascimento e Reginato (2007), a controladoria faz uso do sistema de informações para dar conta de sua missão, e o orçamento empresarial é parte integrante desse sistema. Entende-se que a controladoria, como gestora do sistema de gestão, é legitimamente a área mais adequada para gerir o processo orçamentário.

## 2.5 CONCLUSÃO DO CAPÍTULO

O quadro 1 a seguir condensa as principais teorias apresentadas no capítulo 2 deste estudo, nas quais estão alicerçadas as variáveis consideradas na construção das respostas ao problema desta pesquisa

Perspectiva/Dimensão	Relação da teoria com a ferramenta orçamentária
Gestão Empresarial e Condicionantes do Modelo de Gestão Empresarial	O processo orçamentário e sua utilização provavelmente serão diferentes entre empresas com modelos de gestão dessemelhantes.
Processo de Gestão, Estratégia e planejamento estratégico, Planejamento operacional e suas fases	A concepção do orçamento, o método e o processo orçamentário são consequência do processo de gestão, impactado pelas crenças e valores e missão, de empresa.
Orçamento empresarial	O orçamento é uma ferramenta de planejamento e controle utilizada na gestão empresarial e é um sistema de informações no contexto do planejamento, execução e controle.
Métodos orçamentários	É a forma como são estimadas as peças orçamentárias, como as organizações consideram os valores a serem orçados. O método orçamentário é dependente da escolha empresarial.
Ciclo orçamentário	É o estabelecimento da seqüência das ações e das áreas envolvidas no processo orçamentário, varia de acordo com o processo de gestão.
Estrutura orçamentária	Orçamentos operacionais, financeiros e de investimento.
O orçamento, a controladoria e o sistema de informações	A controladoria é a área mais adequada para gerir o processo orçamentário, pois faz uso do sistema de informações para dar conta de sua missão, e o orçamento empresarial é parte integrante desse sistema.

**Quadro 1:** Principais variáveis do processo orçamentário

O quadro 1 demonstra alguns pontos relacionais entre as teorias abordadas e a ferramenta orçamentária. A relação existente entre a gestão empresarial e os condicionantes do modelo de gestão empresarial e o orçamento é que este está inserido no modelo de gestão, entendendo-se que sua consecução, bem como utilização sejam diferentes entre empresas com modelos de gestão dispares. Destarte, o processo de gestão é influenciado pela missão, crenças e valores da organização, então o tipo de orçamento e a periodicidade em que este será revisado, bem como o estabelecimento de responsáveis por cada etapa do processo orçamentário, bem como a ordem em que estas etapas são seqüenciadas serão diferentes em empresas com modelos e processos de gestão distintos. O processo orçamentário possuirá características próprias, congruentes à missão, crenças e valores de empresa.

Sabe-se que o orçamento é conceitualmente uma ferramenta de planejamento e controle utilizada na gestão empresarial, é, também, tido como um sistema de informações no contexto do processo de gestão das empresas (planejamento, execução e controle). É o sistema de informações que oportunizará que as diretrizes do planejamento estratégico sejam viabilizadas, as simulações de planos alternativos sejam realizadas, as melhores alternativas operacionais por área possam ser apresentadas e haja revisões adequadas, controle e planejamento. Desta forma, teoricamente, identifica-se o orçamento como instrumento de conservação dos recursos empresariais e aplicação dos mesmos na missão da organização por parte dos agentes, neste caso gestores de empresas, e como minimizador de riscos ligados à obtenção do resultado.

Os tipos ou métodos orçamentários envolvem a forma como são estimadas as peças orçamentárias, como as organizações consideram os valores a serem orçados, uns podem optar pela revisão de períodos anteriores, outras podem optar por começar da base zero, outras podem considerar eventos mensais, trimestrais ou bimestrais, revisar e formular seus orçamentos continuamente. O tipo ou método de orçamento é um ponto de distinção no processo de gestão orçamentário adotado pelas empresas que, certamente, escolhem aquele que melhor se adapte que aos seus objetivos, filosofia de gestão, sistemas de mensuração e métodos de controle. O Ciclo orçamentário é outro ponto de diferenciação no processo orçamentário das empresas e está intimamente ligado ao método orçamentário adotado pela empresa, uma vez que envolve a preparação e utilização de objetivos empresariais globais e de longo prazo, o desenvolvimento, em termos gerais, de um orçamento de longo prazo, um orçamento de curto prazo, detalhado de acordo com as atividades e departamentos da organização, e um sistema de acompanhamento e emissão de relatórios periódicos de desempenho para diversos setores e atividades, pode ser *top down* ou *botton up*, devendo contar com a participação do maior número de gestores e responsáveis por áreas possíveis. Ou seja, a seqüência das ações e das áreas envolvidas no processo orçamentário será congruente ao modelo orçamentário adotado por cada empresa.

Já a estrutura orçamentária é invariável, entretanto, na prática, talvez algumas empresas façam uso de partes da ferramenta orçamentária, não se beneficiando da estrutura por inteiro, fato que não invalida a característica de invariabilidade da estrutura orçamentária que é sempre igual, independentemente do modelo ou processo de gestão empresarial, bem



como, do método orçamentário adotado pela organização. A estrutura orçamentária compreende os orçamentos das atividades como vendas, compras e produção o balanço projetado, demonstração de resultado projetado e fluxo de caixa projetado e os orçamentos de investimento.

Por fim, aprende-se que a relação entre a ferramenta orçamentária e a controladoria se dá na aceção de que a controladoria como gestora do sistema de gestão, é legitimamente a área mais adequada para gerir o processo orçamentário, uma vez que este é parte integrante sistema de informação.

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

Com a finalidade de responder a questão central do presente estudo, foram utilizados procedimentos metodológicos.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa foi desenvolvida buscando-se identificar as práticas orçamentárias realizadas por empresas constituídas no Brasil. Para tanto, estabeleceu-se como população de pesquisa as empresas listadas na revista Exame, Maiores e Melhores, a fim de se evidenciar as possíveis inovações e/ou modificações, comparadas à teoria já existente. Na dimensão de sua natureza, classifica-se este estudo como pesquisa aplicada, não básica, que, segundo Hair Jr. *et al.* (2005, p. 32), tem como motivação “a tentativa de resolver um determinado problema enfrentado por uma certa organização”. Nesse sentido, a motivação deste trabalho é a resolução de um problema enfrentado pela comunidade, não um indivíduo, tendo caráter atualizador e informacional, visto que o mesmo examina o estado-da-arte em gestão orçamentária e comunica o processo orçamentário adotado por empresas atualmente estabelecidas no Brasil.

O mesmo autor salienta que a pesquisa aplicada é específica a determinada situação, pois “ajuda os responsáveis pelas decisões a tomarem decisões específicas, de acordo com o tempo e a organização”; já a pesquisa básica “auxilia a desenvolver a teoria que tenta descrever e prever eventos administrativos, de modo que todos os responsáveis pelas decisões administrativas possam beneficiar-se” (HAIR JR. *et al.*, 2005, p. 33).

Tem-se que toda investigação científica possui uma base lógica fornecida pelo método científico. Nesta direção, verifica-se que este estudo está sustentado no método indutivo, conceituado como meio pelo qual se chega a um determinado resultado por meio da observação e identificação da relação existente entre os fenômenos (SILVA, 2003). Neste

caso, especificamente, a observação se deu na relação existente entre os vários procedimentos existentes na consecução do orçamento, sua rigidez e amplitude com o modelo de decisão e o setor econômico de cada empresa estudada, alicerçada na teoria consultada.

Percebe-se, a partir dos seus objetivos, que a pesquisa classifica-se como descritiva transversal. Descritiva, por apresentar as características dos fenômenos e estabelecer relação entre as variáveis, e transversal, por fazê-lo em um dado ponto no tempo. Nesta pesquisa, a transversalidade se dá em função de ter-se observado a prática orçamentária exercida pelas empresas estudadas somente no ano de 2008. Este estudo se classifica como quantitativo, na perspectiva da abordagem do problema e pesquisa-levantamento no que tange aos seus procedimentos técnicos, pois utilizou a técnica de questionário para a coleta de dados (SILVA; MENEZES, 2001).

Conceitua-se como pesquisa-levantamento aquela em que se coletam dados referentes a uma população com base em uma amostra, valendo-se de técnicas estatísticas e análise quantitativa, permitindo a generalização dos dados obtidos para o total da população. Nessa direção, coletaram-se, na pesquisa, dados referentes à população composta de empresas listadas na revista Exame, Maiores e Melhores, com base em uma amostra não-probabilística, valendo-se, conforme conceito, de técnicas de estatística e análise quantitativa.

### 3.2 DESCRIÇÃO DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A fim de se atingir os objetivos propostos, a metodologia utilizada neste trabalho é de uma pesquisa-levantamento, coletando-se dados junto a uma população de 119 empresas. A pesquisa se desenvolveu nas seguintes fases:

- Revisão Bibliográfica;
- Escolha da população;
- Formulação e pré-teste do instrumento de coleta de dados;
- Validação do Instrumento da Coleta de Dados;
- Coleta de dados;
- Análise e interpretação dos dados.

Segundo Rea e Parker (2002, p. 15), “não há método melhor que o processo de pesquisa por amostragem para se determinar informações sobre grandes populações”. A seguir, descrevem-se, pontualmente, procedimentos técnicos que serão utilizados em cada fase metodológica.

### **Fase 1 - Revisão bibliográfica**

Esta fase consistiu na consulta a vários autores e pesquisadores, a fim de se estabelecer fundamentação teórica para a resolução do problema de pesquisa.

Conforme Luna F.º (1998, p. 735),

[...] é essencial contextualizar a questão do estudo, não apenas para evitar repetição sobre temas já exaustivamente explorados na literatura, como também para sua adequação e valorização no cenário científico. A revisão da literatura poderá ajudar na melhor definição e precisão das questões pesquisáveis, facilitando o planejamento da pesquisa.

Esta etapa teve como procedimento fundamental a leitura interpretativa, com vistas a se instituir a relação entre a teoria e o objeto-fim deste estudo: investigar o processo orçamentário adotado por empresas estabelecidas no Brasil. Conforme Hair JR. *et al.* (2005, p. 77), “o pesquisador investigará estudos anteriormente relatados que envolvam fenômenos semelhantes. Sem a teoria, os pesquisadores não conseguem estabelecer limites para a situação de estudo”.

Para Silva (2003, p. 60) “a bibliografia constitui um ramo auxiliar da ciência, pois permite encontrar as fontes, os livros e os materiais científicos pertinentes para a concretização do trabalho científico”. Nesse sentido, o primeiro passo para a concretização deste estudo foi a investigação de fontes bibliográficas, pesquisas e trabalhos acadêmicos recentes, para que houvesse aproveitamento de abordagens já realizadas, com o objetivo de elucidação e viabilização da sistematização da pesquisa.

## **Fase 2 - Escolha da população**

A determinação da população-alvo, com as características necessárias para responder ao problema de pesquisa, observou critérios de inclusão e exclusão (LUNA F.º, 1998, p. 736) que avaliou as características comuns dos elementos envolvidos, nas seguintes perspectivas:

- Poderem ser usadas durante o estudo;
- Poderem ser generalizadas para outras populações;
- Caracterizarem, geográfica e temporalmente, a população acessível, envolvendo decisões sobre objetivos práticos e científicos;
- Ser excluído o subgrupo de elementos que, embora preencha os critérios de inclusão, também apresente características ou manifestações que possam interferir na qualidade dos dados, assim como na interpretação dos resultados.

Baseando-se na definição de população como o total de elementos que compartilham algum conjunto comum de características, optou-se por verificar o processo orçamentário em diferentes segmentos: serviço, comércio e indústria, conforme apresentado na Revista Exame “Maiores e Melhores”, nos últimos 3 anos.

O critério de escolha foi o respondente constar entre as 50 maiores empresas por venda nos últimos 3 anos, por segmento, comércio, indústria e serviços ininterruptamente. Tal população, composta por 119 empresas, contêm as características de inclusão, revelando como subgrupo, com características de exclusão, apenas as empresas que não constavam nos últimos 3 anos ininterruptamente, motivo pelo qual a população não foi de 150 empresas e sim de 119.

Como a população-alvo é pequena (119 empresas), optou-se por não estabelecer amostra para este estudo, trabalhando-se com o número total da população. A intenção inicial era que todas as empresas participassem da pesquisa. Dessa forma, foram enviados instrumentos de coleta de dados para toda a população. No entanto, retornaram, inicialmente, 6%, e quando se decidiu dar por encerrada a coleta de dados, a devolução somava 48,74% dos questionários expedidos, o que remeteu à utilização do método de amostragem, nesse sentido classificada como não-probabilística, por conveniência ou acidental: (a) não-probabilística, pois o pesquisador, até o momento da recepção do questionário preenchido, desconhecia “a probabilidade de determinado indivíduo vir a ser parte integrante da amostra”; e (b) por

conveniência ou acidental, em função de os elementos da amostra terem sido escolhidos pelo simples fato de terem respondido ao questionário, ou seja, os que se apresentaram disponíveis foram os que fizeram parte no estudo (REA; PARKER, 2002, p. 149).

Segundo Sjoberg e Nett (1968, *apud* REA; PARKER, 2002, p. 137), “a população é definida como aquele universo abstrato ao qual o pesquisador supõe, apesar de experimentalmente, que suas constatações irão se aplicar”, e a definição do instrumento de coleta de dados dependerá do universo a ser investigado. Com base no conceito de população de Sjoberg e Nett, escolheu-se a população deste estudo, pois, conforme abordado no referencial teórico, o orçamento exige estrutura empresarial mínima para ser implantado e servir adequadamente aos seus propósitos. Dessa forma, entendeu-se que as 50 maiores empresas por venda do Brasil, de três ramos de atividades bastante significativos, conforme classificação da Revista Exame, serviriam para explicar o problema desta pesquisa. A população foi um dos fatores analisados para determinar-se o questionário como instrumento de coleta de dados.

### **Fase 3 – Formulação e pré-teste do instrumento de coleta de dados**

Tomando por base o universo e os objetivos da pesquisa, estabeleceu-se como instrumento de coleta de dados o questionário, que tem como definição “um conjunto ordenado e consistente de perguntas a respeito de variáveis e situações que se deseja medir ou descrever” (SILVA, 2003, p. 66).

A elaboração do questionário observou preceitos científicos citados por Silva e Menezes (2001), no que tange à objetividade, acompanhamento de instruções, esclarecimento do propósito e a importância da participação de cada elemento na pesquisa. Foi elaborado em *Microsoft Word*, com o intuito de facilitar o preenchimento e envio das respostas. Referente à objetividade, na formulação das questões, foram observadas variáveis relacionadas aos conceitos que deveriam ser testados, e estabeleceram-se alternativas de respostas que não levassem o respondente a ter dúvidas, bem como atentou-se aos possíveis vieses. Já com relação ao acompanhamento de instruções, esclarecimento do propósito e da importância da participação de cada elemento na pesquisa, foram enviadas duas cartas, juntamente com o instrumento de pesquisa: uma explicando a importância da participação de cada elemento e

validando a pesquisa, e outra indicando como deveria ser o preenchimento do questionário, ao que se destinava e o prazo de devolução estabelecido.

Não existe um regramento rígido na construção de um instrumento de coleta de dados, pois cada pesquisa possui suas especificidades e particularidades, porém, com relação ao questionário, Rea e Parker (2002) apontam a redação e a formatação das perguntas como fundamentais. Salientam que “há uma linha muito tênue entre perguntas bem e mal construídas”, e o sucesso da pesquisa depende da maneira como as questões são redigidas. Adicionado a este fato, tem-se a importância de o questionário não muito extenso e atender a todas as variáveis da pesquisa. Os autores apontam, ainda, os seguintes itens como cuidados que devem ser observados na formulação e redação de um questionário:

- Nível de linguagem: utilização de expressões e palavras que sejam de fácil entendimento para os elementos da amostra;
- Palavras e frases não específicas: evitar a utilização de frases vagas ou muito abrangentes, que causem ambigüidade de respostas;
- Perguntas com múltiplas finalidades: evitar duas ou mais perguntas em uma única frase, com a possibilidade de uma só resposta; isso certamente confundirá o respondente;
- Informações manipulativas: fazer afirmações, juntamente com a questão a ser respondida, induzindo o respondente a ter a mesma linha de raciocínio;
- Ênfase inadequada: utilização de frases em negrito, grifadas, maiúsculas, ou sublinhadas, quando houver intenção de salientar conceitos importantes para o pesquisador e não a título de esclarecimento para o respondente;
- Palavras e frases emocionais: palavras com essas características tendem a influenciar emocionalmente o respondente; as perguntas devem ser neutras e provocar respostas verdadeiras, sem induzir o pesquisado.

Para reduzir o risco de insucesso do estudo, nos aspectos de redação e formatação, submeteu-se o questionário a três pré-testes e a uma validação de conteúdo, que apontaram o que deveria ser reformulado no instrumento.

O pré-teste do instrumento de coleta de dados consistiu em aplicação do rascunho do questionário a uma pequena amostra, a qual avaliou fatores críticos, como abrangência,

clareza e aceitabilidade do instrumento. Rea e Parker (2002) afirmam não ser necessário que o pré-teste seja efetuado com membros da população de pesquisa; basta que os elementos tenham alguma semelhança com aqueles, pois o foco no pré-teste é a melhora da qualidade do instrumento. Nesse sentido, o questionário foi aplicado, a título de pré-teste, em uma empresa de grande porte, onde ele foi respondido por um especialista da área de orçamentos e por três juízes (três professores, doutores na área de controladoria), que fizeram algumas considerações a fim de que se adaptasse o instrumento de coleta de dados, de forma que ficasse mais acessível aos respondentes da área de orçamento.

No que tange à capacidade do questionário em abranger todas as variáveis, observaram-se, cuidadosamente, todos os conceitos envolvidos nos objetivos do estudo, conforme já descrito nesta pesquisa, visto que a quantidade de erro, associada a cada questão, envolve a precisão do pesquisador em estabelecer o conceito e a variável ligada a cada conceito. As variáveis servem como substitutos para conceitos (*constructo*); neste sentido, vários substitutos medem um conceito (HAIR JR. *et al.*, 2005, p. 177-178).

São as variáveis que fornecem os escores numéricos para medir os conceitos em termos quantitativos. “A mensuração dos conceitos envolve atribuição de número para uma variável. Os números atribuídos devem refletir as características do fenômeno que está sendo mensurado”. Estabeleceu-se então a escala distinta, representando, neste caso, o nível de medida nominal para a verificação dos dados coletados, pois, conforme Hair *et al.* (2005), nas escalas distintas nominais, pode ser utilizada a contagem do número de respostas em cada categoria ou variável e o cálculo da porcentagem para mensuração dos conceitos.

Tem-se como escala um instrumento de mensuração, classificando-se em contínua, que mede a direção e intensidade da resposta, ou distinta, que mede somente a direção da resposta. Esta pesquisa valeu-se de escala distinta, em função do nível de mensuração escolhido, o nominal. Os dados utilizados para análise estatística provêm da medição de uma ou mais variáveis. De outra forma, pode-se dizer que a mensuração de uma ou mais variáveis resulta em dados, e a análise de um ou mais dados gera a informação ou conceituação do fenômeno analisado. Utilizou-se a distribuição de frequência relativa e absoluta e média aritmética para a análise dos dados.



Já para a escolha do questionário como ferramenta de coleta de dados, além da questão populacional, como foi citado anteriormente, considerou-se outro fator determinante: é o instrumento mais adequado para pesquisas descritivas (SILVA, 2003, p. 65).

Seguiu-se um encadeamento lógico na formulação do instrumento de coleta de dados, baseado na seqüência apresentada pela literatura. Primeiramente, solicitou-se a identificação do respondente, de forma opcional; logo após, buscaram-se dados relativos ao ciclo e processo orçamentário, com o objetivo de verificar se as empresas possuem processo orçamentário e como este está sendo operacionalizado. Após, abordou-se o processo decisório, questionando-se quanto aos níveis decisórios organizacionais, como se dá a prestação de cotas na empresa, bem como se dá o *feedback* aos gestores, investigando-se o envolvimento e a responsabilidade das áreas relacionadas ao planejamento, controle e *feedback* orçamentário e, por último, o sistema de informações. Tais questões objetivaram esclarecer, respectivamente, como se dá o retorno das operações efetivadas e se existe um sistema que assegure este retorno, entendendo, desta forma, o processo de comunicação organizacional.

Os dados sobre origem do capital ou controle acionário foram colhidos diretamente da Revista Exame, Melhores e Maiores, mais recentes.

Rea e Parker (2002) sinalizam que o processo de formulação de um questionário pode ser extremamente demorado e detalhado. Sinalizam sua importância e asseveram que esse instrumento de coleta de dados deve obter, de forma sistemática e sem viés, as informações necessárias à pesquisa.

### **Fase 5 – Coletas de Dados**

Chenitz & Swanson (1986, *apud* CASSIANE; CALIRI; PELÁ) ressaltam que os dados são extraídos do mundo empírico, aquele em que as pessoas desenvolvem sua prática. Nesse sentido, pode-se conceituar como coleta de dados a extração de elementos relacionados à prática e experiências, em um ambiente não-teórico, a partir de um instrumento, a fim de serem observados, medidos, testados e transformados em informação.

Após seleção das empresas, foi necessária a identificação do responsável pela execução do processo de planejamento operacional e orçamentário e/ou planejamento de todas as empresas, bem como seus respectivos *e-mails*. Enviou-se questionário por *e-mail* a todas as empresas.

Fez-se contato por telefone, a fim de se esclarecer alguma dúvida e, até mesmo, agilizar o processo.

Essa fase dividiu-se em:

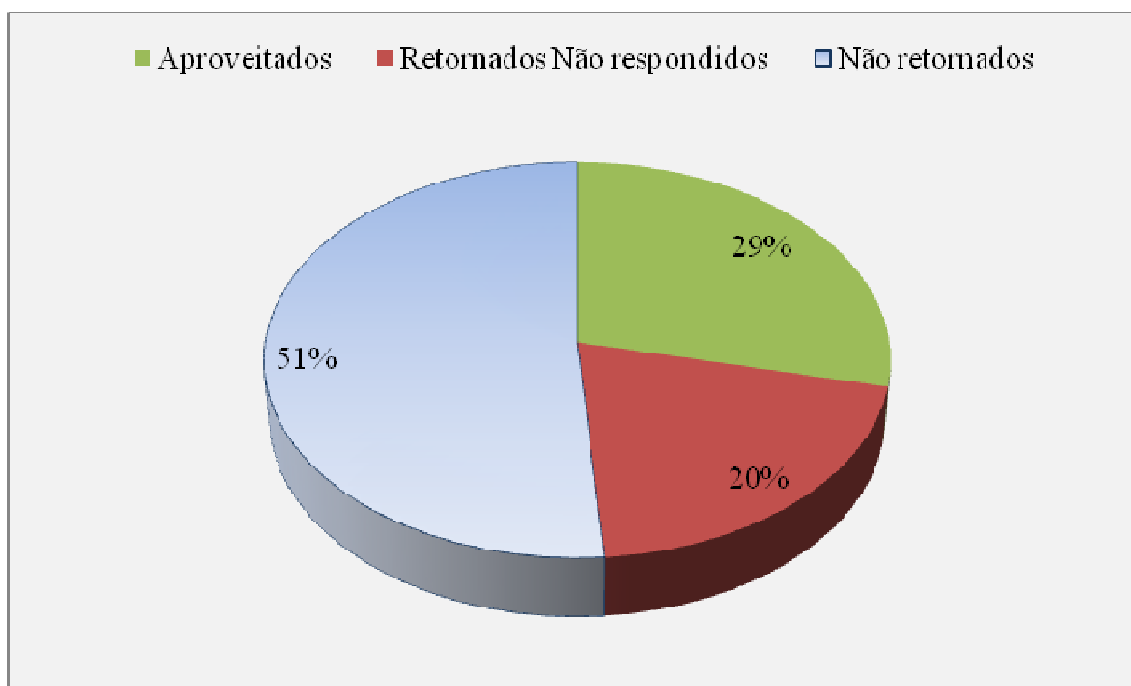
**Primeira Etapa:** contato telefônico com o total da população - Contataram-se, por telefone, todas as empresas pertencentes à população de estudo, preliminarmente, a fim de identificar nome, telefone, departamento e *e-mail* do responsável pela compilação do orçamento e/ou prática orçamentária na empresa e informar, de forma superficial e clara, que será enviado um instrumento de coleta de dados.

**Segunda Etapa** - Consistiu no envio do questionário para toda a população, por *e-mail*. Juntamente com o questionário, foi enviada carta de apresentação do PPGCC/UNISINOS, garantindo a seriedade e veracidade da pesquisa e informações sobre o correto uso do aplicativo (questionário). A primeira devolução do questionário preenchido ocorreu em 23/09/2008.

**Terceira Etapa** - Teve por objetivo confirmar o recebimento do *e-mail*, esclarecer dúvidas a respeito do aplicativo e agendar, com as pessoas envolvidas, a data-limite para devolução do questionário.

**Quarta Etapa** - Novo contato telefônico, para lembrar, pontuar a importância e acelerar o processo de remessa dos questionários.

Foi desenvolvida uma planilha de acompanhamento das frequências de ligações efetuadas, retornos recebidos, questionários enviados e recebidos, bem como envio de *e-mail* de agradecimento a todos os participantes da pesquisa. Após encerramento do processo de coleta de dados, procedeu-se ao levantamento da quantidade de retornos (Gráfico 01) e os tratamento e análise dos dados. O encerramento da coleta de dados deu-se em 18/12/2008.



**Gráfico 1** – Retorno dos questionários eletrônicos

A devolução dos questionários enviados, conforme revela o Gráfico 1, alcançou 48,74%, porém, para tratamento e análise de dados, foi possível aproveitar somente 58,62% do total recebido, ou seja, 28,57% do total geral dos questionários enviados.

### **Fase 6 – Tratamento e Análise dos dados**

Tendo o presente estudo sido classificado como quantitativo e pesquisa-levantamento, ele valeu-se de técnicas de estatísticas descritivas e da análise quantitativa dos dados. A esse respeito, Diehl, Souza e Domingos (2007) asseveram que o uso da estatística descritiva em pesquisas na área contábil é muito comum e, em 90% dos casos cuja metodologia seja pesquisa-levantamento, ela é utilizada na forma de frequência e tabelas.

Seguiu-se a seguinte seqüência para tratamento dos dados:

1. Tabulação de dados do questionário, recebidos pela versão Word;
2. Efetivação e unificação de todos os dados em planilha do *software* Microsoft

Excel;

3. Criação de gráficos e tabelas, bem como distribuição de frequências, a fim de se entender e visualizar claramente todos os fatos e atos envolvidos na peça orçamentária.

### 3.3 ESTRUTURA DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta de dados foi estruturado em vinte e uma questões, desdobradas em 223 variáveis, divididas em quatro blocos diferentes, da seguinte forma:

- As questões 1 a 8 contemplam o processo orçamentário e têm como objetivo verificar se as empresas possuem processo orçamentário e como este está sendo operacionalizado.
- As questões 9 a 13 dedicam-se ao processo decisório: questiona-se quanto aos níveis decisórios organizacionais, como se dá a prestação de contas na empresa, bem como a forma como ocorre *feedback* aos gestores em relação ao resultado realizado *versus* planejado.
- As questões 14, 15 e 16 contemplam o envolvimento e a responsabilidade das áreas relacionadas ao planejamento, controle e *feedback* orçamentário
- As questões 17, 18, 19 e 20 compreendem o sistema de informações. Tais questões objetivam esclarecer, respectivamente, como se dá o retorno das operações efetivadas e se existe um sistema que assegure esse retorno, bem como se tal sistema apóia o processo decisório e de gestão.
- A questão 21 questiona aspectos gerais da comunicação empresarial.

### 3.3.1 Instrumento de Coleta de Dados

Apresentam-se, a seguir, as questões que fizeram parte do instrumento de coleta de dados do presente estudo, bem como as variáveis relacionadas a cada questão e respectivos objetivos.

**Questão 1:** Preencher a tabela abaixo conforme a realidade de sua empresa, identificando o mês em que a etapa ocorre (janeiro a dezembro) e marcando com “X” a(s) área(s) responsável(eis) pela execução. Para tanto, considere os seguintes conceitos:

**Planejamento econômico e de vendas** - É a fase de simulações econômicas e de estabelecimento das melhores alternativas de vendas. Estabelecimento de premissas econômicas: taxa de câmbio, taxa do dólar, inflação anual, TJLP, taxas de juros médias, IRF. Premissas vendas: volume de vendas, aumento da lista de preços, etc.

**Planejamentos operacionais e gerais** – É a fase de simulações e estabelecimento das melhores alternativas (cenários) operacionais. Estabelecimento de premissas gerais: programa de produção em unidades, número de funcionários, política de estocagem, política de fornecedores e contas a receber, aumentos de salários, encargos sociais etc.

**Planejamento de investimentos** – É a fase de simulações e do estabelecimento das melhores alternativas (cenários) de investimentos necessários a fim de se atingir o planejamento econômico.

Etapas do processo orçamentário	Mês	Presidência	Diretoria	Comitê Orçamentário	Controladoria	Gestores/Responsáveis pelas áreas/departamentos	Outros
Planejamento Econômico e de Vendas - estabelecimento Premissas Comportamento Econômico;							
Planejamento Operacionais e Gerais - estabelecimento Premissas Resultados da Empresa;							
Planejamento de Investimentos - estabelecimento Premissas Investimento;							
Encaminhamento de Instruções para construção de Orçamento preliminar pelas diversas unidades ou departamentos;							
Orçamento preliminar - Orçamento de Vendas;							
Orçamento preliminar - Orçamento de Produção, Matéria- Prima, Mão-de-Obra Direta, Departamentos;							
Orçamento preliminar - Orçamento de Investimentos;							
Reunião e revisão dos orçamentos preliminares (ajustes e reorientações);							
Outros: Aprovação do Orçamento Anual							
Outros:							
Conclusão Planejamento Operacional ou Reunião dos vários orçamentos: Orçamento de Caixa, Projeção de DRE, BP, DOAR (DFC) e Análise Financeira.							
Revisão e Ajuste do Orçamento Compilado;							
Aprovação Final do Orçamento;							
Publicação/Distribuição do Orçamento Final às unidades.							

**Quadro 2 – Questão 1-** Etapas do processo orçamentário

**Objetivo:** Delinear o processo de elaboração do orçamento (ciclo e estrutura orçamentária), sinalizar modelo de orçamento e nível de participação das áreas no processo orçamentário. A partir dos dados coletados nesta questão, combinados com outros referentes a outras questões, pode-se classificar o orçamento em relação à sua preparação como participativo, autoritário ou consultivo.

**Variáveis envolvidas:** etapas do processo orçamentário, áreas e gestores envolvidos em cada fase e o período (mês).

A partir da **questão 2**, a instrução foi no sentido de marcar com um “X” as afirmações que identificam como o processo ocorre na empresa, com exceção da **questão 10**, que tem outro enunciado, conforme será apresentado a seguir.

**Questão 2:** Ao efetuarmos o plano orçamentário em nossa empresa (QUADRO 3):

<b>Características dos modelos orçamentários</b>
Utilizamos dados passados para projeções de situações futuras;
Consideramos possíveis variações futuras do mercado (profundo conhecimento do mercado e suas possíveis tendências);
Introduzimos novos elementos, componentes do planejamento operacional da empresa;
Rediscutimos toda a empresa a partir de seus processos, partindo do zero (não nos baseamos em dados

Características dos modelos orçamentários
históricos);
Partimos do estabelecimento do volume de produção e vendas (possíveis variações de mercado - <i>market share</i> e/ou <i>mix</i> de produção);
O volume de produção e vendas determina o volume das demais atividades e setores da empresa;
Fazemos apenas o orçamento dos dados unitários, e as quantidades assumidas serão as realmente acontecidas;
Durante o período orçado, o orçamento não sofre alterações;
Dividimos o custo fixo do variável;
O custo variável seguirá o volume de atividade, ou seja, se durante o período orçado o volume de atividade variar, o custo variável também variará;
Utilizamos o <i>rolling budgeting</i> ou <i>rolling forecasting</i> (a cada período em que o orçamento ou projeção é realizado, orça-se ou projeta-se mais um período futuro, sempre mantendo em orçamento ou projeção uma quantidade igual de períodos).

**Quadro 3**– Identificação do Modelo Orçamentário

**Objetivo:** Identificar o(s) modelo(s) de estimativas utilizadas na consecução do orçamento, ou seja, verificar tipo(s) de orçamento(s) utilizado(s) por cada empresa (Orçamento de Tendências, Base Zero, Estático, Flexível e *rolling budgeting* ou *rolling forecasting*).

**Variáveis envolvidas:** Consideração ou desconsideração de dados históricos, introdução de variações futuras, distinção entre custos fixos e variáveis, volume de vendas e produção são determinantes das demais peças orçamentárias, das alterações no orçamento durante o período orçado e utilização de *rolling forecasting*.

**Questão 3:** Em nossa empresa, o orçamento empresarial está alinhado à estratégia empresarial de maneira:

- Moderada;
- Forte;
- Fraca;
- Muito Forte;
- Muito Fraca;
- Não existe alinhamento.

**Objetivo:** Verificar o nível de alinhamento do orçamento à estratégia empresarial.

**Variáveis envolvidas:** nível de alinhamento à estratégia (moderado, forte, fraca, muito forte, muito fraca e inexistência de alinhamento).

**Questão 4:** Nossa empresa:

Está satisfeito com o orçamento empresarial utilizado;

Está em fase de alteração do modelo de orçamento empresarial utilizado;  
Trabalha com a cadência do mercado;  
Trabalha somente aproveitando oportunidades pontuais;  
Não utiliza orçamento.

**Objetivo:** verificar se as empresas utilizam orçamento e se as mesmas estão satisfeitas com o modelo orçamentário utilizado.

**Variáveis envolvidas:** satisfação em relação ao orçamento utilizado; alterará o orçamento utilizado em breve; trabalha de acordo com o mercado ou somente aproveita oportunidades pontuais; não-utilização do orçamento.

**Questão 5:** Em nossa empresa, o período coberto pelo orçamento é de:

3 meses;  
6 meses;  
1 ano;  
1 ano e seis meses;  
Dois anos;  
Mais do que dois anos;  
Não possuímos planejamento operacional em nossa empresa;

**Objetivo:** identificar período do ciclo orçamentário.

**Variáveis envolvidas:** períodos usualmente utilizados (trimestral, semestral, anual, um ano e meio, dois anos e superior a dois anos).

**Questão 6: Quantas vezes por ano o orçamento é revisado?**

Mensalmente;  
Bimestralmente;  
Trimestralmente;  
Semestralmente;  
Anualmente;  
Sempre que necessário.

**Objetivo:** apurar periodicidade de revisão do orçamento, a fim de cruzar com outras respostas, com a finalidade de perceber a real utilização da ferramenta orçamentária e seu nível de flexibilidade.

**Variáveis envolvidas:** períodos geralmente utilizados (mensalmente, bimestralmente, trimestralmente, semestralmente, anualmente, sempre que necessário).



**Questão 7: Em nossa empresa, o orçamento tem a função de:**

Formas de utilização da ferramenta orçamentária
Permitir o planejamento e estudos para períodos posteriores e projeções;
Servir como ferramenta para decisões diárias sobre os eventos econômicos de responsabilidade dos gestores;
Ser um importante instrumento para o processo motivacional dos gestores;
Direcionar e detalhar a execução das decisões tomadas no planejamento estratégico;
Autorizar limites de gastos que os gerentes podem fazer;
Informar o desempenho que se espera dos gerentes;
Servir como importante instrumento de controle setorial e corporativo;
Ser um instrumento de avaliação do real desempenho dos executivos;
Permitir trabalhar de forma consistente, sem correr risco de surpresas (conhecer ramo de atuação e suas variações).

**Quadro 4** - Alternativas de utilização da ferramenta orçamentária

**Objetivo:** Evidenciar de qual dimensão as empresas estão se valendo do orçamento, no âmbito de seu processo de gestão.

**Variáveis envolvidas:** base de dados para estudos futuros; apoio à decisão; padrão para premiação e motivação de colaboradores; operacionalização dos objetivos estratégicos; controle, avaliação de desempenho; comunicação; minimização de riscos.

**Questão 8: Em nossa empresa, o comitê orçamentário é formado:**

Pela Presidência;  
 Pela Controladoria;  
 Pela Diretoria;  
 Pelos Gestores de áreas;  
 Pela Engenharia;  
 Pelas Unidades Fabris;  
 Não possuímos comitê orçamentário.

**Objetivo:** Explicitar a formação do comitê orçamentário, a fim de se analisar, juntamente com outros dados coletados, a participação no processo de consecução dos gestores de área e/ou de unidade, bem como da controladoria, permitindo a classificação do orçamento em relação à sua preparação como participativo, autoritário ou consultivo. A variável “não possuímos comitê orçamentário” explicará outra forma de elaboração do orçamento empresarial, a que não conta com a participação do comitê orçamentário. Caracterizar o modelo de gestão. Perceber a participação da controladoria.

**Variáveis envolvidas:** unidades e/ou departamentos e alta diretoria (presidência, controladoria, diretoria, gestores de áreas, engenharia, unidades fabris).

**Questão 9: Em nossa empresa, o processo orçamentário é realizado:**

- Da base para o topo da pirâmide: primeiro os gerentes elaboram os seus orçamentos e depois a direção das áreas o consolidam;
- Do “topo” da pirâmide para a base: primeiro a direção da empresa elabora sinteticamente o orçamento e depois os gerentes o tornam analítico.

**Objetivo:** Identificar a forma de elaboração do orçamento no que tange à ordem com a qual as ações consecutivas são realizadas, com a finalidade de, com outros dados coletados associados, classificar o orçamento em relação à sua preparação como participativo, autoritário ou consultivo, para então verificar possível relação da forma de consecução, na prática, com a flexibilidade ou rigidez apresentada pela ferramenta orçamentária neste estudo. Caracterizar o modelo de gestão.

**Variáveis envolvidas:** primeiramente os gerentes de áreas ou unidades, seguidos pelos componentes da alta administração; primeiramente os componentes da alta administração, seguidos pelos gerentes de áreas ou unidades.

**Questão 10: Marque com um “X” as afirmações abaixo que identificam como o processo decisório acontece em sua empresa:**

As ações realizadas pelas unidades de negócio e/ou unidades departamentais, bem como unidades administrativas estão vinculadas a um plano de ação central que as norteia;
Em nossa empresa, os gestores têm liberdade de alterar regras e/ou normas da nossa própria empresa, a fim de atingir a expectativa do cliente, sendo condição, para isso, a melhora no resultado da empresa;
Em nossa empresa, os recursos são distribuídos de acordo com o orçado e conforme a necessidade do solicitante;
Em nossa empresa, os recursos são lançados conforme a necessidade do solicitante, independentemente do orçado;
Os gestores de departamento ou área têm autonomia para alterarem ações e destinações de recursos sempre que acharem necessário, de acordo com a necessidade operacional;
Em nossa empresa, as decisões são descentralizadas;
Após o orçamento consolidado, os Gerentes de Unidades têm plenos poderes para pôr o mesmo em prática, sem desvio do acordado;
Somente a Presidência pode fazer qualquer tipo de alteração no orçamento, após sua consolidação.

**Quadro 5 - Políticas empresariais de controle, distribuição de recursos e decisão**

**Objetivos:** (a) identificar modelo de controle (à distância ou rígido); (b) verificar se o processo decisório, durante o período de execução do que fora planejado, é centralizado ou descentralizado, flexível ou rígido; (c) caracterizar o modelo de gestão.

**Variáveis envolvidas:** liberdade dos gestores relacionada às normas, regras e políticas empresariais; vinculação das ações a um plano central; política de distribuição de recursos; descentralização das decisões; decisões e ações rigidamente delineadas pelo orçamento; autoridade para alteração do orçamento durante o período de execução.

### Questão 11: Quanto aos níveis decisórios:

As decisões são tomadas pela alta administração;
Os gerentes intermediários ou de áreas necessitam de aprovação para decisões não-rotineiras;
Os funcionários de nossa empresa influenciam nas decisões referentes aos procedimentos de trabalho e direção da organização por meio de grupos, círculos da qualidade ou equipes de trabalho autogerenciadas;
Os gerentes intermediários ou de área participam das decisões.

**Quadro 6** - Características do processo decisório empresarial

**Objetivos:** (a) caracterizar o modelo de gestão; (b) verificar se o modelo de gestão conduz a um processo decisório centralizado ou descentralizado, participativo, consultivo ou arbitrário; (c) caracterizar o processo decisório e, por meio da associação com outros dados obtidos neste estudo, averiguar possíveis relações entre o modelo e o processo de gestão e as características do processo orçamentário, alcançadas mediante dados desta pesquisa.

**Variáveis envolvidas:** hierarquia no processo decisório; sistema de autoridade para decisões não-rotineiras; participação de funcionários, gerentes de departamentos e/ou unidades no processo decisório.

### Questão 12: Quando da prestação de contas, o gestor de área presta contas ao(s):

Supervisor imediato;  
Gerente;  
Diretor;  
Controladoria.

**Objetivos:** (a) averiguar para quem os gestores de área, como responsáveis pelo controle orçamentário de suas áreas, justificam as variações que, por ventura, seus respectivos

departamentos apresentam ou, ainda, mesmo que não demonstrem variação e que tenham conseguido seguir o que foi planejado anteriormente, enviem relatório de tais atividades. Associando com outros dados obtidos no estudo, é possível identificar: forma de comunicação, sistema de hierarquia e autoridades, controle empresarial e relação com o modelo, processo de gestão e ferramenta orçamentária; (b) perceber a participação da controladoria no processo orçamentário.

**Variáveis envolvidas:** supervisor imediato, gerente, diretor, controladoria.

**Questão 13: Os desvios entre os valores realizados e os planejados são comunicados a cada gestor em reunião, de forma:**

individual, isto é, com cada gerente;
em blocos de gerentes, de acordo com as características das áreas;
com o envolvimento de todos os gerentes responsáveis;
com o envolvimento de apenas diretores;
com o envolvimento dos diretores e dos principais gerentes;
com o envolvimento de supervisores e gerentes.

**Quadro 7** - Alternativas de *feedback*

**Objetivos:** (a) caracterizar modelo e processo de gestão, bem como a forma de como se dá o *feedback*; (b) caracterizar o processo orçamentário, identificar a participação de gestores e supervisores de áreas nesta fase do processo orçamentário e respectiva integração entre as áreas. (c) verificar fluxo de informação; (d) perceber o princípio fundamental do planejamento e controle; (e) reconhecer o Controle Individual e de Grupo.

**Variáveis envolvidas:** formas de comunicação: aos gerentes individualmente, reunidos em grupos de áreas, com características semelhantes, agrupados com supervisores ou com a participação de todos os gerentes; comunicação somente aos diretores ou aos diretores e principais gestores.

**Questão 14: A área incumbida de consolidar os orçamentos de todas as outras áreas da nossa empresa e de verificar se estão de acordo com a estratégia global escolhida é a \_\_\_\_\_.**

**Objetivos:** (a) verificar qual a área responsável pela consolidação da ferramenta orçamentária; (b) perceber se existe semelhança entre a área responsável pela consolidação da ferramenta orçamentária e a que aprova as principais revisões ou alterações no orçamento,

bem como sua responsabilidade em controlar a execução do planejado, indicando variações que venham a ocorrer; (c) identificar a participação da controladoria.

**Variáveis envolvidas:** áreas ou departamentos da empresa (finanças, vendas, *marketing*, controladoria, engenharia, recursos humanos, entre outros).

**Questão 15: Quanto ao processo de execução do orçamento, a área de controladoria participa \_\_\_\_\_.**

**Objetivo:** explicitar a participação da controladoria no processo orçamentário.

**Variáveis envolvidas:** fornecimento de dados; ajuste do orçamento global; acompanhamento da execução orçamentária; agente comunicador não participa.

**Questão 16: A área responsável pelo confronto dos resultados alcançados com os resultados orçados, identificando as áreas que corresponderam ou não às expectativas do planejamento da empresa, é \_\_\_\_\_.**

**Objetivos:** (a) verificar qual a área responsável pelo controle da execução do que foi orçado; (b) entender se existe similaridade entre a área responsável pela consolidação da ferramenta orçamentária e a que aprova as principais revisões ou alterações no orçamento, bem como sua responsabilidade em controlar a execução do planejado, indicando variações que venham a ocorrer; (c) identificar a participação da controladoria.

**Variáveis envolvidas:** áreas ou departamentos da empresa (finanças, vendas, *marketing*, controladoria, engenharia, recursos humanos, entre outras).

**Questão 17: Nossa empresa possui sistema de informações integrado que apóia o processo de gestão, fornecendo dados sobre:\_\_\_\_\_.**

**Objetivo:** averiguar se o processo de gestão e o orçamentário estão amparados por um sistema de informação e qual a abrangência informacional desse sistema.

**Variáveis envolvidas:** ambientais externas; ambientais internas; banco de dados históricos; não possuir sistema de informação. Caracterizar o sistema de informação.

**Questão 18: Utiliza-se, na empresa, o sistema de simulação de resultados, por área, para escolha das melhores alternativas alinhadas ao planejamento estratégico?**

**Objetivos:** (a) verificar se a empresa se vale do sistema de simulação de resultados, a fim de estabelecer o melhor cenário, congruente com os objetivos gerais da empresa, servindo este como facilitador para alinhamento do orçamento à estratégia; (b) caracterizar o sistema de informação.

**Variáveis envolvidas:** utilizar o sistema ou não utilizar o sistema.

**Questão 19: O sistema de informações de nossa empresa permite ao gerente acompanhar a execução do orçamento com informações \_\_\_\_\_.**

**Objetivo:** constatar a periodicidade com que o sistema de informações, que serve de base para o processo de gestão e orçamentário, viabiliza relatórios de acompanhamento da execução do orçamento.

**Variáveis envolvidas:** periodicidade de acompanhamento geralmente utilizado (em qualquer momento do mês, final do mês, final do trimestre, final do semestre, final do ano). Caracterizar o sistema de informação.

**Questão 20: Existe, na empresa, um sistema que permite o monitoramento por áreas da organização e da empresa como um todo, comparando o realizado x orçado?**

**Objetivos:** (a) examinar se a empresa possui sistema que permite o monitoramento do realizado *versus* orçado e a amplitude desse sistema; (b) caracterizar o sistema de informação.

**Variáveis envolvidas:** possuir o sistema ou não possuir o sistema.

**Questão 21: Em nossa empresa**

<b>Em nossa empresa</b>
Existe um sistema claro de comunicação;
Os objetivos estão claramente definidos;
As responsabilidades estão claramente estabelecidas;
Existe definição clara para a obtenção de dados;
Existe definição clara dos procedimentos de mensuração.

**Quadro 8** - Princípios Fundamentais do Planejamento e Controle de Resultados

**Objetivo:** observar se existe comunicação cabal dos preceitos mínimos requeridos para a adequada utilização da ferramenta orçamentária.

**Variáveis envolvidas:** clareza no sistema de comunicação, na definição dos objetivos, no estabelecimento das responsabilidades, na forma de obtenção de dados e nos procedimentos de mensuração.

### 3.3.2 Vantagens e Desvantagens do Instrumento de Coletas de Dados

Suassuna (2006) apresenta algumas vantagens e desvantagens da utilização do questionário na pesquisa científica:

#### Vantagens

- Possibilita atingir grande número de pessoas;
- Implica menores custos;
- Permite que as pessoas respondam no momento que julgam mais conveniente;
- Não expõe os pesquisados à influência de opiniões externas.

Tem-se ainda como pontos favoráveis à utilização do questionário, na pesquisa científica, o fato de ele não depender de habilidade específica do entrevistador, possibilitar a padronização de seus elementos, garantindo maior uniformidade e permitindo a comparabilidade; concede certeza aos respondentes de seu anonimato, incutindo sentimento de liberdade a esses participantes para expressarem opiniões que, certamente, não divulgariam caso fossem identificados. Outro ponto importante que conta como vantagem na utilização do questionário é o fato de ele viabilizar aos respondentes maior tempo para reflexão do que em

uma entrevista, por exemplo, ou experimento, impedindo o mesmo de dar uma resposta impulsiva, não pensada.

#### Desvantagens

- Exclui pessoas que não sabem ler e escrever;
- Impede o auxílio ao informante, quando este não entende, corretamente, a questão;
- Impede o conhecimento das circunstâncias em que o questionário foi respondido;
- Não oferece a garantia de que a maioria das pessoas o devolverá devidamente preenchido;
- Envolve, geralmente, número relativamente pequeno de perguntas, porque os muito extensos não são respondidos;
- Proporciona resultados bastante críticos em relação à objetividade, pois os itens podem ter significado diferente para cada sujeito pesquisado.

Diante das limitações expostas, entende-se que as mesmas não causaram prejuízo à solução do problema de pesquisa do presente estudo, pois não se tinha como população-alvo pessoas que não soubessem ler. Evidentemente, não se pôde visualizar o informante para saber as circunstâncias em que o mesmo respondeu ao questionário, seu entendimento a respeito de cada questão e a significação atribuída às alternativas de resposta. Entretanto, as possíveis dúvidas, questões dúbias e linguagem ou termo que pudessem causar dificuldade e estranhamento foram minimizados pelos pré-testes, e a formulação das questões que compuseram o questionário abrangeu número suficiente de variáveis para explicar os fenômenos.

### 3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Segundo Silva (2003, p. 39), “na Grécia antiga, *Methodos* significava “caminho para se chegar a um fim”, e técnica funcionava como recurso para viabilizar o método”. Nesta direção, entende-se que método estatístico seja o caminho pelo qual se optou para chegar à



conclusão diante dos dados coletados para esta pesquisa, e técnica, os recursos utilizados na estatística.

As técnicas utilizadas para analisar estatisticamente os dados foram: cálculos de médias, distribuição de frequência relativa e absoluta para as 233 variáveis. Conforme Hair Jr. *et al.* (2005), as “análises estatísticas dos dados coletados na pesquisa servem para determinar se as descobertas ‘sustentam’ ou ‘não sustentam’ as hipóteses”.

### 3.5 VANTAGENS E LIMITAÇÕES DO MÉTODO DE PESQUISA

Segundo Silva (2003), a pesquisa-levantamento tem como vantagens o conhecimento direto da realidade, economia, rapidez e quantificação dos dados pelo uso da estatística: “em uma ciência factual, é na pesquisa de campo que as teorias propostas podem ser validadas ou refutadas”. Assim, com o emprego de estatística, a pesquisa-levantamento viabiliza agregar conhecimento sobre aspectos da realidade, conhecimento este que pode ser comprovado e utilizado por outros pesquisadores.

O mesmo autor apresenta, como limitação para esse método, a inaplicabilidade em casos em que o problema seja complexo e exija aprofundamento na análise. Como desvantagem, a pesquisa-levantamento apresenta impossibilidade de controlar o processo de pesquisa, sendo que fatos supervenientes podem afetar o resultado da pesquisa, como: ênfase nos aspectos perspectivos; pouca profundidade; limitada apreensão do processo de mudança.

Tem-se também como restrição ao método, apontada por Hair Jr. *et al.* (2005), as amostras não-probabilísticas, acidentais ou por conveniência. Pontuam que inexistem método estatístico para mensurar o erro da amostragem para uma amostra não-probabilística, impossibilitando as generalizações das descobertas para a população-alvo com grau mensurado de segurança, sendo difícil e perigoso. Para haver generalização, as amostras deverão ser representativas.

A seguir, apresenta-se a análise dos dados coletados, tendo-se presente a necessidade de rigor metodológico, a concepção de relações entre os dados e as respostas almejadas e, principalmente, a criação de conhecimentos.

A codificação ou análise é o procedimento por meio do qual os dados são divididos, conceitualizados e se estabelecem suas relações. Todo processo analítico que, neste momento, se inicia tem por objetivos: construir a teoria, dar ao processo científico o rigor metodológico necessário, auxiliar o pesquisador a detectar os vieses, desenvolver o fundamento, a densidade, a sensibilidade e a integração necessária para gerar uma teoria (STRAUSS; CORBIN, 1990, *apud* CASSIANE; CALIRI; PELÁ, p. 1).

### 3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Este subcapítulo tem a finalidade de salientar os limites estabelecidos na elaboração desta Dissertação. A presente pesquisa aborda, por meio de estudo empírico, as atuais práticas orçamentárias adotadas por empresas estabelecidas no Brasil. O estudo limitou-se, exclusivamente, à análise do processo orçamentário adotado pelas companhias classificadas entre as cinquenta (50) maiores empresas por venda, listadas pela revista Exame - Melhores e Maiores, nos últimos três anos (2006, 2007, 2008), ininterruptamente, dos setores de comércio, indústria e serviço, o que totalizou uma população de 119 empresas (menor que 150 empresas).

Sabe-se que o orçamento pode ter várias utilizações ou abordagens, plano operacional (WELSCH, 2007), indutor da estratégia (CHENHALL; LANGFIELD-SMITH, 1998), instrumento para avaliação de desempenho (COVALESKI; DIRSMITH e SAMUEL, 1996) e comunicação de objetivos (BETH; ZRIHEN, 2000; ZRIHEN, 2002, *apud* BESCOS *et al.*, 2003). Este estudo limita-se a examinar o orçamento na dimensão do plano operacional.

Esta Dissertação de Mestrado valeu-se de amostra populacional não-probabilística, por conveniência ou acidental, caso em que os resultados obtidos se estendem às empresas estudadas, ou seja, às pertencentes à amostra, não sendo possível projetar resultados obtidos à

população. Quanto ao temas pesquisados conforme o referencial teórico, as características do processo orçamentário e de gestão limitam-se, em relação aos conceitos estudados e informações obtidas, ao instrumento de coleta dos dados.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo apresenta e discute os resultados da pesquisa de campo, juntamente com os respectivos dados estatísticos, relacionando-os, quando for o caso, com o referencial teórico.

Conforme Silva e Menezes (2001, p. 94), na apresentação e análise dos resultados, “os resultados estabelecem as relações entre os dados obtidos, o problema da pesquisa e o embasamento teórico dado na revisão da literatura”.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA ESTUDADA

A seguir, primeiramente, identifica-se o perfil da amostra, a fim de que se tornem compreensíveis algumas constatações a partir da comparação dos dados, principalmente quando, empiricamente, vincula-se a prática orçamentária ao setor mercadológico em que a empresa se encontra.

**Tabela 1** – Perfil da Amostra Setorial

Setores	População	Amostra	% Setor População x Total População	% Setor Amostra x Total Amostra	% Setor Amostra x Setor População
<b>Comercial</b>	41	8	34.45	23.53	19.51
<b>Industrial</b>	35	10	29.41	29.41	28.57
<b>Serviço</b>	43	16	36.13	47.06	37.21
<b>Soma</b>	119	34	100.00	100.00	28.57

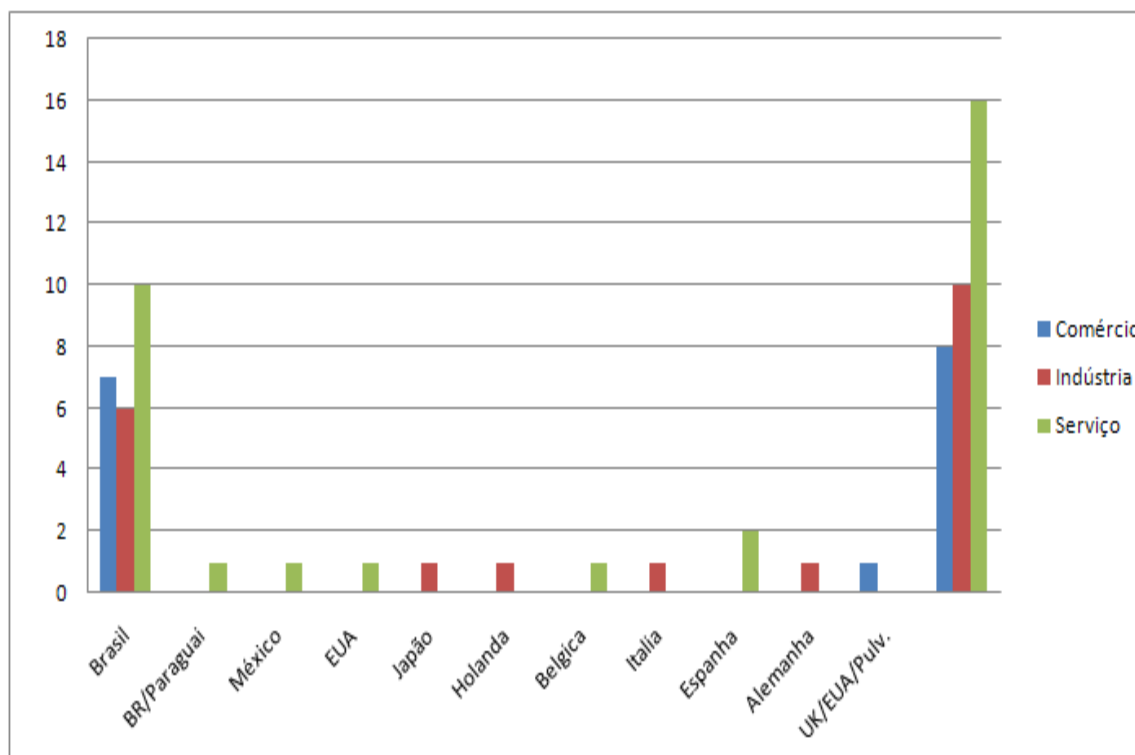
A Tabela 8 evidencia que os respondentes da pesquisa, ou seja, a amostra, em sua maioria, 47,06% encontram-se no setor de serviços, seguidos pelo setor industrial, com 29,41%; por último, o setor comercial, representando 23,53% da amostra. Pode-se afirmar que a amostra da pesquisa, conforme tabela 8, é equivalente parcial da população deste estudo, que também apresenta o setor de serviços com o maior número de empresas (36,13%). Entretanto, de forma diversa, o setor comercial aparece com um número maior de empresas (34,45%) do que o setor industrial (29,41%). Porém a diferença, em números relativos, entre

população e amostra, relativamente pequena. Dessa forma, o resultado das respostas obtidas foi considerado favorável diante da proposta deste estudo.

Segundo os indicadores de nível de atividade do IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada), o setor de serviços representa mais de 50% do produto interno bruto, no Brasil. Existe um destaque para importação e exportação de serviços, que, segundo Horta, Souza e Waddington (1998), teve seu fluxo expandido a partir de 1980 e “têm-se tornado relativamente mais dinâmico do que os de mercadorias.”

O setor de serviços, a partir de 1996, chegou a representar 80% do aumento dos ingressos de investimentos externos diretos no Brasil, em função da globalização, de privatizações e desregulações de mercado, seguido do setor industrial (18%). Em 2006, conforme o Banco Central do Brasil (BCB,) o setor de serviços representou 47,86% e, em 2007, 40,48% de tais ingressos. Já o setor industrial provocou a entrada de investimentos externos diretos na ordem de 39,33% e 36,10%, e o setor comercial, entre 6,68% e 8,64%, em 2006 e 2007, respectivamente. O fato de esses setores serem significativos, mas o tamanho de população dos setores ser pequeno revela a concentração de empresas nesses segmentos.

Considerou-se importante, também, categorizar a amostra segundo o controle acionário (origem do capital), conforme pode ser observado no Gráfico 2 a seguir, para que se possam verificar possíveis diferenças no processo orçamentário a partir desta variável.



**Gráfico 2** – Controle Acionário Setorial da Amostra

O Gráfico 2 revela que a amostra da pesquisa confirma as informações divulgadas pelo Banco Central do Brasil (BCB,) sendo o setor de serviços o que mais recebeu investimento direto do exterior, seguido do setor industrial. Já o setor comercial é pouco representativo, representando 2,94% da amostra.

Tal fator é relevante para este estudo, pois a amostra é composta de 47,06% de empresas prestadoras de serviços e, dessas, 37,05% são subsidiárias, unidades ou filiais de empresas estrangeiras, situadas no Brasil. Pesquisas mostram que, nessas situações, por serem unidades de negócios em outros países, tais subsidiárias ou filiais têm gestão diferenciada, o que pode vir a influir na resposta à questão-problema deste estudo. A respeito disso, Anthony e Govindarajan (2002, p. 713) ponderam que

[...] as unidades têm missões que podem ser classificadas como ‘crescer’, ‘manter’ ou ‘colher’, e seus executivos podem também decidir conquistar uma vantagem competitiva de baixos preços ou diferenciada. O processo de controle gerencial adequado é afetado pela estratégia escolhida pela unidade.

O planejamento orçamentário, como ferramenta de controle gerencial, pode ser afetado em casos de unidades de empresas estrangeiras situadas no Brasil. Em unidades que estejam no estágio de crescer, por exemplo, os orçamentos são revisados com maior frequência do que em unidades em estágio de colher, que têm seus orçamentos revisados em

períodos ordenados, com menor frequência. Em unidades em estágios de crescer, o ambiente é mais incerto: quanto maior incerteza o ambiente oferecer, menor exigibilidade é colocada no orçamento, por isso a possibilidade de revisões frequentes; já em unidades em estágio de colher, a situação é diferente (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2002).

Entendeu-se, ainda, ser significativo evidenciar a composição da amostra relacionada a composição do capital das empresas pesquisadas categorizados em privado, estrangeiro e público (Tabelas 8 e 9), uma vez que as empresas públicas estão sob lei de diretrizes orçamentárias – LDO. Esta lei estabelece as metas e prioridades para o exercício financeiro subsequente; orienta a elaboração do orçamento; dispõe sobre alteração na legislação tributária e a política de aplicação das agências financeiras de fomento. O Governo Federal deve enviá-la até o dia 15 de abril de cada ano ao Legislativo, sendo a segunda etapa para a elaboração do orçamento público. Além da LDO às estatais devem observar o planejamento plurianual - PPA –que reúne as prioridades governamentais por um período de quatro anos e deve ser enviado pelo Presidente da República ao Congresso até o dia 31 de agosto do primeiro ano de seu mandato. Tanto PPA, mas principalmente a LDO podem alterar de forma significativa o ciclo orçamentário das empresas envolvidas.

Neste sentido, Cavalcante (2009) afirma que o processo orçamentário das estatais é sujeito à limitação formal de prazos e à utilização de instrumentos e campos decisórios estabelecidos por leis e que o mesmo sofre impacto direto da ampliação causada pelo Congresso Nacional, a cada ano, no número de propostas de emendas ao projeto da LOA-Lei Orçamentária Anual. Fato que inviabiliza o aprofundamento da discussão das emendas propostas e ocasiona atrasos na sanção, obrigando a execução antecipada de um orçamento não transformado em lei, a fim de evitar a interrupção da administração pública por causa da inexistência de um orçamento aprovado.

**Tabela 2** – Perfil da amostra – formação do capital

Capital	Total Amostra %	Comércio % total	Indústria % total	Serviços % total	Total %
Estrangeiro	26.47	11.11	44.44	44.44	100.00
Estatual	26.47		11.11	88.89	100.00
Privadas	47.06	43.75	31.25	25.00	100.00
<b>Total %</b>	<b>100.00</b>				

Através da observação da tabela 8, percebe-se que a amostra é composta de 26,47% de empresas subsidiárias, unidades ou filiais de empresas estrangeiras, situadas no Brasil, todas de capital privado, 26,47% de companhias estatais e 47,06% de empresas brasileiras de capital privado. Destaca-se que entre as 26,47% empresas de capital estrangeiro, 11,11% pertencem ao setor de comércio, 44,44% ao setor de indústria e 44,44% ao setor de serviços. Já as 26,47% de companhias estatais estão distribuídas em 11,11% de indústrias e 88,89% de serviços e as empresas brasileiras de capital privado estão dispostas da seguinte forma: 43,75% no setor de comércio, 31,25% no setor da indústria e 25% no setor de serviços. Percebe-se que o maior número de estatais, na amostra pesquisada concentra-se no setor de serviços, enquanto que as empresas brasileiras de capital privado concentram-se no setor do comércio. Já as empresas estrangeiras de capital privado, em sua maior parte, pertencem ao setor industriário.

**Tabela 3** - Perfil da amostra – formação do capital - setorial

<b>Capital</b>	<b>% Comércio</b>	<b>% Indústria</b>	<b>% Serviços</b>
Estrangeiro	12.50	40.00	25.00
Estatal		10.00	50.00
Privadas	87.50	50.00	25.00
<b>%</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>

A análise da tabela 9 ratifica as constatações obtidas através da avaliação da tabela 8, pois aborda o perfil da amostra na dimensão setorial e evidencia que o setor de comércio é formado em 87,5% de empresas brasileiras de capital privado, o setor de serviços em 50% de empresas estatais e a indústria apresenta-se com formação de 40% de empresas privadas de capital estrangeiro.

## 4.2 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Inicia-se a presente análise dos dados obtidos na pesquisa de campo, tratados por meio de estatística descritiva, pela interpretação das respostas à questão 1, que se caracteriza por ser uma questão ampla, uma vez que o estudo procurou contemplar diversos aspectos do ciclo orçamentário, por meio da questão 1. Com a finalidade de facilitar o entendimento, a questão 1 está dividida em, no mínimo, 14 subitens, em forma de alíneas, transcritos a seguir:



### **Questão 1: Identificação de responsáveis, profissionais envolvidos e períodos relacionados ao ciclo orçamentário**

**Objetivo:** Delinear o processo de elaboração do orçamento (ciclo e estrutura orçamentária). Identificar a seqüência dos passos ou ações para consecução do orçamento, as áreas responsáveis pela execução de cada ação e o período em que são realizadas.

A primeira ação para a elaboração do plano orçamentário é o estabelecimento de premissas ou políticas, por meio da análise das variáveis internas e externas relacionadas ao ambiente em que a empresa está inserida. Tais políticas precedem a revisão e/ou instituição do orçamento de longo prazo. Nessa fase, são realizadas simulações de diversos cenários, com o intuito de se estabelecer o melhor resultado a longo prazo e quais ações são necessárias para chegar-se a esse resultado (PADOVEZE, 2005).

Uma vez escolhido o melhor cenário, conjuntamente, é estabelecido o orçamento de longo prazo, também chamado de planejamento de longo prazo. Este se caracteriza por ser um plano global, no qual as metas empresariais de longo prazo, ou seja, com perspectiva de realização superior ao período de 12 meses, têm seu detalhamento e quantificação relacionados às origens e aplicações dos recursos que viabilizarão o alcance de tais metas; entretanto, menos pormenorizado que o orçamento anual. É por meio desse macro-orçamento que são determinadas as diretrizes orçamentárias para a elaboração do orçamento anual, a serem distribuídas para os departamentos, unidades ou subunidades, de acordo com Welsch (2007), conforme abordado no referencial teórico.

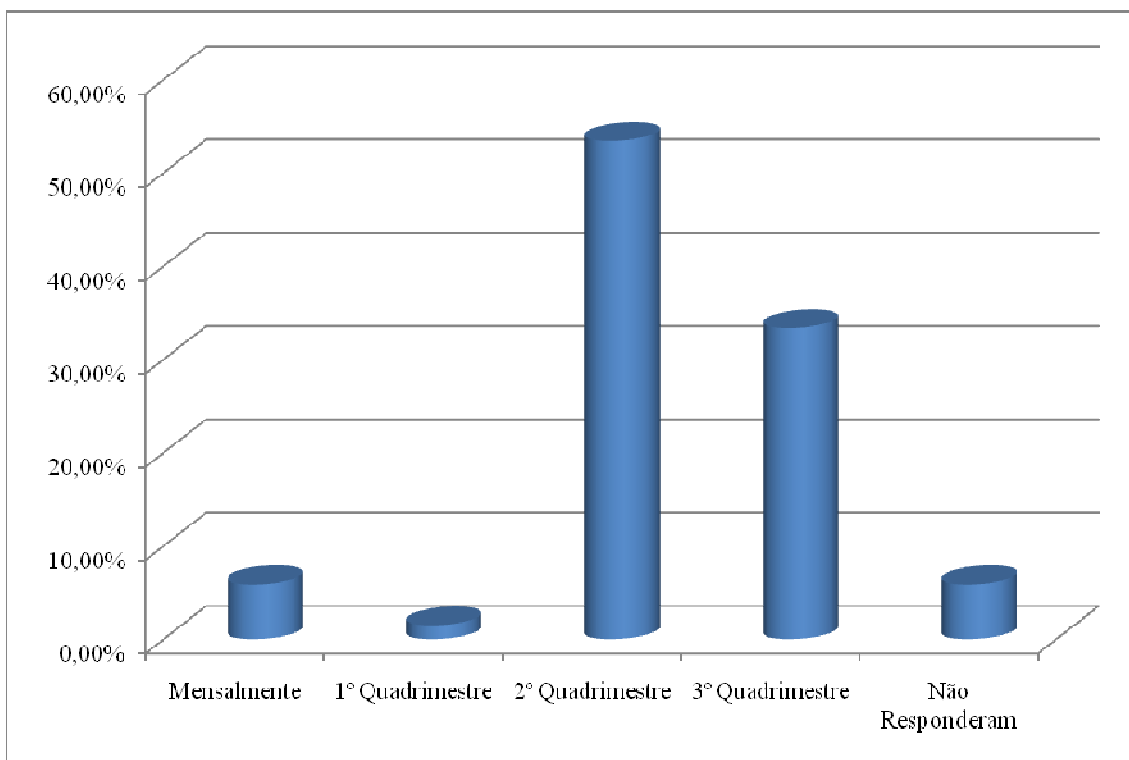
Teoricamente, a fase de estabelecimento de premissas econômicas e de vendas e planejamento de vendas de longo prazo precede o estabelecimento de premissas operacionais e o planejamento operacional de longo prazo, e este último precede a instituição de premissas de investimento e o planejamento de investimentos de longo prazo. Sabe-se, também, que o estabelecimento de premissas e a formulação do planejamento de longo prazo fazem parte de uma única etapa para a consecução do orçamento. Entretanto, apresenta-se, a seguir, esta fase dividida em três etapas diferentes, por entender-se que, dessa forma, há melhor evidenciação dos dados.

Nesse aspecto, no que tange ao período de concepção das três primeiras fases do plano orçamentário, é importante salientar que alguns participantes da amostra responderam que concebem cada um dos seus planejamentos: econômico e de vendas, operacional e de investimentos, bem como estabelecem as respectivas premissas que nortearão tais planejamentos, nos mesmos meses ou períodos. Essa circunstância permite constatar que as três primeiras etapas do processo orçamentário ocorrem ao mesmo tempo ou em seqüência dentro daquele mês ou período que foi apontado como resposta pelo respondente a esta questão. Dessa forma, para alguns casos específicos, não foi possível determinar a ordem, dentro do período analisado em que cada uma das fases realmente é executada. Portanto, este estudo utilizou-se da inferência baseada no referencial teórico e nas constatações significativas da presente pesquisa, para responder a estas questões (WU; ZUYUN, 2005).

A seguir, apresenta-se o resultado da análise dos dados obtidos, referente às questões a respeito do estabelecimento de premissas e planejamento de longo prazo, bem como aos responsáveis pela execução de cada etapa.

#### **A. Estabelecimento de premissas econômicas e planejamento econômico e de vendas**

A maior parte das empresas participantes deste estudo dá início ao processo orçamentário no 2.º quadrimestre de cada ano (53,41%); 33,35% das empresas iniciam o orçamento no 3.º quadrimestre; 1,47%, no 1.º quadrimestre; e 5,88% dos respondentes realizam essa atividade mensalmente, de janeiro a dezembro. Tem-se que 5,88% da amostra não respondeu esta questão. O Gráfico 3, a seguir, evidencia este fenômeno.



**Gráfico 3** - Período de estabelecimento de Premissas Econômicas e Planejamento Econômico e de Vendas

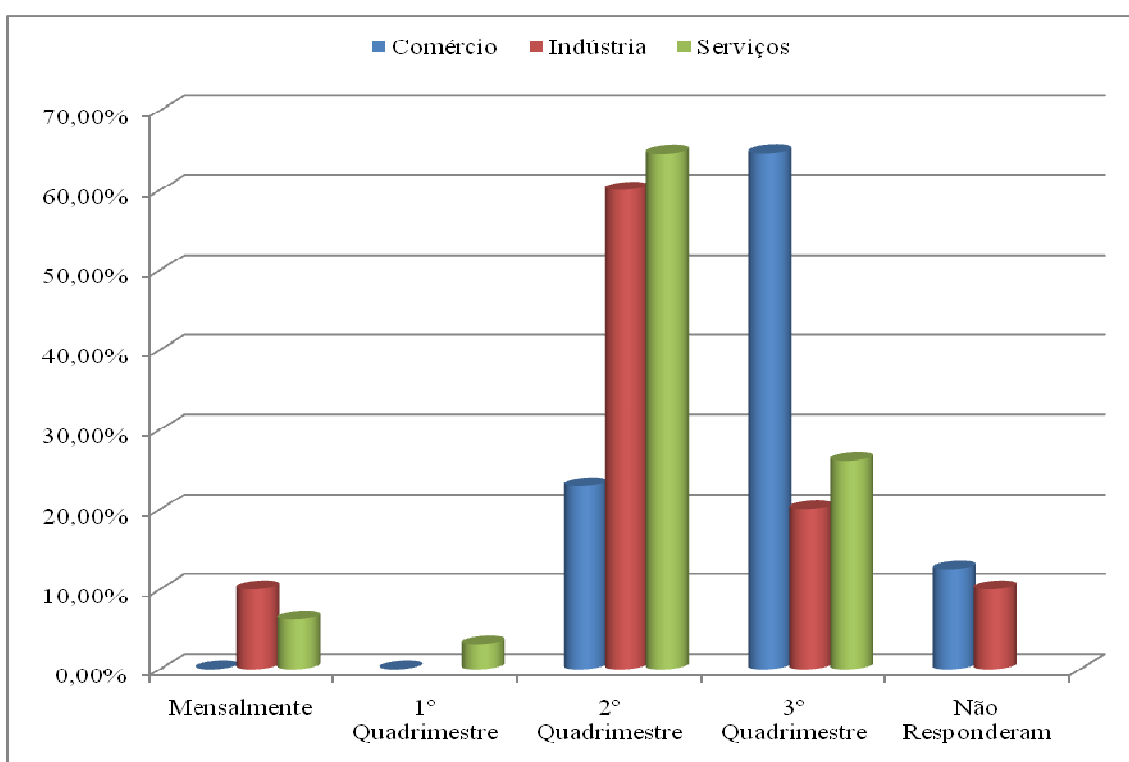
No Gráfico 3 percebe-se que mais de 50% das empresas respondentes iniciam o processo orçamentário no 2.º quadrimestre, por meio do planejamento econômico e de vendas, caracterizado, neste estudo, como a fase em que se estabelecem premissas econômicas, considerando-se como variáveis econômicas as taxas de câmbio, taxa do dólar, inflação anual, TJLP, taxas de juros médias, etc., e a instituição de premissas de vendas, como volume de vendas, aumento da lista de preços, entre outros. É nessa fase que ocorrem as simulações econômicas e o estabelecimento das melhores alternativas de vendas.

Observa-se, no que tange ao período de estabelecimento de premissas econômicas e planejamento econômico e de vendas, congruência parcial com a literatura estudada, pois as informações obtidas por meio das respostas a esta questão remetem ao 2.º quadrimestre, mais especificamente ao mês de julho (41,18%); entretanto, Jensen (2003, p. 381) aponta para a 2.ª quinzena do mês de maio, afirmando que é nesse período que se inicia o processo orçamentário. Explica-se tal diferença por meio da constatação de que o orçamento empresarial é preparado em etapas, o que permite que, ao longo do período utilizado para a consecução de um plano orçamentário, todos os níveis da empresa sejam envolvidos nesse trabalho. Como a amostra é representada fortemente por subsidiárias de empresas estrangeiras

(32,35%), é bem provável que, em suas matrizes, o processo comece em maio, conforme afirmação de Jensen (2003).

A seguir, apresentam-se os mesmos dados sob a perspectiva dos setores especificamente investigados.

O Gráfico 4 apresenta 64,63% das empresas pertencentes ao setor de comércio iniciando seus processos orçamentários no 3.º quadrimestre, enquanto que 60% do setor indústria e 64,56% do setor de serviço iniciam o estabelecimento de premissas econômicas e planejamento econômico e de vendas no 2.º quadrimestre. O Gráfico 4 demonstra ainda que 6,25% das empresas de serviços e 10% das empresas do setor indústria têm como prática estabelecer premissas e planejamento econômico e de vendas mensalmente, enquanto que 3,13% das prestadoras de serviços estabelecem no 1.º quadrimestre. Constatou-se que 12,50% das empresas, pertencentes ao setor de comércio, e 10,00% das indústrias não responderam a alínea A da questão 1 desta pesquisa.



**Gráfico 4** – Setorial - Período de estabelecimento de Premissas Econômicas e Planejamento Econômico e de Vendas

Apreende-se, do Gráfico 4, a definição clara do período inicial do processo orçamentário dos três setores, ou seja: comércio, no 3.º quadrimestre, e serviço e indústria - 60% ou mais das empresas pertencentes a esses setores - somente no 2.º quadrimestre.

Existem passos no processo orçamentário que foram examinados durante o estudo e serão apresentados seguir, que acontecem conjuntamente, e sequencialmente se afastam da teoria apresentada por Kennedy e Dugdale (1999), Padoveze (2005) e Welsch (2007), conforme o período em que os mesmos são executados. Entendeu-se que os períodos de tais etapas do processo orçamentário são híbridos, que ocorrem de forma imbricada, impedindo a afirmação relacionada ao período e à ordem em que cada etapa ocorre. Entretanto, com relação ao período de estabelecimento de premissas e planejamento econômico e de vendas, é possível afirmar, tomando-se por base os dados da pesquisa, que, em 50% das empresas do setor de comércio, 20% das empresas do setor da indústria e 31,25% das empresas do setor de serviço, esse período é distinto de outras etapas, seguindo a seqüência exposta no referencial teórico exibido por, Kennedy e Dugdale (1999), Padoveze (2005) e Welsch (2007). Constatou-se, pelos motivos antes divulgados, que 37,50% das empresas comerciais, 50% das industriais e 50% das empresas de serviços seguem a seqüência abordada na bibliografia consultada, já que estas estabeleceram o mesmo período para a execução das fases iniciais de consecução do orçamento.

O processo orçamentário no setor de comércio inicia a partir de agosto, tendo no mês de outubro de cada ano o maior número de incidências de respostas. Nos setores de serviços e indústria, o orçamento principia em abril e maio, sendo julho e agosto os meses de maiores freqüências de cada ano, respectivamente.

Tem-se ainda que menos que 10% das empresas consultadas no ramo de indústria e 6,25% no setor de serviços refazem todo o processo orçamentário mês após mês. Parte dessas empresas (2,94% do total da amostra) deve essas revisões à utilização do orçamento contínuo ou *Rolling forecast*, e o restante (2,94%) revisa o planejamento de longo prazo mensalmente. Contudo, é mister destacar que 8,82% das empresas consultadas iniciam seus processos orçamentários pelo estabelecimento de premissas de investimento e planejamento de investimento, classificados, neste estudo, como terceira fase do orçamento. Outrossim, 2,94% dos participantes da pesquisa iniciam o orçamento pela constituição de premissas operacionais e gerais e planejamento operacional e geral, estabelecido, nesta pesquisa, como a segunda

etapa do processo orçamentário, evidenciando a inversão da ordem cronológica em que são estabelecidas as premissas e os planejamentos de longo prazo, quando comparado ao abordado no referencial teórico.

Entende-se que a divergência observada entre os setores comercial, industrial e de serviços, relativa ao período de início do processo orçamentário, seja causada: (a) pela diferença constitutiva das empresas, ou seja, as empresas pertencentes ao setor comercial são originariamente brasileiras (87,50%); e (b) pelo fato de as empresas comerciais não fazerem orçamento de produção, matéria-prima, compras, mão-de-obra direta ou custos indiretos de fabricação. Welsch (2007) pondera que os orçamentos em empresas do setor comercial (varejista ou atacadista) são mais simples, podendo ser realizados no prazo de até três meses antes de serem colocados em prática, enquanto que as empresas industriais, devido à complexidade das suas atividades, devem iniciar seu orçamento de forma sazonal. Nesse sentido, o presente estudo está em harmonia com Welsch (2007).

Seguindo no mesmo sentido de Welsch (2007), entende-se que os orçamentos em empresas prestadoras de serviços são mais simples também, podendo ser executados no 3.º quadrimestre de cada ano. Entretanto, nesta pesquisa, as empresas constantes do setor de serviços efetuam seus orçamentos juntamente com as empresas do setor industrial. Constatase que esse fenômeno, como já foi citado anteriormente, ocorra em função de tais empresas de serviços serem subsidiárias de multinacionais estabelecidas no Brasil e acompanharem o processo orçamentário das suas respectivas empresas-matrizes. Esse comportamento das empresas do setor de serviços, em relação às suas matrizes estrangeiras, pode ser classificado como isomorfismo coercitivo.

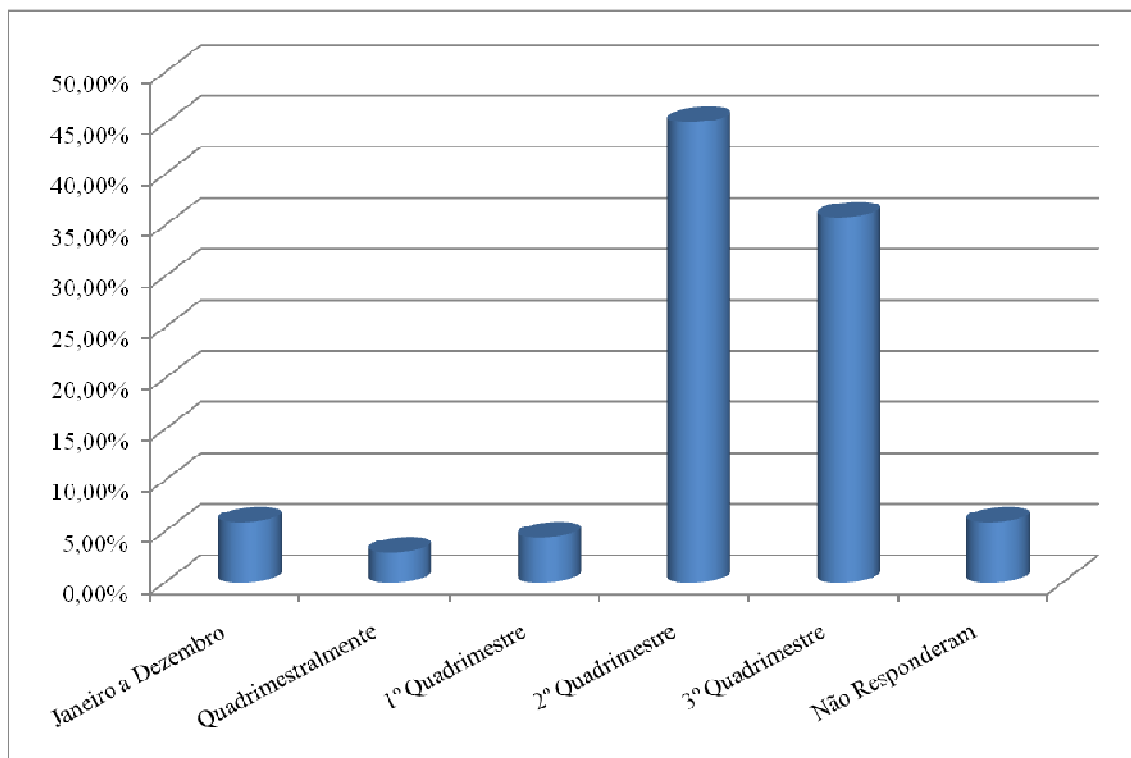
Em contraponto, Oyadomari *et al.* (2008), em pesquisa realizada em 2008, com 27 empresas de médio e grande porte, concluíram que a adoção de artefatos de controle, ou melhores práticas de controle, ocorre por meio do isomorfismo mimético, sendo este o mais importante na adoção de tais práticas, ao invés do isomorfismo coercitivo. Dessa forma, a explicação para as empresas do setor de serviços realizarem seus orçamentos juntamente com as empresas do setor industrial pode ser o comportamento mimético. Em outras palavras, as práticas orçamentárias adotadas pelas companhias pertencentes ao setor de serviços, neste estudo, podem ter sido copiadas das decisões de outras empresas listadas como referências no ambiente em que as empresas do setor de serviços estão inseridas.

Após o estabelecimento das premissas econômicas e do planejamento econômico e de vendas, teoricamente, são estabelecidas premissas operacionais e gerais e planejamento operacional e geral. Apresenta-se, a seguir, como a amostra se comporta em relação a esta questão.

### **B. Estabelecimento de premissas operacionais e gerais e planejamento operacional e geral**

A consecução do plano orçamentário é realizada em etapas, conforme citado anteriormente. Dessa forma, tem-se que o segundo passo na formulação do orçamento é a fase de estabelecimento das premissas operacionais e gerais e do planejamento operacional e geral, que, neste estudo, conceituou-se como a fase de simulações e estabelecimento das melhores alternativas (cenários) operacionais. O estabelecimento de premissas gerais compreende: programa de produção em unidades, número de funcionários, política de estocagem, política de fornecedores e contas a receber, aumentos de salários, encargos sociais etc.

O Gráfico 5, a seguir, evidencia que 5,88% do total das empresas estudadas estabelecem premissas operacionais e gerais e efetuam seus planejamentos operacional e geral mensalmente; 2,94%, trimestralmente; 4,41%, durante o 1.º trimestre; 45,09%, ao longo do 2.º trimestre; 35,79%, no tempo do 3.º trimestre de cada ano; e 5,88% não responderam esta questão. Importante salientar que existe diferença entre as empresas que executam esta etapa do processo orçamentário trimestralmente e as demais, pois as empresas que instituem premissas operacionais e gerais e realizam seus planejamentos operacional e geral trimestralmente o fazem três vezes ao ano, enquanto que as demais executam essa etapa uma vez ao ano (durante o 1.º trimestre ou 2.º trimestre, ou 3.º trimestre), ou 12 vezes por ano (janeiro a dezembro).



**Gráfico 5** - Período de estabelecimento de premissas operacionais e gerais e planejamento operacional e geral.

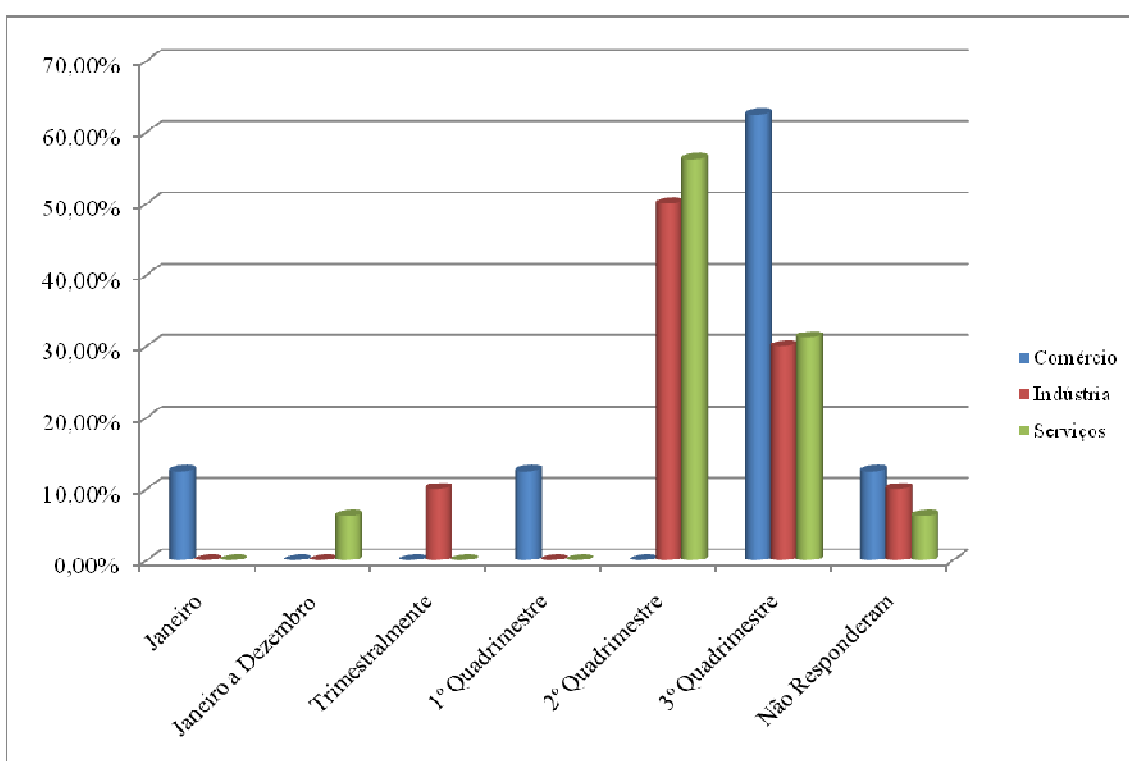
A observação do Gráfico 5 permite o entendimento de que o estabelecimento das premissas operacionais e gerais, bem como o planejamento operacional e geral se dão praticamente ao mesmo tempo que o estabelecimento das premissas econômicas e o planejamento econômico e de vendas, quando os períodos quadrimestrais são comparados. Porém, a análise da frequência relativa dos meses que compõem o quadrimestre evidencia o deslocamento nos meses em que as atividades são realizadas dentro do mesmo quadrimestre. Ou seja, a observação dos dados, mês a mês, comprova que há maior concentração de empresas estabelecendo premissas de vendas e planejamento econômico em julho, e premissas operacionais e planejamento operacional em agosto, indicando que o estabelecimento das premissas operacionais e planejamento operacional ocorrem após o planejamento econômico e de vendas. Nesse sentido, esta pesquisa se apresenta parcialmente coerente às teorias consultada em Kennedy e Dugdale, 1999, Padoveze (2005) e Welsch (2007), que ordena as fases do processo orçamentário. Primeiramente, são estabelecidas as premissas de vendas e planejamento econômico e, depois, as premissas operacionais e planejamento operacional (KENNEDY e DUGDALE, 1999). Entretanto, existe uma margem pequena (14,71%) das empresas participantes que, primeiramente, estabelecem as premissas de investimento e planejamento de investimento, e este passa a configurar como 2.º passo do processo orçamentário, e, posteriormente, as premissas operacionais, gerais e respectivo



planejamento. Observa-se também, que 2,94% das empresas estudadas constituem as premissas e planejamento econômico e de vendas após o estabelecimento das premissas e planejamento operacional. Nessas empresas, nota-se nítida inversão dos passos constitutivos iniciais do plano orçamentário, quando se compara à prática orçamentária das empresas estudadas com o referencial teórico abordado nesta pesquisa.

Os mesmos dados obtidos das respostas à questão 1, alínea B, quando analisados na dimensão setorial, demonstram que 62,50% das empresas do setor comercial estabelecem as premissas operacionais e gerais, bem como efetuam o planejamento operacional e geral no 3.º quadrimestre; 12,50%, no 1.º quadrimestre; 12,50%, mensalmente; e 12,50% não responderam. Já as companhias do setor de serviços apresentam 64,56% das empresas realizando esta etapa no 2.º quadrimestre; 26,06%, no 3º quadrimestre; 6,25%, mensalmente; e 6,25% não responderam. As organizações do setor industrial apresentam 50% das empresas, pertencentes a este setor, que efetuam esta fase do processo orçamentário no 2º quadrimestre; 30%, no 3.º quadrimestre; 10%, quadrimestralmente; e 10% não responderam.

O Gráfico 6, a seguir, apresenta os dados referentes à questão 1, alínea B, tratados na dimensão setorial.



**Gráfico 6** – Setorial - Período de estabelecimento de premissas operacionais e gerais e Planejamento operacional e geral.

Afirma-se, a partir da análise do Gráfico 6, que, comparado ao Gráfico 4, os desenvolvimentos das atividades desta etapa dão seqüência lógica à primeira fase do orçamento, estabelecimento de premissas econômicas e planejamento econômico e de vendas, quando analisado de forma mensal, pois, se a verificação dos dados contemplasse os períodos quadrimestrais, podia-se afirmar que as duas primeiras fases do processo orçamentário ocorrem no mesmo período, o que iria de encontro ao referencial teórico estudado, que pressupõe a seqüência lógica das etapas supracitadas. Nesse sentido, Kennedy e Dugdale (1999), por exemplo, asseveram que a consecução do orçamento contempla, como primeiro passo, a formulação de políticas e planejamentos econômicos e de vendas e, como segundo passo, a constituição das premissas e planejamento operacional e geral.

Dessa forma, constata-se que, setorialmente, a 2.<sup>a</sup> etapa do processo orçamentário, estabelecimento de premissas operacionais e gerais e planejamento operacional e geral, é realizada após a 1.<sup>a</sup> etapa do processo orçamentário, estabelecimento de premissas econômicas e planejamento econômico e de vendas, em 75% dos respondentes do setor comercial, 60% dos respondentes do setor industrial e 75% dos respondentes do setor de serviços. Nesses casos, os respondentes apontaram o mesmo mês ou período para ambas as fases, fato que impossibilitou afirmar o período em que cada etapa verdadeiramente aconteceu. Percebeu-se que 12,50% das empresas de serviços seguem a seqüência teórica explicitada anteriormente, ou seja, as empresas participantes da pesquisa, por meio de suas respostas, distinguiram os meses ou períodos em que cada etapa inicial do processo orçamentário ocorre, demonstrando que, primeiramente, constituem o planejamento econômico e de vendas e, após, o planejamento de despesas e custos operacionais.

Tem-se, ainda que 6,25% das organizações pertencentes ao setor de serviços (30% das pertencentes ao setor industrial e 12,50% das comerciais) invertem a seqüência de consecução do processo orçamentário, ou seja, o estabelecimento de premissas e planejamentos operacional e geral se dá após o estabelecimento de premissas e planejamento de investimentos. Com relação à inversão entre a primeira e segunda etapa da formulação do orçamento, esta se dá especificamente no setor de serviços, em 6,25% das empresas pertencentes a este grupo. Dessa forma, em 6,25% das empresas de serviços, primeiramente, são instituídas premissas e planejamento operacional e somente após premissas e planejamento econômico e de vendas.

Tais fenômenos - inversão na forma de execução do plano orçamentário - ocorrem em função de se tratarem de empresas concessionárias de serviços públicos ou estatais que têm seus preços regulados por agências nacionais ou contratos pré-estabelecidos. Dessa forma, executam o planejamento econômico e de vendas após os demais planejamentos, uma vez que existem limitações relacionadas a este planejamento. Tais empresas fazem suas estimativas focando custos e investimentos. Tem-se ainda aquelas empresas em que o planejamento de investimento é realizado em departamentos diferentes, num processo diferente, tendo uma data de constituição diferente, pois este é independente da formulação dos demais planos de longo prazo. Os três planos são reunidos somente no momento da aprovação. Esse fenômeno foi identificado claramente em empresas públicas e em empresas cujo ramo de negócio exige desta forma, por exemplo, fabricas de equipamentos de grande porte, produzidos sob encomenda, em que o tempo de produção supera um ou mais exercícios sociais.

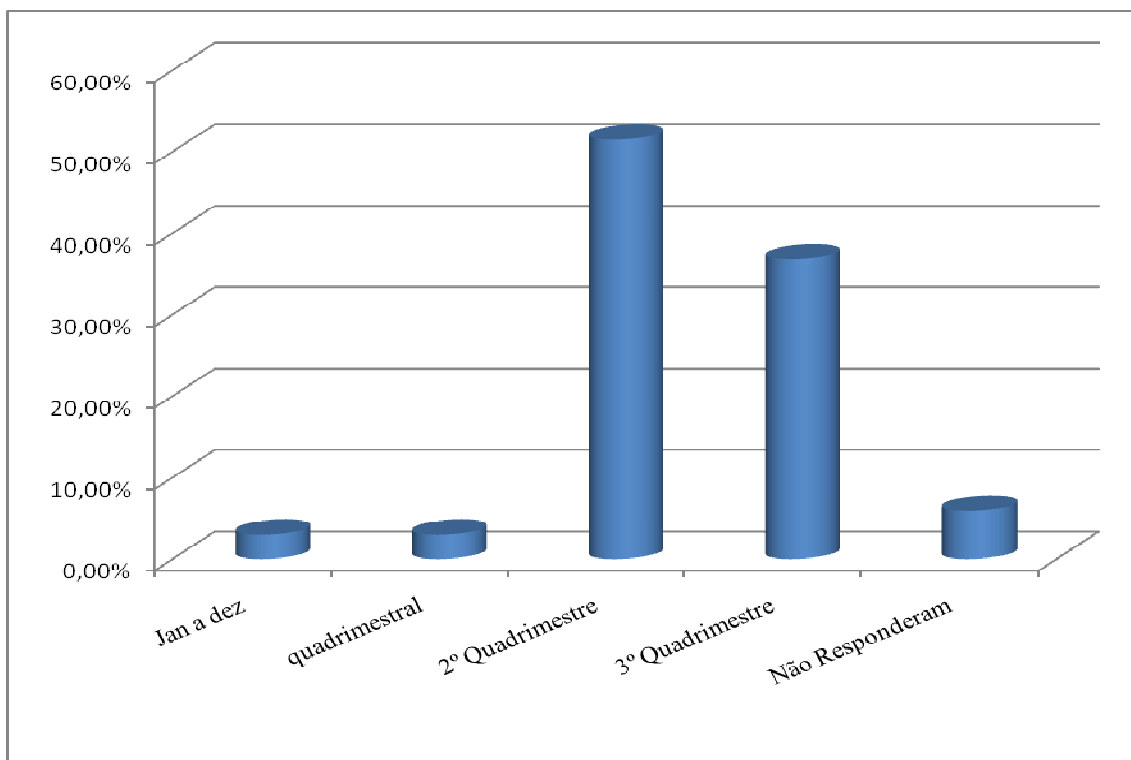
Depois do estabelecimento das premissas operacionais e gerais e planejamento operacional e geral, teoricamente, são estabelecidas as premissas de investimento e planejamento de investimentos. A alínea C, a seguir, apresenta como a amostra se comporta em relação a este passo do processo orçamentário.

### **C. Estabelecimento de premissas de investimento e planejamento de investimentos**

O terceiro passo na construção do orçamento é a fase de estabelecimento das premissas de investimento e planejamento de investimentos. Conceitualmente, aceita-se, neste estudo, que esta seja a fase de simulações e de estabelecimento das melhores alternativas (cenários) de investimentos necessários, a fim de se atingir o planejamento econômico.

Os períodos em que são estabelecidas as premissas de investimento e planejamento de investimentos, conforme dados obtidos na pesquisa de campo relativa a esta Dissertação, estão evidenciados no Gráfico 7 a seguir, em que 2,94% das empresas consultadas executam a 3.<sup>a</sup> etapa do processo orçamentário mensalmente; 2,94%, quadrimestralmente; 51,47%, durante o segundo quadrimestre; 36,75%, no 3.<sup>o</sup> quadrimestre; e 5,88% não responderam a

esta questão. Conforme explicitado anteriormente, não há que se confundir o período quadrimestral com 1.º, 2.º ou 3.º quadrimestre. As fases incidentes, durante um ou outro quadrimestre, ocorrem uma vez só ao ano, durante o quadrimestre indicado. Porém, as etapas que ocorrem quadrimestralmente realizam-se três vezes ao ano, pelo menos.



**Gráfico 7** – Período de Estabelecimento de Premissas de Investimento e Planejamento de Investimentos

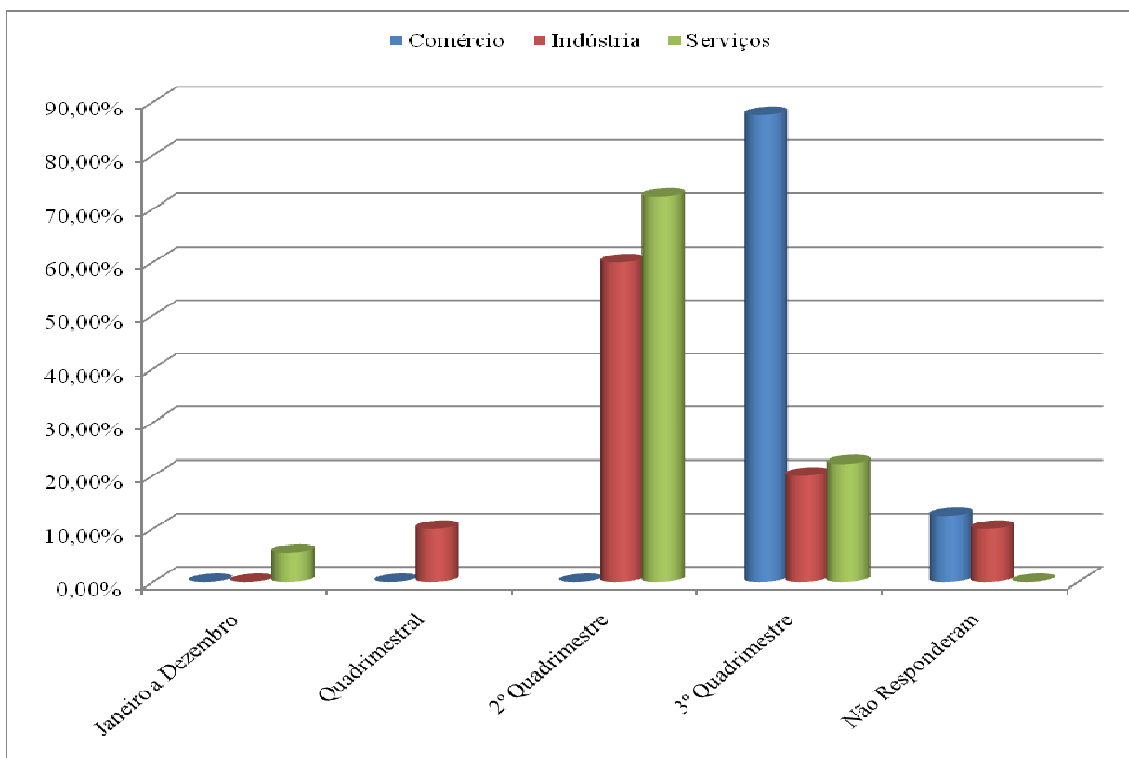
Semelhante ao 2.º passo, estabelecimento das premissas operacionais e gerais e planejamento operacional, os dados contidos no Gráfico 7, se comparado aos gráficos 3 e 5, indicam que o estabelecimento de premissas de investimento e o planejamento de investimentos ocorrem em conjunto com o estabelecimento das premissas econômicas e planejamento econômico e de vendas, ou, ainda, ao mesmo tempo que são concebidas as premissas e o planejamento operacionais. Entretanto, conforme comentado anteriormente, a partir da observação do comportamento da amostra, dentro do mesmo quadrimestre, as fases do processo orçamentário são realizadas em meses diferentes: a 1.ª etapa tem, como período com maior frequência de respostas, o mês de julho de cada ano; já a 2.ª e 3.ª etapas possuem os meses de agosto e setembro de cada ano, respectivamente, com maior número de incidência de respostas.

Dessa forma, tem-se que 5,88% das empresas que compõem a amostra seguem a seqüência lógica de formulação do orçamento, estabelecida no referencial teórico deste estudo, ou seja, primeiramente estabelecem as premissas e planejamento operacionais e, após, constituem as premissas e planejamento de investimento. Entendeu-se que 73,53% dos participantes da pesquisa efetuam, de forma ordenada, as três primeiras etapas do orçamento, conforme indicado na literatura consultada, significando que a etapa de constituição de premissas e planejamento econômico e de vendas precede a fase de estabelecimento de premissas e planejamento operacionais, e esta última antecede a etapa de estabelecimento de premissas e planejamento de investimento (HASSEL; CUNNINGHAM, 1996). Tal entendimento, neste caso, se justifica pelo fato dos respondentes da pesquisa indicarem o mesmo período para a concepção das fases iniciais do processo orçamentário, tornando impossível a determinação exata do período e ordem de acontecimento de cada etapa, segundo explicação anterior.

É imperativo destacar que 8,82% das empresas consultadas iniciam seus processos orçamentários a partir da constituição das premissas e planejamento de investimentos, conforme foi comentado na alínea A desta questão. A explicação para tal fenômeno baseia-se na constatação de que a ocorrência do mesmo se dá em empresas públicas, que estão sob a égide do PPA e da LDO. Dessa forma, realizam suas estimativas de investimentos e, após os ajustes necessários, encaminham para comporem o orçamento das estatais e, em seguida, o orçamento do Governo, a ser aprovado pelo Congresso. Conforme já comentado na alínea B, 14,71% dos respondentes têm seus passos iniciais de consecução de orçamento invertidos, quando comparados à prática com a teoria consultada, pois, primeiramente, instituem premissas e planejamento de investimento e, posteriormente, estabelecem as premissas e planejamento operacionais e gerais. O motivo para ocorrência de tal fenômeno já foi explicado na alínea B desta questão.

Os mesmos dados, quando observados sob a ótica dos setores investigados neste estudo, evidenciam que 12,50% das empresas do setor de comércio e 10% das empresas do setor industrial não responderam esta questão; 87,50% das empresas do setor de comércio, 20,00% das pertencentes ao setor de indústria e 22,22% das empresas que compõem o setor de serviços instituem suas premissas e planejamento de investimento no 3.º quadrimestre; 60% dos componentes do setor da indústria e 72,22% do setor de serviços realizam esta etapa do processo orçamentário no 2.º quadrimestre, e 10% das empresas do setor de indústria, no

1.º quadrimestre. Tem-se ainda que 5,56% das empresas prestadoras de serviços estimam suas premissas e planejamento de investimento mensalmente. O Gráfico 8 apresenta, a seguir, a fase de estabelecimento de premissas de investimento e planejamento, conforme observado anteriormente.



**Gráfico 8** – Setorial - Período de Estabelecimento de Premissas de Investimento e Planejamento de Investimentos

A observação do Gráfico 8 permite afirmar que as empresas do setor de serviços e industrial realizam esta etapa de forma curiosa, pois o setor de serviços se restringe a realizar esta etapa basicamente no 2.º quadrimestre, e o setor industrial divide entre os 2.º e 3.º quadrimestres, mas de forma desproporcional. Esse fato direciona a resposta a esta questão à concordância parcial com a bibliografia consultada (PADOVEZE, 2005; KENNEDY e DUGDALE, 1999; FLEMING, 1995), pois as empresas de serviços (6,25%), industriais (30%) e comerciais (12,50%) tendem a estabelecer primeiro as premissas de investimento e planejamento de investimento e, depois, efetuam o planejamento operacional. Algumas organizações (20% das empresas comerciais e 6,25% das empresas de serviços), até mesmo, constituem, inicialmente, o planejamento de investimento para depois estabelecer premissas de econômicas e de vendas.

Neste estudo, esse fenômeno é explicado, conforme já comentado anteriormente, por existirem, na população pesquisada, estatais que, primeiramente, devem aprovar o montante de investimento e, depois, o plano operacional, ou ainda, o plano operacional é estimado em outras esferas, diferentes daquela que estipula o planejamento de investimento. A população também é composta das concessionárias de serviços públicos, que têm seus preços regulados por uma agência nacional, que executam o planejamento econômico e de vendas após os demais planejamentos, uma vez que estas trabalham em cima dos custos e não na projeção de receitas, pois têm contratos pré-estabelecidos. As empresas públicas trabalham primeiramente nos custos e despesas, já que dependem de aprovação de órgão governamental, pois estão sob a égide da LOA. E, conforme citado anteriormente, as fábricas de equipamentos de grande porte, orçam custos e despesas antes das vendas pela peculiaridade que o próprio negócio exige.

Um dos objetivos da 1ª questão deste estudo foi verificar a participação das áreas no processo orçamentário. A alínea D a seguir evidencia os responsáveis pela execução das três primeiras etapas analisadas e apresentadas anteriormente, nas alíneas A, B e C.

#### **D. Responsáveis pela execução das três primeiras etapas para consecução do orçamento**

Os responsáveis pelo estabelecimento das premissas e respectivos planejamentos econômicos, operacionais e de investimento, também denominados como amplo orçamento, macro-orçamento, orçamento de longo prazo, entre outros, estão explicitados no Gráfico 9, a seguir, distribuídos em 13 categorias (eixo X), conforme apontado pelos respondentes deste estudo.

Observa-se, a partir do Gráfico 9, que a presidência participa do estabelecimento das premissas e planejamento econômico e de vendas em 26,47% das empresas consultadas; já na constituição das premissas e planejamentos operacionais e gerais, em 23,53%, tendo sua maior participação na formulação das premissas e planejamento de investimento (38,24%).

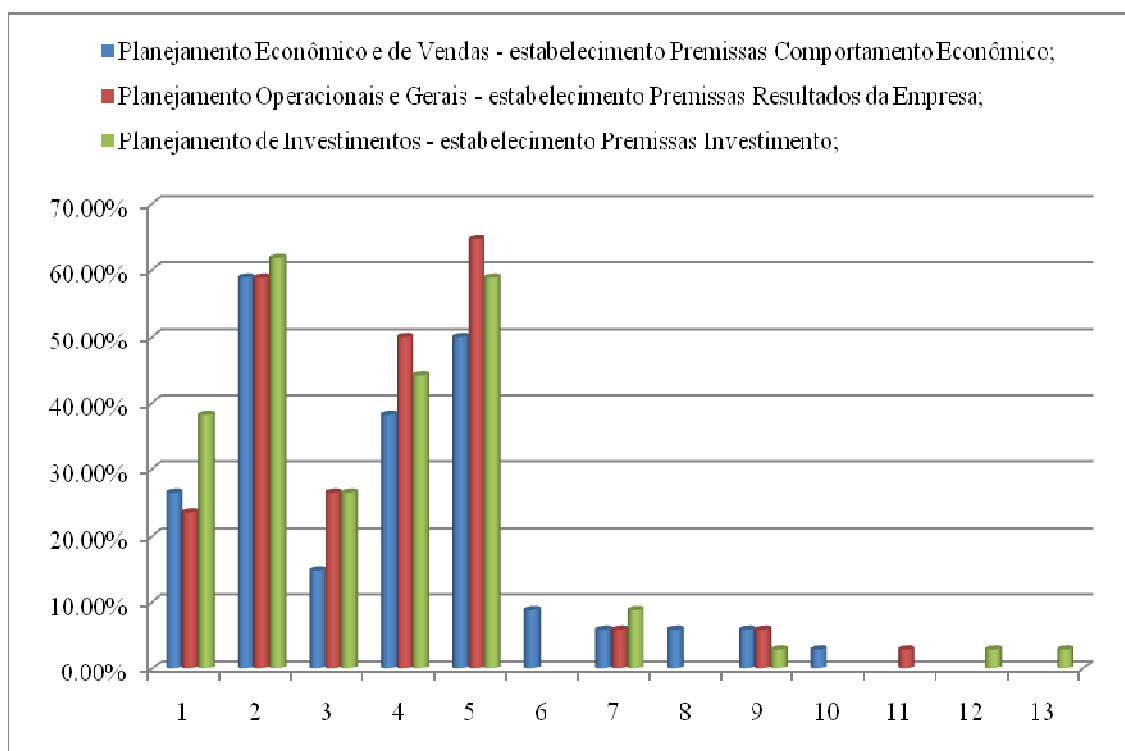
Tem-se que a diretoria participa de forma bastante representativa nas três primeiras etapas da execução do orçamento: em 58,82% no estabelecimento de premissas e planejamento de vendas, em 58,82% na instituição das premissas e planejamentos operacionais e gerais e em 61,76% na criação das premissas e planejamento de investimentos. Já o comitê orçamentário, formado basicamente pela presidência (23,53%), controladoria (32,35%) e diretoria (35,29%), sofre algumas variações referentes à sua participação, possuindo menor incidência na primeira fase, estando presente em apenas 14,71% dos componentes da amostra na etapa de estabelecimento das premissas e planejamento econômico e de vendas. em aumentada a frequência de participação para 26,47% nas segunda e terceira etapas, constituição das políticas e planejamento operacional e instituição da base norteadora dos investimentos da empresa (Gráfico 9).

A controladoria está presente nas três primeiras fases da consecução do orçamento. Participa em 38,24% dos respondentes deste estudo no planejamento econômico e de vendas, em 50% nos planejamentos operacional e geral e em 44,12% no planejamento de investimento, conforme Gráfico 9 a seguir.

Os gestores de área são responsáveis pela realização da definição das premissas e planejamento de vendas, em 50% das instituições participantes deste estudo, em 64,71% na formulação das políticas e planejamentos operacionais e gerais e em 58,82% na determinação das premissas e planejamento de investimentos.

A análise dos dados obtidos nesta questão, evidenciados no Gráfico 9, a seguir, reporta ainda à participação de outras áreas, com menor frequência; na determinação das políticas e planejamento econômico e de vendas, tem-se a presença do departamento de mercado em 8,82% da amostra, do departamento de planejamento, tesouraria/comercial e gerência de orçamento em 5,88% e de outros não especificados em 2,94% do total dos respondentes. Já no estabelecimento das premissas e planejamentos operacional e geral, constam as participações do departamento de planejamento em 5,88%, da gerência de orçamento em 5,88% e da coordenação de planejamento em 2,94% do total da amostra. Fazem parte da formulação das premissas e planejamento de investimento o departamento de planejamento em 8,82%, a gerência de orçamento em 2,94%, o planejamento estratégico em 2,94% e o direcionamento estratégico em 2,94% do total dos participantes neste estudo.





**Gráfico 9** - Premissas e Planejamento de Longo Prazo - Responsáveis

1	Presidência
2	Diretoria
3	Comitê Orçamentário
4	Controladoria
5	Gestores/Responsáveis pelas áreas/departamentos
6	Departamento de Mercado
7	Departamento de Planejamento
8	Departamento Tesouraria/Comercial
9	Gerência de Orçamento
10	Outros (Não Especificados)
11	Coordenação de Planejamento Empresarial
12	Planejamento Estratégico
13	Direcionamento Estratégico

**Quadro 9** - Eixo X – Gráfico 9 - Responsáveis pelo estabelecimento de Premissas e Planejamento de Longo Prazo

Os dados obtidos na pesquisa apontam para treze áreas e/ou departamentos responsáveis pelas várias etapas do plano orçamentário, explicitadas na Tabela 9. Neste sentido, verifica-se que o departamento de planejamento e a área de coordenação de planejamento empresarial, bem como a área de planejamento estratégico e a área de direcionamento estratégico sejam as mesmas áreas, com nomenclaturas diferentes, apesar do tratamento de dados separados para tais departamentos. O motivo de tal constatação é o fato de tais áreas possuírem características semelhantes em relação às fases orçamentárias às quais são responsáveis. Percebe-se também a participação significativa dos gestores de área em

decisões que Fleming (1995) e Welsch (2007) atribui à alta administração, o que revela que as empresas pesquisadas se valem de orçamento participativo ou, como nominado por Garrison, Norren e Brewer (2007), orçamento autoimposto.

O exame do Gráfico 9 indica que os responsáveis pelo estabelecimento da primeira etapa, premissas e plano econômico e vendas são os diretores (58,82%), em conjunto com os gestores de áreas (50%). Percebe-se, ainda, a controladoria como responsável por esta etapa (38,24%) e algumas empresas ainda contam com a presidência (26,47%) para a elaboração desta fase do processo orçamentário. Algumas áreas estão presentes somente nesta etapa, não sendo percebidas suas participações nas outras duas fases iniciais do processo orçamentário, que são: departamento de mercado, departamento tesouraria/comercial.

Os responsáveis pela formulação das premissas e planejamentos operacional e geral, conforme explicitado no Gráfico 9, são diretoria, controladoria e gestores de área. Nesta segunda etapa: estabelecimento de premissas e planos geral e operacional, nota-se a diminuição da participação da presidência, 23,53% e o aumento considerável das participações do comitê orçamentário (26,47%), da controladoria (50%), dos gestores de área (64,71%) e o aparecimento de uma área, coordenação de planejamento empresarial (2,94%), que participa somente desta fase. A diretoria (58,82%) não sofre alterações em sua participação, já que, na primeira etapa, apresenta-se como responsável em 58,82% dos respondentes também.

A terceira etapa, estabelecimento de premissas e plano de investimento, tem como responsáveis a diretoria, a controladoria e os gestores/responsáveis pelas áreas/departamentos. Comparando esta fase às duas primeiras etapas do processo orçamentário, percebe-se que há um aumento considerável da participação da presidência da empresa, e é a fase em que a presidência tem sua maior participação, neste momento inicial do processo (38,24%), comparado a 26,47% na primeira etapa e 23,53% na segunda etapa. O mesmo ocorre com a diretoria, sendo esta a etapa em que a diretoria tem sua maior participação (61,76%), contra 58,82% de participação nas primeiras e segundas fases. Quando se compara a terceira etapa com a segunda, tem-se diminuição da participação da controladoria e dos gestores de área. Já comparada com a primeira fase, tem-se o aumento de participação de todas as áreas, com exceção da área Gerência de Orçamento, que diminui sua participação para 2,94%. Nesta fase,

participam dois setores que não participaram nas demais, a saber: área de planejamento estratégico e diretor estratégico.

A presidência é apresentada, conforme dados obtidos da amostra desta pesquisa, referentes à sua participação nas primeiras fases do orçamento, com maior incidência na formulação do planejamento de investimentos (38,24%), o que é natural, já que os investimentos em ativos imobilizados envolvem significativo volume de recursos. Não raramente, observam-se seus prazos de execução com períodos superiores a 10 anos, pois a natureza desses investimentos não possibilita maleabilidade para efetuar modificações posteriores sem grandes prejuízos. As ações previstas neste planejamento, quase sempre após a sua concretização, não podem voltar ao estado anterior, além de impactarem, fundamentalmente e de forma permanente, sobre a posição econômica das empresas. Nesse sentido, este estudo é congruente parcialmente às afirmações de Zdanowicz (2001), Padoveze (2005), Welsch (2007), Garrison, Noreen e Brewer (2007), entre outros, que a alta administração, neste representado pela presidência, participa do estabelecimento das premissas e do planejamento de investimento.

Mister salientar a área de controladoria, que se percebe com maior participação na segunda e terceira fases, pois está presente como área e como componente do comitê orçamentário. Entre os 17,65% das empresas que fazem uso da controladoria e do comitê orçamentário concomitantemente, nas fases de instituição das premissas e planejamentos operacionais e gerais e das premissas e planejamento de investimentos, a controladoria faz parte do comitê orçamentário em 66,67% das mesmas, o que revela sua real participação como área e membro do comitê.

Os responsáveis pela execução das três primeiras fases do processo de orçamento são a diretoria, em conjunto com os gerentes/responsáveis pelas áreas/departamentos, com participação menor, mas não menos expressiva, da controladoria. A presidência e o comitê orçamentário têm participação significativa também, porém de forma irregular, ou seja, a presidência pode ser considerada responsável pela execução da primeira e terceira etapas, mas não da segunda. Já o comitê orçamentário poderá ser indicado como responsável somente pela segunda e terceira etapas da consecução do processo orçamentário.

A seguir, apresentam-se os mesmos dados sob a dimensão setorial, investigada nesta pesquisa (setores do comércio, indústria e serviços).

A análise setorial também evidencia a forma participativa de formulação do orçamento; entretanto, os setores comércio, indústria e serviços apresentam algumas diferenças quanto ao percentual ou intensidade com que as áreas e/ou departamentos participam no estabelecimento de premissas e planejamentos de longo prazo, como pode ser observado nos gráficos transcritos adiante.

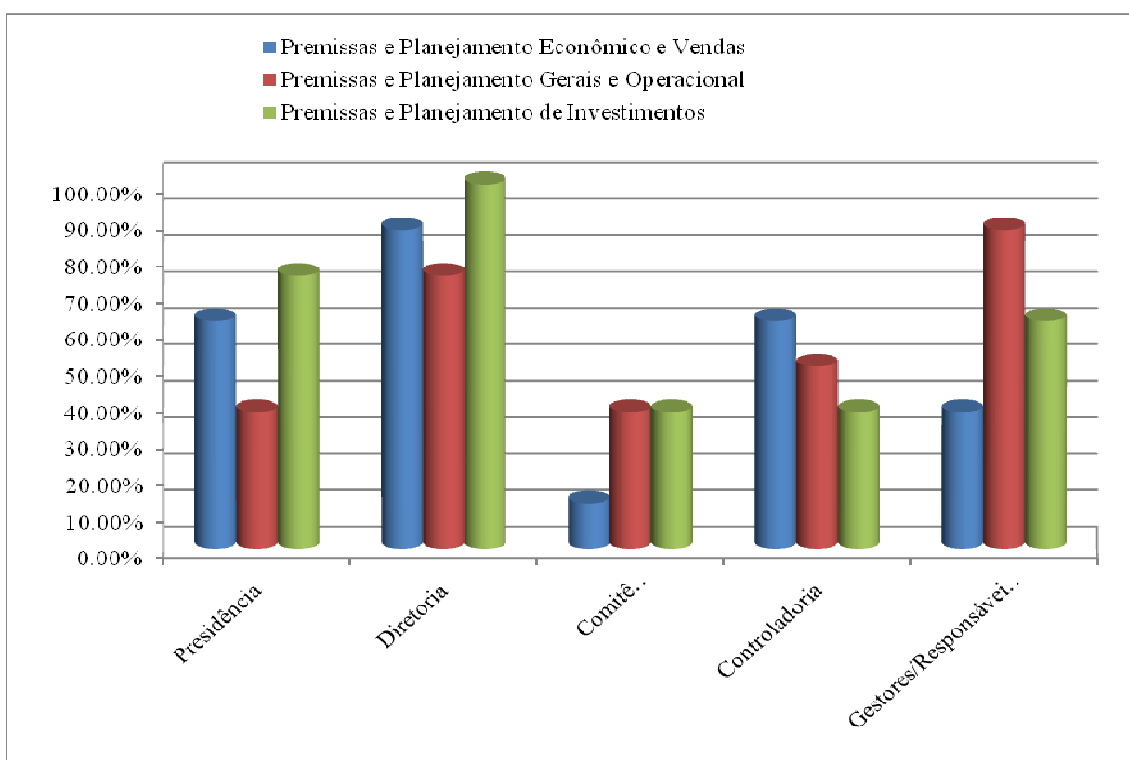
O Gráfico 10, a seguir, apresenta os responsáveis, no setor de comércio, pelo estabelecimento de premissas e planejamentos econômico e de vendas, gerais e operacionais e investimentos, divididos em cinco áreas ou departamentos. Empresas do setor do comércio (62,50%) apontaram a presidência como responsável pelo estabelecimento das premissas econômicas e de vendas; já pela constituição das premissas e planejamentos operacional e geral, somente 37,50% dos participantes, do comércio, apresentaram a presidência como responsável por tal procedimento. Entretanto, 75% dos participantes do setor do comércio apontaram a presidência como responsável pela instituição das premissas e planejamento de investimentos. A observação do Gráfico 10 também salienta que 87,50% das empresas do setor do comércio atribuem a responsabilidade pela fase de estabelecimento de premissas de vendas e planejamento de vendas à diretoria. Com relação aos responsáveis pela segunda fase do orçamento, determinação das premissas e planejamento operacional, 75% do comércio confere esta responsabilidade à diretoria. Porém, existe unanimidade na amostra estudada, relativa aos responsáveis pelo estabelecimento de premissas e plano de investimento no comércio, ou seja, 100% das empresas desse setor imputam essa responsabilidade à diretoria.

Tem-se ainda a participação do comitê orçamentário nas três primeiras fases do orçamento. O comitê orçamentário é apresentado, em 12,50% das empresas do setor do comércio, como responsável pela primeira etapa e, em 37,50%, como responsável pela segunda e terceira etapas.

Quanto à área de contraladoria, no setor de comércio, o Gráfico 10 apresenta os seguintes dados: 62,50% das empresas indicam essa área como responsável pelo estabelecimento das premissas econômicas e de vendas; 50% apontam essa área como a responsável pela constituição das premissas e dos planejamentos operacional e geral; e

37,50% apresentam a controladoria como responsável pela instituição das premissas e planejamento de investimentos.

Importante destacar que a análise do Gráfico 10 permite distinguir a responsabilidade dos gestores de área em cada uma das fases iniciais do processo orçamentário. No setor do comércio, os gestores de área são responsáveis pela determinação das premissas e do planejamento econômico e de vendas, em 37,50% das empresas consultadas, e pela constituição das premissas e planejamentos operacional e geral em 87,50% das mesmas. Observa-se que 62,50% dos respondentes do setor do comércio indicam os gestores de área como responsáveis pela determinação das premissas e planejamento de investimentos.



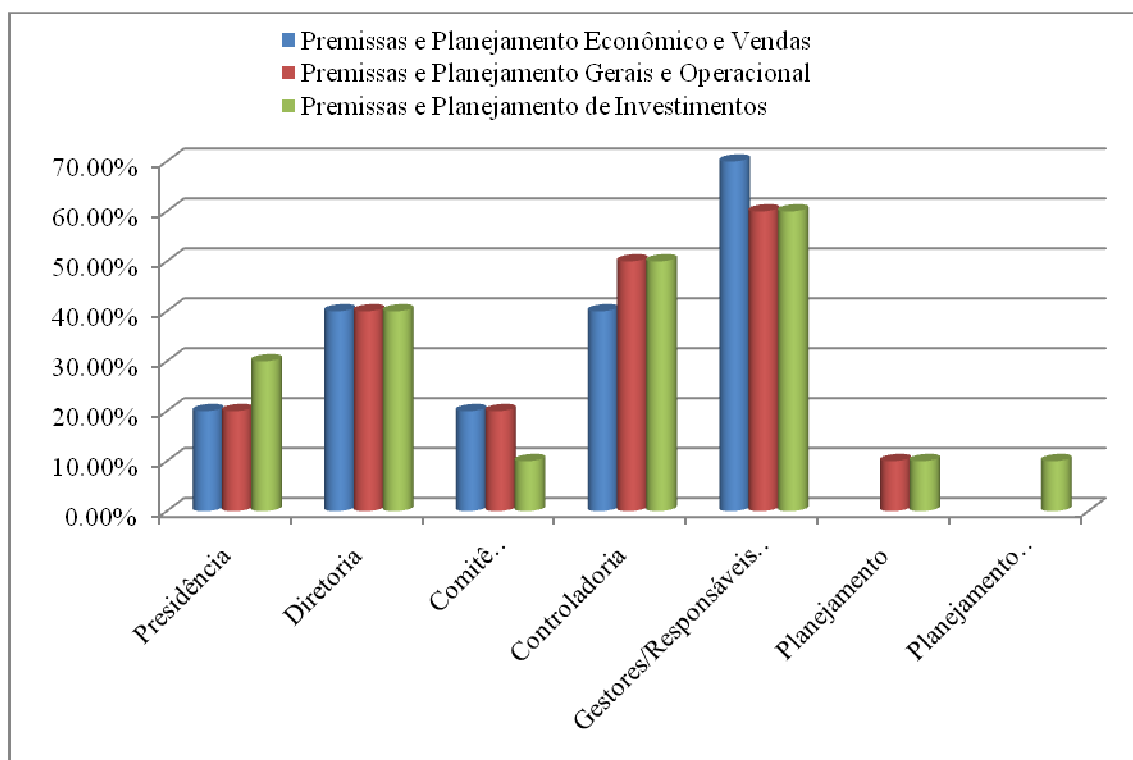
**Gráfico 10** - Premissas e planejamentos de longo prazo no Comércio - Responsáveis

Os responsáveis, no setor de comércio, pelo estabelecimento de premissas e planejamentos de longo prazo são a diretoria e os responsáveis de área, com incidência média de participação em 87,50% e 62,50% das empresas do setor, respectivamente.

O setor de comércio apresenta os gestores com participação de 37,50% na determinação das premissas e planejamento econômico e de vendas, diferentemente dos outros setores, indústria e serviços, onde a participação dos gestores é bastante representativa

nesta fase. Os gestores de área, no setor do comércio, estão alocados com maior ênfase na elaboração de premissas gerais, operacionais (87,5%) e de investimento (62,5%) e respectivos planos. Entretanto, a controladoria aparece com participação de 62,5% na formulação das premissas e plano de vendas, 50% na instituição das premissas e planejamento operacional e 37,5 % na determinação da política de investimentos. Entende-se que a controladoria desenvolve o papel de apoio ao processo orçamentário e centralizadora do mesmo, alimentando o processo com informações, reunindo as peças orçamentárias, comunicando, emitindo relatórios e realizando o *feedback*. Uma vez que o comitê orçamentário é apresentado com pouca representatividade, menos que 10%, e que em muitas empresas o papel do comitê orçamentário é absorvido pela controladoria, percebe-se que este evento ocorre no setor comercial. Nesse ponto, a controladoria abarca também funções pertinentes ao comitê orçamentário, ou seja, estabelece metas e realiza aprovações no processo orçamentário. Tem-se que 12,50% das empresas do setor de comércio possuem comitê orçamentário e área de controladoria, sendo que a área de controladoria faz parte desse comitê, e ambas as áreas, comitê orçamentário e controladoria, atuam no estabelecimento das premissas econômicas e de vendas e do respectivo planejamento.

Outro ponto que chama a atenção é a relevante participação, no setor do comércio, da diretoria e presidência, devida à baixa participação dos gestores. Relativamente a esse aspecto, tem-se que a diretoria e a presidência geralmente se valem da controladoria ou do comitê orçamentário para constituir premissas e estimar os planejamentos. Nessas situações, a controladoria atua com atividades como definições de macro-objetivos, por meio da geração e análise das informações, análise de tendências e reuniões com a diretoria, constituindo-se também um canal de comunicação entre a diretoria e o restante dos empregados. Tais fatos levam à constatação de que a controladoria participa ativamente da formulação do processo, como centralizadora do mesmo. Infere-se ainda que as empresas do setor de comércio utilizam, de forma pouco expressiva, o orçamento participativo em função da significativa participação da diretoria e presidência no estabelecimento de metas e planejamento econômico e de vendas, em vista da baixa participação dos gestores nesta etapa.



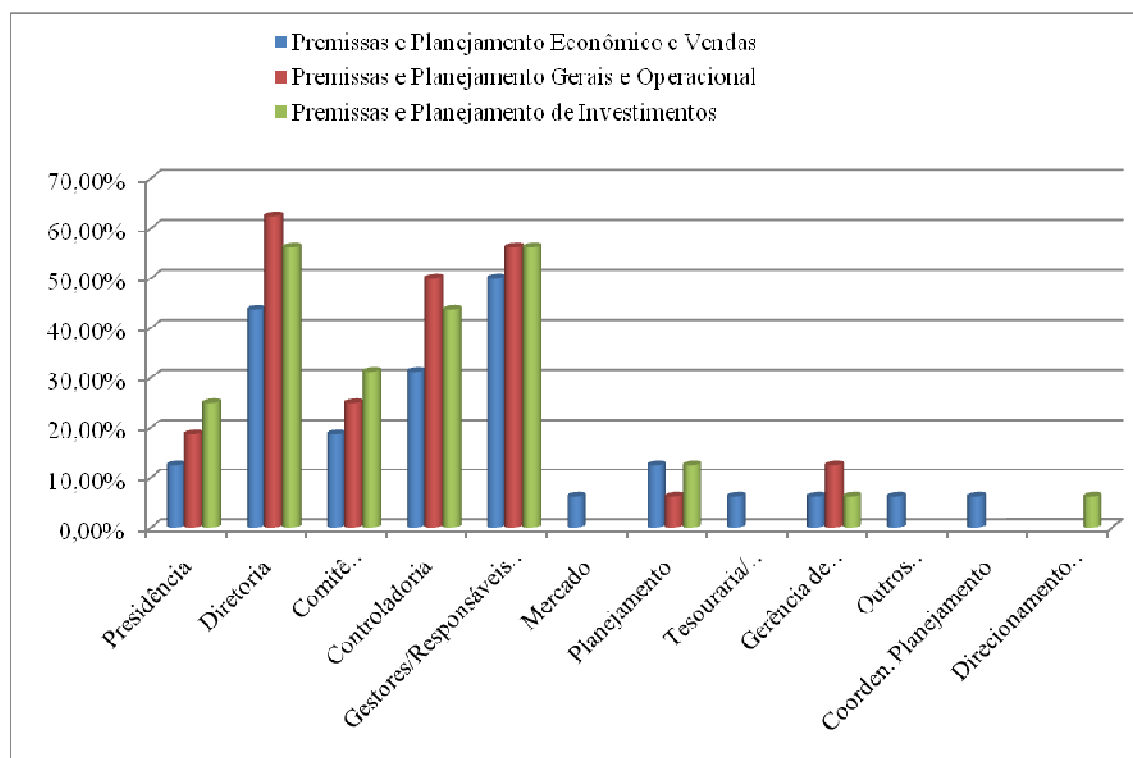
**Gráfico 11** - Premissas e planejamento de longo prazo na Indústria – Responsáveis

O setor industrial apresenta os gestores com participação de 70% na determinação das premissas e planejamento econômico e de vendas, estando o mesmo ativo nas três etapas, com índice superior a 50%. Isso revela uma novidade no processo orçamentário. A controladoria aparece com participação de 40% na formulação das premissas e do plano de vendas, e com maior participação nas demais. Infere-se que ela tem papel de apoio ao processo orçamentário, mas não centraliza o mesmo. No setor industrial, percebe-se o surgimento de duas áreas não observadas no setor comercial: planejamento e planejamento estratégico.

Entende-se que, no setor comercial, as atividades da controladoria são amplas, conjugadas à acentuada participação da diretoria e presidência. Os planos orçamentários e o estabelecimento de premissas orçamentárias são efetuados basicamente por essas três áreas.

No setor industrial, esse fato funciona de forma inversa: enquanto que a representatividade da presidência, da diretoria e da controladoria diminui, a participação dos gestores aumenta, ou vice-versa. Conclui-se que esses fatos estão relacionados, ou seja, na formulação do orçamento participativo, neste caso matricial, todos conhecem os desafios propostos e se comprometem com eles. As metas são aprovadas, conjuntamente, pelos responsáveis por grupos de gastos e pelas áreas nas quais eles se realizam, não sendo

necessária a participação da controladoria como responsável pelas resoluções determinadas pelo grupo orçamentário. No caso, seria uma situação em que a controladoria atuaria em consonância com sua finalidade precípua, que é contribuir para a eficácia global da empresa, gerando informações que promovam tomadas de decisões integradas. Em outras palavras, os gestores tomam as decisões e a controladoria supre tais gestores com informações úteis ao processo decisório que viabilizem a preferência pelas melhores decisões.



**Gráfico 12** - Premissas e planejamento de longo prazo no setor de Serviços - Responsáveis

O setor de serviços apresenta os gestores com participação de 50% na determinação das premissas e planejamento econômico e de vendas, estando o mesmo ativo nas três etapas, com índice igual ou superior a 50%. Isso revela um evento novo no processo orçamentário, conforme citado anteriormente. Nesse sentido, Silva (2004), em pesquisa realizada na mesma data, constatou que, apesar de as empresas possuírem o orçamento bastante participativo, as premissas orçamentárias eram estabelecidas pela alta administração, ou seja, os gestores não participavam desta etapa. As evidências deste estudo vão de encontro às evidências de Silva (2004) e às afirmações de Anthony e Govindarajan (2002) e Welsch(2007).

A controladoria, no setor de serviços, aparece com participação de 30% na formulação das premissas e plano de vendas, e com maior participação nas demais. Disso infere-se que



ela tem papel de apoio ao processo orçamentário, mas não centraliza o mesmo, assim como foi demonstrado no setor industrial. O setor de serviços se vale de outras áreas que atuam na formulação do plano orçamentário, não utilizadas pelos demais setores: área de *marketing*, tesouraria e coordenadoria de planejamento, para estipular premissas e planejamento econômico e de vendas.

A pesquisa mostra, por meio do Gráfico 11, que o estabelecimento das premissas econômicas e planejamento econômico de longo prazo ocorre de forma participativa, pois a expressividade da participação dos gestores de área revela esse fato. Em mais de 50% das empresas respondentes, esta é uma prática comum. E 41% dos respondentes se valem da área de controladoria nesta etapa do processo orçamentário. Observa-se que a presidência tem um pouco mais de 20% de participação, e o comitê orçamentário tem um pouco menos de 20%, divergindo da teoria consultada.

Importante salientar que esses três planos, divididos em três fases, conforme citado anteriormente, podem ser conceituados em uma única fase, entendida como o primeiro passo para a elaboração do orçamento, chamado de “estabelecimento de premissas ou parâmetros”, que servirão de guia para que os centros de responsabilidade, as áreas ou departamentos possam fazer seus próprios orçamentos. Como é visto em todos os gráficos, tais fases podem acontecer conjuntamente, ou separadamente, sequencialmente, ou com espaços de tempo entre uma fase e outra. É importante salientar que este estudo leva ao entendimento que as empresas estabelecidas no Brasil, em sua grande maioria, possuem a prática inicial de construção de planos orçamentários aderentes à bibliografia consultada, pois seguem a fase inicial do ciclo orçamentário.

Já com relação aos responsáveis pela elaboração do orçamento, nessa fase preliminar, alguns teóricos apresentam, na literatura consultada, o setor de orçamento, que se reporta à controladoria e a controladoria à alta administração, que aprova as premissas ou não (ANTHONY, GOVINDARAJAN, 2002). Outros apresentam a alta administração como responsável pela verificação e estabelecimento dessas premissas (WELSH, 2007); outros, ainda, sugerem a participação de todos em forma de comitê orçamentário, gestores de área, alta diretoria, departamento orçamentário e *controller* (WESTON, BRIGHAM, 2000 e ANTHONY, GOVINDARAJAN, 2002).

Com relação à participação de gestores de área ou departamentos, na fase de estabelecimento de premissas, Marginson e Ogden (2005) afirmam que o processo de planejamento envolve a alta administração e os executivos de unidades ou centros de responsabilidade; entretanto, asseguram que geralmente os “gerentes de departamentos não participam deste processo”. Na mesma linha, Padoveze (2005) e Fleming (1995) afirmam que a construção de cenários e o estabelecimento de premissas são atividades do comitê orçamentário em associação com a controladoria, ou somente da diretoria. Estudos empíricos também revelam que esta etapa do processo orçamentário é realizada conforme sustentado por Anthony e Govindarajan (2002), Padoveze (2005) e Fleming (1995). Exemplo disso são as dissertações de mestrado e teses de doutorado realizadas por Lunkes (2003b), Wischneski(2003), Silva (2004), Santini (2004) e Castanheira (2008), que identificaram o reflexo da estrutura hierárquica no processo orçamentário como um todo, afirmando que os estabelecimentos de premissas econômicas e planejamento econômico de longo prazo ficam ao encargo da diretoria e dos acionistas ou à centralização de um departamento cujas características se assemelham às da controladoria e que realiza todas as suas atribuições, porém, às vezes, recebe outra denominação. Tais pesquisas revelam a pouca ou nenhuma participação de gestores de área nessa etapa do orçamento.

Por outro lado, este estudo mostrou outra realidade, diferente das pesquisas acadêmicas e bibliografia citadas anteriormente, que é a associação da diretoria e de gerentes de áreas para determinação de premissas e planejamento econômico de longo prazo. Welsch (2007, p. 40) afirma que “uma das características marcantes do planejamento e controle de resultados em termos amplos é o fato de criar ‘condições para administração com participação’” e que a participação dos gestores de áreas na formulação do planejamento possui um efeito sadio sobre o interesse, entusiasmo e o moral dos indivíduos. Fleming (1995), apesar de assegurar que premissas e cenários são determinadas pela alta diretoria, assevera que a participação de gestores e responsáveis de área, na execução do orçamento como um todo, está baseada na filosofia da motivação e na melhor aceitação das políticas e premissas estabelecidas pelo orçamento.

Recentes dissertações de mestrado, como as de Silva (2004) e Tarifa (2008), e o relatório da pesquisa realizada pela *Abeerdenn Group* (2008) apontam para essa tendência comportamental congruente com este estudo, ou seja, as empresas estabelecem premissas econômicas e planejamento econômico de longo prazo, valendo-se da participação dos

gestores de área. Inclusive, entre as características comuns das empresas classificadas como as melhores em suas áreas (*Best-in-class*), está a prática do orçamento participativo, que combina a abordagem *bottoom up* com a *top-down*.

Uma possível explicação para esse fenômeno: a participação de gestores de área e departamento no estabelecimento de premissas e cenários, é a utilização do orçamento matricial. Nessa direção, Silva (2004), ao pesquisar duas grandes empresas, subsidiárias de multinacionais no Brasil, constatou que a empresa que se valia do orçamento matricial em seu processo de gestão tinha seis vezes mais participação dos gestores do que a empresa que não o possuía. Infere-se que as subsidiárias de empresas multinacionais flexibilizaram a forma de construção do plano orçamentário, enquanto que as empresas tipicamente brasileiras ainda não.

A constatação anterior explica o fenômeno que ocorre no setor de comércio, que utiliza os gestores em fases operacionais e de investimento, mas com menor representatividade nas decisões econômicas e de vendas, no que tange à construção do pré-orçamento ou macro-orçamento.

O mesmo fenômeno ocorre com as fases seguintes: estabelecimento de premissas operacionais e planejamento operacional de longo prazo e estabelecimento do planejamento de investimento de longo prazo, constituindo-se o setor de comércio a exceção.

Nesse sentido, este estudo se difere da seqüência lógica apresentada por Kennedy e Dugdale (1999) e o cronograma de Padoveze (2005), pois os gráficos apresentaram os gestores e responsáveis por área com participação relevante na fase de estabelecimento das premissas. Isso revela um fato importante na prática orçamentária: uma possível adequação ao ambiente em que as empresas vivem atualmente. Observa-se uma participação ativa dos gestores de área na formulação do orçamento. Essa participação e flexibilização é que viabiliza o sucesso da ferramenta.

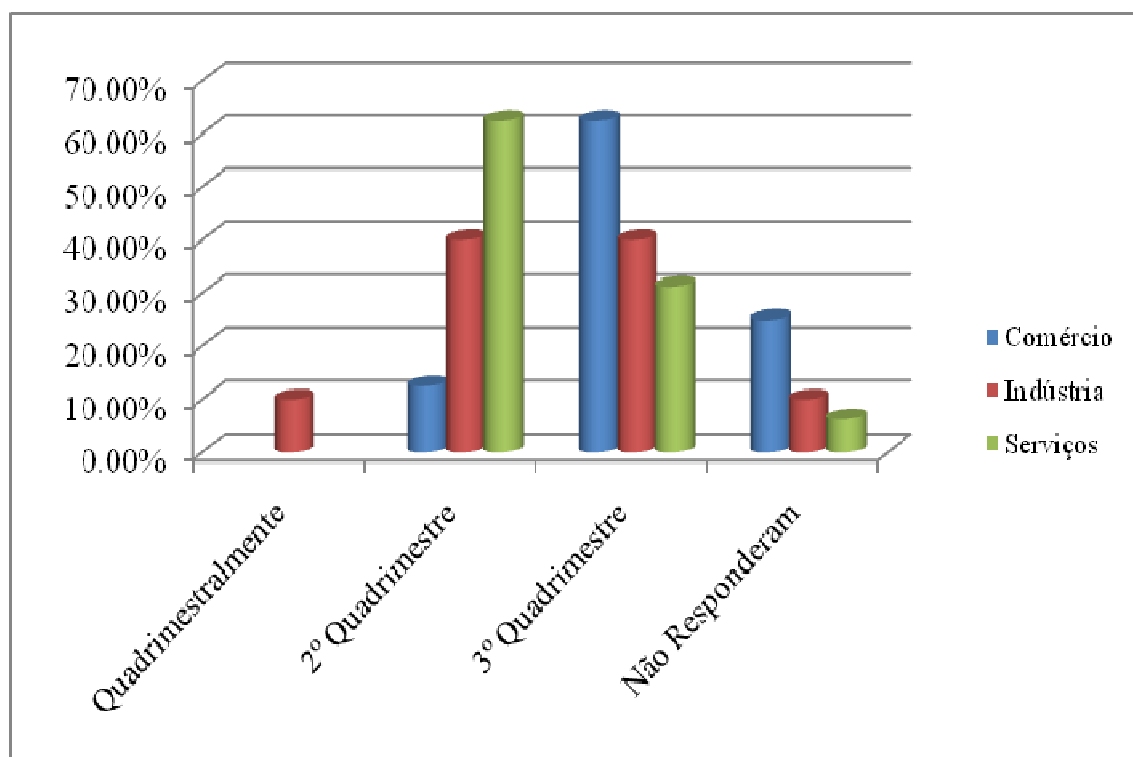
Salienta-se que os mesmos dados podem receber uma outra interpretação. As constatações deste estudo estão intrinsecamente ligadas ao referencial teórico estudado e ao foco da pesquisa.

Mister salientar que o orçamento somente seguirá para as próximas fases após o estabelecimento das três primeiras fases, que servirão de base para todas as demais peças.

Seqüencialmente, apresenta-se encadeamento de passos necessários para se chegar à consolidação do plano orçamentário, após estabelecimento das premissas e planejamentos de longo prazo e o comportamento da amostra em relação a isto. Teoricamente, todos os outros passos de construção da ferramenta orçamentária estão em harmonia com as políticas estabelecidas nas primeiras fases do processo orçamentário, expostas anteriormente.

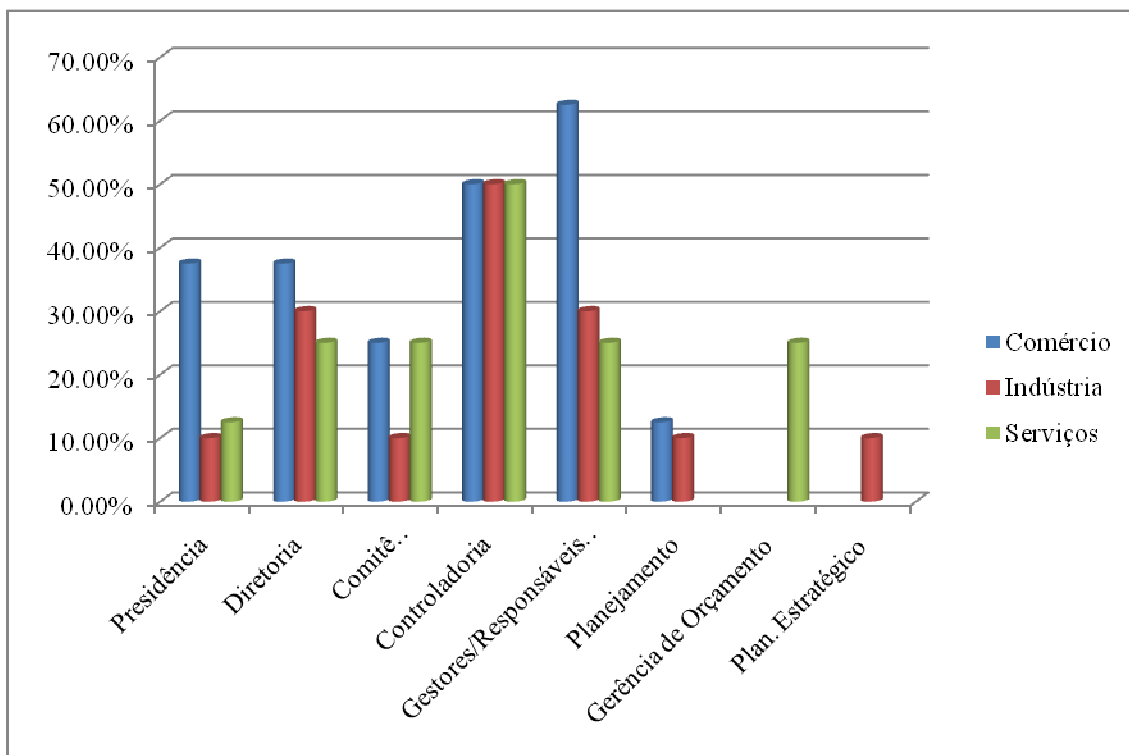
#### **E. Encaminhamento de Instruções para construção de orçamento preliminar pelas diversas unidades ou departamentos**

Uma vez estabelecidas as premissas, também chamadas de políticas ou parâmetros, as mesmas, juntamente com um cronograma para as diferentes etapas do processo de elaboração do orçamento, são enviadas para todas as unidades, centros de responsabilidades ou departamentos, conforme a empresa estiver estruturada, para que estes possam formular seus orçamentos préliminares.



**Gráfico 13** - Setorial - Encaminhamento de Instruções para construção de Orçamento preliminar pelas diversas unidades ou departamentos - Período

O Gráfico 13 demonstra que, no setor de comércio, em 62,5% das empresas o encaminhamento de instruções para construção de orçamento preliminar pelas diversas unidades se dá no 3.º quadrimestre; no setor da indústria, em 40% das empresas, no 3.º quadrimestre; no setor de serviços, em 62,5% dos participantes, no 2.º quadrimestre.



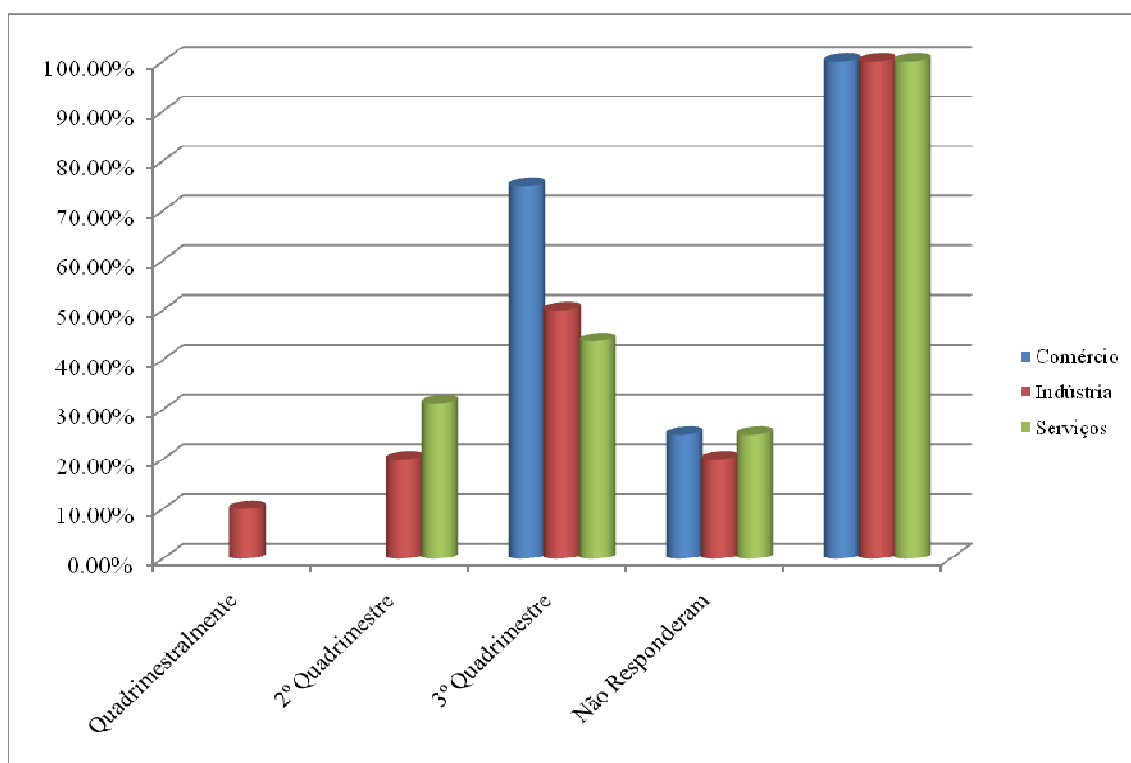
**Gráfico 14** - Setorial - Encaminhamento de Instruções para construção de Orçamento preliminar pelas diversas unidades ou departamentos - Responsáveis.

Quanto aos responsáveis por esta fase do processo orçamentário, é possível observar, no Gráfico 14, sob a dimensão setorial, que, no setor de comércio, os responsáveis pelo encaminhamento de instruções para a construção de Orçamento preliminar pelas diversas unidades ou departamentos, em 62,50% das empresas pertencentes a este setor, são Gestores/Responsáveis pelas áreas/departamentos, demonstrando uma possível construção orçamentária na estrutura de comando *button up*. Já no setor de indústria, 50% dos participantes responderam que esse movimento é realizado pela controladoria e, no setor de serviços, a constatação se deu da mesma forma, ou seja, também é feito pela controladoria, em 50% das prestadoras de serviços.

No setor de indústria e comércio, tem-se evidenciado, na prática, o que se verificou na teoria, com base em Padovese (2005): a controladoria é a responsável pelo encaminhamento de instruções para a construção de Orçamento preliminar pelas diversas unidades ou departamentos.

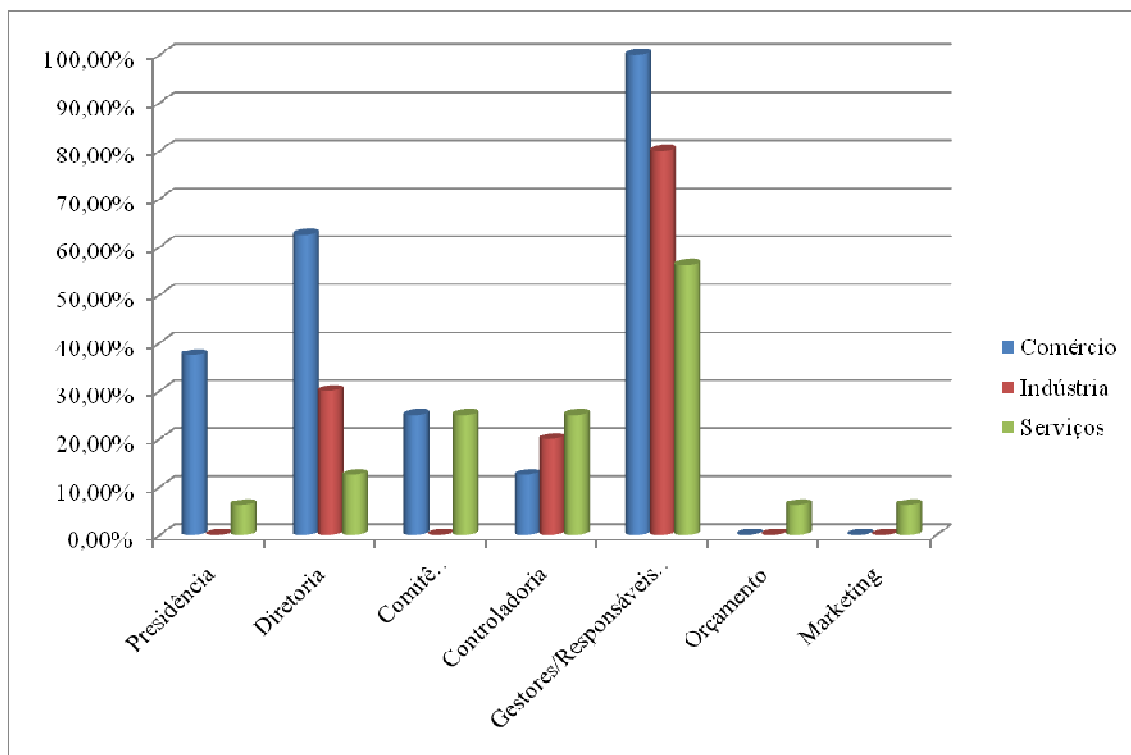
## F. Orçamento preliminar - Orçamento de Vendas

Nesta fase de construção do orçamento preliminar de vendas, são efetuadas previsões concernentes aos volumes de produtos a serem vendidos no próximo exercício, observados os fatores limitantes, as premissas e o planejamento econômico de longo prazo. Neste orçamento, também são estabelecidos os preços dos produtos, indetificados os impostos sobre vendas e é calculada a receita operacional bruta e líquida, sendo este geralmente o primeiro orçamento a ser realizado na empresa, já que os demais precisam de vários dados fornecidos por este.



**Gráfico 15** – Setorial - Orçamento preliminar - Orçamento de Vendas

A análise do Gráfico 15 demonstra que, em 75% dos respondentes do setor de comércio, o orçamento é efetuado no 3.º quadrimestre; da mesma forma, ocorre em 50% do setor de indústria e em 43,75% do setor de serviços.



**Gráfico 16** – Setorial - Orçamento preliminar - Orçamento de Vendas - Responsáveis

Quanto aos responsáveis pela execução do Orçamento preliminar de Vendas, o Gráfico 16 demonstra que, no setor de comércio, em 100% das empresas respondentes, é elaborado pelos gestores de área, no setor da indústria, em 80,00% pelos Gestores/Responsáveis pelas áreas/departamentos, e no setor de serviços, em 56,25% pelos Gestores/Responsáveis pelas áreas/departamentos.

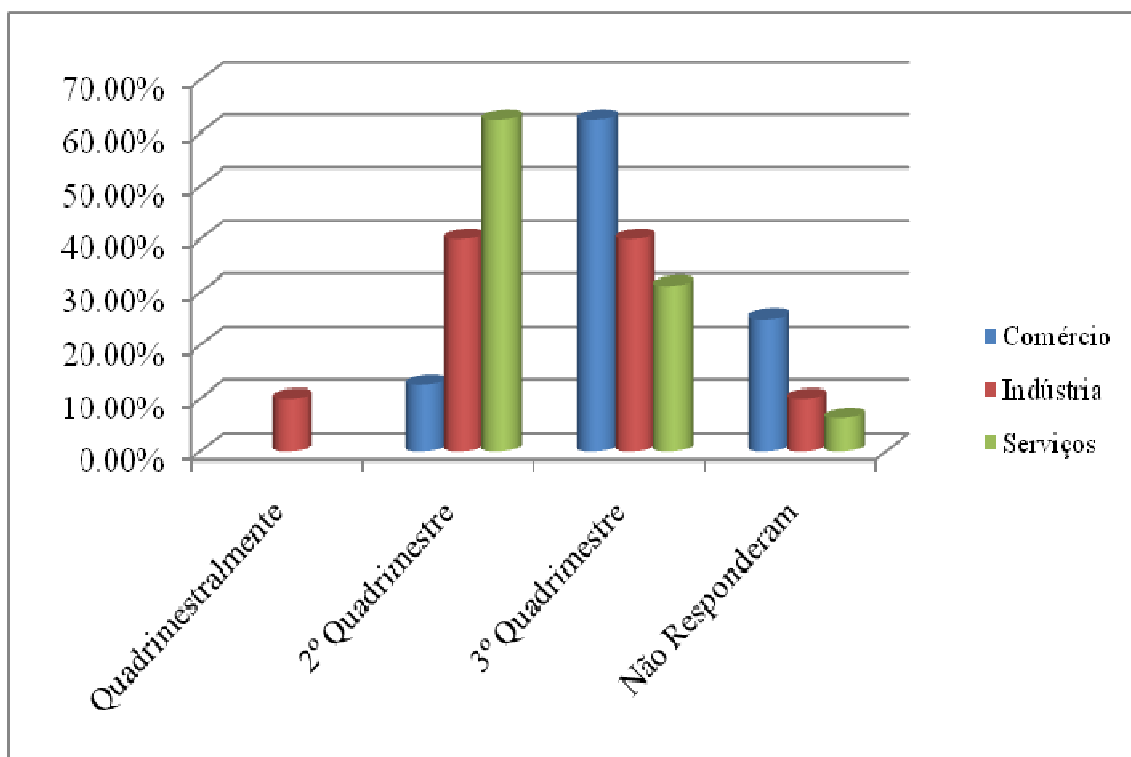
Percebe-se, nos três setores: comércio, indústria e serviços, congruência em relação à teoria consultada em Padoveze (2005), que indica os administradores de vendas como responsáveis pelo orçamento de vendas, pois estes conhecem melhor o mercado consumidor, em geral, por se tratarem de gestores de linha.

Após estabelecimento do orçamento de vendas, efetua-se o orçamento preliminar de produção, também chamado de orçamento de custos de produção, dos produtos a serem vendidos no próximo exercício.



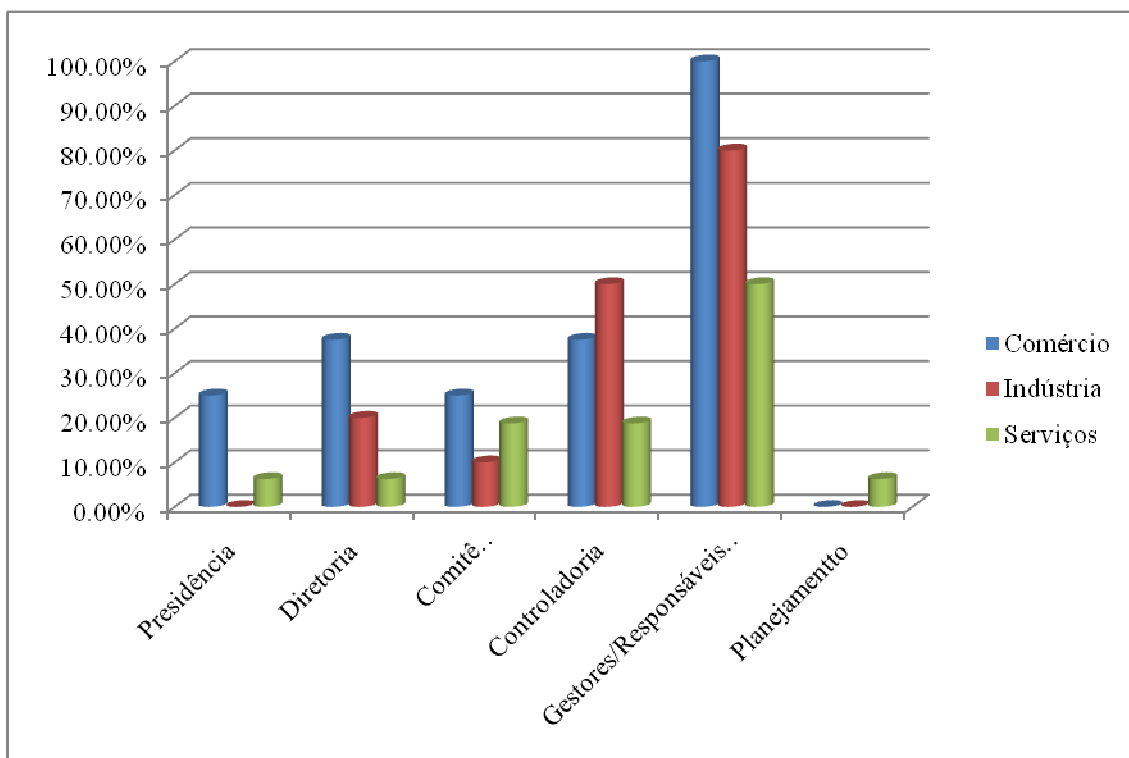
### G. Orçamento preliminar - Orçamento de Produção, Matéria-Prima, Mão-de-obra Direta, Departamentos

A conclusão do orçamento preliminar de vendas ensejará os orçamentos preliminares dos custos dessa produção, ou seja, matéria-prima, mão-de-obra direta e custos indiretos de fabricação. Pode-se ainda incluir outros orçamentos preliminares, como o de logística, com despesas administrativas, e orçamento preliminar de outras despesas, tais como despesas financeiras e tributárias.



**Gráfico 17** – Período - Orçamento preliminar – Produção, Matéria-Prima, Mão-de-Obra Direta, Departamentos

O Gráfico 17 demonstra que, no setor de comércio, em 75% das empresas estudadas, o orçamento preliminar de produção, matéria-prima, mão-de-obra direta e departamentos realiza-se no 3.º quadrimestre; no setor de indústria, em 50%, no 3.º quadrimestre; e no setor de serviço, em 43,75%, no 3.º quadrimestre.



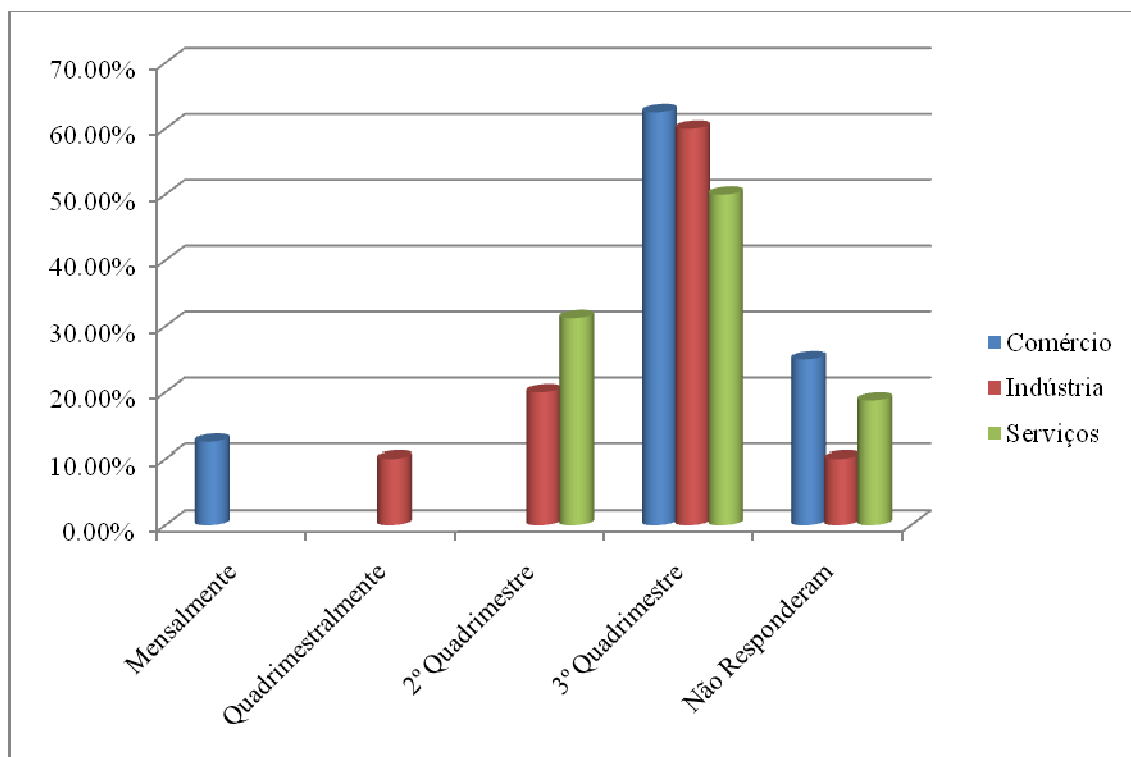
**Gráfico 18** – Responsáveis - Orçamento preliminar – Produção, Matéria-Prima, Mão-de-Obra Direta, Departamentos

Quanto à responsabilidade da estimativa de custos relacionados com a produção dos produtos a serem ofertados no próximo exercício, o Gráfico 18 apresenta que, no setor de comércio, em 100% das empresas estudadas, o orçamento preliminar/produção/matéria-prima/mão-de-obra direta e departamentos é realizado pelos gestores de área, com acompanhamento de 37,5% da diretoria e da controladoria. Já no setor da indústria, em 80% das empresas pertencentes a este setor, verifica-se que o orçamento de custos é realizado pelos gestores de área, com a participação de 50% da controladoria, e, no setor de serviços, em 50% das empresas consultadas, os responsáveis são os gestores de áreas, com a participação de 18,75% do comitê orçamentário e da controladoria.

Exibe-se, na alínea seguinte, o período e os responsáveis pelo estabelecimento do orçamento preliminar de investimentos. Este, pode não estar obrigatoriamente ligado ao orçamento operacional, por ser dependente das premissas e do planejamento de investimentos de longo prazo. Pode ser que, em muitas empresas, o orçamento de investimentos não siga uma sequência lógica, pois necessita de poucas peças orçamentárias para ser efetuado, e as mesmas fazem parte da primeira fase de consecução do orçamento.

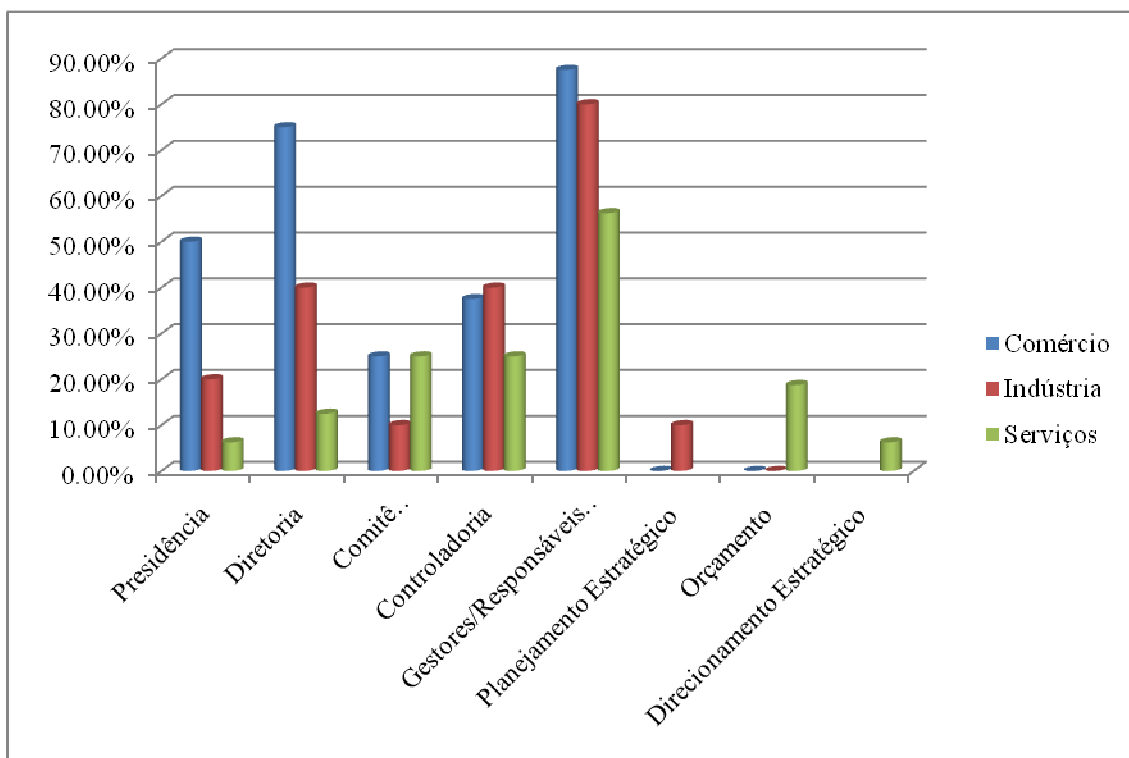
## H. Orçamento preliminar - Orçamento de Investimentos

Após o estabelecimento do orçamento de produção, matéria-prima, mão-de-obra direta e departamentos, geralmente é efetuado o orçamento de investimentos, baseado nas necessidades de ativos para a produção do próximo exercício, bem como logística, entre outros e, ainda, no planejamento de longo prazo, que, neste sentido, pode provocar dispêndios no próximo exercício em prováveis produtos e atividades, a serem produzidos em exercícios futuros. O passo seguinte ao orçamento de investimentos é o envio dos orçamentos preliminares ao departamento de orçamento, subordinado à controladoria.



**Gráfico 19** – Períodos - Orçamento preliminar - Orçamento de Investimentos

A análise dos dados que compõem o Gráfico 19 apresenta que o orçamento preliminar/orçamento de investimento, no setor de comércio, realiza-se, no 3.º quadrimestre, em 62,5% dos respondentes; no setor de indústria, em 60%; e no setor de serviços, em 50%.



**Gráfico 20** – Responsáveis - Orçamento preliminar - Orçamento de Investimentos.

A responsabilidade de emissão do orçamento de investimentos para os participantes desta pesquisa é, conforme dados explicitados no gráfico 20, no setor de comércio, em 87,50% dos respondentes, realizado pelos gestores de área, e, em 75%, pela diretoria. No setor da indústria, 80% das empresas informaram serem os gestores de área responsáveis pelo orçamento de investimentos, acompanhados, em 40%, pela diretoria e, em 40%, pela controladoria. Já no setor de serviços, 56,25% dos participantes atribuíram a responsabilidade de emissão da previsão de dispêndios com investimentos em ativos permanentes aos gestores de área, 25% responsabilizaram a controladoria, e 25%, o comitê orçamentário.

Nesta questão, apreende-se um afastamento, na prática, do que se identifica na teoria apresentada por Welsch (2007), que atribui à alta administração a responsabilidade sobre o orçamento de investimento e aderência à teoria explicitada por Anthony e Govindarajan (2002), que asseveram que os gestores de área podem aprovar investimentos em ativos, sujeitos a um limite anual e valores menores. Infere-se, dessa forma, que o olhar dos participantes, ao responderem esta questão, estava voltado para a temporalidade de um exercício de 12 meses, e/ou, então, houve alteração na operacionalidade do processo orçamentário, incluindo a participação de gestores de área em tomadas de decisões, anteriormente direcionadas somente pela alta administração, corroborando, assim, com a

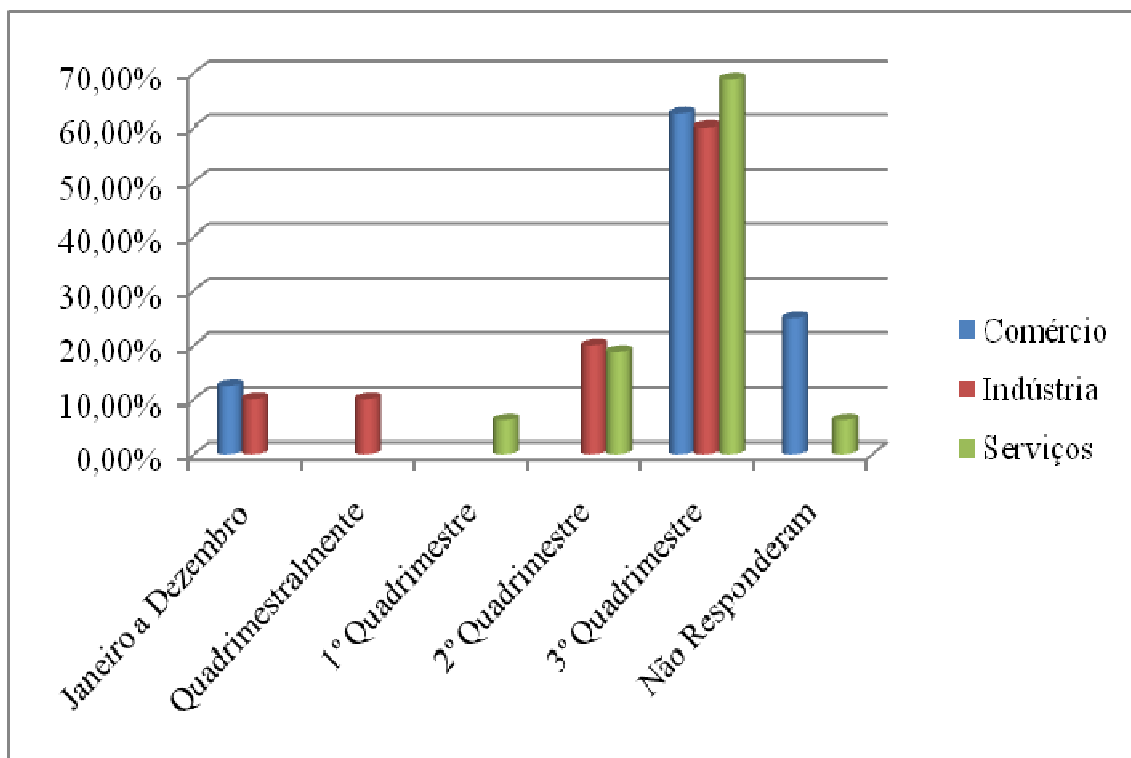
pesquisa de Silva (2004) que demonstrou a gestores de área, tanto em grandes empresas brasileiras, quanto em subsidiárias de multinacionais, estabelecidas no Brasil, podem incluir seus projetos no orçamento de investimentos, ficando estes submetidos a uma avaliação de aprovação.

### **I. Reunião e revisão dos orçamentos preliminares (ajustes e reorientações)**

Após conceberem seus orçamentos preliminares com base nos parâmetros e políticas recebidos e com o cronograma estabelecido, os responsáveis por cada peça orçamentária submetem os mesmos a uma revisão, geralmente efetuada pelo departamento de orçamento, subordinado à controladoria (PADOVEZE, 2005).

Teoricamente, o departamento de orçamentos reúne todos os orçamentos preliminares, a fim de verificar sua coerência e aderência às premissas estabelecidas e aos objetivos da organização. Tal revisão poderá suscitar ajustes e reorientações, pois cada gestor, não eventualmente, está mais atento aos meios que conduzirão ao bom desempenho da área sob sua responsabilidade. Dessa forma, a reorientação ou o ajuste se dará de maneira que haja homogeneidade no orçamento, pois este deve traduzir o futuro desempenho global da empresa. É importante salientar que essa fase pode demandar bastante tempo, pois cada área ou gestor responsável pelo seu próprio orçamento discutirá os pormenores orçamentários com seu superior hierárquico, que validará, ou não, cada detalhe do orçamento, apresentando a nova proposta para o comitê orçamentário ou departamento semelhante a este, podendo ainda em algumas situações, ser substituído pela alta administração ou controladoria. Dependendo da política empresarial, terão que ser revistas as bases em que estão sendo feitas as projeções orçamentárias e, até mesmo, a reestruturação dos objetivos e das metas da empresa.

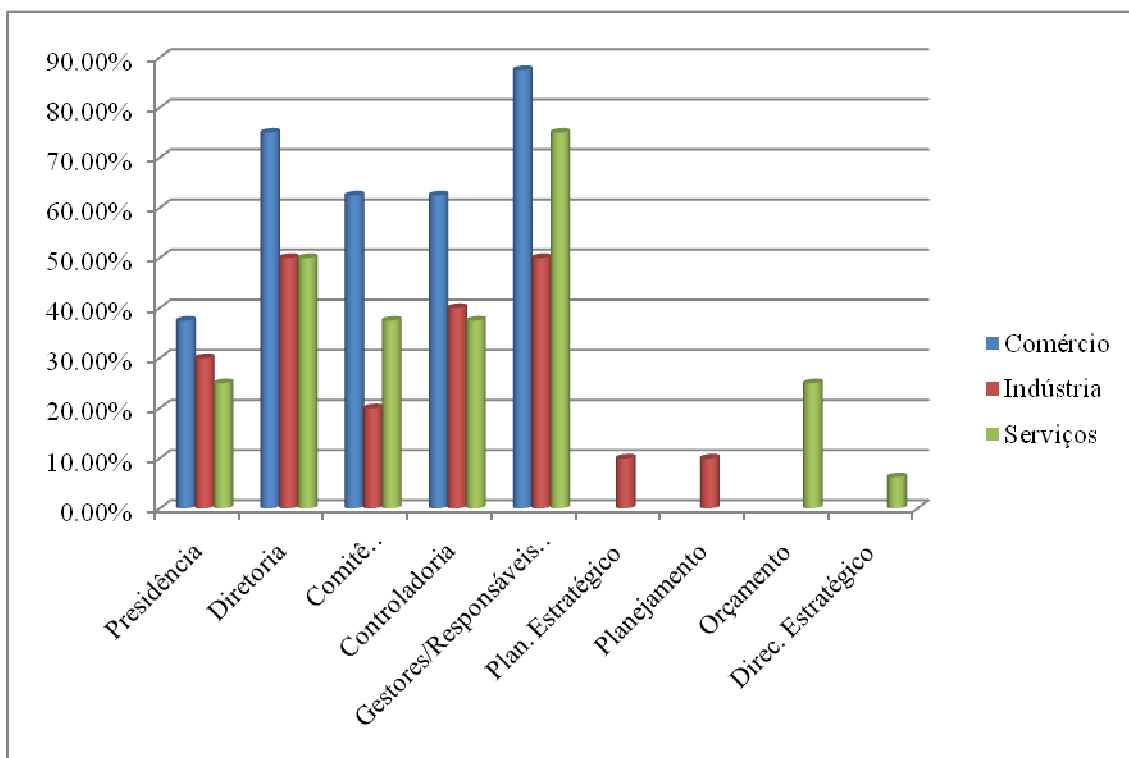
A seguir, apresenta-se a maneira como os participantes deste estudo tratam as negociações finais de cada área, referentes a seus orçamentos individuais, no que tange ao período em que cada negociação acontece, por área ou departamento, e os responsáveis por tal negociação e compilação das peças orçamentárias.



**Gráfico 21** – Período - Reunião e revisão dos orçamentos preliminares (ajustes e reorientações)

Por meio da observação do Gráfico 21 é possível notar que, a reunião e revisão dos orçamentos preliminares (ajustes e reorientações), no setor de comércio, acontecem no 3.º quadrimestre, em 62,5% das empresas; no setor da indústria, em 60%; no setor de serviços, em 68,75% das empresas consultadas.

O Gráfico 22, a seguir, exhibe as responsabilidades referentes à reunião e revisão dos orçamentos preliminares (ajustes e reorientações) nas empresas consultadas.



**Gráfico 22** – Responsáveis - Reunião e revisão dos orçamentos preliminares (ajustes e reorientações)

Setorialmente, o Gráfico 22 apresenta as responsabilidades referentes à reunião e revisão dos orçamentos preliminares (ajustes e reorientações) das áreas mercadológicas, da seguinte forma:

- setor de comércio: em 100,00% dos respondentes, pertencentes ao setor de comércio, os gestores de área participam da reunião e revisão dos orçamentos preliminares (ajustes e reorientações), porém essas reuniões se dão com outras áreas, superiores aos gestores de área, a saber: em 71,43% das empresas, com a controladoria; em 43,83% com a controladoria e comitê orçamentário e em 43,83% com a controladoria, o comitê orçamentário e a diretoria.
- setor da indústria: em 50% dos participantes deste estudo, pertencentes ao setor de indústria, os gestores de área participam da reunião e revisão dos orçamentos preliminares (ajustes e reorientações), acompanhados pela diretoria. A controladoria aparece em somente 40% dos respondentes e em conjunto com os gestores de área e diretoria.

- setor de serviços: em 75% das empresas prestadoras de serviços, os gestores de área participam da reunião e revisão dos orçamentos preliminares (ajustes e reorientações), acompanhados pela diretoria (50%) e comitê orçamentário (31,25%).

Percebe-se que essas áreas (diretoria, comitê orçamentário, gestores de área e diretoria) sejam as responsáveis pela compilação das peças orçamentárias e/ou, em alguns casos, nas quais tomam parte a alta administração, sejam as áreas de *staff* no processo. A alta administração participa deferindo, ou não, o orçamento de cada área, enquanto que as áreas de *staff* compilam e ajustam as peças orçamentárias. Destaca-se, neste sentido, que, em 75% das empresas pertencentes ao setor de comércio, 40% das indústrias e 68,75% das prestadoras de serviços participam dessa fase os gestores de área, a controladoria e a diretoria.

Nessa mesma linha, encontra-se a pesquisa realizada por SILVA (2004), que caracteriza práticas orçamentárias de grandes empresas brasileiras. Entre outras, uma das práticas destacadas, congruente com este estudo, é a ampla participação dos gestores em todas as etapas do processo orçamentário, com o auxílio da controladoria, sendo esta a responsável pela condução de todo o processo orçamentário. No estudo realizado por Silva (2004), os respondentes possuíam autonomia restrita, ou seja, os gestores de área necessitam de aprovação da diretoria em seus planos orçamentários.

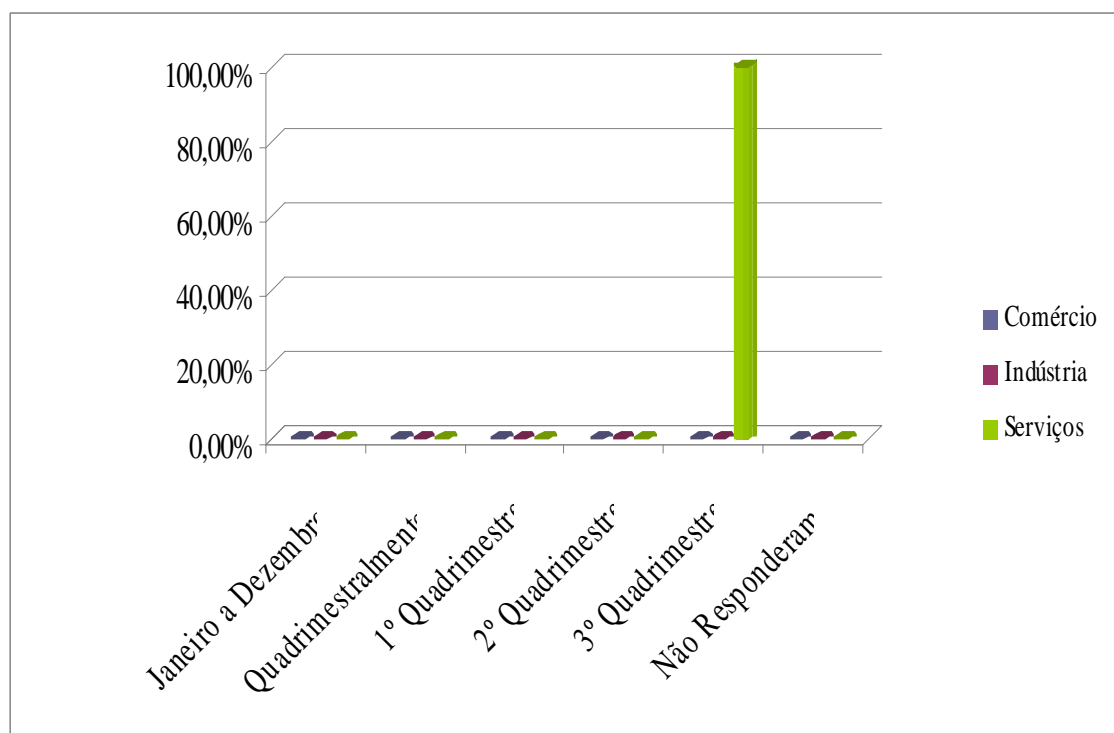
Após os ajustes das peças orçamentárias preliminares pelos gestores de áreas, elas retornam ao departamento de orçamentos, onde é feita a conclusão do orçamento. A partir dessa reunião das várias peças orçamentárias, é realizado o orçamento de caixa e são projetadas as demonstrações contábeis, além da realização da análise das demonstrações contábeis projetadas. É mister comentar que esta é uma conclusão parcial do orçamento, pois, se a análise das demonstrações contábeis apresentar um resultado desfavorável, será necessário rever as premissas operacionais, revisar, ajustar e compilar novamente as peças orçamentárias. Será necessário refazer a análise das demonstrações contábeis projetadas a partir do novo orçamento compilado.

Uma vez concluído o orçamento, apresentando os resultados esperados pela organização, este é submetido, pelo setor de orçamento, à controladoria, e esta o encaminha à alta diretoria.



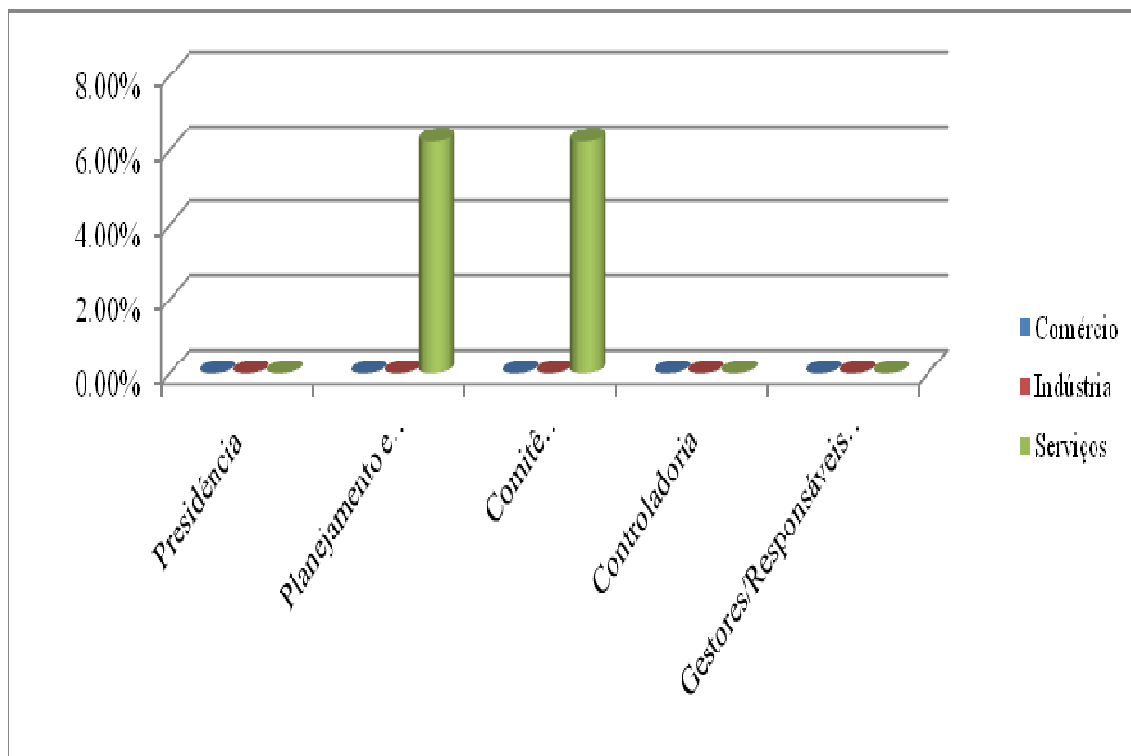
## J. Aprovação do orçamento anual

Os gráficos 23 e 24, a seguir, demonstram uma peculiaridade no processo orçamentário. Trata-se de uma ação singular, em que apenas uma empresa, do setor de serviços, está envolvida. Todas as demais empresas, de todos os setores, não possuem esta fase em seu processo orçamentário. Ou seja, após a reunião de conclusão, ajustes ou reorientações, 97,06% das empresas encaminham seus orçamentos para a próxima fase (conclusão do planejamento operacional ou reunião dos vários orçamentos), a fim de que possam ser formulados os orçamentos de caixa, projeção de DRE, BP, DOAR (DFC) e análise financeira.



**Gráfico 23** – Período - Aprovação do Orçamento Anual

O gráfico 23 demonstra que a aprovação do orçamento anual, no setor de serviços, se dá, no 3.º quadrimestre, em 100% dos respondentes, ou seja, 2,94%, do total da amostra, ou 6,25% das empresas de serviços.



**Gráfico 24** – Responsáveis - Aprovação do Orçamento Anual

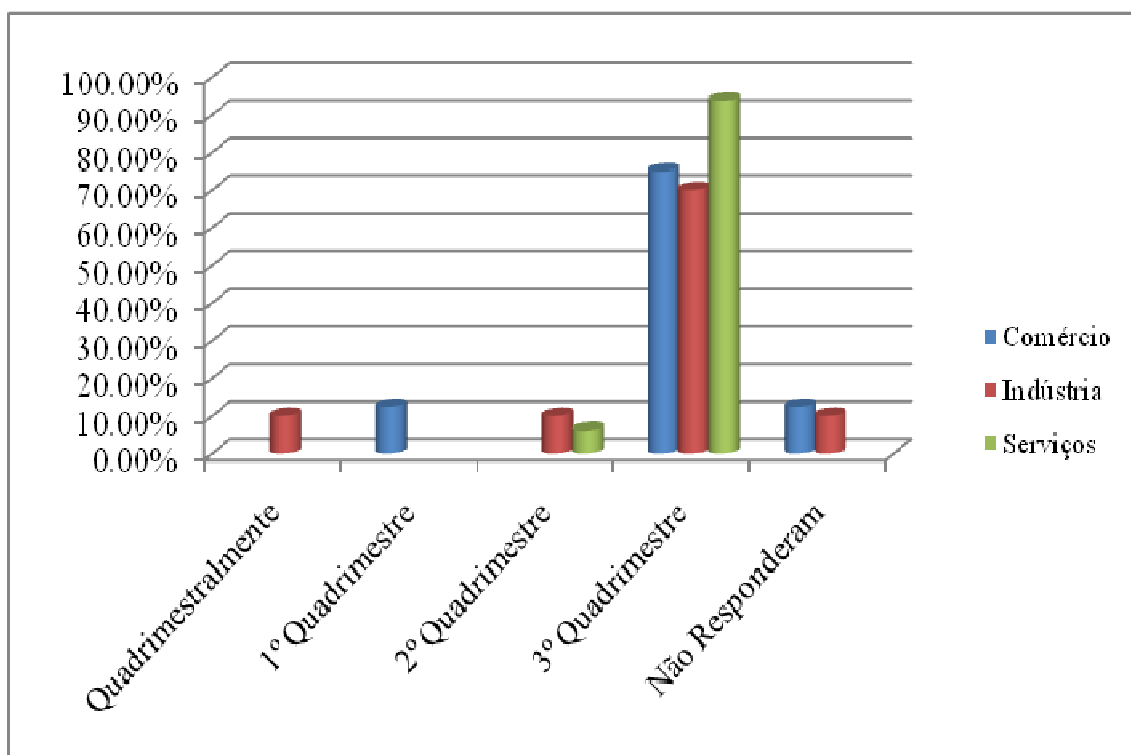
Já, o gráfico 24 apresenta que a aprovação do orçamento anual dos respondentes (somente 6,25% das empresas de serviços, ou 2,94% do total da amostra, apresenta esta etapa no processo orçamentário, conforme citado anteriormente) é realizada pela comitê orçamentário (diretoria colegiada) e pelo departamento de planejamento e orçamento.

A questão aprovação do orçamento anual, que ocorre no 3.º quadrimestre, em apenas 2,94% de respondentes, trata-se de aprovação pela diretoria colegiada, uma espécie de comitê orçamentário, dos ajustes realizados no orçamento, após o departamento de planejamento e orçamento apresentar à diretoria colegiada o orçamento preliminar da empresa, para conhecimento e aprovação ou recomendação de ajustes se for o caso

Geralmente existem recomendações, por isto a necessidade de uma fase adicional, uma vez que, após ser ajustado, conforme instruções recebidas da diretoria colegiada, o orçamento do ano seguinte é apresentado pelo departamento de planejamento e orçamento para a referida diretoria, novamente para aprovação.

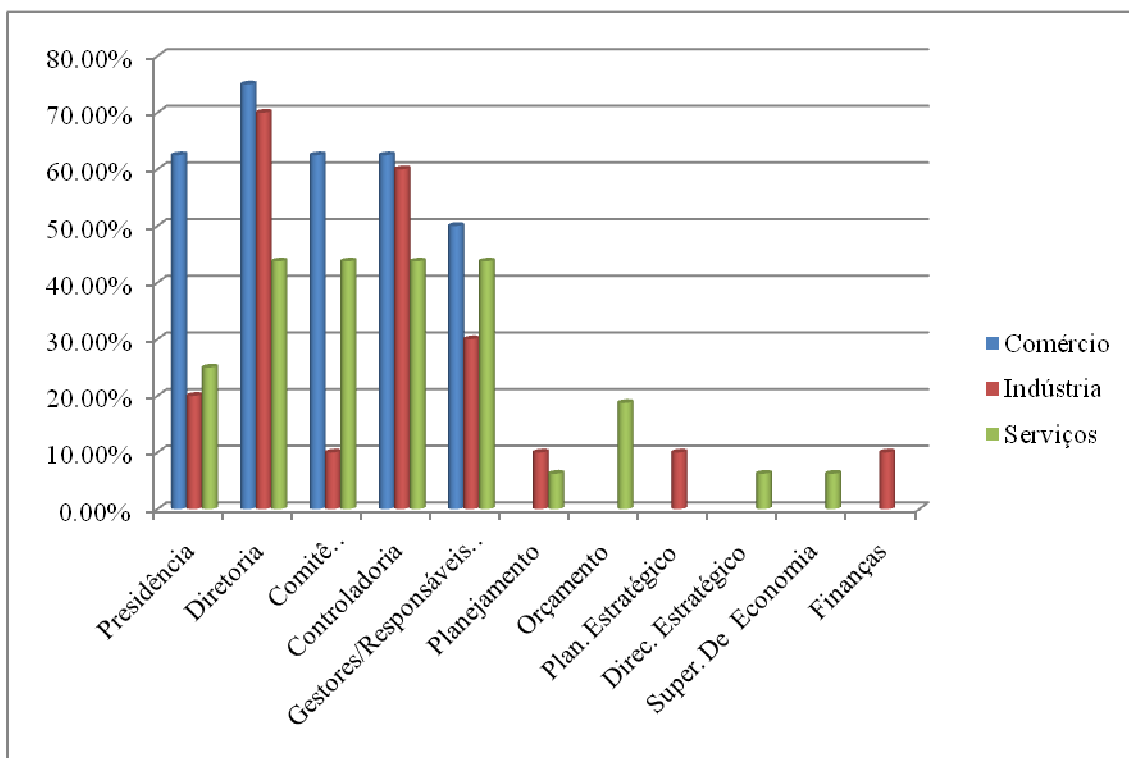
**K. Conclusão Planejamento Operacional ou Reunião dos vários orçamentos: Orçamento de Caixa, Projeção de DRE, BP, DOAR (DFC) e Análise Financeira**

Os gráficos 25 e 26, a seguir, demonstram o período e a responsabilidade referente a etapa de conclusão do planejamento operacional ou reunião dos vários orçamentos: orçamento de caixa, projeção de DRE, BP, DOAR/DFC e análise financeira.



**Gráfico 25** – Período - Conclusão Planejamento Operacional ou Reunião dos vários orçamentos: Orçamento de Caixa, Projeção de DRE, BP, DOAR (DFC) e Análise Financeira

Tem-se que a fase de conclusão do planejamento operacional ou reunião dos vários orçamentos, no setor de comércio, se realiza, no 3.º quadrimestre, em 75% das empresas, no setor de indústria, em 70%, e no setor de serviços, em 93,75% (GRÁFICO 25).



**Gráfico 26** – Responsáveis - Conclusão Planejamento Operacional ou Reunião dos vários orçamentos: Orçamento de Caixa, Projeção de DRE, BP, DOAR (DFC) e Análise Financeira

O gráfico 26 apresenta que no setor de comércio, em 75% das empresas a conclusão planejamento operacional e/ou reunião dos vários orçamentos é realizado pela diretoria; no setor de indústria, em 70% pela diretoria, e no setor de serviços em 43,75% pela diretoria, 43,75% pelo comitê orçamentário, 43,75% pela controladoria e 43,75% pelos gestores/responsáveis pelas áreas/departamentos.

Nota-se nesta etapa do processo orçamentário aderência parcial à teoria consultada uma vez que, conforme Padoveze (2005), esta atividade é, teoricamente, realizada pela controladoria. Percebe-se que somente no setor de serviços e em conjunto com outros departamentos, é que a controladoria é responsável por esta etapa do processo orçamentário.

#### **L. Revisão e Ajuste do Orçamento Compilado**

Os gráficos 27 e 28, a diante, demonstram o período e a responsabilidade referente a fase de revisão e ajuste do orçamento compilado.

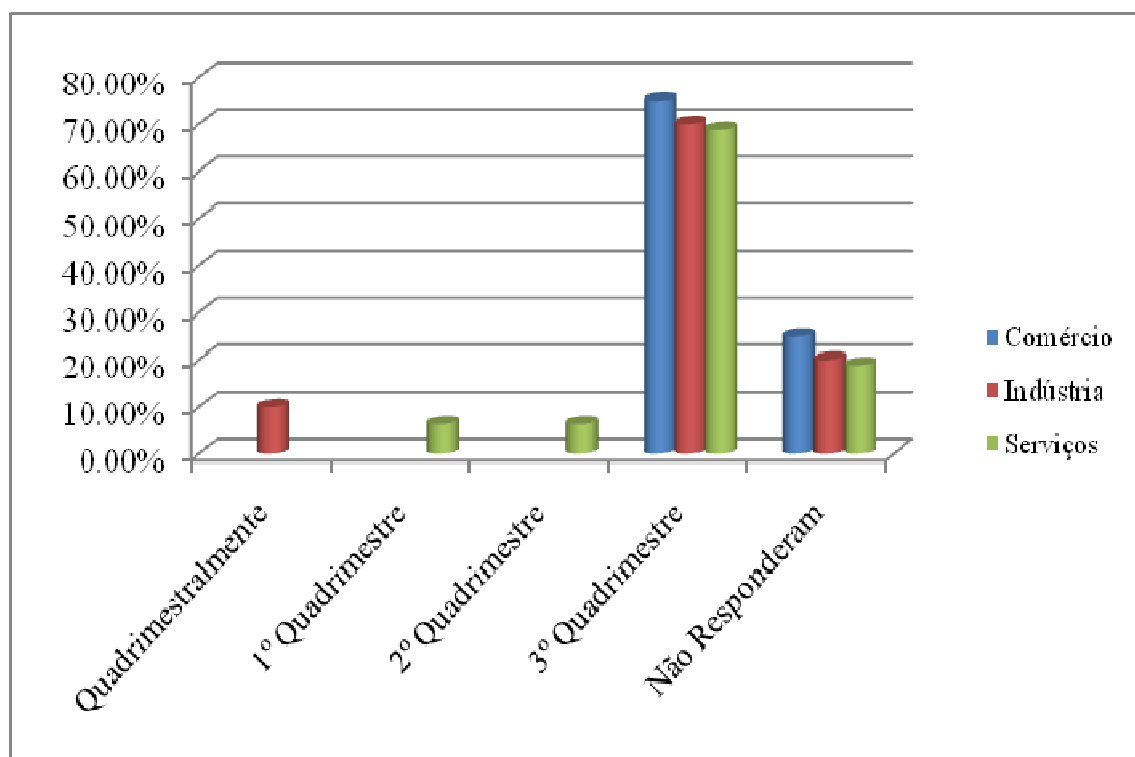


Gráfico 27 – Período- Revisão e Ajuste do Orçamento Compilado

O Gráfico 27 registra que a Revisão e Ajuste do Orçamento Compilado, no setor de comércio, se dá, no 3.º quadrimestre, em 75% dos respondentes; no setor de indústria, em 70% e, no setor de serviços, em 68,75%.

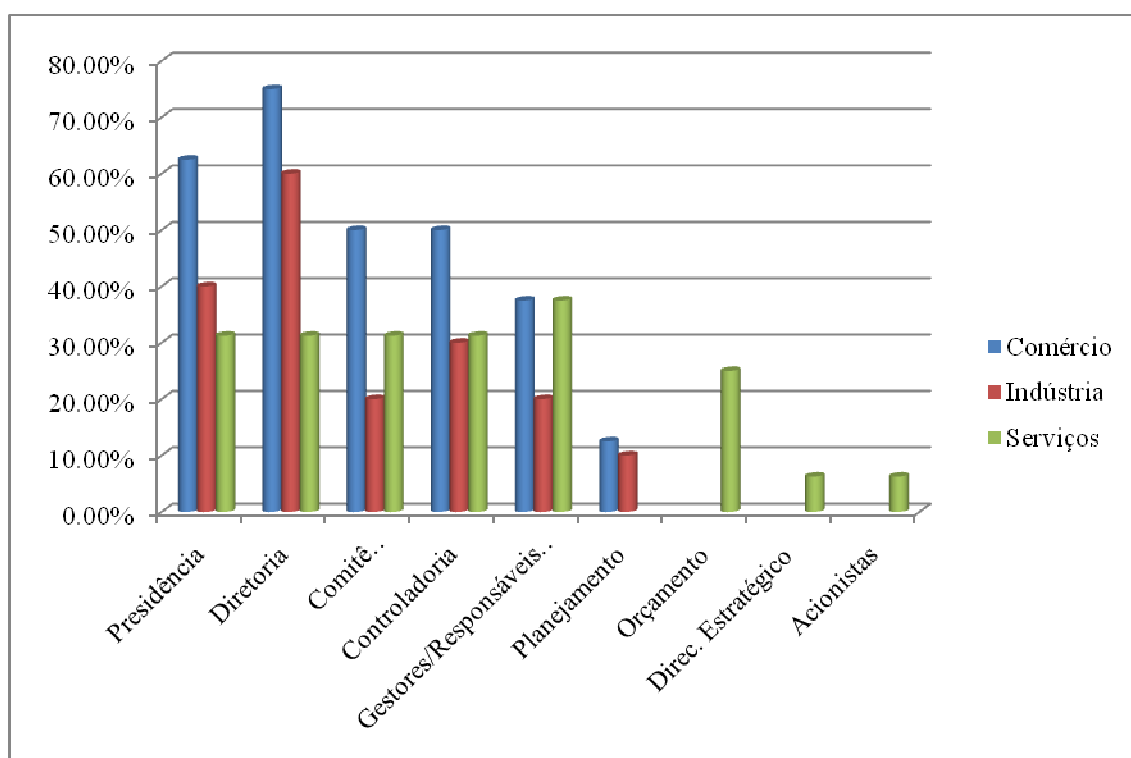


Gráfico 28 – Responsáveis pela Revisão e Ajuste do Orçamento Compilado

Na dimensão dos setores nota-se diferença entre os responsáveis por esta etapa do processo orçamentário. O Gráfico 28 demonstra que, no setor de comércio, em 75% dos respondentes deste setor, os responsáveis pela execução da revisão e ajuste do orçamento compilado é a diretoria, da mesma forma se dá no setor de indústria, em 60%, pela diretoria e, no setor de serviços, em 37,5%, pelos Gestores/Responsáveis pelas áreas/departamentos.

Novamente, percebe-se o processo orçamentário se dando de forma diferenciada no setor de serviços a possível causa para esta diferença seja o fato de 50% das empresas prestadoras de serviços serem estatais e desta forma se valerem dos gestores de área para compilação das peças para envio para estâncias superiores da administração pública.

### M. Aprovação Final do Orçamento

Os gráficos 29 e 30, a diante, demonstram o período e a responsabilidade referente a fase de revisão e ajuste do orçamento compilado.

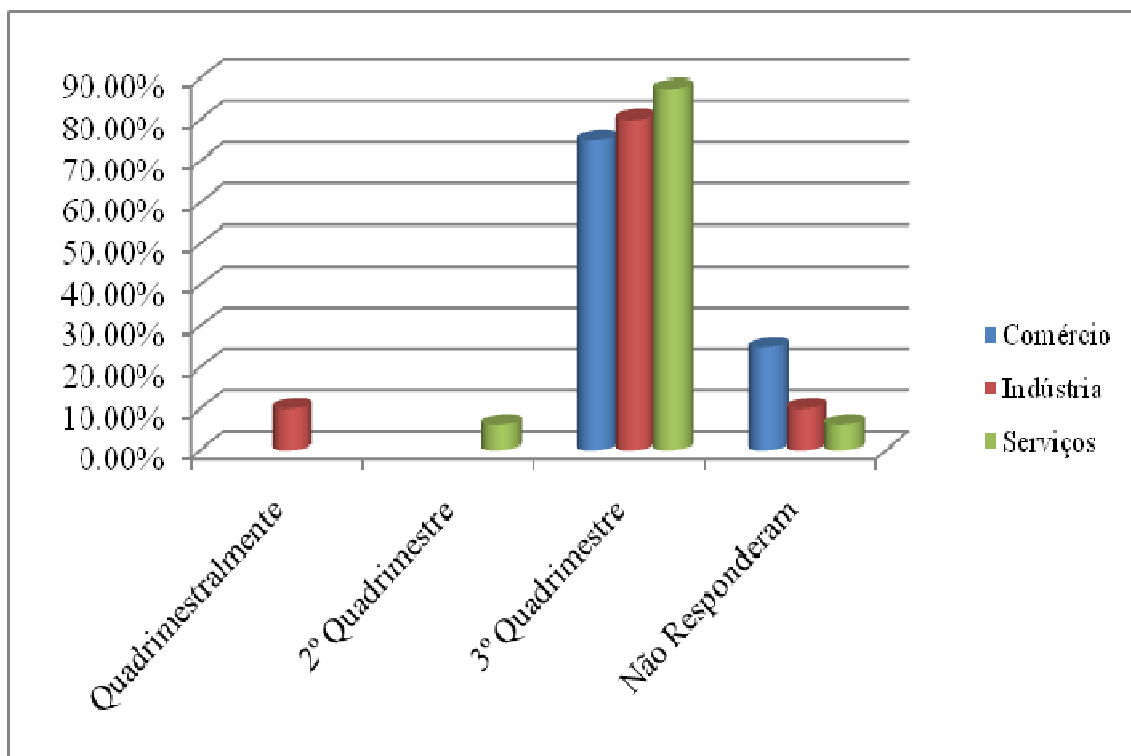


Gráfico 29 - Período Aprovação Final do Orçamento

A análise do Gráfico 29, evidencia que no setor de comércio, em 75% das empresas pertencentes a este setor a aprovação final do orçamento realiza-se no 3.º quadrimestre; no setor de indústria, 80% no 3.º quadrimestre; e, no setor de serviços, 87,5% no 3.º quadrimestre.

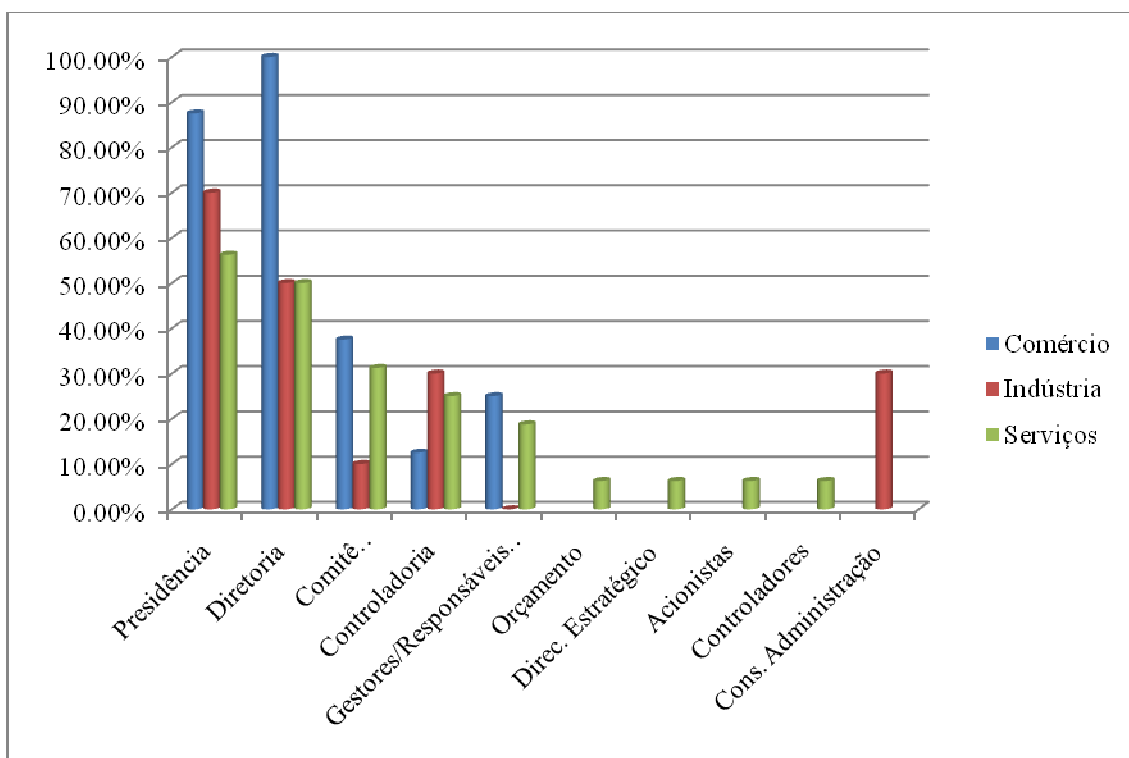


Gráfico 30 – Responsáveis Aprovação Final do Orçamento

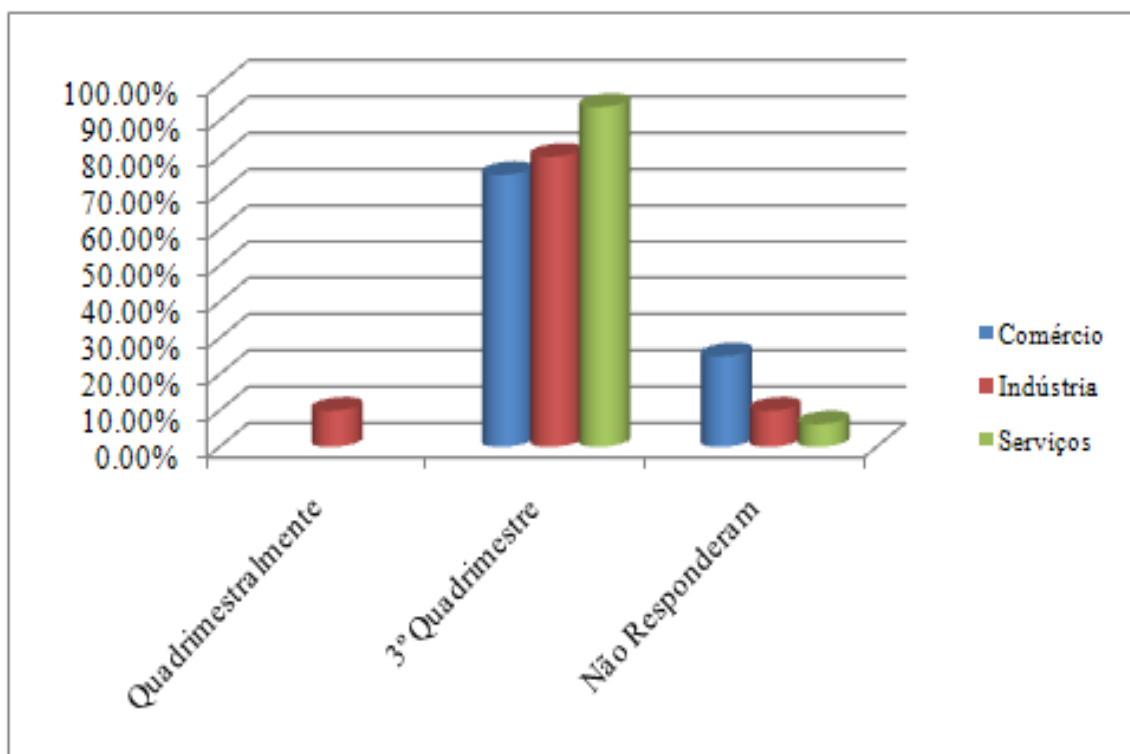
Já com relação aos responsáveis pela aprovação final do orçamento, apreende-se do Gráfico 30 que, em 100% das empresas, no setor de comércio, a aprovação final do orçamento é efetuado pela diretoria; no setor de indústria, em 70%, pela presidência; e, no setor de serviços, em 56,25%, pela presidência.

Conforme Padoveze (2005), esta etapa do processo orçamentário é realizada pelo diretoria e/ou presidência, neste estudo a prática é congruente à abordagem teórica.

#### N. Publicação/Distribuição do Orçamento Final às unidades

A aprovação do orçamento é realizada pela alta administração da organização e, após aprovado o orçamento, retorna ao departamento de orçamentos, para que este proceda a uma

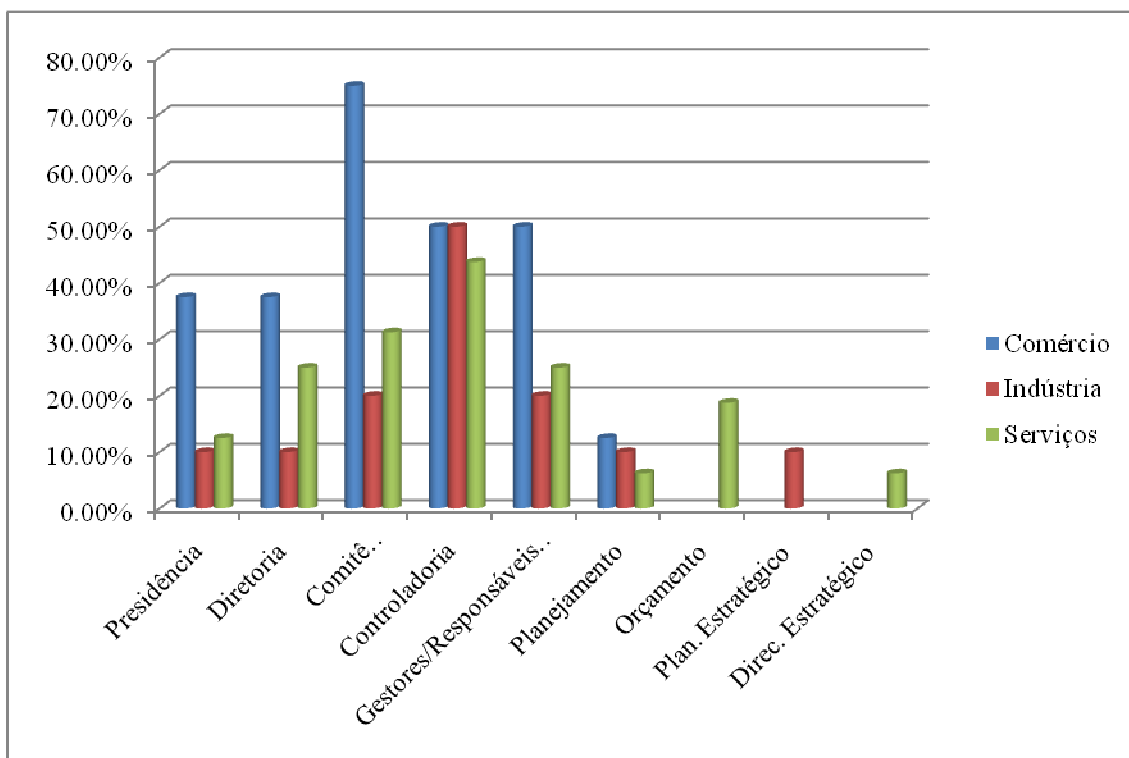
ampla publicação e divulgação para as unidades. Uma vez aprovado, geralmente, o orçamento não sofre mais alterações. Os gráficos a seguir, 31 e 32 demonstram como se dá esta etapa do processo orçamentário na amostra estudada, relativo ao período em que acontece e os responsáveis por sua execução.



**Gráfico 31** – Período de Publicação/Distribuição do Orçamento Final às unidades

A observação do Gráfico 31 leva a constatação de que o período de publicação/distribuição do orçamento final às unidades, no setor de comércio, ocorre no 3.º quadrimestre; em 75% dos respondentes, no setor de indústria, em 80%; e, no setor de serviços, em 93,75%. Este fato é aderente a bibliografia consultada, pois conforme cronograma de Padoveze (2005) este evento acontece anualmente em dezembro.





**Gráfico 32** – Responsáveis pela Publicação/Distribuição do Orçamento Final às unidades

Referente aos responsáveis pela publicação/distribuição do orçamento final às unidades, o Gráfico 32 expõe que, no setor de comércio, em 75% dos respondentes, é realizado pelo comitê orçamentário; no setor de indústria, em 50%, pela controladoria; e, no setor de serviços, em 43,75%, pela controladoria. Exceto pelo setor de comércio, esta etapa do processo orçamentário é aderente a teoria apresentada por Padoveze (2005) e Anthony e Govindarajan (2002).

Intencionou-se, na questão 1, identificar a seqüência dos passos ou ações para consecução do orçamento, as áreas responsáveis pela execução de cada ação e o período em que são realizadas, por setor (comércio, indústria e serviços). O quadro a seguir resume os resultados obtidos na questão 1:

Etapas do Processo Orçamentário		Total da Amostra Estudada		Setor Comércio		Setor Indústria		Setor Serviço	
Alíneas	Responsáveis/Período	Período (os)	Responsável (veis)	Período (os)	Responsável (veis)	Período (os)	Responsável (veis)	Período (os)	Responsável (veis)
<b>A</b>	Planejamento Econômico e de Vendas - estabelecimento Premissas Comportamento Econômico;	2º Quadrimestre	Presidência Diretoria Controladoria Gestores de Área	3º Quadrimestre	Presidência Diretoria Controladoria	2º Quadrimestre	Controladoria Gestores de Áreas	2º Quadrimestre	Diretoria Gestores de Áreas
<b>B</b>	Planejamento Operacionais e Gerais - estabelecimento Premissas Resultados da Empresa;	2º Quadrimestre	Diretoria Comitê Orçamentário Controladoria Gestores de Área	3º Quadrimestre	Diretoria Controladoria Gestores de Áreas	2º Quadrimestre	Controladoria Gestores de Áreas	2º Quadrimestre 3º Quadrimestre	Diretoria Gestores de Áreas Controladoria
<b>C</b>	Planejamento de Investimentos - estabelecimento Premissas Investimento;	2º Quadrimestre 3º Quadrimestre	Presidência Diretoria Comitê Orçamentário Controladoria Gestores de Área	3º Quadrimestre	Presidência Diretoria Gestores de Áreas	2º Quadrimestre	Controladoria Gestores de Áreas	2º Quadrimestre	Diretoria Gestores de Áreas Controladoria
<b>E</b>	Encaminhamento de Instruções para Construção Orçamento preliminar pelas diversas unidades ou departamentos;	2º Quadrimestre 3º Quadrimestre	Controladoria	3º Quadrimestre	Gestores de Área	3º Quadrimestre	Controladoria	2º Quadrimestre	Controladoria

Etapas do Processo Orçamentário		Total da Amostra Estudada		Setor Comércio		Setor Indústria		Setor Serviço	
Alíneas	Responsáveis/Período	Período (os)	Responsável (veis)	Período (os)	Responsável (veis)	Período (os)	Responsável (veis)	Período (os)	Responsável (veis)
<b>F</b>	Orçamento preliminar - Orçamento de Vendas;	3º Quadrimestre	Gestores de Área	3º Quadrimestre	Diretoria	3º Quadrimestre	Gestores de Área	3º Quadrimestre	Gestores de Área
<b>G</b>	Orçamento preliminar - Orçamento de Produção, Matéria-Prima, Mão-de-Obra Direta, Departamentos;	3º Quadrimestre	Gestores de Área	3º Quadrimestre	Gestores de Área	3º Quadrimestre	Gestores de Área Controladoria	3º Quadrimestre	Gestores de Área
<b>H</b>	Orçamento preliminar - Orçamento de Investimentos;	3º Quadrimestre	Gestores de área Diretoria Controladoria	3º Quadrimestre	Diretoria Gestores de área	3º Quadrimestre	Gestores de Área Controladoria Diretoria	3º Quadrimestre	Gestores de área Comitê orçamentário Diretoria
<b>I</b>	Reunião e revisão dos orçamentos preliminares (ajustes e reorientações)	3º Quadrimestre	Comitê Orçamentário Controladoria Gestores de área Diretoria	3º Quadrimestre	Comitê Orçamentário Controladoria Gestores de área Diretoria	3º Quadrimestre	Controladoria Gestores de área Diretoria	3º Quadrimestre	Comitê Orçamentário Gestores de área Diretoria
<b>J</b>	Aprovação do Orçamento Anual;							3ª Quadrimestre	Comitê Orçamentário Departamento de Planejamento e Orçamento

Etapas do Processo Orçamentário		Total da Amostra Estudada		Setor Comércio		Setor Indústria		Setor Serviço	
Alíneas	Responsáveis/Período	Período (os)	Responsável (veis)	Período (os)	Responsável (veis)	Período (os)	Responsável (veis)	Período (os)	Responsável (veis)
<b>K</b>	Conclusão Planejamento Operacional ou Reunião dos vários orçamentos: Orçamento de Caixa, Projeção de DRE, BP, DOAR e Análise Financeira;	3º Quadrimestre	Diretoria Controladoria Gestores de Área	3º Quadrimestre	Diretoria	3º Quadrimestre	Diretoria	3º Quadrimestre	Diretoria Comitê Orçamentário Controladoria Gestores de Área
<b>L</b>	Revisão e Ajuste do Orçamento Compilado;	3º Quadrimestre	Diretoria Gestores de Área	3º Quadrimestre	Diretoria	3º Quadrimestre	Diretoria	3º Quadrimestre	Gestores de Área
<b>M</b>	Aprovação Final do Orçamento;	3º Quadrimestre	Presidência Diretoria	3º Quadrimestre	Diretoria	3º Quadrimestre	Presidência	3º Quadrimestre	Presidência
<b>N</b>	Publicação e Distribuição do Orçamento Final às Unidades.	3º Quadrimestre	Comitê Orçamentário Controladoria	3º Quadrimestre	Comitê Orçamentário	3º Quadrimestre	Controladoria	3º Quadrimestre	Controladoria

**Quadro 10** - Comparativo do processo orçamentário dos setores: comércio, indústria e serviços.

No quadro 10, apresentado anteriormente, tem-se o processo orçamentário distribuído em 14 passos, verificados na prática, através da análise dos dados obtidos por meio da amostra estudada, também, se apresenta os resultados de forma setorial.

Sinteticamente, comparando-se os dados obtidos da prática empresarial com a seqüência lógica de nove passos de Kennedy e Dugdale (1999), abordados no referencial teórico, pode-se afirmar que:

1. Os segundo e terceiro passos do processo orçamentário, instituído por Kennedy e Dugdale (1999), que é o estabelecimento das premissas econômicas e de vendas, operacionais e gerais e de investimentos, ajustes de planejamentos de investimentos em andamento, simulação e escolha das melhores alternativas ocorre no 2º quadrimestre nos setores da indústria e serviços e no 3º quadrimestre no setor de comércio. Sob a responsabilidade da alta gestão, em todos os setores o processo inicia pelo estabelecimento de premissas de comportamento econômico e de vendas, com algumas exceções já discutidas anteriormente. Cabe destacar a participação dos gestores de área, nesta etapa, tanto no setor da indústria, quanto no setor de serviços deste o estabelecimento das premissas econômicas e de vendas;

2. A divulgação das premissas estabelecidas a todos os departamentos para formulação dos orçamentos, equivalente ao quarto passo abordado por Kennedy e Dugdale (1999), ocorre no 2º quadrimestre no setor de serviços e no 3º quadrimestre no setor da indústria e do comércio, sob a responsabilidade da controladoria. Exceto no setor do comércio, onde os próprios gestores de área são os responsáveis pela divulgação das premissas;

3. A devolução dos orçamentos das áreas e síntese dos mesmos para produção de um orçamento global (quinto passo conforme KENNEDY e DUGDALE, 1999) é da responsabilidade, basicamente, da diretoria nos setores do comércio e indústria. Observa-se a participação dos gestores de área, no setor de serviços, na etapa conclusiva do orçamento global. Esta fase do processo orçamentário ocorre nos três setores, no 3º quadrimestre;

4. O sexto passo estabelecido pelos autores é a revisão do orçamento global à vista dos objetivos estabelecidos, acontece no 3º quadrimestre nos três setores (comércio, indústria e serviços). Os responsáveis por esta etapa do processo orçamentário no setor do comércio e da indústria é a diretoria e no setor de serviços são os gestores de área;

5. Aprovação do orçamento global é realizada pela alta administração nos três setores (comércio, indústria e serviços), no 3º trimestre, esta fase do processo orçamentário é o sétimo passo abordado por Kennedy e Dugdale, (1999) e, por fim, o nono passo que é a divulgação do orçamento consolidado, para o exercício seguinte, ocorre também no 3º trimestre, nos três setores. Sendo responsabilidade da área de controladoria nos setores de indústria e serviço e do comitê orçamentário no setor de comércio.

## **Questão 2: Características dos modelos orçamentários**

**Objetivo:** Identificar o(s) modelo(s) de estimativas utilizadas na consecução do orçamento, ou seja, verificar tipo(s) de orçamento(s) utilizado(s) por cada empresa (Orçamento de tendências, Base Zero, Estático, Flexível e *rolling budgeting ou rolling forecasting*).

O Gráfico 33, a seguir, apresenta que 76,47% das empresas estudadas, ao efetuarem o plano orçamentário, utilizam dados passados para projeções de situações futuras; 94,12% possuem profundo conhecimento do mercado e de suas possíveis tendências, considerando, desta forma, na formulação do orçamento, as possíveis variações mercadológicas futuras; 67,65% preferem introduzir novos elementos, que irão se tornar componentes do planejamento operacional da empresa para o exercício seguinte; coerentemente, apenas 5,88% incluem, em seu orçamento, o método de discutir toda a empresa a partir de seus processos, ou seja, a partir do zero, 64,71% têm como ponto de partida, para seu orçamento, o estabelecimento de volume de vendas e produção; já, para 55,88%, o orçamento se baseia no volume de produção e vendas, determinando o volume das demais atividades e setores da empresa; 2,94% dos respondentes orçam dados unitários, e as quantidades serão as efetivamente realizadas; encontra-se a presença de orçamento, conceitualmente estático, em 41,18% das instituições pesquisadas; 58,82% das instituições dividem o custo fixo do variável para obtenção do orçamento de custos gerais de produção. O gráfico demonstra ainda que, para 50,00% dos respondentes, o custo variável variará se, durante o período orçado, o volume de atividade variar. A cada período realizado, 38,24% orçam ou projetam mais um período futuro, mantendo em orçamento ou projeção uma quantidade igual de períodos, o *rolling budgeting ou rolling forecasting, orçamento contínuo*.

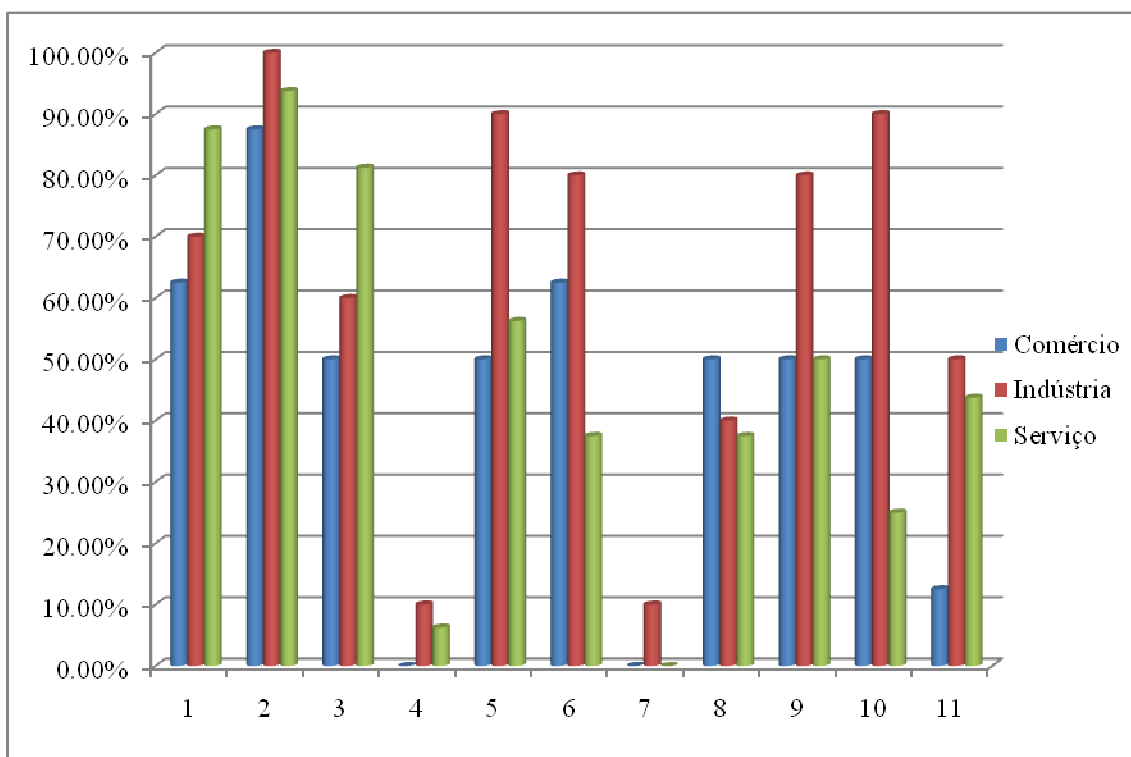


Gráfico 33 – Características dos Modelos Orçamentários

Variáveis referentes à Questão 2 – Eixo X Gráfico 33	
1	Utilizamos dados passados para projeções de situações futuras;
2	Consideramos possíveis variações futuras do mercado;
3	Introduzimos novos elementos, componentes do planejamento operacional da empresa;
4	Rediscutimos toda a empresa a partir de seus processos, <u>partindo do zero</u> ;
5	Partimos do estabelecimento do volume de produção e vendas;
6	O volume de produção e vendas determina o volume das demais atividades e setores da empresa.
7	Fazemos apenas o orçamento dos dados unitários, e as quantidades assumidas serão as realmente acontecidas;
8	Durante o período orçado, o orçamento não sofre alterações;
9	Dividimos o custo fixo do variável;
10	O custo variável seguirá o volume de atividade;
11	Utilizamos o <i>rolling budgeting</i> ou <i>rolling forecasting</i> .

Quadro 11 - Eixo X questão 2 - Gráfico 33

As respostas a esta questão revelam que, no setor de comércio, a formulação dos orçamentos em 60% das empresas se dá por meio da análise de dados históricos; 87,50% consideram possíveis alterações futuras; 50% introduzem novos elementos, componentes do planejamento operacional; 50% iniciam o orçamento estabelecendo volume de vendas e produção, objetivando aumento de mercado ou mix de produtos. Em 62,50% das empresas, o orçamento de vendas é determinante para a execução dos demais orçamentos de atividades ou

setores da empresa; 50% das empresas não alteram seu orçamento durante o período de execução do mesmo; 50% das empresas utilizam orçamento flexível; 12,50% utilizam *Rolling forecasting*. Percebe-se que 37,50% das empresas deste setor utilizam orçamento por tendência, ao mesmo tempo que se valem do orçamento flexível. Entretanto, é interessante destacar que tais empresas têm características de orçamento estático, ou seja, 66,67% não alteram o orçamento durante o período de execução.

Já o setor industrial revela-se com 50% das empresas respondentes utilizando o orçamento contínuo ou *Rolling forecasting*, com características de orçamento estático e, ao mesmo tempo, flexível, pois 30% dessas empresas conjugam o orçamento contínuo com o flexível; 20% não alteram o plano orçamentário durante o período de execução. Os restantes 40% das outras empresas que compõem o setor industrial caracterizam seus planos orçamentários, relativos ao método de elaboração, como flexíveis, em que 40% delas acumulam o orçamento flexível com o orçamento de tendências, 40% não alteram o plano orçamentário durante o período de execução; e 10% das empresas industriais efetuam orçamento base zero.

O orçamento empresarial, no setor de serviços, assim se caracteriza: 87,50% das empresas analisam dados históricos; 93,75% consideram possíveis alterações futuras; 81,25% introduzem novos elementos, componentes do planejamento operacional; 6,25% das empresas realizam suas estimativas pelo orçamento base zero; 56,25% iniciam o orçamento estabelecendo volume de vendas e produção, objetivando aumento de mercado ou *mix* de produtos. Em 37,50% das empresas, o orçamento de vendas é determinante para a execução dos demais orçamentos de atividades ou setores da empresa; 37,50% das empresas não alteram o seu orçamento durante o período de execução do mesmo; 50% delas dividem os seus custos em fixo e variável; 25% trabalham com orçamento por atividade; e 43,75% se valem do *Rolling forecasting*.

Observa-se um fato não abordado na literatura consultada, que as empresas, para se adaptarem ao ambiente em que estão inseridas, não trabalham com um modelo orçamentário, mas com um *mix* de vários tipos de orçamento, reservando deles o que melhor se adapte às características da empresa, tendo como objetivo-fim a eficácia organizacional. Importante salientar que a utilização de vários métodos orçamentários, ao mesmo tempo, não é característica de um ou outro setor, mas de todos. Nesse sentido, destaca-se a maior incidência



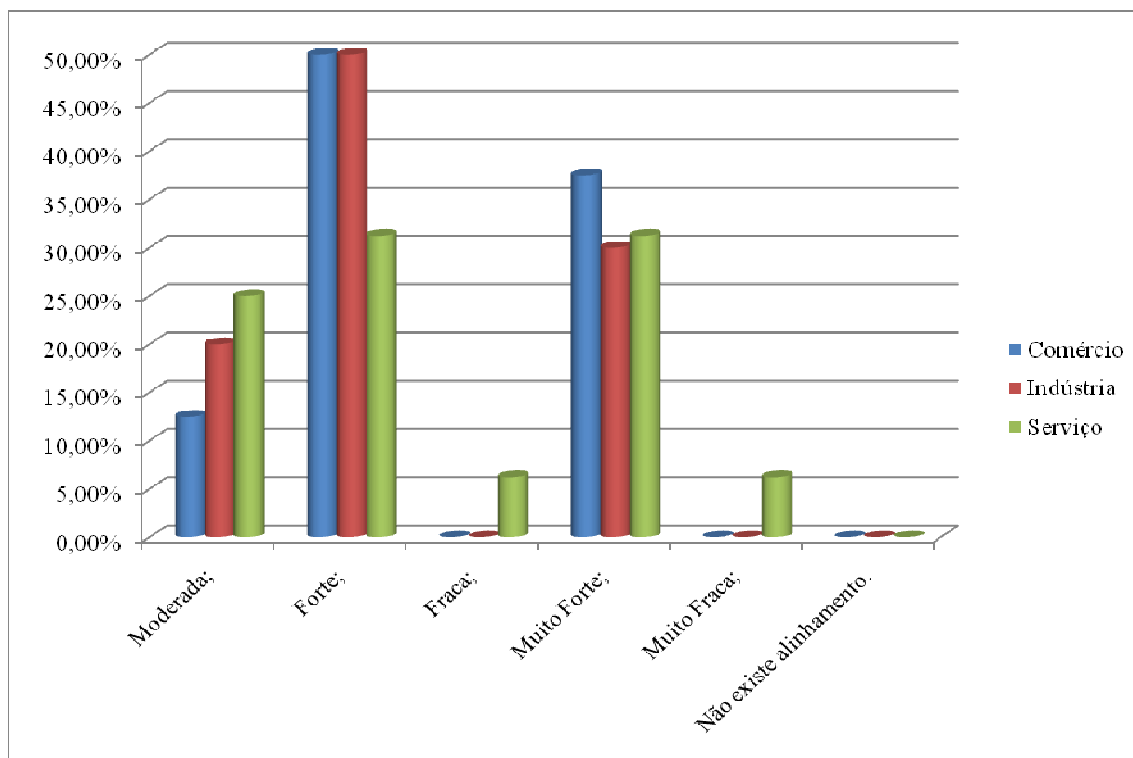
de flexibilização no setor industrial: utilizam *Rolling forecasting*; revisam o orçamento mensalmente; 90% desse grupo trabalham com orçamento variável por atividade. É importante destacar, também, o índice relevante da utilização do orçamento de tendência por parte das empresas de serviço e do orçamento estático pelas empresas do setor de comércio.

### **Questão 3: Nível de alinhamento do orçamento à estratégia**

**Objetivo:** Verificar o nível de alinhamento do orçamento à estratégia empresarial, com intenção de identificar o modo de utilização do orçamento.

Para Diehl (2004), o orçamento somente poderá ser considerado um sistema de controle e desdobramento estratégico, se associar indicadores aos planos, ou seja, as metas orçamentárias deverão estar alinhadas aos objetivos estratégicos da empresa, bem como os recursos a serem consumidos para atingir esses objetivos e os indicadores de controle devem estar claramente estabelecidos. O mesmo autor assevera que o alinhamento e a subordinação do orçamento à estratégia é elemento de uma visão mais moderna e holística, em que o orçamento consistirá em uma ferramenta estratégica, quando for possível prever, no orçamento, estratégias emergentes.

Entende-se que as práticas conjuntas do orçamento flexível e do orçamento contínuo permitem ao orçamento a previsão de estratégias emergentes, ao mesmo tempo que este não perde conceitualmente sua essência de planejamento e controle. O Gráfico 34, a seguir, demonstra que o orçamento está alinhado à estratégia empresarial: de maneira moderada, forte, fraca, muito forte ou muito fraca.



**Gráfico 34** – Alinhamento do orçamento à estratégia

Nos setores de comércio e indústria, 50% das empresas afirmam que seu orçamento empresarial está fortemente alinhado a sua estratégia, enquanto que apenas 31,25% das organizações de serviço apresentam a mesma situação. No entanto, 31,25% das companhias prestadoras de serviço e 37,50% das comerciais asseveram possuir alinhamento entre estratégia empresarial e orçamento de forma muito forte. Apenas 30% das indústrias apresentam o orçamento alinhado à estratégia, de maneira muito forte. Exclusivamente 6,25% das empresas de serviços indicaram que seus orçamentos empresariais estão alinhados à estratégia de maneira muito fraca. Tais empresas são 100% concessionárias de serviços públicos, restritas à regulação de uma agência nacional.

Destacam-se ainda as empresas que alinham o orçamento à estratégia de forma moderada. Nestas, incluem-se 25% das empresas de serviço, sendo que, desses 25%, 18,75% das prestadoras de serviços se caracterizam por serem concessionárias de serviços públicos ou empresas públicas, condicionadas a uma agência de regulação nacional, ou ao orçamento da União. No seguimento industrial, encontram-se 20% e, no setor de comércio, 12,75% de empresas que alinham seu orçamento à estratégia de maneira moderada.

Tem-se que o orçamento perde a validade para o processo de acompanhamento, controle e análise de realizado *versus* planejado, se seus objetivos forem inatingíveis ou se o mesmo não for aderente à estratégia empresarial. Teoricamente, o orçamento empresarial deverá ser procedente do planejamento estratégico, e o planejamento estratégico deve servir de base para o orçamento. Nesse sentido, Slack *et al.* (2002) afirmam:

O planejamento e controle dos recursos, oriundos do orçamento dos processos, não podem ser avaliados isoladamente do *feedback* das operações de qualquer organização. Por meio do planejamento e controle dos processos internos e externos, estabelecendo as capacidades de recursos, os gestores desenvolvem as competências necessárias para o atendimento dos objetivos competitivos e estratégicos de capacidade, qualidade, tempo e custo.

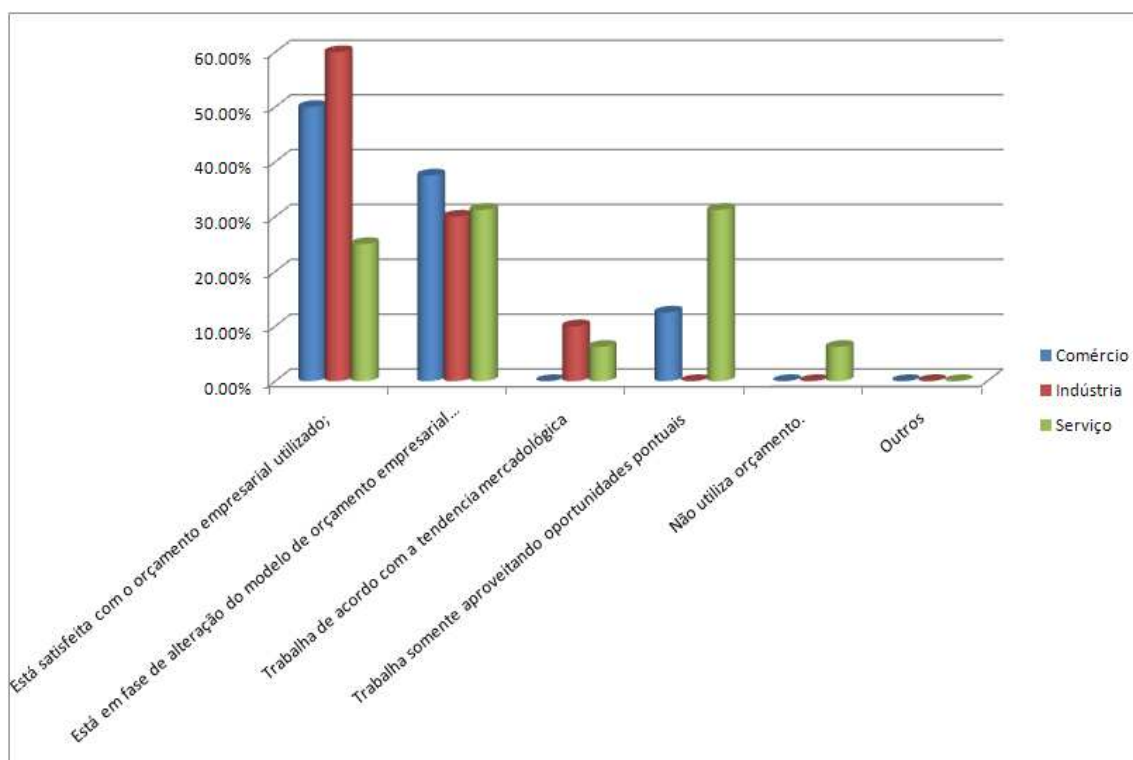
Em outras palavras, Slack *et al.* (2002) asseveram que os gestores somente terão condições de atingir os objetivos competitivos e estratégicos da organização por meio do planejamento e controle de lucros. Em função da importância do alinhamento do orçamento à estratégia, buscou-se contemplar como os setores econômicos estudados estão utilizando essas duas importantes ferramentas de gestão. O resultado foi o seguinte: nos setores de comércio e da indústria, 50% das empresas apresentaram que o orçamento está alinhado à estratégia de forma forte; 37,50% e 30%, de forma muito forte, respectivamente. Esse alinhamento está entre as melhores práticas de administração, e quanto mais alinhado estiver, mais perto do resultado esperado a empresa estará.

Já no setor de serviços, curiosamente, os índices aparecem bem menores que nos outros dois setores: 31,25% para forma forte e 31,25% para forma muito forte. A explicação para esse fenômeno está centrada no fato de tais empresas serem concessionárias, fornecedoras de serviços públicos e seus valores de receita ser controlados pelas agências nacionais. Nesse sentido, infere-se ser difícil alinhar o orçamento à estratégia, pois o orçamento deve ser realizado de acordo com o que a agência nacional vai estabelecer ou manteve constituído.

#### **Questão 4: Nível de satisfação da empresa em relação à ferramenta orçamentária**

**Objetivo:** verificar se as empresas utilizam orçamento e se as mesmas estão satisfeitas com o modelo orçamentário utilizado.

O Gráfico 35, a seguir apresenta a satisfação das empresas consultadas com seus processos orçamentários.



**Gráfico 35** – Nível de satisfação com o processo orçamentário

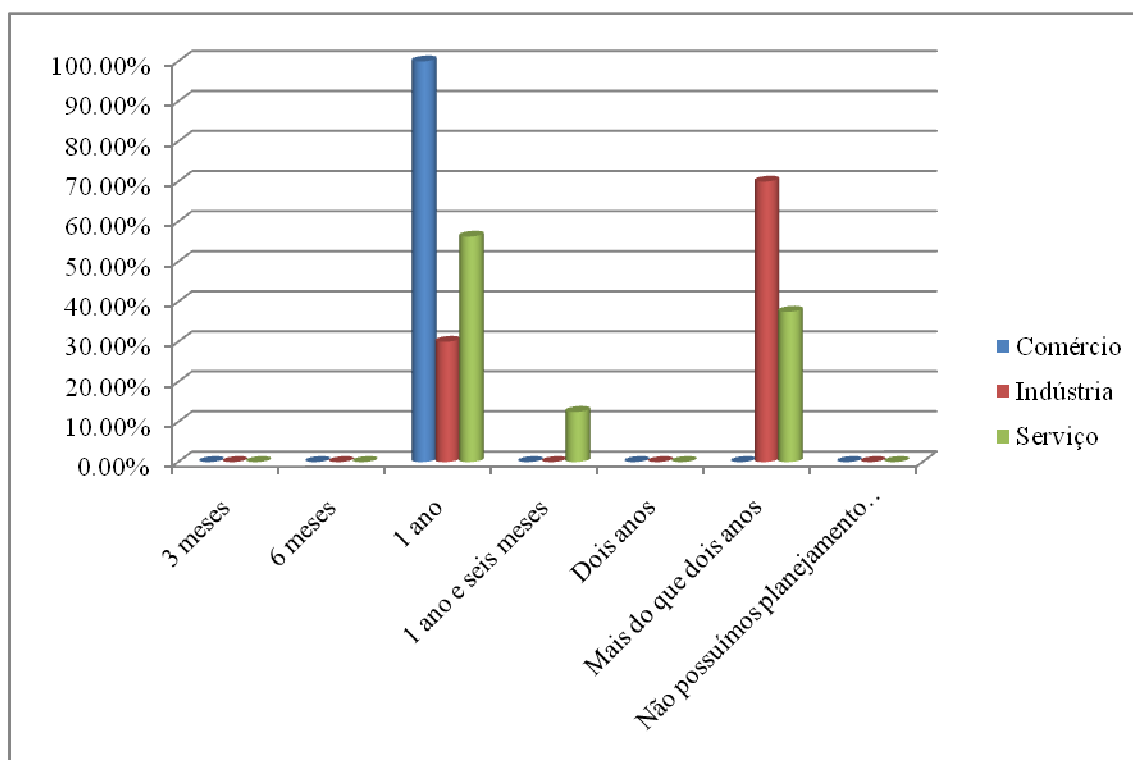
Quanto ao nível de satisfação com a utilização da ferramenta orçamentária, o gráfico 35 evidencia que 50% das empresas do setor de comércio, 60% das empresas do setor industrial e 37,50% das empresas de serviços estão satisfeitas com o orçamento empresarial utilizado. Ainda, 37,50% das empresas do setor de comércio, 30% das empresas do setor industrial e 37,50% das empresas de serviços estão em processo de alteração de seus modelos. Além disso, 12,50% das empresas de serviços estão em constante melhoramento, relativo à ferramenta orçamentária, e 6,25% das empresas prestadoras de serviços estão satisfeitas com o orçamento, mas estão pensando em trocar para o método OBZ.

Importante salientar que esta questão deixou comprovada que 100% das empresas estudadas utilizam a ferramenta orçamentária.

### Questão 5: Período coberto pelo orçamento

**Objetivo:** identificar o período do ciclo orçamentário.

O Gráfico 36, a diante, identifica o período do ciclo orçamentário das organizações pesquisadas.



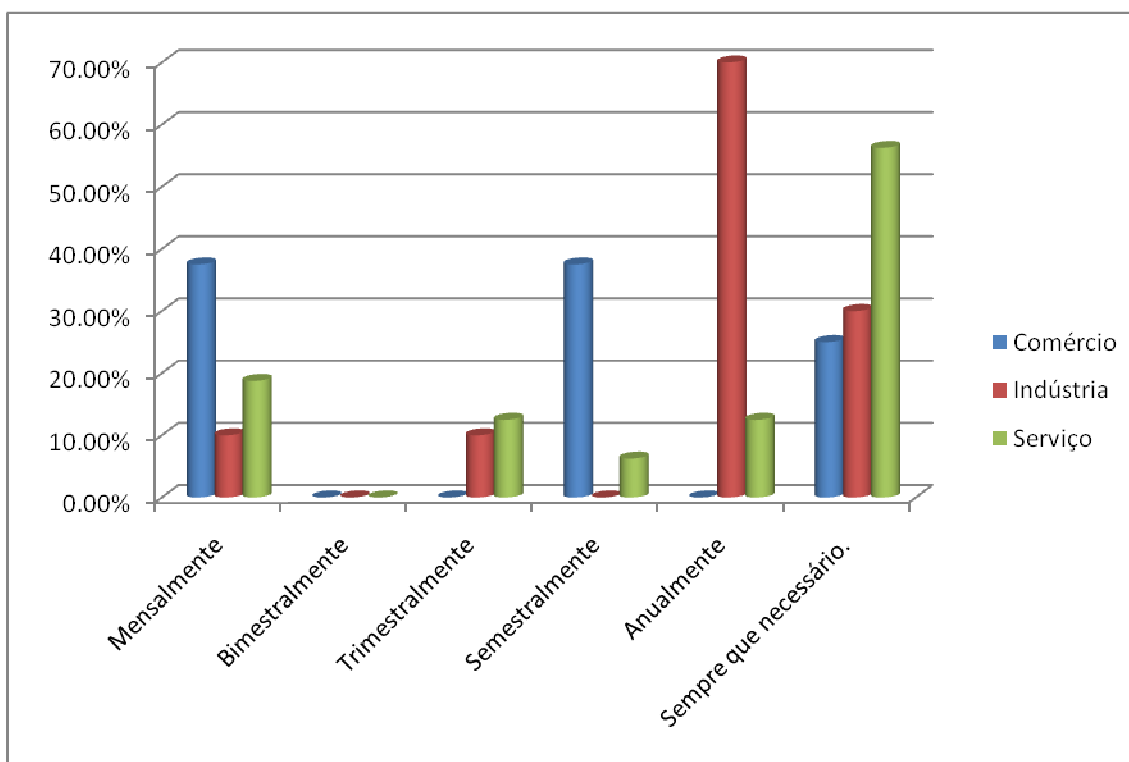
**Gráfico 36** – Período coberto pelo orçamento

O gráfico 36 revela que o período coberto pelo orçamento varia entre 1 ano, 1 ano e seis meses - prazo utilizado somente pelo setor de serviços - e mais que dois anos. 100% das empresas do setor de comércio utilizam a ferramenta orçamentária com prazo de duração de 1 ano. Já as empresas do setor industrial se dividem: 30% utilizam 1 ano, e 70%, mais que 2 anos; e, no setor de serviços, 56,25% das empresas utilizam 1 ano e seis meses, 12,50% dois anos e 37,50% mais do que dois anos.

### Questão 6: Frequência da revisão orçamentária

**Objetivo:** apurar periodicidade de revisão do orçamento, a fim de cruzar com outras respostas, com a finalidade de perceber a real utilização da ferramenta orçamentária e seu nível de flexibilidade.

O Gráfico 37, por sua vez, dá a conhecer a periodicidade que as empresas revisam seus orçamentos.



**Gráfico 37** – Frequência da revisão orçamentária

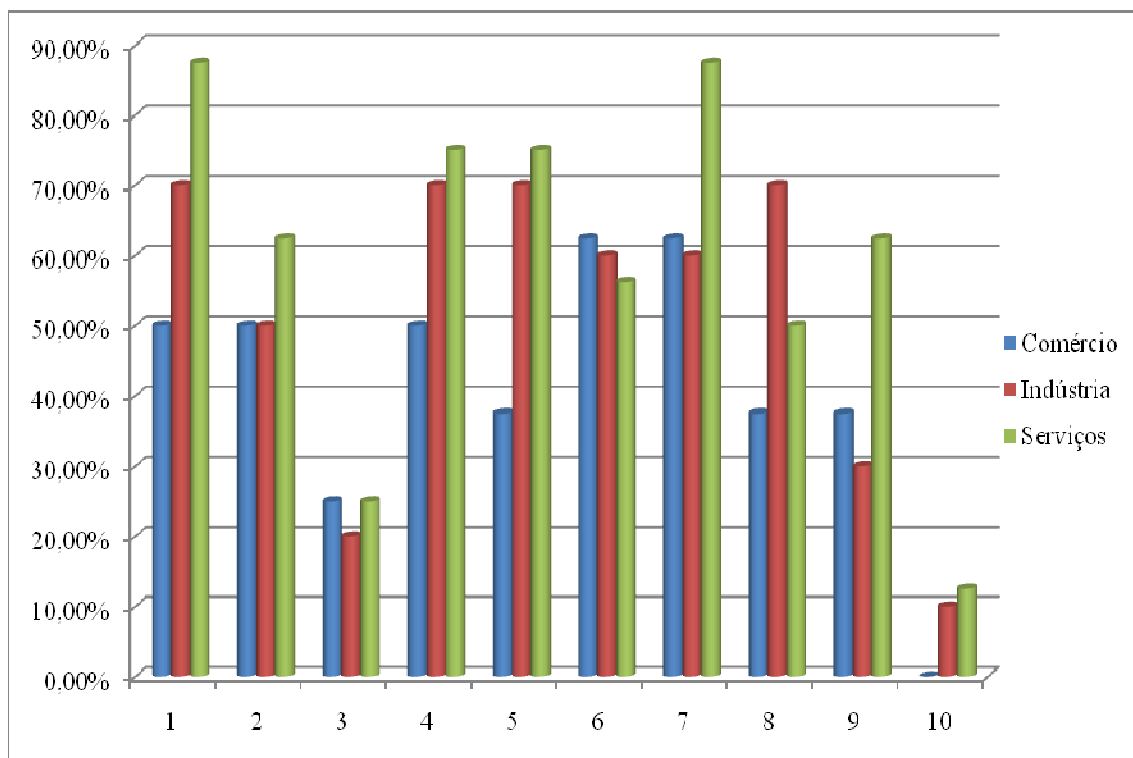
Relativamente à revisão orçamentária, a pesquisa mostrou um fato novo e importante, pois a revisão da literatura de Welsch (2007), Warren, Reeve e Fess(2008), entre outros revelou que revisão orçamentária se dá anualmente. Entretanto, esse fato somente ocorre, com maior significância, no setor industrial. Nos demais setores, essa frequência varia entre mensal e semestralmente, e o ponto que leva à reflexão e a constatação de que, na prática, já se tem desenhado um novo modelo orçamentário é o fato de que 20% das empresas do setor de comércio, 30% das empresas do setor industrial e mais de 50% das empresas prestadoras de serviços revisam sempre que necessário. Como foi mencionada anteriormente, neste

estudo, a revisão constante do orçamento, sempre que for necessária, denota a utilização da ferramenta para apoio real à gestão.

### **Questão 7: Formas de utilização da ferramenta orçamentária**

**Objetivo:** Evidenciar de qual dimensão as empresas estão se valendo no orçamento, no âmbito de seu processo de gestão.

O Gráfico 38 exhibe que 73,53% das empresas afirmam que o orçamento tem como função permitir planejamentos e estudos futuros para períodos posteriores e projeções; 55,88% respondem que o orçamento tem a função de servir como ferramenta para decisões diárias sobre os eventos econômicos de responsabilidade dos gestores; 23,53% dizem que a função orçamentária é um importante instrumento para o processo motivacional dos gestores; 67,65% evidenciam que o orçamento visa direcionar e detalhar a execução das decisões tomadas no planejamento estratégico; 64,71% exprimem que a função do orçamento é de autorizar limites de gastos que os gerentes podem fazer; 58,82% asseveram que o orçamento ajuda a exercer o desempenho que se espera dos gerentes. Em 73,53% dos respondentes deste estudo, o orçamento serve como importante instrumento de controle setorial e corporativo, enquanto que, para 52,94% dos respondentes, o orçamento é um instrumento de avaliação do real desempenho dos executivos. Já 47,06% das empresas dizem que o orçamento permite trabalhar de forma consistente, sem correr risco de surpresas (conhecer ramo de atuação e suas variações) e, por fim, 8,82% atribuem que o orçamento pode servir de suporte para tomar decisões de longo prazo, evidenciar os objetivos empresariais e os recursos (físicos e econômicos) que serão consumidos para alcançar tais objetivos.



**Gráfico 38** – Formas de utilização da ferramenta do orçamento

Variáveis da Questão 7 – Eixo X	
1	Permitir o planejamento e estudos para períodos posteriores e projeções;
2	Servir como ferramenta para decisões diárias sobre os eventos econômicos de responsabilidade dos gestores;
3	Ser um importante instrumento para o processo motivacional dos gestores;
4	Direcionar e detalhar a execução das decisões tomadas no planejamento estratégico;
5	Autorizar limites de gastos que os gerentes podem fazer;
6	Informar o desempenho que se espera dos gerentes;
7	Servir como importante instrumento de controle setoriais e corporativos;
8	Ser um instrumento de avaliação do real desempenho dos executivos;
9	Permitir trabalhar de forma consistente sem correr risco de surpresas (conhecer ramo de atuação e suas variações);
10	Outros: servir de suporte para tomar decisões de longo prazo; evidenciar os objetivos empresariais e os recursos (físicos e econômicos) que serão consumidos para alcançar tais objetivos.

**Quadro 12** – Eixo X – Gráfico 38

Em níveis setoriais, na questão das funções orçamentárias, **no setor de comércio**, 50% das empresas afirmam que o orçamento tem como função permitir planejamentos e estudos futuros para períodos posteriores e projeções; 50% respondem que o orçamento tem a função de servir como ferramenta para decisões diárias sobre os eventos econômicos de responsabilidade dos gestores; 50% evidenciam que o orçamento visa direcionar e detalhar a execução das decisões tomadas no planejamento estratégico; 62,5% asseveram que o orçamento ajuda a exercer o desempenho que se espera dos gerentes. Em 62,5% dos respondentes deste estudo, o orçamento serve como importante instrumento de controle setorial e corporativo. O **setor da indústria** faz uso do orçamento da seguinte forma: 70% das

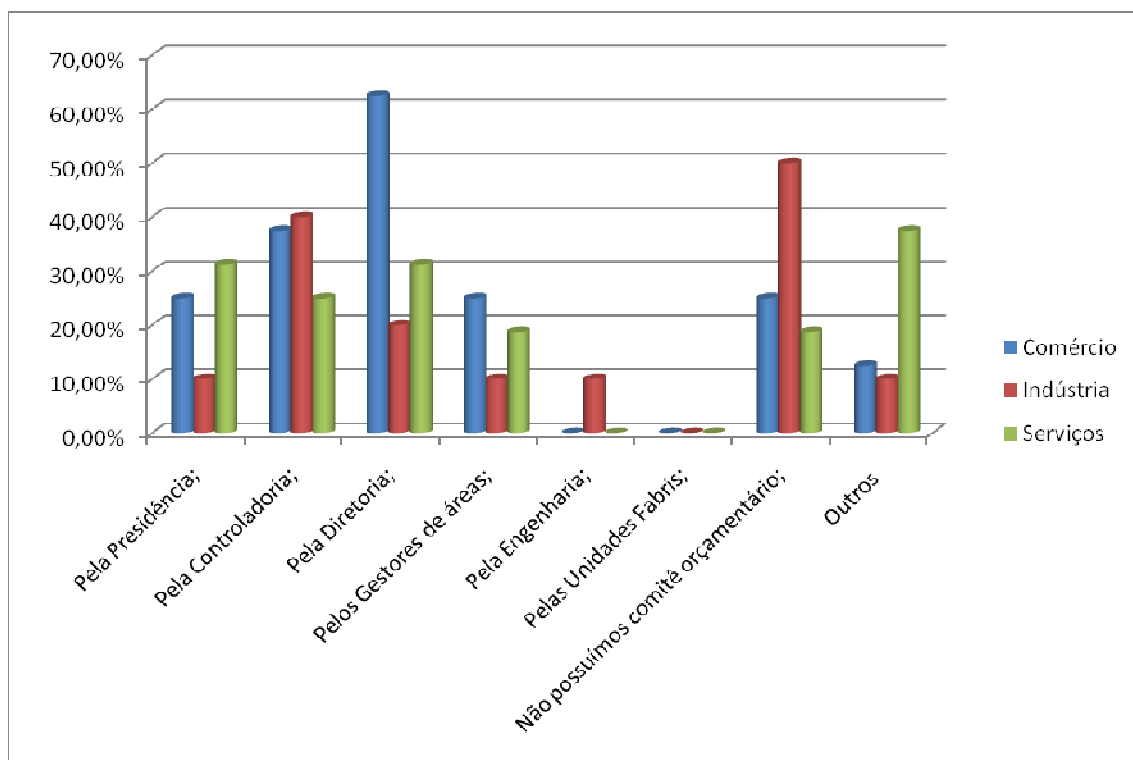


empresas afirmam que o orçamento tem como função permitir planejamentos e estudos futuros para períodos posteriores e projeções; 50% respondem que o orçamento tem a função de servir como ferramenta para decisões diárias sobre os eventos econômicos de responsabilidade dos gestores; 70% evidenciam que o orçamento visa direcionar e detalhar a execução das decisões tomadas no planejamento estratégico; 70% exprimem que a função do orçamento é de autorizar limites de gastos que os gerentes podem fazer; 60% asseveram que o orçamento ajuda a exercer o desempenho que se espera dos gerentes. Para 60% dos respondentes deste estudo, o orçamento serve como importante instrumento de controle setorial e corporativo, enquanto que, para 70% dos respondentes, o orçamento é um instrumento de avaliação do real desempenho dos executivos. Já **no setor de serviços**, a ferramenta orçamentária é utilizada para: 87,5% das empresas afirmam que o orçamento tem como função permitir planejamentos e estudos futuros para períodos posteriores e projeções; 62,5% respondem que o orçamento tem a função de servir como ferramenta para decisões diárias sobre os eventos econômicos de responsabilidade dos gestores; 75% evidenciam que o orçamento visa direcionar e detalhar a execução das decisões tomadas no planejamento estratégico; 75% exprimem que a função do orçamento é de autorizar limites de gastos que os gerentes podem fazer; 56,25% asseveram que o orçamento ajuda a exercer o desempenho que se espera dos gerentes. Para 87,5% dos respondentes deste estudo, o orçamento serve como importante instrumento de controle setorial e corporativo, enquanto que, para 50% dos respondentes, o orçamento é um instrumento de avaliação do real desempenho dos executivos. Já 62,5% das empresas dizem que o orçamento permite trabalhar de forma consistente sem correr risco de surpresas (conhecer ramo de atuação e suas variações).

### **Questão 8: Formação do Comitê orçamentário**

**Objetivo:** Explicitar a formação do comitê orçamentário, a fim de se analisar, juntamente com outros dados coletados, a participação no processo de consecução dos gestores de área e/ou de unidade, bem como da controladoria, permitindo a classificação do orçamento em relação à sua preparação como participativo, autoritário ou consultivo. A variável “não possuímos comitê orçamentário” explicará outra forma de elaboração do orçamento empresarial, a que não conta com a participação do comitê orçamentário. Caracterizar o modelo de gestão. Perceber a participação da controladoria.

O Gráfico 39 objetiva demonstrar a formação do comitê orçamentário das empresas ou se as mesmas possuem tal comitê orçamentário.



**Gráfico 39** – Formação do comitê orçamentário

Na dimensão dos seguimentos de comércio, indústria e serviço, a formação do comitê orçamentário se apresenta da seguinte forma: no comércio, a diretoria aparece na formação do comitê em 62,5% das empresas; a presidência e os gestores de área em 25%; já a controladoria em 37,5% dos respondentes.

O setor de planejamento aparece compondo o setor orçamentário em 12,5% das empresas comerciais, e 25% das empresas desse mesmo setor afirmam não possuir comitê orçamentário. No setor de indústria, a diretoria aparece na formação do comitê em 20% das empresas; a presidência e os gestores de área, em 10%; já a controladoria, em 40% dos respondentes.

O setor de conselho administrativo aparece compondo o setor orçamentário em 10% das empresas comerciais, e 50% das empresas desse mesmo setor afirmam não possuir comitê orçamentário. No serviço, a diretoria aparece na formação do comitê em 31,25% das

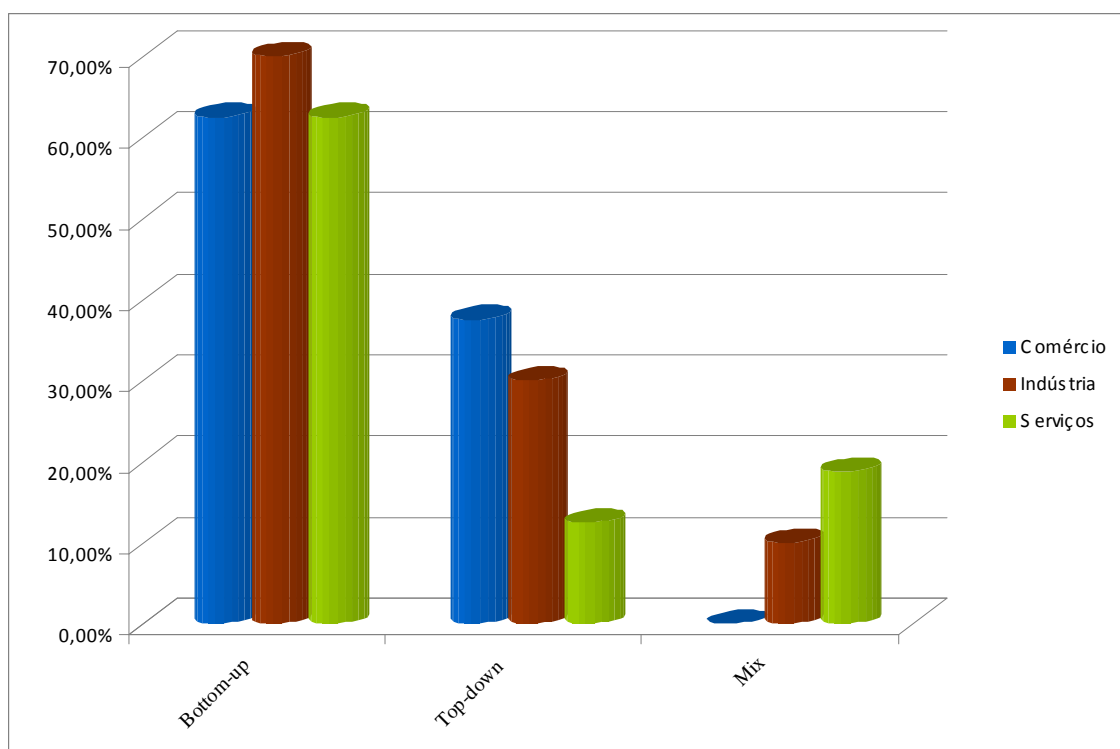
empresas; a presidência em 31,25%; e os gestores de área, em 18,75%; já a controladoria, em 25% dos respondentes.

Os setores de gerência corporativa, diretoria executiva, diretoria de planejamento e orçamento controlado aparecem compondo o setor orçamentário em 37,5% das empresas comerciais, e 18,75% das empresas desse mesmo setor afirmam não possuir comitê orçamentário.

### **Questão 9: Abordagem *Top-down* ou *Bottom-up***

**Objetivo:** Identificar a forma de elaboração do orçamento no que tange à ordem com que as ações consecutivas são realizadas, com a finalidade de, com outros dados coletados associados, classificar o orçamento em relação à sua preparação como participativo, autoritário ou consultivo.

A seguir, o Gráfico 40 apresenta se as empresas utilizam o processo da “base para o topo da pirâmide”, “topo da pirâmide para a base” ou se utilizam um *mix* entre as metas definidas pela alta direção e as necessidades das áreas operacionais.



**Gráfico 40** – Abordagem orçamentária *Top-down* ou *Bottom-up*

Através da análise dos dados constantes no gráfico 40, foi constatado que, no comércio, 62,5% das empresas utilizam o processo da “base para o topo da pirâmide” (primeiro os gerentes elaboram os seus orçamentos e depois a direção das áreas o consolidam) e 37,5% utilizam o processo do “topo da pirâmide para a base” (primeiro a direção da empresa elabora sinteticamente o orçamento e depois os gerentes os tornam analíticos).

Na indústria, 70% das empresas utilizam o processo da “base para o topo da pirâmide”; 30% utilizam o processo do “topo da pirâmide para a base”; e 10%, outros: um *mix* entre as metas definidas pela alta direção e as necessidades das áreas operacionais.

Nos serviços, 62,5% das empresas utilizam o processo da “base para o topo da pirâmide”; 12,5% utilizam o processo do “topo da pirâmide para a base”; e 18,75%, outros: um *mix* entre as metas definidas pela alta direção e as necessidades das áreas operacionais.

Sabe-se que está entre as melhores práticas de gestão o equilíbrio entre as duas formas de abordagem *Top-down* ou *Bottom-up*. O estudo mostra que, coerentes com as diversas constatações desta pesquisa, 60% das empresas dos setores comércio e serviços e 70% das empresas do setor indústria trabalham com a abordagem *Bottom-up*.

Nessa questão, poderia haver um questionamento sobre o fato de as empresas serem originariamente estrangeiras e, por esse motivo, terem uma abordagem de acordo com a política da sua matriz. Mas as empresas de origem inteiramente brasileira também trabalham com a abordagem *bottom-up*.

### Questão 10: Características do modelo de gestão, decisão e controle

**Objetivo:** Identificar modelo de controle (à distância ou rígido), verificar se o processo decisório, durante o período de execução do que fora planejado, é centralizado ou descentralizado, flexível ou rígido. Caracterizar o modelo de gestão.

O Gráfico 41 apresenta dados que demonstram como as empresas participantes desta pesquisa caracterizam seus modelos de gestão, decisão e controle.

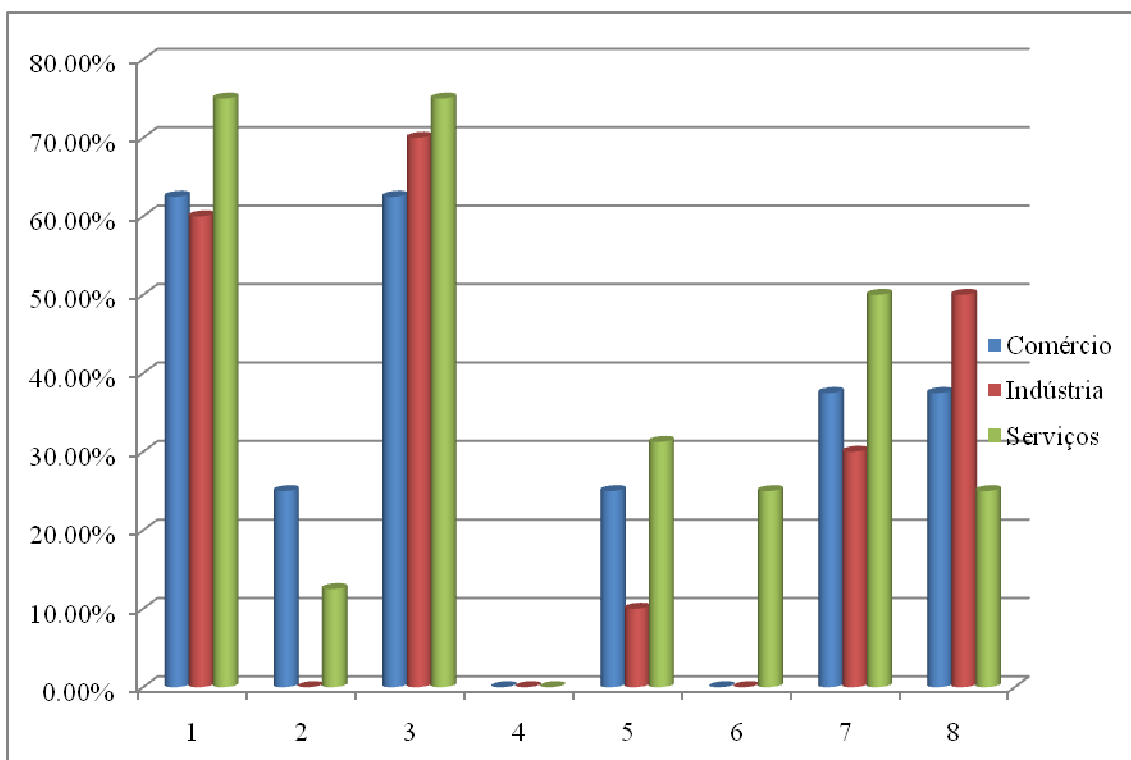


Gráfico 41 – Características dos modelos de gestão, decisão e controle

Variáveis referentes à questão 10 - Eixo X– Gráfico 41	
1	As ações realizadas pelas unidades de negócio e/ou unidades departamentais, bem como unidades administrativas estão vinculadas a um plano de ação central que as norteia;
2	Em nossa empresa, os gestores têm liberdade de alterar regras e/ou normas, da nossa própria empresa, a fim de atingir a expectativa do cliente, sendo condição, para isto, a melhora no resultado da empresa;
3	Em nossa empresa, os recursos são distribuídos de acordo com o orçamento e conforme a necessidade do solicitante;
4	Em nossa empresa, os recursos são lançados conforme a necessidade do solicitante, independentemente do orçamento;
5	Os gestores de departamento ou área têm autonomia para alterarem ações e destinações de recursos sempre que acharem necessário, de acordo com a necessidade operacional;
6	Em nossa empresa, as decisões são descentralizadas;
7	Após o orçamento consolidado, os Gerentes de Unidades têm plenos poderes para pôr o mesmo em prática, sem desvio do acordado;
8	Somente a Presidência pode fazer qualquer tipo de alteração no orçamento, após sua consolidação.

**Quadro 13** - Eixo X– Gráfico 41 - Características dos modelos de gestão, decisão e controle

O **setor de comércio** apresenta que 62,5% das empresas participantes deste setor percebem que as ações realizadas pelas unidades de negócio e/ou unidades departamentais, bem como unidades administrativas estão vinculadas a um plano de ação central que as norteia e os recursos são distribuídos de acordo com o orçamento e conforme a necessidade do solicitante, e em 37,5% das empresas somente a Presidência pode fazer qualquer tipo de alteração no orçamento, após sua consolidação.

Percebe-se uma flexibilização em 25% das empresas do setor do comércio pois nestas os gestores têm liberdade de alterar regras e/ou normas, da empresa, a fim de atingir a expectativa do cliente, sendo condição, para isto, a melhora no resultado da empresa, os gestores de departamento ou área, também, têm autonomia para alterar ações e destinações de recursos sempre que acharem necessário, de acordo com a necessidade operacional. Ainda, os dados revelam que 37,5% das empresas dão plenos poderes, após o orçamento consolidado, aos gerentes de unidades para pôr o mesmo em prática, sem desvio do acordado.

O **setor de indústria** informa que 60% das empresas integrantes do setor afirmam que as ações realizadas pelas unidades de negócio e/ou unidades departamentais, bem como unidades administrativas estão vinculadas a um plano de ação central que as norteia e que os recursos são distribuídos de acordo com o orçamento e conforme a necessidade do solicitante. Em 50% das empresas, somente a Presidência pode fazer qualquer tipo de alteração no orçamento, após sua consolidação.

Em somente 10% das organizações consultadas, os gestores de departamento ou área têm autonomia para alterar ações e destinações de recursos sempre que acharem necessário,

de acordo com a necessidade operacional. Ainda, revelam que 30% das empresas dão plenos poderes aos gerentes de unidades, após o orçamento consolidado, para pôr o mesmo em prática, sem desvio do acordado.

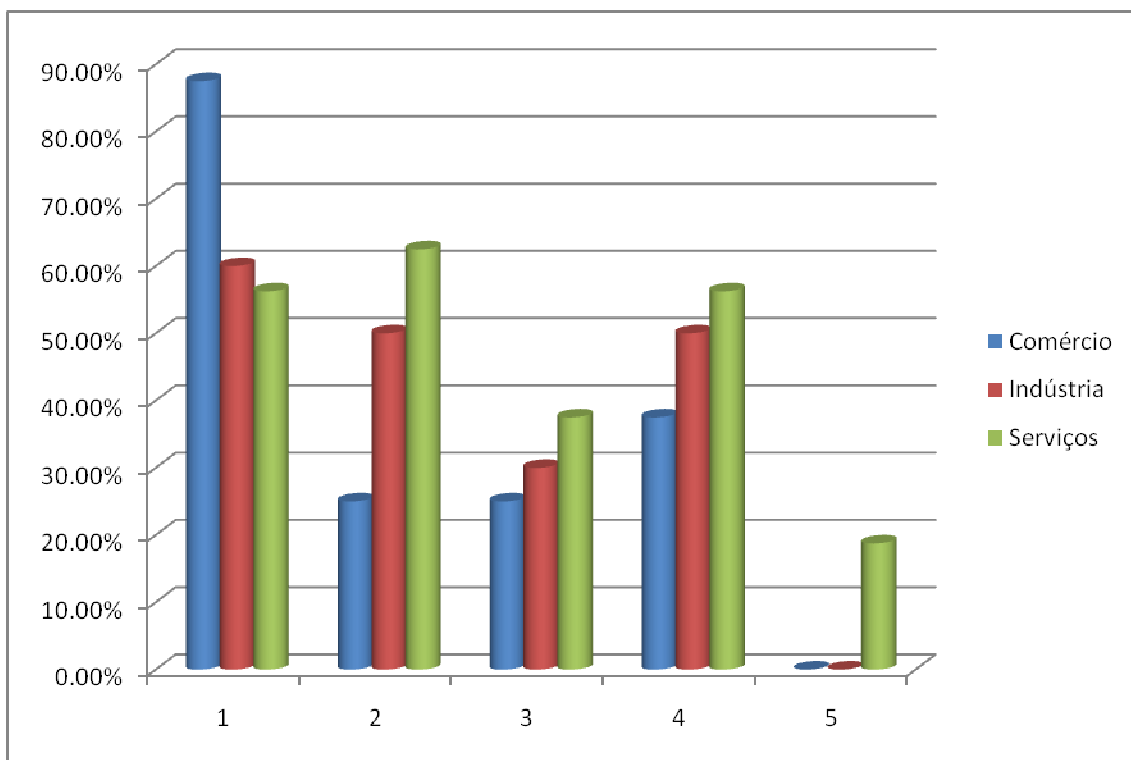
O **Setor de Serviços** expõe que em 75% das empresas pertencentes ao setor as ações realizadas pelas unidades de negócio e/ou unidades departamentais, bem como unidades administrativas estão vinculadas a um plano de ação central que as norteia e os recursos são distribuídos de acordo com o orçado e conforme a necessidade do solicitante.

Observa-se uma mudança de perfil no modelo de decisão das empresas prestadoras de serviços, pois em 12,5% das prestadoras de serviços os gestores têm liberdade de alterar regras e/ou normas, da empresa, a fim de atingir a expectativa do cliente, sendo condição, para isto, a melhora no resultado da empresa; em 31,25% das organizações consultadas, os gestores de departamento ou área têm autonomia para alterar ações e destinações de recursos sempre que acharem necessário, de acordo com a necessidade operacional. 25% das empresas deste setor declararam que as decisões são descentralizadas, em 50% das prestadoras de serviços os gerentes de unidades tem plenos poderes, após o orçamento consolidado, para pôr o mesmo em prática, sem desvio do acordado e apenas em 25% das empresas, somente a Presidência pode fazer qualquer tipo de alteração no orçamento, após sua consolidação.

### **Questão 11: Níveis decisórios**

**Objetivos:** Caracterizar o modelo de gestão. Verificar se o modelo de gestão conduz a um processo decisório centralizado ou descentralizado, participativo, consultivo ou arbitrário. Caracterizar o processo decisório e, por meio da associação com outros dados obtidos neste estudo; averiguar possíveis relações entre o modelo e processo de gestão e as características do processo orçamentário, alcançadas mediante dados desta pesquisa.

O Gráfico 42 apresenta os dados obtidos relacionados aos níveis decisórios no comércio, indústria e serviços.



**Gráfico 42** – Níveis Decisórios

Variáveis referentes à questão 11 Eixo X – Gráfico 42	
1	As decisões são tomadas pela alta administração;
2	Os gerentes intermediários ou de áreas necessitam de aprovação para decisões não-rotineiras;
3	Os funcionários de nossa empresa influenciam nas decisões referentes aos procedimentos de trabalho e direção da organização por meio de grupos, círculos da qualidade ou equipes de trabalho autogerenciadas;
4	Os gerentes intermediários ou de área participam das decisões.
5	Outro (s)

**Quadro 14** - Eixo X – Gráfico 42 - Níveis Decisórios

O **setor de comércio** mostra que, em 87,5% das empresas, a alta administração sentencia as decisões tomadas e 25% afirmam que a gerência ainda não possui autonomia para decidir sobre as situações não-rotineiras, necessitando de aprovação. Entretanto, 25% das empresas do setor permitem que os funcionários influenciem nas decisões referentes aos procedimentos de trabalho e 37,5% aceitam a participação gerencial nas decisões habituais e esporádicas.

O **setor de indústria** evidencia que, em 60% das empresas, a alta administração sentencia as decisões tomadas; 50% afirmam que a gerência ainda não possui autonomia para decidir as situações não-rotineiras, necessitando de aprovação para tal. Porém, 30% permitem



que os funcionários influenciem nas decisões referentes aos procedimentos de trabalho e 50% aceitam a participação gerencial nas decisões habituais e esporádicas.

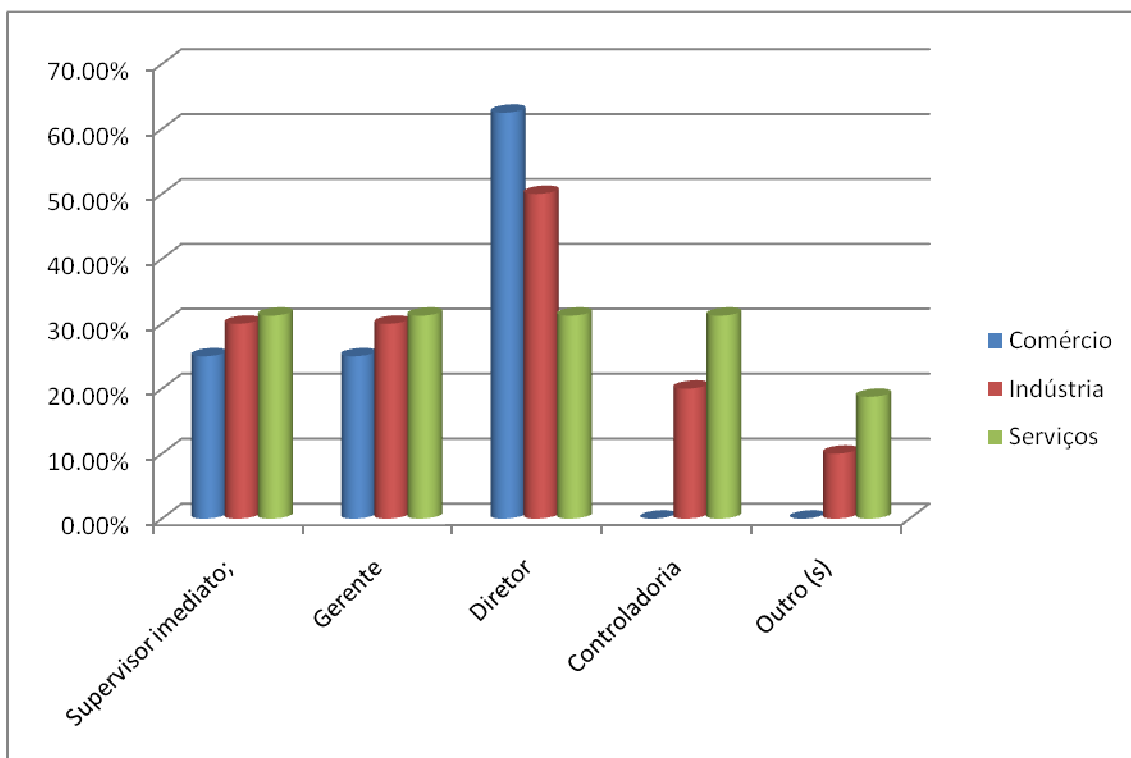
O **setor de serviços** demonstra que, em 56,25% das empresas, a alta administração sentenciar as decisões tomadas e em 62,5% dos casos existe situações em que a gerência ainda não possui autonomia para decidir sobre as situações não-rotineiras. Porém, comparado aos outros setores, indústria e comércio, observa-se maior participação dos gestores no setor de serviços, pois 37,5% das organizações permitem que seus funcionários influenciem nas decisões referentes aos procedimentos de trabalho; 56,25% aceitam a participação gerencial nas decisões habituais e esporádicas; e, em 18,75%, o nível de decisão varia de acordo com o grau de responsabilidade.

Quanto aos níveis decisórios, o Gráfico 42 apresenta os setores com características que indicam que as decisões são, em 90% dos casos, tomadas pela alta administração, existindo pouca flexibilidade, pois 70% dos respondentes afirmaram que seus gerentes intermediários ou de áreas necessitam de aprovação para decisões não-rotineiras. Os setores são restrito com relação ao aproveitamento do capital intelectual criativo de seus funcionários, ao mesmo tempo que, em função da abordagem *Bottom-up* e flexibilidade do modelo de gestão, permite que os gestores de área (cerca de 30%) participem das decisões.

### **Questão 12: Responsáveis pela recepção e análise da prestação de contas dos gestores**

**Objetivo:** Averiguar para quem os gestores, como responsáveis pelo controle orçamentário de suas áreas, justificam as variações que, por ventura, seus respectivos departamentos apresentam ou, ainda, mesmo que não demonstrem variação e que tenham conseguido seguir o que foi planejado anteriormente, enviam relatório de tais atividades.

O Gráfico 43 apresenta a área responsável pela recepção das prestações de contas dos gerentes, durante o processo de execução do plano orçamentário, nos setores do comércio, indústria e serviços.



**Gráfico 43** – Área responsável pela recepção das prestações de contas dos gerentes

No **setor de comércio**, observa-se que 25% dos gestores de área das empresas estudadas prestam contas para o supervisor imediato, 25% aos seus gerentes e 62,5% aos diretores.

O **setor de indústria** apresenta que 30% dos gestores de área justificam seus resultados para o supervisor imediato, 30% aos seus gerentes, 50% aos diretores, 20% à controladoria e 10% à área de gestão ou superintendente, superior imediato, diretoria de planejamento e gestão, gestores de área, projetos ou atividades.

O **setor de serviços** demonstra que 31,25% dos gestores de área das empresas pertencentes a este setor prestam contas para o supervisor imediato, 31,25% aos seus gerentes, 31,25% aos diretores, 31,25% à controladoria e 18,25% às áreas de gestão ou superintendente, superior imediato, à diretoria de planejamento e gestão, a gestores de área, projetos ou atividades.

Percebe-se, nesta resposta, uma pulverização entre os setores responsáveis, demonstrando que não existe um padrão estabelecido para esta etapa do processo de gestão; varia do supervisor imediato ao diretor. Neste estudo, os três setores apresentam o diretor

como responsável pela recepção e análise da prestação de contas dos gestores, uma atividade teoricamente típica da controladoria; a prática, adere parcialmente às afirmações teóricas de Anthony e Govindarajan (2002) e Zdanowicz (1989).

### Questão 13: *Feedback*

**Objetivo:** Caracterizar modelo e processo de gestão, bem como a forma de como se dá o *feedback*. Caracterizar o processo orçamentário, identificar a participação de gestores e supervisores de áreas nesta fase do processo orçamentário e respectiva integração entre as áreas. Fluxo de informação. Perceber o princípio fundamental do planejamento e controle. Reconhecimento do Controle Individual e de Grupo.

O Gráfico 44, a seguir, demonstra que 50% dos respondentes, incluindo os três setores em estudo (comércio, indústria e serviços) têm como método fornecer o *feedback* a cada gestor, com envolvimento de diretores e principais gerentes.

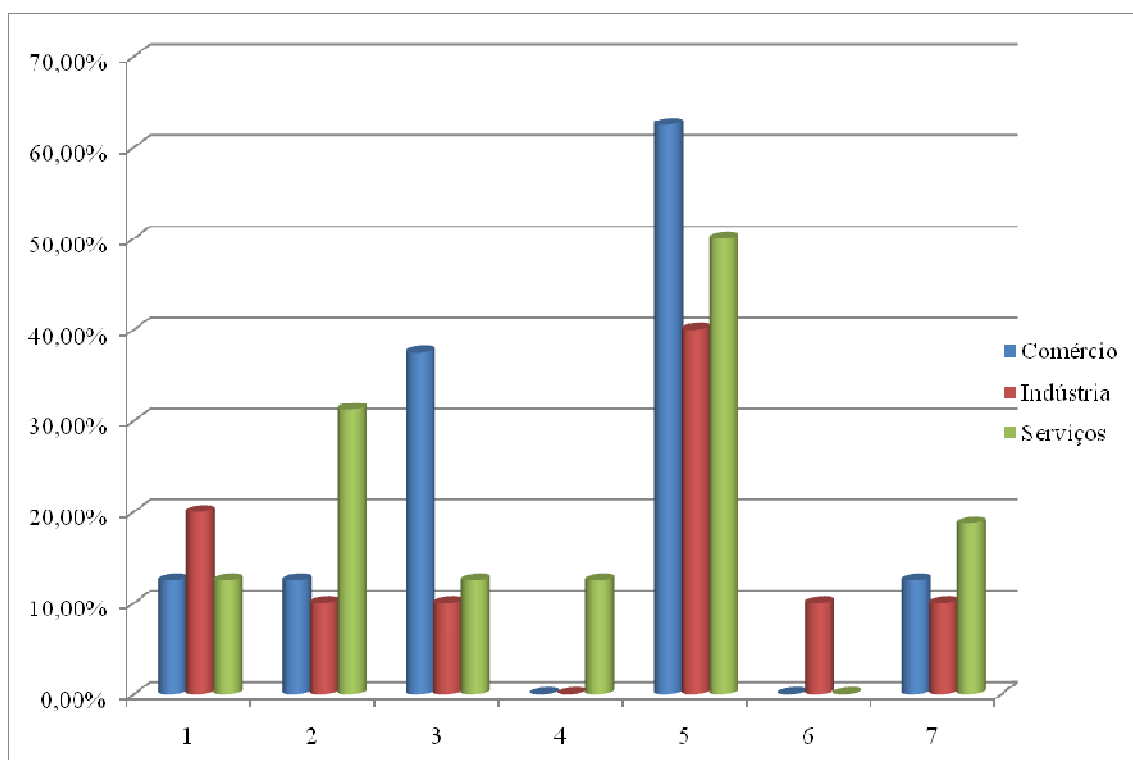


Gráfico 44 - *Feedback*

Variáveis referente à questão 13 – Eixo X– Gráfico 44	
1	Individual, isto é com cada gerente
2	Em blocos de gerentes, de acordo com as características das áreas;
3	Com o envolvimento de todos os gerentes responsáveis;
4	Com o envolvimento de apenas diretores;
5	Com o envolvimento dos diretores e dos principais gerentes;
6	Com envolvimento de Supervisores e Gerentes;
7	O resultado do realizado x orçado de cada área fica disponível no sistema para acesso.

**Quadro 15** - Eixo X– Gráfico 44 - *Feedback*

Quanto aos seguimentos, tem-se que, **no setor de comércio**, em 12,50% dos respondentes deste setor o *feedback* é repassado aos seus gestores, de forma individual; 12,50%, de acordo com as características das áreas; 37,50%, com o envolvimento de todos os gerentes responsáveis; 62,5% com o envolvimento dos diretores e dos principais gerentes; e, em outros 12,5%, o resultado do realizado x orçado de cada área fica disponível no sistema para acesso.

Na **indústria**, em 20,00% das companhias o *feedback* é dado aos seus gestores de forma individual; 10,00%, de acordo com as características das áreas; 10,00%, com o envolvimento de todos os gerentes responsáveis; 40,00%, com o envolvimento dos diretores e dos principais gerentes; 10,00%, com envolvimento de supervisores e gerentes; e, em outros 10,00%, o resultado do realizado x orçado de cada área fica disponível no sistema para acesso.

Já, no **setor de serviços**, 12,50% das empresas repassam o *feedback* aos seus gestores de forma individual; 31,25%, de acordo com as características das áreas; 12,50%, com o envolvimento de todos os gerentes responsáveis; 12,50%, com o envolvimento de apenas diretores; 50%, com o envolvimento dos diretores e dos principais gerentes; e, em outros 18,75%, o resultado do realizado x orçado de cada área fica disponível no sistema para acesso.

No que tange aos princípios fundamentais do planejamento e controle (WELSCH, 2007) percebe-se que tanto no que diz respeito a comunicação integral, quanto ao reconhecimento do esforço integral e do grupo, bem como o acompanhamento estão vislumbrados nos três setores (comércio, indústria e serviços), uma vez que o *feedback* ocorre de forma efetiva com envolvimento dos gestores de área em mais de 60% da amostra.

### Questão 14: Responsáveis pela consolidação do orçamento

**Objetivos:** verificar qual a área responsável pela consolidação da ferramenta orçamentária; perceber se existe semelhança entre a área responsável pela consolidação da ferramenta orçamentária e a que aprova as principais revisões ou alterações no orçamento, bem como sua responsabilidade em controlar a execução do planejado, indicando variações que venham a ocorrer; identificar participação da controladoria.

O Gráfico 45 apresenta que em 52,94% da amostra como um todo, o departamento de controladoria é a área incumbida de consolidar os orçamentos de todas as outras áreas da empresa de acordo com a estratégia global escolhida.

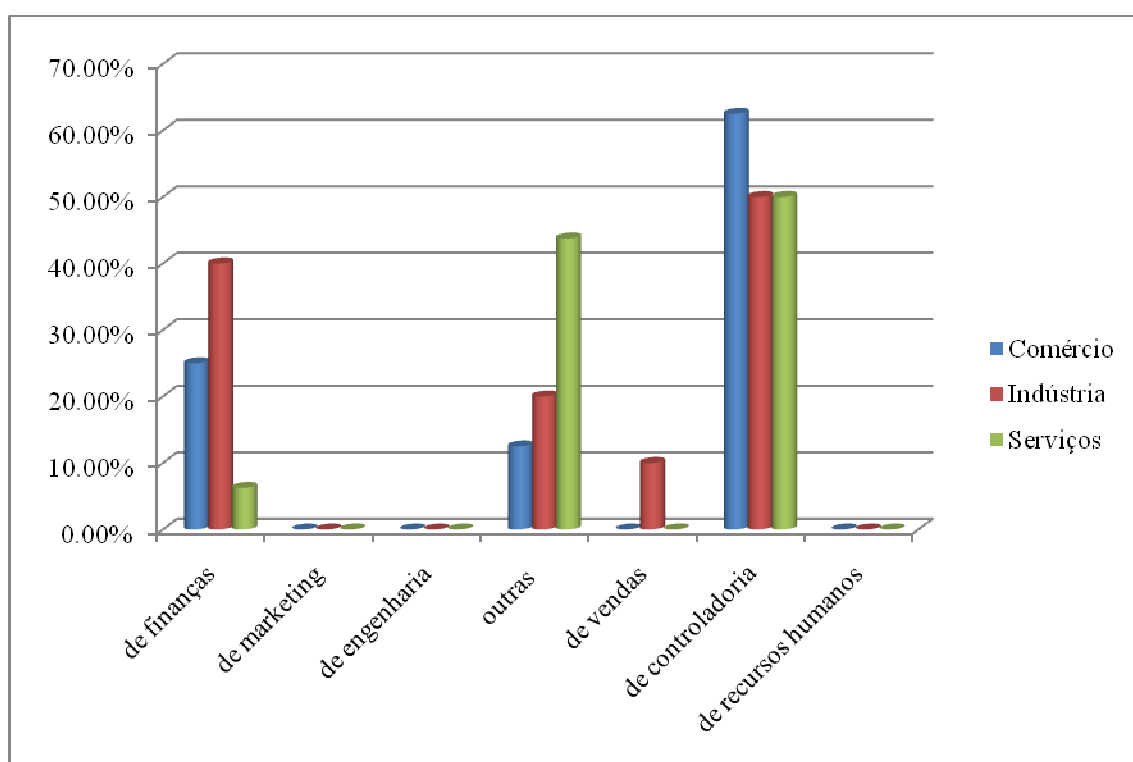


Gráfico 45 – Responsáveis pela consolidação do plano orçamentário

No **setor de comércio**, a área incumbida de consolidar os orçamentos de todas as outras áreas da empresa de acordo com a estratégia global escolhida é: conforme 25% dos respondentes, o departamento financeiro; para 12,5%, outros (diretoria e gerência

orçamentária, diretoria de planejamento e gestão e análise de negócios); e; para 62,5%, departamento de controladoria.

No **setor de indústria**, a área incumbida de consolidar os orçamentos de todas as outras áreas da empresa de acordo com a estratégia global escolhida é: conforme 40% dos respondentes, o departamento financeiro; para 20%, outros (diretoria e gerência orçamentária, diretoria de planejamento e gestão e análise de negócios), para 10%, departamento de vendas; e, para 50%, departamento de controladoria.

No **setor de serviços**, a área incumbida de consolidar os orçamentos de todas as outras áreas da empresa de acordo com a estratégia global escolhida, é: conforme 6,25% dos respondentes, o departamento financeiro; para 43,75%, outros (diretoria e gerência orçamentária, diretoria de planejamento e gestão e análise de negócios), e, para 50%, departamento de controladoria.

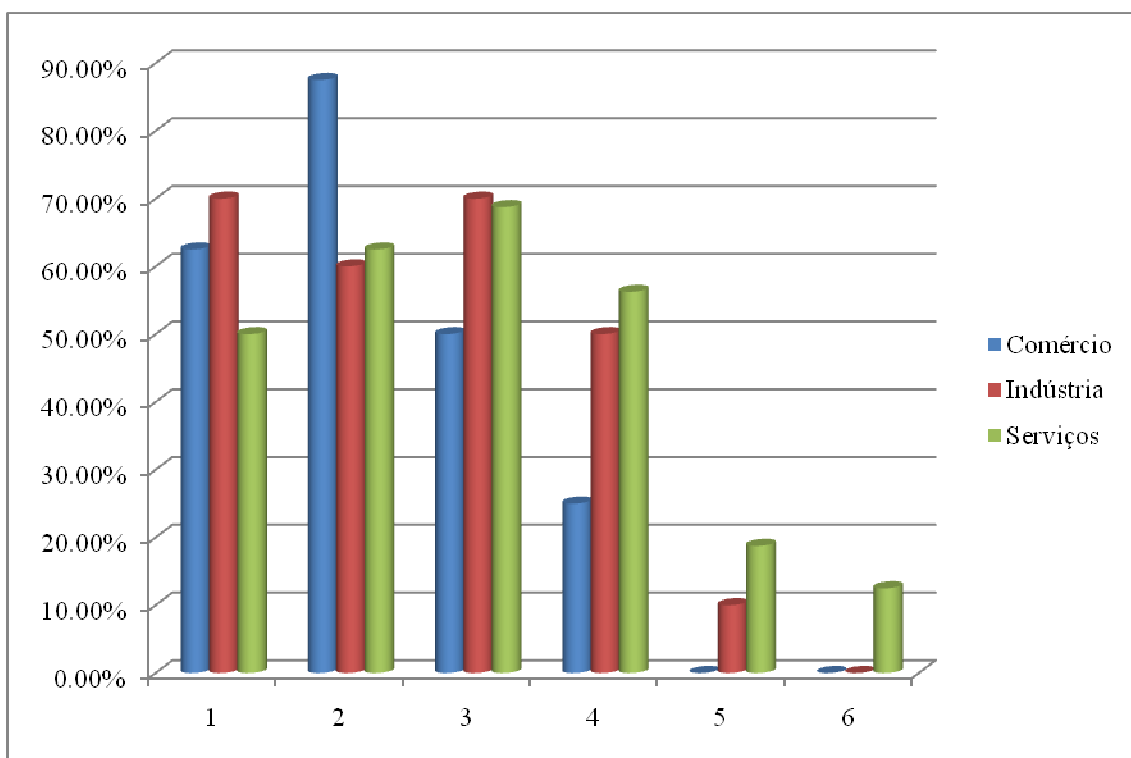
Quando comparado com a alínea “K”, da questão 1 (conclusão planejamento operacional ou reunião dos vários orçamentos: orçamento de caixa, projeção de DRE, BP, DOAR/DFC e análise financeira) percebe-se que há congruência entre as respostas, pois na questão 1 aparece como responsável por esta etapa do processo orçamentário a diretoria e a controladoria. Na questão 14 aparece de forma analítica a participação da diretoria (diretoria e gerência orçamentária, diretoria de planejamento e gestão e análise de negócios), o que torna a participação da controladoria, nesta fase do orçamento, mais significativa.

### **Questão 15: Participação da controladoria na execução do orçamento**

**Objetivo:** explicitar a participação da controladoria no processo orçamentário.

O Gráfico 46 demonstra que, das empresas pesquisadas, em 58,82%, a área de controladoria participa com o fornecimento de dados; em 67,65%, no refinamento do orçamento global da empresa; em 64,71%, no acompanhamento da execução orçamentária; em 47,06%, comunicando os gestores de possíveis desvios entre valores realizados e aqueles

orçados; 11,76% não possuem processo de execução orçamental com controladoria e 5,88% outros (atividades realizadas pelo departamento de planejamento e orçamento).



**Gráfico 46** – Participação da Controladoria na execução do orçamento

Variáveis referentes à questão 15 – Gráfico 46	
1	Com o fornecimento de dados;
2	No refinamento (ajustes) do orçamento global da empresa, ao se consolidarem os orçamentos de todas as áreas;
3	No acompanhamento da execução orçamentária;
4	Comunicando aos gestores os eventuais desvios observados entre os valores realizados e aqueles orçados;
5	Não participa;
6	Outros.

**Quadro 16** - Eixo X Gráfico 46 - Participação da Controladoria na execução do orçamento

No **setor de comércio**, em 62,5% das empresas deste setor, a área de controladoria participa com o fornecimento de dados; em 87,5%, no refinamento do orçamento global da empresa; em 50%, no acompanhamento da execução orçamentária; e, em 25%, comunicando os gestores de possíveis desvios entre valores realizados e os orçados.

No **setor de indústria**, verifica-se que em 70% das companhias, a área de controladoria participa com o fornecimento de dados; em 60%, no refinamento do orçamento global da empresa; em 70%, no acompanhamento da execução orçamentária; em 50%,

comunicando os gestores de possíveis desvios entre valores realizados e aqueles orçados; e 10% não possuem processo de execução orçamental com controladoria.

No **setor de serviços**, a área de controladoria atua com o fornecimento de dados em 50% das empresas pertencentes ao setor; em 62,5%, no refinamento do orçamento global da empresa; em 68,75%, no acompanhamento da execução orçamentária; em 56,25%, comunicando os gestores de possíveis desvios entre valores realizados e os orçados; 18,75% não possuem processo de execução orçamental com controladoria; e, em 12,5%, outros (atividades realizadas pelo departamento de planejamento e orçamento).

Percebe-se que as atuações preponderantes da controladoria, nos três setores da economia (comércio, indústria e serviços), concentram-se no refinamento do orçamento global da empresa e no acompanhamento da execução orçamentária. No entanto, deve-se destacar o importante papel da controladoria, presente em mais de 55% das empresas, pertencentes a amostra estudada, de fornecimentos de dados.

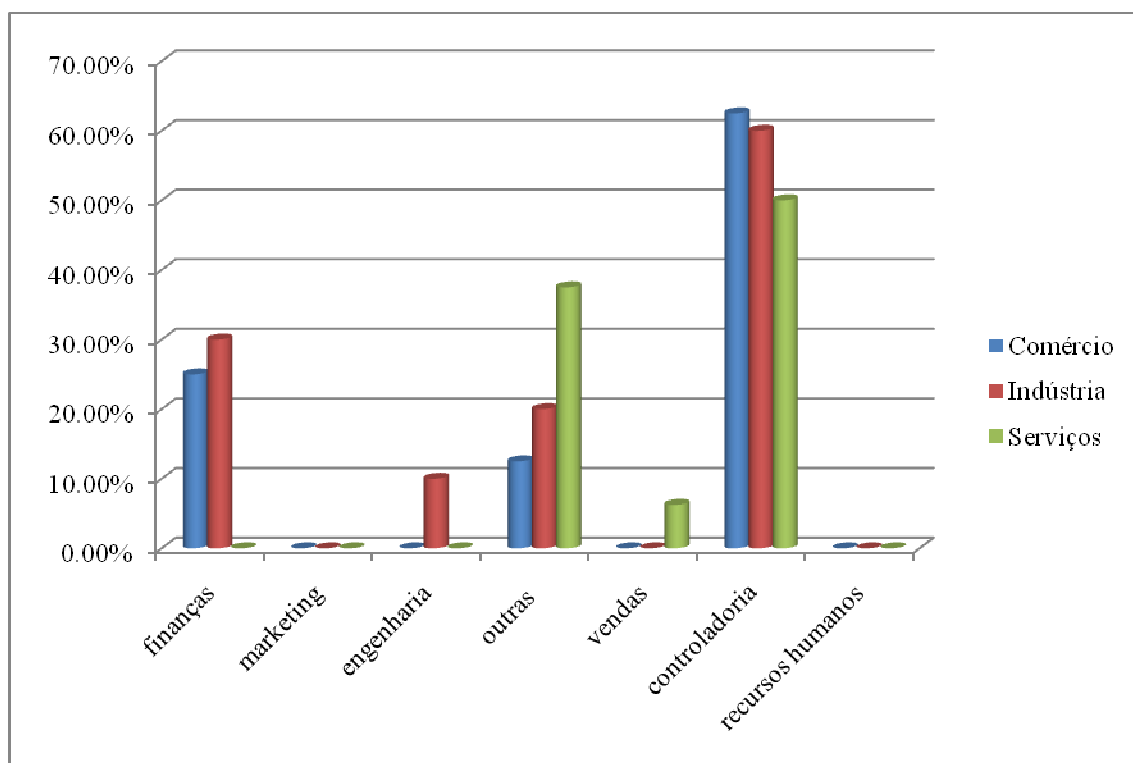
Os dados obtidos nesta pesquisa são aderentes à constatação de Ott (1997), em sua tese de doutorado, onde destaca que a controladoria está na função de geração de informações estratégicas para a tomada de decisões das organizações. Ott (1997) realizou pesquisa empírica em empresas do Estado do Rio Grande do Sul e da Comunidade Autônoma do País Vasco (CAPV), Espanha. Os resultados obtidos confirmaram a participação da controladoria em 57% das empresas do Rio Grande do Sul e em 70% das empresas da CAPV.

#### **Questão 16: Responsáveis pelo controle de execução das ações constantes no plano orçamentário**

**Objetivos:** verificar qual a área responsável pelo controle da execução do que fora orçado; entender se existe similaridade entre a área responsável pela consolidação da ferramenta orçamentária e a que aprova as principais revisões ou alterações no orçamento, bem como sua responsabilidade em controlar a execução do planejado, indicando variações que venham a ocorrer; identificar participação da controladoria.



O Gráfico 47, a seguir, apresenta às áreas responsáveis pelo controle de execução das ações constantes no plano orçamentário, de forma setorial.



**Gráfico 47** - Responsáveis pelo controle de execução das ações constantes no plano orçamentário

Os respondentes do **setor de comércio** apontam as seguintes áreas como responsáveis pelo controle de execução das ações constantes no plano orçamentário: 25% identificam o departamento financeiro; 12,5%, outras (diretoria de planejamento e controle, gerência de orçamentos, gestora de área, planejamento orçamentário, planejamento e gestão ligada à Presidência, gerência corporativa e de orçamento e custos, análise de negócios e diretoria de planejamento e gestão); e 62,5%, o departamento de controladoria.

O **setor de indústria** mostra que os respondentes apontam as seguintes áreas como responsáveis pelo controle dos resultados alcançados *versus* orçados: 30% assinalam o departamento financeiro; 10%, o departamento de engenharia; 20%, outras (diretoria de planejamento e controle, gerência de orçamentos, gestora de área, planejamento orçamentário, planejamento e gestão ligados à Presidência, gerência corporativa e de orçamento e custos, análise de negócios e diretoria de planejamento e gestão); e 60%, o departamento de controladoria.

O **setor de serviço** registra que os respondentes identificam as seguintes áreas como responsáveis pelo controle dos resultados alcançados *versus* orçados: 37,5% apontam diversas áreas (diretoria de planejamento e controle, gerência de orçamentos, gestora de área, planejamento orçamentário, planejamento e gestão ligado à Presidência, gerência corporativa e de orçamento e custos, análise de negócios e diretoria de planejamento e gestão); 6,25%, o departamento de vendas; e 50%, o departamento de controladoria.

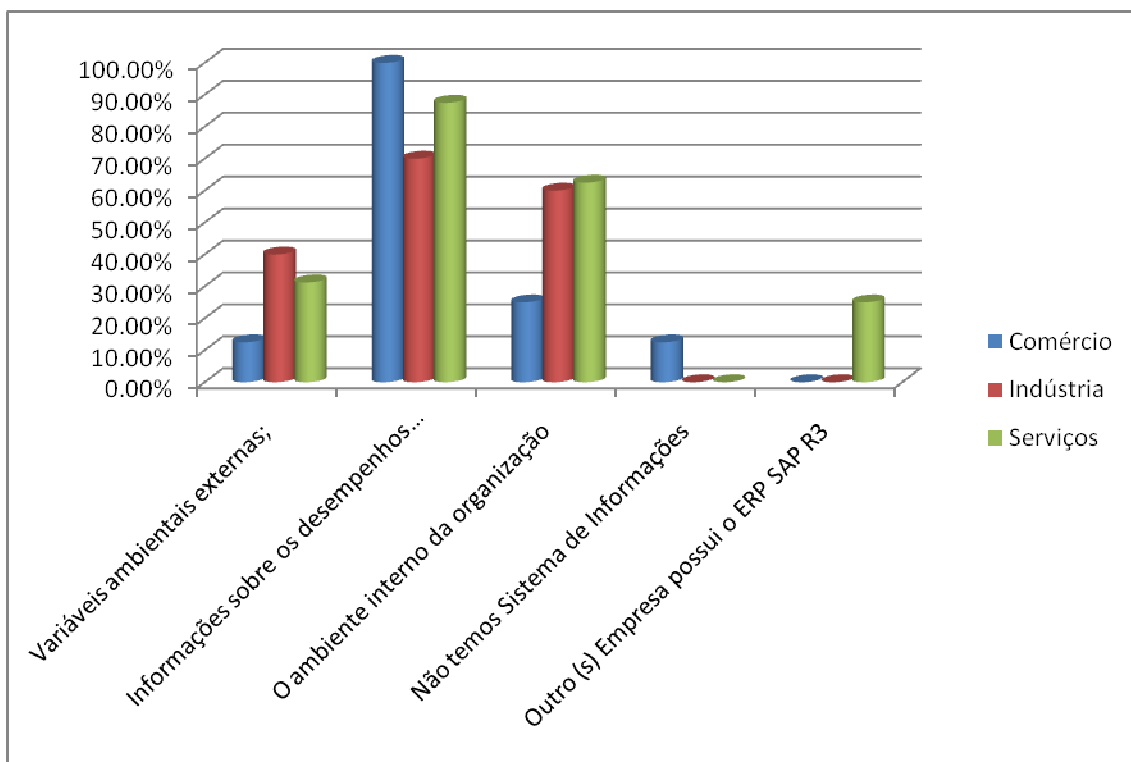
Entende-se que existe similaridade entre a área responsável pela consolidação da ferramenta orçamentária e a controladora da execução do planejado, indicando as possíveis variações, pois a pesquisa mostra que as duas etapas são realizadas, basicamente, pela controladoria, nos três setores. Com relação à aprovação do orçamento as áreas se diferem, pois esta fase do processo orçamentário fica sob a responsabilidade da alta direção.

As respostas obtidas a esta pergunta são aderentes à teoria apresentada por Nascimento e Reginato (2007), que afirmam que a controladoria atua atendendo a demanda de informações requeridas pelo processo de gestão, apontando os desvios em relação ao objetivo planejado e levando à correção de tais desvios.

### **Questão 17: Sistema de Informação: utilização e abrangência**

**Objetivo:** averiguar se o processo de gestão e o orçamentário estão amparados por um sistema de informação e qual a abrangência informacional desse sistema.

O Gráfico 48, a seguir, aponta se as empresas, pertencentes aos três setores (comércio, indústria e serviços), possuem sistema de informações e qual sua abrangência.



**Gráfico 48** - Sistema de Informação: utilização e abrangência

O **setor de comércio** informa que somente 12,5% das empresas possuem sistema de informações integrado, que suporta o processo de gestão, fornecendo assim dados sobre as variáveis ambientais externas. Em 100% das empresas do setor de comércio, os sistemas fornecem dados sobre informações de desempenhos passados; em 25% das companhias, sobre o ambiente interno da organização e 12,5% não possuem sistema de informações.

O **setor de indústria** apresenta que 40% das empresas possuem sistema de informações integrado, que suporta o processo de gestão, fornecendo assim dados sobre as variáveis ambientais externas: 70% são sobre informações de desempenhos passados e 60% sobre o ambiente interno da organização.

O **setor de serviços** demonstra que 31,25% das empresas possuem sistema de informações integrado, que suporta o processo de gestão, fornecendo assim dados sobre as variáveis ambientais externas: 87,5% das organizações se valem de sistemas que fornecem informações de desempenhos passados, 62,5% sistemas que informam sobre o ambiente interno da organização e 25% possuem outros sistemas (sistema próprio de orçamento devidamente integrado a outros sistemas, sistemas corporativos que possuem dados de

pessoal, materiais, investimento, serviços e outras despesas e informações sobre os desempenhos futuros e presentes).

No setor de comércio as empresas possuem sistemas de informações integrados que apóiam o processo de gestão, fornecendo dados e informações sobre os desempenhos passados; no setor da indústria e de serviços, parece existir uma melhor otimização do sistema de informação, pois além de fornecer informações sobre desempenho passado, o sistema apóia a gestão com informações a respeito do ambiente interno da organização.

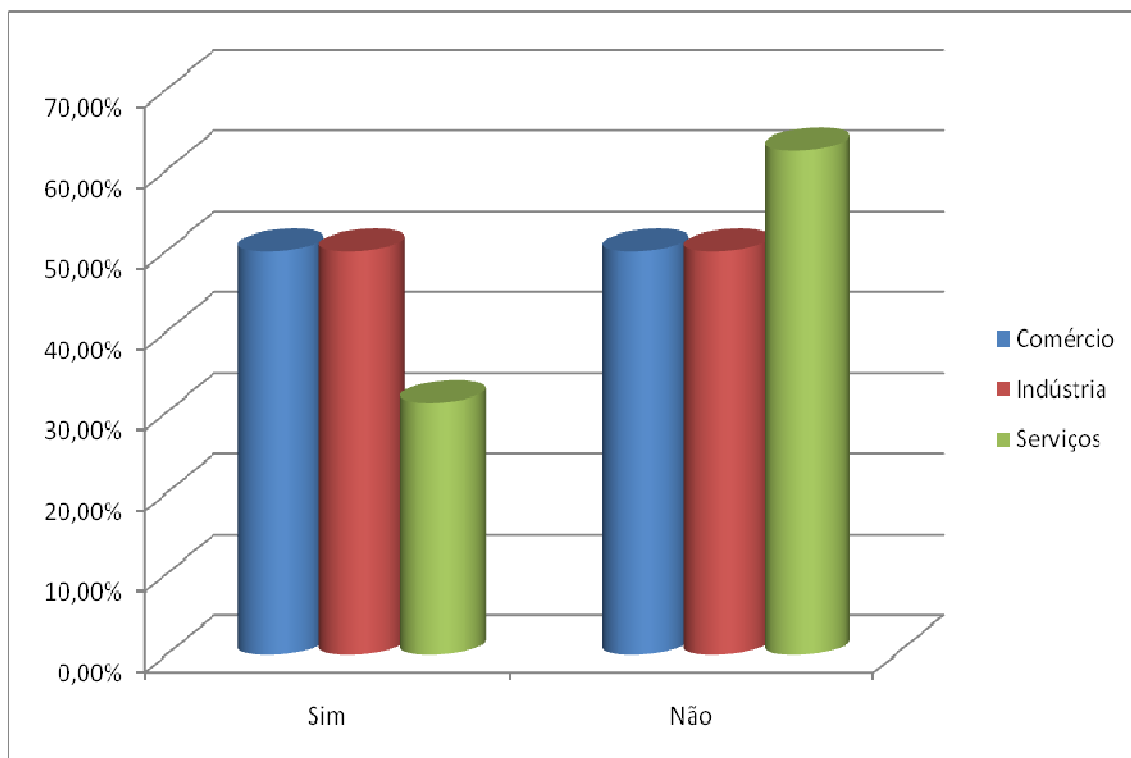
As empresas estudadas não apresentam um sistema de informação congruente a teoria de Catelli, Pereira e Vasconcelos (2001), pois, conforme estes autores, o sistema de informações da empresa deve atender a todas as fases do processo de gestão, com informações adequadas, para oportunizar a tomada eficaz de decisões por parte dos gestores da organização. O sistema de informações, principalmente no comércio, parece não sustentar todas as fases do processo de gestão.

Conforme Laudon e Laundon (2007), é possível identificar o sistemas de informações das empresas, nos três setores, em um uso menos estratégico e mais tático, visto que seu apoio maior é com dados de desempenhos passados.

### **Questão 18: Utilização de sistema de simulação de resultados**

**Objetivo:** verificar se a empresa se vale do sistema de simulação de resultados, a fim de estabelecer o melhor cenário, congruente com os objetivos gerais da empresa, servindo este como facilitador para alinhamento do orçamento à estratégia. Caracterizar o sistema de informação.

O Gráfico 49 registra que 41,18% do total das companhias participantes da pesquisa utilizam sistema de simulação de seus resultados, por área, para escolha das melhores alternativas alinhadas ao planejamento estratégico, e a grande maioria, 55,88%, não o utilizam.



**Gráfico 49** – Utilização de sistema de utilização de resultados

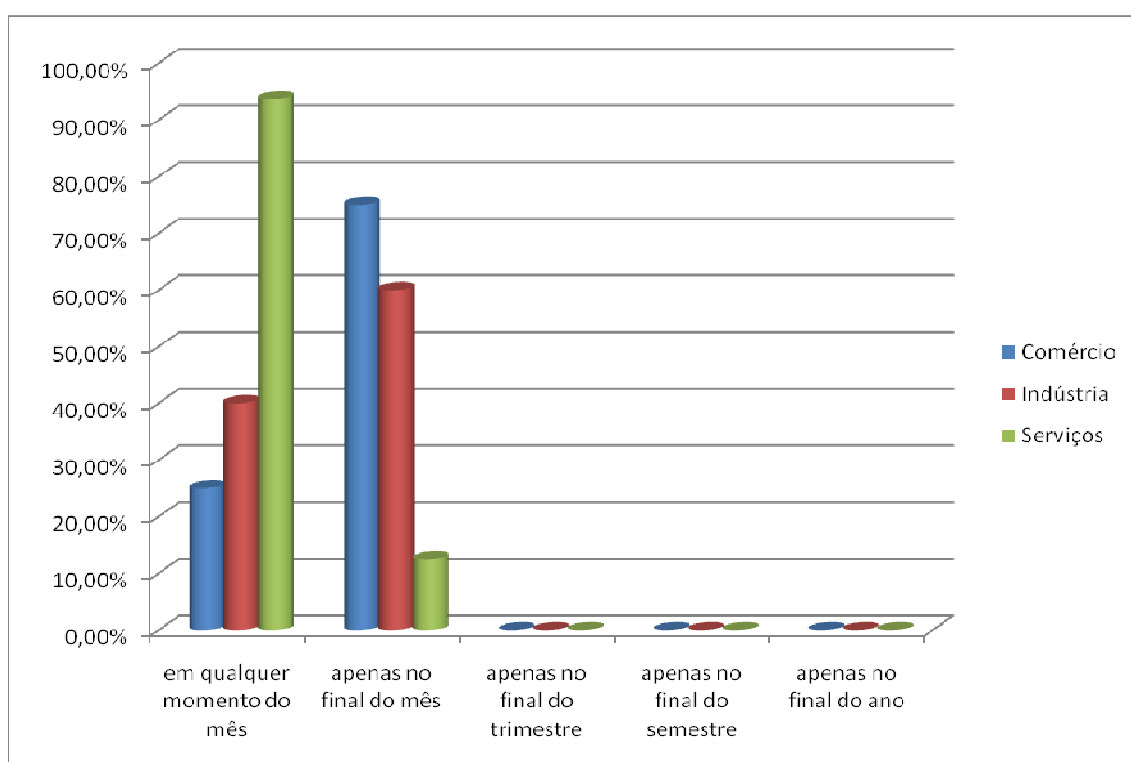
A prática de utilização de sistema de simulação, sob o prisma setorial, remete a uma situação curiosa, pois tem-se que tanto o setor de indústria como o de comércio apresentam 50% das empresas componentes desses setores simulando seus resultados, e 50% não. Quanto às empresas de serviços, somente 31,25% simulam seus resultados. A grande maioria, 62,50%, não simulam os resultados quando da decisão das ações referentes aos seus planejamentos estratégicos.

Na questão 3 desta pesquisa, as empresas responderam que seus orçamentos empresariais estavam fortemente alinhados a estratégia empresarial. Entende-se que o fato das empresas não estarem amparadas por um sistema de informações que apóie a gestão em todos os processos, bem como permita simulação de melhores cenários, não seja um fator impeditivo para a prática de gestão de alinhamento da estratégia com o orçamento empresarial.

**Questão 19: Sistema de informações: periodicidade de emissão de relatórios de acompanhamento**

**Objetivo:** constatar a periodicidade com que o sistema de informações, que serve de base para o processo de gestão e orçamentário, viabiliza relatórios de acompanhamento da execução do orçamento.

Os sistemas de informações, que servem de base para o processo de gestão e orçamentário, na amostra investigada, possibilitam a emissão de relatórios de acompanhamento da execução do orçamento em 61,76% das empresas, a qualquer momento do mês; e, em 41,18% das companhias, apenas no final do mês, como pode ser observado no gráfico 50.



**Gráfico 50** - Sistema de informações: periodicidade de emissão de relatórios de acompanhamento

Na dimensão setorial, a periodicidade de emissão de relatórios se dá da seguinte forma: no setor de comércio, os sistemas de informações, que servem de base para o processo de gestão e orçamentário, na amostra investigada, possibilitam a emissão de relatórios de acompanhamento da execução do orçamento em 25% das empresas, a qualquer momento do mês; e, em 75% das companhias, apenas no final do mês. Já, no setor de indústria, os referidos sistemas, possibilitam a emissão de relatórios de acompanhamento da execução do

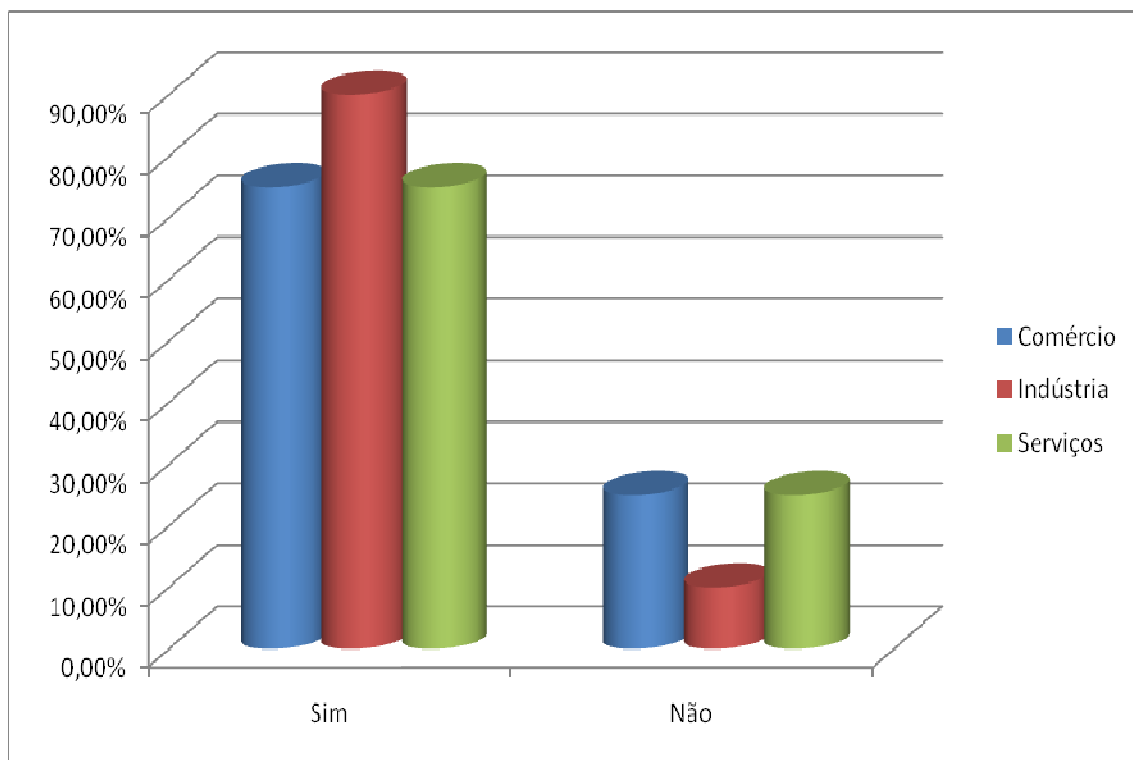
orçamento em 40% das empresas, a qualquer momento do mês; e, em 60% das companhias, apenas no final do mês. No setor de serviços, tais sistemas permitem a emissão de relatórios de acompanhamento da execução do orçamento em 93,75% das empresa, a qualquer momento do mês, e, em 12,5% das companhias, apenas no final do mês.

Congruente a maior flexibilização e participação dos gestores de área na gestão das empresas do setor de serviços, o sistema de informação em quase 100% das empresas pertencentes a este setor permite acompanhamento de resultados diário por parte destes gestores. Nos demais setores (comércio e indústria) o acompanhamento, via sistema de informação, se dá forma mensal, e não a qualquer momento como no setor de serviços.

**Questão 20: Utilização de sistema de monitoramento por áreas da organização e da empresa como um todo, comparando o realizado x orçado**

**Objetivo:** examinar se a empresa possui sistema que permite o monitoramento do realizado *versus* orçado e a amplitude desse sistema. Caracterizar o sistema de informação.

No Gráfico 51, é visto que 79,41% das empresas usam um sistema de monitoramento para comparar o que foi realizado e o orçado, enquanto que 20,59% das empresas não utilizam esse método.



**Gráfico 51 - Sistema de monitoramento (realizado *versus* orçado)**

No setor de comércio, verifica-se que 75% das empresas usam um sistema de monitoramento para comparar o que foi realizado e o orçado, enquanto que 25% das empresas não utilizam esse método. No setor de indústria, verifica-se que 90% das empresas usam um sistema de monitoramento; e no setor de serviços, vê-se que 75% das empresas usam um sistema de monitoramento para comparar realizado *versus* orçado.

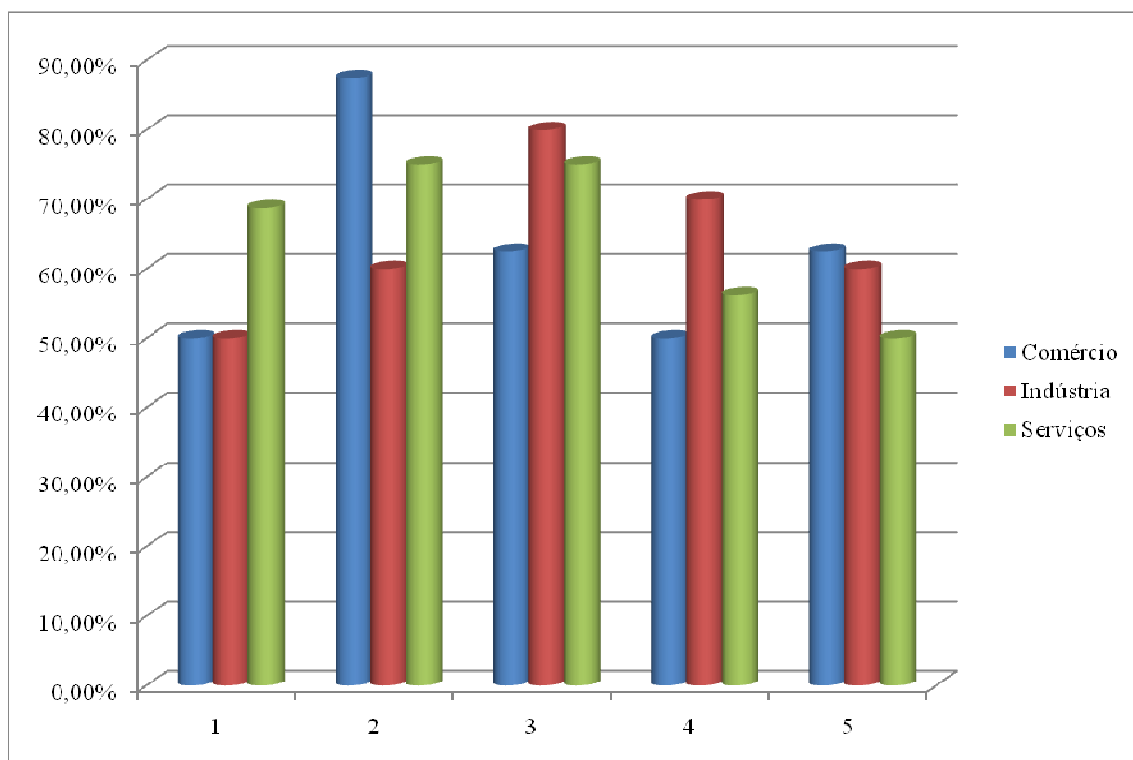
### **Questão 21: Princípios Fundamentais do Planejamento e Controle de Resultados**

**Objetivo:** observar se existe comunicação cabal dos preceitos mínimos requeridos para a adequada utilização da ferramenta orçamentária.

O Gráfico 52 mostra que, em 58,82% das empresas, existe um sistema claro de comunicação; em 73,53%, que os objetivos estão claramente definidos; em 73,53%, que as responsabilidades estão claramente estabelecidas; em 58,82%, que existe definição clara para



a obtenção de dados; e, em 55,88%, que existe definição clara dos procedimentos de mensuração.



**Gráfico 52 - Princípios Fundamentais do Planejamento e Controle de Resultados**

Variáveis referentes questão 21 – Gráfico 65	
1	Existe um sistema claro de comunicação
2	Os objetivos estão claramente definidos;
3	As responsabilidades estão claramente estabelecidas;
4	Existe definição clara para obtenção de dados;
5	Existe definição clara dos procedimentos de mensuração.

**Quadro 17 - Eixo X - questão 21 – Gráfico 65 - Princípios Fundamentais do Planejamento e Controle de Resultados**

O **setor de comércio** apresenta que, em 50% das empresas, existe um sistema claro de comunicação; em 87,5%, os objetivos estão claramente definidos; em 62,5%, as responsabilidades estão claramente estabelecidas; em 50%, existe definição clara para a obtenção de dados; e, em 62,5%, existe definição clara dos procedimentos de mensuração.

O **setor de indústria** observa-se que, em 50% das empresas, existe um sistema claro de comunicação; em 60%, os objetivos estão claramente definidos; em 80%, as responsabilidades estão claramente estabelecidas; em 70%, existe definição clara para a obtenção de dados; e, em 60%, existe definição clara dos procedimentos de mensuração.

O **setor de serviços** mostra que, em 68,75% das empresas, existe um sistema claro de comunicação; em 75%, os objetivos estão claramente definidos; em 75%, as responsabilidades estão claramente estabelecidas; em 56,25%, existe definição clara para obtenção de dados; e, em 50%, existe definição clara dos procedimentos de mensuração.

Os percentuais, nos três setores, apresentam-se em 50% e acima deste relacionado à aderência das empresas consultadas aos princípios fundamentais do planejamento e controle de resultados, constantes na bibliografia de autoria de Welsch (2007). Entretanto faz-se necessário destacar que, congruente ao modelo de gestão e decisão adotados no setor da indústria, percebe-se neste setor o índice mais baixo dos três setores estudados (60%), no que tange a definição clara de objetivos, associado a um sistema de comunicação, talvez, precário. Entende-se que o modelo de gestão e decisão estejam intimamente ligados ao nível de comunicação que se estabelecem com os gestores de área.

## 5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

### 5.1 CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo geral investigar o processo orçamentário adotado por empresas estabelecidas no Brasil. Nesse sentido, concluiu-se que as práticas de gestão orçamentária utilizadas pelas empresas estabelecidas no Brasil foram readequadas, tornando o orçamento mais flexível e descentralizado, pois os gestores de área passaram a participar mais das decisões pré-orçamentárias e da consecução do orçamento, reduzindo a segregação entre controle estratégico e operacional. A ferramenta orçamentária passou a sofrer maior número de revisões durante o período em curso, e existe maior utilização do orçamento contínuo, o *feedback* ocorre de forma efetiva, desta forma atribuindo à ferramenta orçamentária acuidade e importância. As práticas de gestão orçamentárias, neste novo contexto, remetem o orçamento à sua finalidade original, à utilização deste como uma ferramenta de controle útil, voltada à avaliação dos processos e com ciclo de *feedback* completo. Chegou-se a esta conclusão a partir das seguintes constatações:

Os setores de indústria e serviços dão início aos processos orçamentários a partir de maio, sendo julho o mês com maior número de incidência para as empresas do setor de serviço, e agosto para as empresas do setor industrial. As empresas pertencentes ao ramo comercial iniciam a formulação de seu plano orçamentário a partir de agosto, sendo outubro o mês com maior número de casos. As empresas começam o processo orçamentário mediante o estabelecimento de premissas econômicas e planejamento econômico e de vendas, exceto às concessionárias de fornecimento de serviços públicos, que iniciam seus planos orçamentários pelo estabelecimento das premissas operacionais e pelo planejamento operacional, ou ainda, pelo estabelecimento de premissas de investimento e planejamento de investimentos. Nesse sentido, é importante salientar que a amostra apresentou 2,94% de empresas privadas que iniciam seu processo orçamentário pelas premissas e planos de investimento.

A seqüência de passos posteriores ao estabelecimento de premissas econômicas e planejamento de vendas é a constituição das premissas operacionais e do plano operacional, após composição das premissas de investimento e plano de investimento. O período em que as

empresas realizam essas duas etapas subsequentes foi apresentado de forma híbrida. O período de início do processo orçamentário é claro e bem definido e a primeira atividade a ser realizada também. Já as fases seguintes a esta primeira, as etapas de planejamento e estabelecimento de premissas operacionais, gerais e de investimento têm o mesmo período de execução, ou seja, tais fases ocorrem durante os meses de agosto, setembro e outubro, sendo agosto o mês que apresentou o maior número de incidências nas empresas dos setores indústria e de serviços. Ficou impossibilitada a determinação correta da ordem, dentro do período apurado, em que cada etapa ocorre.

De uma forma geral, a primeira etapa para formulação do orçamento é aderente à bibliografia consultada, ou seja, o ciclo orçamentário inicia com o estabelecimento de premissas e planejamentos amplos ou macro-orçamentos, ou ainda, orçamentos-modelo, certamente de longo prazo.

Com referência ao ciclo orçamentário, os dados apresentados identificaram a controladoria como responsável pelo encaminhamento de instruções para a construção do orçamento preliminar pelas diversas unidades ou departamentos, e esta ação se dá, na maioria dos respondentes, no 3.º quadrimestre. Logo após o encaminhamento das premissas pela controladoria, nos três setores: comércio, indústria e serviços, percebeu-se congruência em relação ao referencial teórico abordado, pois os respondentes indicaram que os administradores de vendas são responsáveis pelo orçamento de vendas, pois estes, em geral, conhecem melhor o mercado consumidor, por serem de gestores de linha.

Seqüencialmente, coerente à lógica de consecução do orçamento exposta por Kennedy e Dugdale (1999), é efetuado o orçamento de custos de produção; entretanto, os setores mercadológicos apresentam diferenças relativas às responsabilidades de execução dessa previsão. No setor de comércio, em 100% das empresas estudadas, o orçamento de custos de produção é realizado pelos gestores de área, com acompanhamento de 37,5% da diretoria e da controladoria. Já no setor da indústria, em 80% das empresas pertencentes a este setor, verifica-se que o orçamento de custos é realizado pelos gestores de área, com a participação somente da controladoria (50%), e, no setor de serviços, em 50% das empresas consultadas, os responsáveis são os gestores de áreas, com a participação de 18,75% do comitê orçamentário e da controladoria. Um fato curioso é que, na maioria dos casos, a controladoria participa do comitê orçamentário, atuando, dessa forma, como centralizadora do processo

orçamentário e órgão deliberativo do mesmo. As demais peças do processo orçamentário contemplam a participação ampla dos gestores de área; este é outro fato curioso. Uma provável explicação para esse fenômeno é a utilização do orçamento matricial, bastante divulgado no Brasil e com aplicação abrangente nas empresas consultadas. O fechamento do orçamento se dá em reunião entre gestores, controladoria, com aprovação da alta administração. A divulgação do plano orçamentário final para o exercício seguinte se dá pela controladoria.

Percebe-se que as empresas, a fim de se adaptarem ao ambiente em que estão inseridas, não trabalham com um modelo orçamentário, mas com um *mix* de vários tipos de orçamento, reservando deles o que melhor se coaduna com às características da empresa, tendo como objetivo-fim a eficácia organizacional. Importa salientar que a utilização de vários métodos orçamentários, ao mesmo tempo, não é característica de um ou outro setor, mas de todos. Nesse sentido, destaca-se maior incidência de flexibilização no setor industrial: utilizam *rolling forecasting*; revisam o orçamento mensalmente; 90% desse grupo trabalha com orçamento variável por atividade. É importante destacar também o índice relevante da utilização do orçamento de tendência por parte das empresas de serviço e orçamento estático pelas empresas do setor de comércio.

As empresas estudadas apresentam como característica de métodos para a consecução do orçamento a utilização de dados passados para projeções de situações futuras; um profundo conhecimento do mercado e de suas possíveis tendências, considerando, desta forma, na formulação do orçamento, as possíveis variações mercadológicas futuras; preferência em introduzir novos elementos, que irão se tornar componentes do planejamento operacional da empresa para o exercício seguinte; como ponto de partida, para seu orçamento, estabelecem o volume de vendas e produção, e este é base referencial em volume para as demais atividades e setores da empresa; identifica-se a ampla utilização do orçamento flexível (58,82% das empresas estudadas). Em relação à utilização do orçamento contínuo, 38,24% orçam ou projetam mais um período futuro, mantendo em orçamento ou projeção uma quantidade igual de períodos, ou seja, utilizam o *rolling budgeting*.

Interessou, neste estudo, saber se o orçamento está alinhado à estratégia, já que este alinhamento é um preceito conceitual do orçamento e, por outro lado, é um alvo significativo de afastamento do orçamento da realidade da empresa e conseqüente inutilidade. O resultado

obtido para esta questão foi o seguinte: nos setores de comércio (87,50%) e da indústria (80%), o alinhamento do orçamento em relação à estratégia se apresentou de forma forte e muito forte. Já no setor de serviços, 31,25% das empresas responderam que o alinhamento do orçamento à estratégia ocorre de forma forte, e 31,25% responderam que ocorre de forma muito forte. A explicação para este fenômeno está centrada no fato de as empresas de serviços, da amostra deste estudo, ser concessionárias, fornecedoras de serviços públicos, e seus valores de receita ser controlados pelas agências nacionais. Infere-se, desta forma, ser difícil alinhar o orçamento à estratégia para estas concessionárias, pois o orçamento deve ser realizado de acordo com o que a agência nacional vai estabelecer ou manteve estabelecido.

Quanto ao nível de satisfação com a utilização da ferramenta orçamentária, tem-se que 47,06% das empresas participantes do estudo estão satisfeitas com o orçamento empresarial utilizado, e 35,29% estão em processo de alteração de seus modelos, sendo a maior incidência de empresas em processo de mudança no setor de serviços: 43,75% do total de empresas deste setor, ou seja, 20,59% do total da amostra.

A pesquisa revela que o período coberto pelo orçamento varia de 1 ano, 1 ano e seis meses a mais que dois anos, sendo que 100% das empresas do setor de comércio utilizam a ferramenta orçamentária com prazo de duração de 1 ano. Já as empresas do setor industrial (70%) utilizam mais que 2 anos, e o setor de serviços, 56,25% das empresas, utiliza 1 ano e seis meses. Quanto à utilização da ferramenta orçamentária, 100% das empresas estudadas utilizam o orçamento.

Relativamente à revisão orçamentária, a pesquisa mostrou um fato novo e importante, que leva à reflexão e à inferência de que, na prática, já se tem desenhado um novo modelo orçamentário. É a evidencia de que 20% das empresas do setor do comércio, 30% das empresas do setor industrial e mais de 50% das empresas prestadoras de serviços revisam o orçamento sempre que necessário. Como foi transcrito anteriormente, neste estudo, a revisão constante do orçamento ou sempre que for necessária denota a utilização da ferramenta para apoio real à gestão.

Quanto à forma de abordagem do orçamento, o estudo mostrou que, coerentes às diversas constatações da pesquisa, 60% das empresas dos setores comércio e serviços e 70% das empresas do setor indústria trabalham com a abordagem *Bottom-up*. Entretanto o estudo

demonstrou, também, que na maior parte das empresas consultadas, a alta administração sentenciar as decisões tomadas, em somente 32,35% dos respondentes é permitido aos funcionários influencia nas decisões referentes aos procedimentos de trabalho e o nível de decisão não varia de acordo com o grau de responsabilidade. De forma diversa, em 50% das organizações compartes deste estudo, a participação gerencial nas decisões habituais e esporádicas é aceita e em 50% a gerência possui autonomia para decidir para situações não-rotineiras.

A pesquisa revelou que as empresas realizam orçamento participativo e divergente à abordagem teórica de Welsch (2007) entre outros. Os gestores participam do estabelecimento de premissas e planejamento de longo prazo. Também foi registrado um percentual pequeno de empresas em que os gestores gerenciam os desvios de suas áreas, não necessitando de reunião para comunicação desse fato. Esse aspecto denota autonomia aos administradores de empresas. Envolvem-se na determinação de premissas e no estabelecimento de cenários orçamentários. Entretanto, os setores diferem entre si. Percebeu-se que, no setor de comércio, os gestores têm menor participação do que nos setores indústria e serviços, no que tange ao estabelecimento de premissas e planejamento de vendas. Neste setor, os gestores têm maior participação no planejamento operacional e de investimentos. Infere-se que, no setor de comércio, o orçamento é menos participativo e mais consultivo, já que as premissas e o planejamento de vendas determinam parâmetros para os demais planejamentos.

Tem-se que o setor de comércio é formado por empresas tipicamente brasileiras, enquanto que os setores indústria e serviços são subsidiários de empresas multinacionais, estabelecidas no Brasil. Infere-se que as empresas multinacionais flexibilizaram a forma de construção do plano orçamentário, enquanto que as empresas tipicamente brasileiras não. Por outro lado, percebe-se, nas empresas brasileiras, uma tendência para que a flexibilização aconteça, já que 40% das empresas pertencentes ao setor de comércio já estão incluindo seus gestores em reunião de determinação de premissas e planejamento econômico e de vendas.

Esta pesquisa evidenciou que a prática difere da bibliografia consultada, pois os gestores e responsáveis por área se apresentaram com participação relevante na fase de estabelecimento das premissas, revelando um fato importante no processo orçamentário: uma possível adequação ao ambiente em que as empresas vivem atualmente. Constata-se uma

participação ativa dos gestores de área na formulação do orçamento. Esta participação e flexibilização é que viabiliza o sucesso da ferramenta.

O estudo ensejou constatar a atuação da controladoria em duas situações diferentes, segundo a forma de participação dos gestores no processo orçamentário. Quando os gestores têm significativa participação na formulação de premissas e planejamentos de longo prazo, a controladoria participa em conformidade com a atividade precípua que é a promoção da eficácia das decisões. Entretanto, quando a formulação do orçamento conta com baixa participação dos gestores de área, a representatividade da controladoria, em termos de participação no processo preliminar orçamentário, aumenta, e esta passa a atuar como centralizadora do processo orçamentário.

A maior parte das empresas consultadas apresenta orçamento para o período de 1 ano, revisando-o mensalmente ou sempre que necessário, exceto o setor de indústria, que revisa o orçamento anualmente.

Os respondentes afirmaram que o orçamento, em suas empresas, tem como função permitir planejamentos e estudos futuros para períodos posteriores e projeções; servir como ferramenta para decisões diárias sobre os eventos econômicos de responsabilidade dos gestores; direcionar e detalhar a execução das decisões tomadas no planejamento estratégico; servir como instrumento de autorização de limites de gastos que os gerentes podem fazer. Ainda, 58,82% das organizações participantes desta pesquisa asseveram que o orçamento ajuda os gerentes de área a exercer o desempenho que se espera dos mesmos. E 73,53% das empresas vêem o instrumento orçamentário como importante ferramenta de controle setorial e corporativo, enquanto que, para 52,94% dos respondentes, o orçamento é um instrumento de avaliação do real desempenho dos executivos. Entende-se que tais afirmações afastam a prática da teoria exposta por pesquisadores que se opõem à utilização do orçamento, como Hope e Fraser (2003a), por exemplo.

Foi objetivo desta pesquisa verificar como as decisões se davam durante a execução do processo orçamentário. Neste sentido, notou-se maior rigidez no modelo de decisão da indústria quando comparada com o setor de comércio, e maior flexibilidade no setor de serviços, quando comparado com os outros dois setores em estudo. Entretanto, considera-se



significativo o fato de em 25% das empresas do comércio; em 10% das empresas industriais e em 31,25% das empresas de serviços, os gestores de departamento ou área terem autonomia para alterar ações e destinações de recursos sempre que acharem necessário, de acordo com a necessidade operacional, tal fato é uma novidade, não abordada no referencial teórico abarcado neste estudo. Trata-se de uma alteração no perfil do modelo de decisão.

Curiosamente, somente 29,41% das empresas possuem sistemas de informações integrados, que suportam o processo de gestão, fornecendo, assim, dados sobre as variáveis ambientais externas. Seus sistemas fornecem informações sobre desempenhos passados, e ambiente interno da organização. Entretanto, apenas 2,94% das empresas responderam que não possuem sistema de informações, e 11,76% responderam que possuem sistema próprio de orçamento devidamente integrado a outros sistemas, sistemas corporativos que possuem dados de pessoal, materiais, investimento, serviços e outras despesas e informações sobre os desempenhos futuros e presentes. Ainda, 55,88% dos participantes da pesquisa não utilizam sistema de simulação de seus resultados. Mas, de forma diversa, 79,41% das empresas usam um sistema de monitoramento para comparar o que foi realizado e o orçado.

Finalmente, em relação aos princípios fundamentais do orçamento (WELSCH, 2007), na maior parte das empresas consultadas existe um sistema claro de comunicação; os objetivos estão abertamente definidos; as responsabilidades estão visivelmente estabelecidas; existe ampla divulgação da definição para a obtenção de dados, assim como dos procedimentos de mensuração.

Este estudo tem algumas limitações, portanto seus resultados não podem ser generalizados. A primeira limitação se refere ao fato de se utilizar uma amostra não-probabilística e de apenas 34 respondentes; a segunda limitação se refere à possibilidade da ocorrência de viés nas respostas a algumas questões; a terceira limitação diz respeito à não-utilização de técnicas estatísticas de análise multivariada, limitadas pela quantidade de respondentes; e a última está relacionada com o questionário, que pode não ter captado corretamente a teoria concernente à ferramenta orçamentária. Apesar dessas limitações, entende-se como relevante este estudo para o entendimento do novo delineamento do orçamento.

## 5.2 RECOMENDAÇÕES

Conceitua-se teoria Neoinstitucional como uma abordagem sociológica; ela elucida que as empresas adotam determinadas práticas como formas de legitimação e não prioritariamente por razões econômicas. São institucionalizadas práticas e processos, aceitos e legitimados pelo contexto social da organização. Recomenda-se que seja realizado estudo das práticas orçamentárias das empresas brasileiras com maior vinculação à teoria neoinstitucional, por ser um assunto relativamente novo e entender-se que o comportamento empresarial abarcado por esta teoria pode impactar não só na ferramenta orçamentária, mas, também, no processo e modelo de gestão.

Sob a luz da Teoria Contingencial, que apregoa não existir a melhor forma de administrar e que o sucesso das ações está vinculado à congruência que estas terão com o ambiente em que a empresa está inserida, tem-se, da mesma forma, que não há prática orçamentária com êxito universal, ou seja, esta também seria uma variável dependente, relacionada à variável independente, o ambiente externo. Concorde-se que, ao se estabelecer projeto de informação contábil e orçamentária, deverão ser levadas em consideração as características da empresa e do seu ambiente.

A partir do exposto, entende-se também que, no mundo globalizado, sob a dimensão sistêmica das empresas, sejam necessários constantes estudos e aprofundamento referentes à relação entre as empresas, enquanto organismos vivos, e o ambiente em que estão inseridas. Nesse sentido, recomenda-se verificar o comportamento da gestão, bem como seu processo, relacionado ao seu ambiente próximo e remoto e aos impactos que estes podem causar na ferramenta orçamentária.

Indica-se a expansão deste estudo, de forma que possam ser aplicadas técnicas estatísticas viabilizadoras de possíveis generalizações do comportamento empresarial.

## REFERÊNCIAS

ABEERDENN GROUP. **ERP in the Mid-Market**. Report Research. 2008. Disponível em: <http://www.aberdeen.com/summary/report/benchmark/>. Acesso em 19.02.2009.

ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistema de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Investimento estrangeiro direto. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/rex/IED/Port/ingressos/htms/index3.asp?idpai=inveidir>. Acesso em: 21 dez. 2008.

BESCOS, Pierre-Laurent; CAUVIN, Eric; LANGEVIN, Pascal, MENDOZA, Carla. Critiques du budget: une approche contingente. **Comptabilité, Contrôle, Audii - Revue de l'association Francophone de Comptabilité**, Paris, vol. 10, n°1, - jul 2004

BORGES, Maria A. G. **A compreensão da sociedade da informação**. *Ci. Inf.*, Brasília, v. 29, n. 3, p. 25-32, set./dez. 2000.

CASSIANE, Silvia H. B.; CALIRI, Maria H. L.; PELA, Nilza T. R. Grounded theory as an approach of interpretative research. **Rev. Latino-Am. Enfermagem**, vol. 4, n. 3, p.75-88, Dez. 1996.

CASTANHEIRA, Dariane 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**.2008. 111f. Dissertação (Mestrado em Administração) Departamento de Administração – FEA- Universidade de São Paulo, São Paulo, [2008]

CATELLI, Armando; PEREIRA, Carlos A.; VASCONCELOS, Marco T. de C. Processo de gestão e sistemas de informações gerenciais. *In*: CATELLI, Armando (Coordenador). **Controladoria: Uma abordagem da Gestão Econômica – GECON**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 127-146.

\_\_\_\_\_; GUERREIRO, Reinaldo; PEREIRA, Carlos A.; ALMEIDA, Lauro B. de. Sistema de Gestão Econômica – GECON. *In*: CATELLI, Armando (Coordenador). **Controladoria: Uma abordagem da Gestão Econômica – GECON**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 277-299.

CAVALCANTE, André B. **O ciclo orçamentário da união: uma dinâmica político-partidária e financeira.** 2009. Disponível em: <http://goku99.sites.uol.com.br/Orcamento/Ciclorca.pdf>. Acesso em 13 jul. 2009.

CHENHALL, Robert H.; LANGFIELD-SMITH, Kim. The relationship between strategic priorities, management techniques and management accounting: An empirical investigation using a systems approach. **Accounting, Organizations and Society**, Oxford, issue 3, vol. 23, p. 243-264, 1998.

CHENHALL, Robert H. Management control system design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. **Accounting, Organizations and Society**, Oxford, issue 2-3, vol. 28, p. 127-168, 2003.

COVALESKI, Mark A.; DIRSMITH, Mark W.; SAMUEL, Sajay. Managerial accounting research: The contributions of organizational and sociological theories. **Journal of Management Accounting Research**, Michigan, v. 8, p. 1-35, 1996.

CRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano.** São Paulo: Atlas, 1994.

DIEHL, Carlos A. **Controle estratégico de custos: um modelo referencial avançado.** 2004, 304 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção), Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, [2004].

DIEHL, Carlos A. SOUZA, Marcos A. de. DOMINGOS, Laura E. C. O Uso da Estatística Descritiva na Pesquisa em Custos: Análise do XIV Congresso Brasileiro de Custos. **Contexto**, UFRGS, Porto Alegre, v. 7, n. 12, 2º sem. 2007.

DIMAGGIO, Paul J; POWELL, Walter.W. **The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism And Collective Rationality In Organizational Fields.** *American Sociological Review*, v.48, nº2, Apr., p.147-160, 1983.

FERRARI, Levi B. Revolução tecnológica e Estado. *In: SEABRA, Carlos (Org.). A revolução tecnológica e os novos paradigmas da sociedade.* São Paulo: IPSO, 1994.

FLEMING, Mary M K **A budget model for a small manufacturing firm.** *Industrial Management*, Atlanta, v. 37, n.2, p. 1-4, mar./abr. 1995.

FREIRE, Mac D. de M. **Métodos Estatísticos de Previsão de Vendas: Metodologia para Elaboração de Orçamentos no Setor de Energia Elétrica.** 2005, 120 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós- Graduação em

Ciências Contábeis da Universidade de Brasília, Universidade Federal da Paraíba, Universidade Federal de Pernambuco, Universidade Federal de Rio Grande do Norte, UnB, Brasília, [2005].

FREZATTI, Fábio. **Orçamento Empresarial** – Planejamento e controle gerencial. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Beyond Budgeting:** Inovação ou resgate de antigos conceitos do orçamento empresarial? RAE/FGV, São Paulo, v. 45, n. 2, p. 23-33, abr./jun. 2005.

GARRISON, Ray H. **Managerial accounting** – conceitos para planejamento, controle e tomada de decisão. Business Publication Inc., 1976.

GARRISON, Ray H. NOREEN, Eric W. **Contabilidade gerencial**. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

GARRISON, Ray H. NOREEN, Eric. W. BREWER, Peter, C. **Contabilidade gerencial**. 11. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 1997.

GREENBERG, Debra. Hackett best practices announces 2002 findings/trends. **DSSStar**, São Diego/Califórnia, v. 6, n. 12, p. 3-5, mar. 2002.

GUERREIRO, Reinaldo. **Modelo conceitual de sistema de informação de Gestão Econômica:** uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade. 1989. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) - FEA/USP, 1989.

HAIR JR., Joseph F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HANSEN, Stephen C.; OTLEY, David T.; VAN DER STEDE, Wim A. Practice developments in budgeting: An overview and research perspective. **Journal of Management Accounting Research**, Michigan, v. 15, p. 95-116, 2003, version: May 2003.

HASSEL, Lars G. CUNNINGHAM, Gary. M Budget Effectiveness in Multinational Corporations: An Empirical Test of The Use of Budget Controls Moderated by Two

Dimensions of Budget Participation Under High and Low Environmental Dynamism. **Management International Review**, v. 36, no. 3, p. 245-266, 1996.

HOPE, Jeremy; FRASER, Robin. **Beyond budgeting**: How managers can break free from the annual performance trap. Massachusetts: Harvard Business School Publishing, 2003a.

\_\_\_\_\_. **Quem precisa de orçamentos?** Massachusetts: Harvard Business Review, p. 82-89, fev. 2003b.

HANSEN, Don R.; MOWEN, Maryanne M. **Cost Management**: Accounting & Control. 4. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

HORNGREN, Charles T.; FOSTER, George e DATAR, Srikant M. **Contabilidade de Custos**. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

HORTA, Maria Helena; SOUZA, Carlos Frederico de; WADDINGTON; Sérgio da Cruz. **Desempenho do setor de serviços brasileiro no mercado internacional**. Rio de Janeiro: IPEA, 1998. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/default.jsp>>. Acesso em: 21 dez. 2008.

JENSEN, Michael C. Paying people to lie: the truth about the budgeting process. **European Financial Management**, Oxford, v. 9, n. 3, p. 379–406, 2003.

JOHNSON, H. Thomas. **Relevância recuperada**: Empowerment: delegando poder e responsabilidade para crescer. São Paulo: Pioneira, 1994.

\_\_\_\_\_; KAPLAN, Robert S. **Contabilidade gerencial**: A restauração da Relevância da Contabilidade nas Empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Having trouble with your strategy?** Then Map it. Massachusetts: Harvard Business Review, set./out. 2000.

KENNEDY, J. Alison; DUGDALE, David. Getting the most from Budgeting. **Management Accounting**. British. 1999. Disponível em: <http://www.highbeam.com>. Acesso em. 23 Jan. 2009

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. **Sistemas de Informação Gerenciais**. 7. ed. São Paulo: Pearson, 2007.

LEITE, Rita M.; SILVA, Helena de F. N.; CHEROBIM, Ana Paula M. S.; BUFREM, Leilah S. Orçamento empresarial: levantamento da produção científica no período de 1995 a 2006. **Revista Contabilidade Finanças**, USP. São Paulo, v. 19, n. 47, p. 56-72, mai/ago. 2008.

LEONE, George G. **Curso de Contabilidade de Custos**. São Paulo: Atlas, 1997.

LUNA Fº., Bráulio. Sequência básica na elaboração de protocolos de pesquisa. **Arq. Bras. Cardiol.**, [on-line]. Dec. 1998, v. 71, n. 6, p.735-740. ISSN 0066-782X. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0066-782X1998001200001&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0066-782X1998001200001&script=sci_arttext)>. Acesso em: 27 jul. 2006.

LUNKES, Rogério João. **Manual de orçamento**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Manual de Orçamento**. São Paulo: Atlas, 2003a.

\_\_\_\_\_. **Contribuição à melhoria do processo orçamentário empresarial**. 2003. 214 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) Programa de Pós Graduação em Engenharia da Produção, Faculdade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, [2003]b.

MARGINSON, David E.W. OGDEN, Stuart. Coping with role ambiguity through the budget: the positive effects of budgetary targets on managers budgeting behaviours. **Accounting, Organizations and Society**, v.30, p. 435-456, 2005.

MARTINS Nilton C.; SANTOS Lílian R. dos; DIAS FILHO, José M. **Governança empresarial, riscos e controles internos**: a emergência de um novo modelo de controladoria. *Revista Contabilidade & Finanças - USP*, São Paulo, n. 34, p. 7 - 22, janeiro/abril 2004

MAVRICK, Nick. **Increase Profitability and reduce expenditures**. *Franchising World*, Washington, v. 39, n.2, p. 75-4 p., feb/ 2007.

MERCHANT, Kenneth A. **Modern management control systems**: text and cases. New Jersey, Prectice Hall-1998.

MOREIRA, José C. **Orçamento empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MOSIMANN, Clara P.; FISCH, Silvio. **Controladoria**: seu papel na administração de empresas. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional**. São Paulo: Atlas, 2007.

NASCIMENTO, Auster M. **Apontamentos de sala de aula da disciplina Controladoria**. Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, 2.º sem. 2005.

OTT, Ernani. **La información contable y el proceso de toma de decisiones: marco conceptual y estudio empírico**. 1997. Tese (Doutorado em Ciências Econômicas e Empresariais) - Universidad de Deusto, San Sebastián [1997].

OYADOMARI, José C. T.; CARDOSO, Ricardo L.; MEDONÇA, Octavio R.; LIMA, Mariana P. de. Fatores que influenciam a adoção de artefatos de controle gerencial nas empresas brasileiras: um estudo exploratório sob a ótica da teoria neo-institucional. 8º CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 193, 2008. São Paulo. **ANAIS**. São Paulo: Êxito, 2008.

PADOVEZE, Clóvis L. **Sistemas de informações contábeis - Fundamentos e análise**. São Paulo: Atlas, 2002.

PADOVEZE, Clovis L. **Controladoria avançada**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning Ltda., 2005.

PASSARELLI, João; BOMFIM, Eunir de A. **Orçamento Empresarial: como elaborar e analisar**. São Paulo: IOB Thomson, 2003

PEREIRA, Carlos A. Sistema Empresa. *In*: CATELLI, Armando (Coordenador). **Controladoria: Uma abordagem da Gestão Econômica – GECON**. São Paulo: Atlas, 2001. p.35-80.

PILATTI, Luiz A.; BEJARANO, Viviane C.; FRANCISCO, Antônio C.; OLIVEIRA, Antonella C. A evolução das teorias administrativas à luz da sociologia de Norbert Elias. *In*: SIMPÓSIO INTERNACIONAL PROCESSO CIVILIZADOR, 9., 2005. Ponta Grossa, **Banco de Papers**. Paraná: CEFET, 2005. Disponível em: <[http://www.pg.cefetprbr/ppg ep/Ebook/cd\\_Simposio/artigos/mesa\\_debates/art29.pdf](http://www.pg.cefetprbr/ppg ep/Ebook/cd_Simposio/artigos/mesa_debates/art29.pdf)>. Acesso em: 02 ago. 2006.

PYHRR, Peter A. **Orçamento base zero – Um instrumento administrativo prático para avaliação das despesas**. Rio de Janeiro: Interciência; São Paulo: USP, 1981.



REA, Louis M.; PARKER, Richard A. **Metodologia da pesquisa: do planejamento à execução**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

REIS, Ernando A. dos; LEMES, Sirlei. **O Processo de gestão e o planejamento operacional**. Disponível em: <[www.contabeis.ufpe.br](http://www.contabeis.ufpe.br)>. Acesso em: 25 ago. 2004.

ROBBINS, Stephen P. **Administração mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2001.

ROTH, Richard T. Are your best practices really the best? COGNOS FINANCE FORUM, 2006. Boston. **News Releases**, Massachusetts: COGNOS. Disponível em: <[http://www.cognos.com/newsletter/finance/st\\_060531\\_01.html](http://www.cognos.com/newsletter/finance/st_060531_01.html)>. Acesso em: 14 out. 2006.

SANTINI, Marina F. **Planejamento e orçamento nas estatais: um estudo de caso na ELETROSUL**. 2004. 75 f. Monografia (Bacharelado em Ciências Econômicas) Programa de Graduação em Ciências Econômicas, Faculdade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, [2004].

SANVICENTE, Antonio Z.; SANTOS, Celso da C. **Orçamento na administração de empresas – Planejamento e controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1983.

SCHEIN, Edgar. Taking culture seriously in organization development: A new role for OD? **MIT Sloan School of Management Working Paper**; 4287, fev. 2003.

SELTO, Frank H.; WIDENER Sally K. **New directions in management accounting research: Insights from practice**. **Advances in Management Accounting**, Houston, n. 12, ago. 2002. Disponível em: <<http://leeds-faculty.colorado.edu/selto/New%20management%20accounting%20research%20AIMA.pdf>>. Acesso em: 18 out. 2006.

SEMERARO, Giovanni. Anotações para uma teoria do conhecimento em Gramsci. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, n. 16, p. 95-104, jan./fev./mar./abr. 2001. Disponível em: <[http://www.anped.org.br/rbe/rbedigital/RBDE16/RBDE16\\_11\\_GIOVANNI\\_SEMERARO.pdf](http://www.anped.org.br/rbe/rbedigital/RBDE16/RBDE16_11_GIOVANNI_SEMERARO.pdf)>. Acesso em: 18 out. 2006.

SILVA, Adriana C. da. **Caracterização do uso de sistemas de controle orçamentário: Um estudo multicaso**. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – FEA/USP, São Paulo, 2004.

SILVA, Antonio C. R. da. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2003.

SILVA, Edna L. da; MENEZES, Estera M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2001.

SLACK, Nigel. CHAMBERS, Stuart. JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SOBANSKI, Jaert J. **Prática de Orçamento Empresarial: Um exercício Programado**: 3ª ed. São Paulo: Campus, 1995.

STEINER, George A.; MINER, John B. **Management policy and strategy: text, readings, and cases**. New York: Macmillan Publishing Co., Inc., 1977.

SUASSUNA, Dulce M. F. A. **Técnicas de investigação científica**. Brasília: UNB, [2006]. Disponível em: <<http://www.unb.br/fef/downloads/downloads.htm>>. Acesso em: 26 jul. 2006.

TARIFA, Marcelo. **Cultura organizacional e práticas orçamentárias: um estudo empírico nas maiores empresas do sul do Brasil**. 2008.206f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná – UFPR, Curitiba, [2008].

TOFFLER, Alvin. **A terceira onda**. 10. ed. Rio de Janeiro: Record, 1980.

TUNG, Nguyen H. **Orçamento empresarial e custo-padrão**. 4. ed. São Paulo: Edições Universidade-Empresa, 1994.

VASCONCELLOS, Flávio C. **Dinâmica Organizacional e Estratégia: imagens e conceitos**. São Paulo: Atlas, 2007.

WALLANDER, Jan. Budgeting: An unnecessary evil. **Scandinavian Journal of Management**, v. 15, n. 4, p. 405-421. Dez. 1999.

WARREN, Carl S.; REEVE, James M.; FESS, Philip E. **Contabilidade gerencial**. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

WEBER, Jürgen; LINDER, Stefan. Budgeting, better budgeting, or beyond budgeting. **Cost Management**, Boston, v. 19, p. 20-28, mar./apr. 2005. Disponível em: <<http://proquest.umi.com>>. Acesso em: 14 abr. 2005.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2007.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento empresarial** – Planejamento e controle do lucro. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1978.

WESTON, John F.; BRIGHAM, Eugene F. **Fundamentos da administração financeira**. 10. ed. São Paulo, SP: Pearson Makron Books, 2000.

WISCHNESKI, Jony S. **Gestão de custos e orçamentos por atividade**: o caso de cooperativa do oeste do Paraná.. 2003. 128 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, [2003].

WU, Donghui; ZUYUN, Xue. An empirical investigation of analysts' earnings forecast in China's A-share markets. **China Accounting and Finance Review**, 7 (1): 28-53, 2005.

ZDANOWICZ, José E. **Criando valor através do orçamento**: um modelo de propostaorçamentária global como requisito de sucesso na administração das empresas coureiro-calçadistas do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: Novak Multimedia, 2003.

ZDANOWICZ, José E. **Planejamento Financeiro e Orçamento**. 4ª Ed., Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2001.

ZDANOWICZ, José E. **Orçamento empresarial** – uma abordagem prática. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1989.

## APÊNDICE I

Instrumento de Coleta de Dados



<b>Etapas do Processo Orçamentário</b>	<b>Mês (Período)</b>	<b>Presidência</b>	<b>Diretoria</b>	<b>Comitê Orçamentário</b>	<b>Controladoria</b>	<b>Gestores/Responsáveis Pelas áreas/depart.</b>	<b>Outros _____</b>	<b>Outros _____</b>
Conclusão Planejamento Operacional ou Reunião dos vários orçamentos: Orçamento de Caixa; Projeção de DRE, BP, DOAR (DFC) e Análise Financeira;								
Revisão e Ajuste do Orçamento Compilado;								
Aprovação Final do Orçamento;								
Publicação/Distribuição do Orçamento Final às unidades.								

⇒ **Marque com um “X” as afirmações abaixo que identificam como o processo ocorre em sua empresa.**

**2) Ao efetuarmos o plano orçamentário em nossa empresa:**

- ( ) Utilizamos dados passados para projeções de situações futuras;
- ( ) Consideramos possíveis variações futuras do mercado (profundo conhecimento do mercado e suas possíveis tendências);
- ( ) Introduzimos novos elementos, componentes do planejamento operacional da empresa;
- ( ) Rediscutimos toda a empresa a partir de seus processos, partindo do zero (não nos baseamos em dados históricos);
- ( ) Partimos do estabelecimento do volume de produção e vendas (possíveis variações de mercado - *market share* e/ou *mix* de produção);
- ( ) O volume de produção e vendas determina o volume das demais atividades e setores da empresa;
- ( ) Fazemos apenas o orçamento dos dados unitários, e as quantidades assumidas serão as realmente acontecidas;
- ( ) Durante o período orçado, o orçamento não sofre alterações;
- ( ) Dividimos o custo fixo do variável;
- ( ) O custo variável seguirá o volume de atividade, ou seja, se, durante o período orçado, o volume de atividade variar, o custo variável também variará;
- ( ) Utilizamos o *rolling budgeting* ou *rolling forecasting* (a cada período em que o orçamento ou projeção é realizado, orça-se ou projeta-se mais um período futuro, sempre mantendo em orçamento ou projeção uma quantidade igual de períodos).

**3) Em nossa empresa, o orçamento empresarial está alinhado à estratégia empresarial de maneira:**

- ( ) Moderada;
- ( ) Forte;
- ( ) Fraca;
- ( ) Muito Forte;
- ( ) Muito Fraca;
- ( ) Não existe alinhamento.

**4) Nossa empresa:**

- Está satisfeita com o orçamento empresarial utilizado;
- Está em fase de alteração do modelo de orçamento empresarial utilizado;
- Trabalha com a cadência o mercado;
- Trabalha somente aproveitando oportunidades pontuais;
- Não utiliza orçamento.
- \_\_\_\_\_

**5) Em nossa empresa, o período coberto pelo orçamento é de:**

- 3 meses;
- 6 meses;
- 1 ano;
- 1 ano e seis meses;
- Dois anos;
- Mais do que dois anos;
- Não possuímos planejamento operacional em nossa empresa.

**6) Quantas vezes por ano o orçamento é revisado?**

- Mensalmente;
- Bimestralmente;
- Trimestralmente;
- Semestralmente;
- Anualmente;
- Sempre que necessário.

**7) Em nossa empresa, o orçamento tem a função de:**

- Permitir o planejamento e estudos para períodos posteriores e projeções;
- Servir como ferramenta para decisões diárias sobre os eventos econômicos de responsabilidade dos gestores;
- Ser um importante instrumento para o processo motivacional dos gestores;
- Direcionar e detalhar a execução das decisões tomadas no planejamento estratégico;
- Autorizar limites de gastos que os gerentes podem fazer;
- Informar o desempenho que se espera dos gerentes;
- Servir como importante instrumento de controle setorial e corporativo;
- Ser um instrumento de avaliação do real desempenho dos executivos;
- Permitir trabalhar de forma consistente, sem correr risco de surpresas (conhecer ramo de atuação e suas variações);
- Outros: \_\_\_\_\_.

**8) Em nossa empresa, o comitê orçamentário é formado:**

- Pela Presidência;
- Pela Controladoria;
- Pela Diretoria;
- Pelos Gestores de áreas;
- Pela Engenharia;
- Pelas Unidades Fabris;
- Não possuímos comitê orçamentário;

Outros: \_\_\_\_\_.

**9) Em nossa empresa, o processo orçamentário é realizado:**

da base para o topo da pirâmide ( primeiro os gerentes elaboram os seus orçamentos, e depois a direção das áreas os consolidam);

do “topo” da pirâmide para a base (primeiro a direção da empresa elabora sinteticamente o orçamento, e depois os gerentes os tornam analíticos);

Outros: \_\_\_\_\_.

**10) Marque com um “X” as afirmações abaixo que identificam como o processo decisório acontece em sua empresa:**

As ações realizadas pelas unidades de negócio e/ou unidades departamentais, bem como unidades administrativas estão vinculadas a um plano de ação central que as norteia;

Em nossa empresa, os gestores têm liberdade de alterar regras e/ou normas da nossa própria empresa, a fim de atingir a expectativa do cliente, sendo condição para isto a melhora no resultado da empresa;

Em nossa empresa, os recursos são distribuídos de acordo com o orçado e conforme a necessidade do solicitante;

Em nossa empresa, os recursos são lançados conforme a necessidade do solicitante, independentemente do orçado;

Os gestores de departamento ou área têm autonomia para alterar ações e destinações de recursos sempre que acharem necessário, de acordo com a necessidade operacional;

Em nossa empresa, as decisões são descentralizadas;

Após o orçamento consolidado, os Gerentes de Unidades têm plenos poderes para pôr o mesmo em prática, sem desvio do acordado;

Somente a Presidência pode fazer qualquer tipo de alteração no orçamento, após sua consolidação.

**11) Quanto aos níveis decisórios:**

As decisões são tomadas pela alta administração;

Os gerentes intermediários ou de áreas necessitam de aprovação para decisões não-rotineiras;

Os funcionários de nossa empresa influenciam nas decisões referentes aos procedimentos de trabalho e direção da organização por meio de grupos, círculos da qualidade ou equipes de trabalho autogerenciadas;

Os gerentes intermediários ou de área participam das decisões;

Outro(s): \_\_\_\_\_.

**12) Quando da prestação de contas, o gestor de área presta contas ao(s):**

Supervisor imediato;

Gerente;

Diretor;

Controladoria;

Outro(s): \_\_\_\_\_.

**13) Os desvios entre os valores realizados e os planejados são comunicados a cada gestor, em reunião, de forma:**

individual, isto é, com cada gerente.

em blocos de gerentes, de acordo com as características das áreas;

com o envolvimento de todos os gerentes responsáveis;



- com o envolvimento de apenas diretores;
- com o envolvimento dos diretores e dos principais gerentes;
- Com o envolvimento de Supervisores e Gerentes;
- Outro(s): \_\_\_\_\_.

**14) A área incumbida de consolidar os orçamentos de todas as outras áreas da nossa empresa e de verificar se estão de acordo com a estratégia global escolhida é a:**

- de finanças  de vendas
- de *marketing*  de controladoria
- de engenharia  de recursos humanos
- outras: \_\_\_\_\_.

**15) Quanto ao processo de execução do orçamento, a área de controladoria participa:**

- com o fornecimento de dados;
- no refinamento (ajustes) do orçamento global da empresa, ao se consolidarem os orçamentos de todas as áreas;
- no acompanhamento da execução orçamentária;
- comunicando aos gestores os eventuais desvios observados entre os valores realizados e os orçados;
- não participa;
- outros: \_\_\_\_\_.

**16) A área responsável pelo confronto dos resultados alcançados com os resultados orçados, identificando as áreas que corresponderam ou não às expectativas do planejamento da empresa, é:**

- finanças  vendas
- marketing*  controladoria
- engenharia  recursos humanos
- outras: \_\_\_\_\_.

**17) Nossa empresa possui sistema de informações integrado que apóia o processo de gestão, fornecendo dados sobre:**

- Variáveis ambientais externas;
- Informações sobre os desempenhos passados;
- O ambiente interno da organização;
- Não temos Sistema de Informações;
- Outro(s): \_\_\_\_\_.

**18) Na empresa, utiliza-se sistema de simulação de resultados por área, para escolha das melhores alternativas alinhadas ao planejamento estratégico?**

- Sim  Não

**19) O sistema de informações de nossa empresa permite ao gerente acompanhar a execução do orçamento com informações:**

- em qualquer momento do mês;
- apenas no final do mês;
- apenas no final do trimestre;
- apenas no final do semestre;
- apenas no final do ano.

**20) Na empresa, existe sistema que permite o monitoramento por áreas da organização e da empresa como um todo, comparando o realizado x orçado?**

- Sim  Não

**21) Em nossa empresa:**

- Existe um sistema claro de comunicação;
- Os objetivos estão claramente definidos;
- As responsabilidades estão claramente estabelecidas;
- Existe definição clara para obtenção de dados;
- Existe definição clara dos procedimentos de mensuração.

## **ANEXO I**

Carta de apresentação

São Leopoldo, 25 de agosto de 2008.

Prezados Senhores,

Apresentamos a mestranda em Ciências Contábeis pela UNISINOS – Universidade do Vale do Rio do Sinos, **Laura Elaine Cabral Domingos**, que está desenvolvendo a sua dissertação, sob a orientação do Prof. Dr. Auster Moreira Nascimento, com o tema “**UMA INVESTIGAÇÃO DA PRÁTICA EMPRESARIAL SOBRE O PROCESSO DE GESTÃO**”.

Para o desenvolvimento do seu trabalho a aluna está solicitando sua colaboração, respondendo as informações pertinentes ao assunto do seu trabalho de pesquisa. Sua colaboração será de fundamental importância para o sucesso dessa pesquisa. Ressalta-se que será assegurado o devido sigilo sobre as informações.

Os contatos podem ser feitos com a aluna por e-mail [lauraelaine@lauraelaine.com.br](mailto:lauraelaine@lauraelaine.com.br) ou pelo telefone (51)9945-9007.

Agradecemos a sua colaboração e estamos às ordens para informações adicionais.

Atenciosamente,



Prof. Dr. Ernani Ott  
Coordenador do PPG em Ciências Contábeis