

**PONTIFÍCIA UNIVESIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC - SP**

Gabriela Maria Pol Rana

O Cumprimento do Orçamento como Indicador de Alcance da Estratégia

MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS E FINANCEIRAS

**SÃO PAULO
2010**

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**PONTIFÍCIA UNIVESIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC - SP**

Gabriela Maria Pol Rana

O Cumprimento do Orçamento como Indicador de Alcance da Estratégia

MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS E FINANCEIRAS

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de MESTRE em Ciências Contábeis e Financeiras, sob orientação do Prof. Dr. Antonio Benedito Silva Oliveira.

**SÃO PAULO
2010**

Banca Examinadora

Aos meus pais, Helio e Ana Maria;
Ao meu marido, companheiro e amigo, Antonio Roberto;
Ao meu filho muito amado, André.

Agradecimentos

Em primeiro lugar agradeço a Deus, pois sem a Sua mão sobre a minha vida, eu jamais poderia ter chegado até aqui.

À minha família, por todo amor, carinho, ajuda, incentivo e paciência, durante todo esse período de mestrado.

Ao meu orientador, Professor Doutor Antonio Benedito Silva Oliveira que, com sua brilhante experiência e conhecimento, orientou e enriqueceu este trabalho.

Ao Prof. Dr. Pedro Luiz Côrtes e ao Prof. Dr. Marcos Peters, por aceitarem participar da banca de defesa desta dissertação.

Aos professores deste curso de mestrado, que muito me ensinaram.

A todos aqueles que colaboraram respondendo aos questionários.

E por fim, a todos que estiveram torcendo por mim e pela conclusão deste trabalho.

Resumo

Este trabalho tem como objetivo procurar elencar as possíveis limitações relacionadas ao Orçamento Empresarial quanto a sua adequação ao Planejamento Estratégico. O desenvolvimento deste trabalho foi feito com base em uma conceituação teórica de um modelo de gestão organizacional, e uma pesquisa empírica em forma de questionário para gestores de empresas da área financeira responsáveis pela elaboração do orçamento. A amostra da pesquisa é formada por 20 empresas respondentes deste questionário no universo de 270 empresas formadas pelas 10 maiores empresas de 27 segmentos listados na revista Valor 1000 de agosto de 2007. Ao final das análises das respostas ao questionário e as comparações com a conceituação teórica sobre o assunto chegou-se a conclusão de que as 55% das empresas pesquisadas elaboram orçamento fundamentado no Planejamento Estratégico, porém, as que não o fazem estão falhando na fase de controle e/ou na fase de planejamento. Na fase de controle a falha está no sistema de medição de desempenho, que não é consistente com os objetivos estratégicos, não favorecendo o alinhamento do processo orçamentário à estratégia. Na fase de planejamento, o resultado da pesquisa nos mostrou que também há falha na comunicação da estratégia aos envolvidos no processo orçamentário. O tempo elevado de duração na elaboração do processo orçamentário também é uma limitação do alinhamento do orçamento à estratégia das empresas.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Orçamento. Modelo de Gestão.

Abstract

This paper aims to seek to list the possible limitations related to the Budget Business as its suitability for Strategic Planning. The development of this work was based on a theoretical conceptualization of a model of organizational management, and empirical research in the form of a questionnaire for managers of the financial responsibility for budget preparation. The survey sample consists of 20 companies responding to this questionnaire in the universe of 270 companies formed by the 10 largest companies in 27 sectors listed in the journal *Valor 1000* of August 2007. At the end of the analysis of questionnaire responses and comparisons with the theoretical conceptualization of the issue came to the conclusion that 55% of the companies prepare the budget based on strategic planning, however, who do not are failing at the stage of control and planning phases. In the control phase the fault is in the system of performance measurement, which is not consistent with the strategic goals, not favoring the alignment of the budget process to strategy. In the planning phase, the result of research showed us that there is also failure to communicate the strategy for those involved in budgeting. The length of time high in drawing up the budget process is also a limitation of the alignment of the budget to corporate strategy.

Keywords: Strategic Planning. Budget. Management Model.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Sistema de Controle e <i>Feedback</i>	18
Figura 2 – Modelo de Decisões e seu Sistema de Informação.....	28
Figura 3 – Processo de Planejamento Estratégico.....	36
Figura 4 – Processo de Planejamento Operacional.....	38
Figura 5 – Processo de Execução.....	51
Figura 6 – Processo de Controle.....	54

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Relacionamento dos Blocos do Questionário com o Objetivo e o Aspecto Teórico do Trabalho.....	57
Tabela 2 – Correlações entre as Questões.....	84

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Correlação entre as questões a partir da variável 22.....	85
--	----

Sumário

1	Introdução	Erro! Indicador não definido.
1.1	Antecedentes e Problema de Pesquisa ...	Erro! Indicador não definido.
1.2	Hipótese	Erro! Indicador não definido.
1.3	Objetivo da Pesquisa	Erro! Indicador não definido.
1.4	Justificativa.....	Erro! Indicador não definido.
1.5	Procedimentos Metodológicos	Erro! Indicador não definido.
1.6	Estrutura do Trabalho.....	Erro! Indicador não definido.
2	Referencial Teórico	Erro! Indicador não definido.
2.1	Necessidade de Controle	Erro! Indicador não definido.
2.1.1	O Papel da Controladoria na Gestão Organizacional.....	Erro! Indicador não definido.
2.1.2	Fonte de Informações para Tomada de Decisão	Erro! Indicador não definido.
2.1.3	Considerações do Orçamento como Indicador das Estratégias.....	Erro! Indicador não definido.
2.2	Modelo de Gestão Organizacional	Erro! Indicador não definido.
2.3	Processo de gestão.....	Erro! Indicador não definido.
2.3.1	Planejamento	Erro! Indicador não definido.
2.3.1.1	Planejamento Estratégico	Erro! Indicador não definido.
2.3.1.2	Planejamento Operacional	Erro! Indicador não definido.
2.3.1.3	Orçamento Empresarial	Erro! Indicador não definido.
2.3.1.3.1	Princípios para a Elaboração do Orçamento.....	Erro! Indicador não definido.
2.3.1.3.2	Atribuições do Responsável pelo Orçamento.....	Erro! Indicador não definido.
2.3.1.3.3	Vantagens e Limitações do Orçamento	Erro! Indicador não definido.
2.3.1.3.4	Orçamento Anual como Componente do Plano de Longo Prazo	Erro! Indicador não definido.
2.3.1.3.5	Revisões de Orçamento	Erro! Indicador não definido.
2.3.2	Execução.....	Erro! Indicador não definido.
2.3.3	Controle.....	Erro! Indicador não definido.
3	Metodologia de Pesquisa	Erro! Indicador não definido.
3.1	Amostra e o universo da pesquisa	Erro! Indicador não definido.
3.2	Questionário	Erro! Indicador não definido.
3.3	Técnicas de Análise	Erro! Indicador não definido.
4	Apresentação, Análise e Interpretação dos Resultados..	Erro! Indicador não definido.
4.1	Apresentação das Respostas ao Questionário	Erro! Indicador não definido.
4.2	Análise de Correlação entre as Questões	Erro! Indicador não definido.
4.3	Interpretação do Resultado da Pesquisa Empírica ..	Erro! Indicador não definido.
5	Conclusão	Erro! Indicador não definido.

APÊNDICE A - Questionário Final Enviado às Empresas.....**Erro! Indicador não definido.**

APÊNDICE B – Relacionamento do Questionário com o Objetivo e Aspecto Teórico do Trabalho**Erro! Indicador não definido.**

1 Introdução

Esta dissertação tem como tema a utilização do orçamento como ferramenta para o alcance da estratégia. É uma pesquisa empírica feita através de um questionário respondido por gestores responsáveis pela elaboração do orçamento das empresas. À luz do conceito de um modelo de gestão, esta pesquisa tem como objetivo identificar as possíveis limitações das empresas quanto ao alinhamento do Orçamento com os objetivos estratégicos.

1.1 Antecedentes e Problema de Pesquisa

Um modelo de gestão econômica (CATELLI, 2001) define que o planejamento operacional, no qual está incluída a fase de orçamento, é uma seqüência da fase do planejamento estratégico. Este modelo de gestão é composto pelas fases de planejamento estratégico, planejamento operacional, execução e controle. Todas estas fases são amparadas por um sistema de informações. Por este conceito, a elaboração do orçamento, sendo parte seqüencial do modelo de gestão, estaria totalmente alinhada ao Planejamento Estratégico da empresa.

Porém, mesmo existindo este conceito de modelo de gestão, algumas pesquisas feitas no Brasil mostram que muitas empresas elaboram orçamento, mas não o alinham com a estratégia.

Souza (2007), em sua pesquisa de dissertação, cuja amostra foi empresas coletadas na ANEFAC (Associação Nacional dos Executivos de Finanças do Estado de São Paulo), na comunidade de ex-alunos da FGV (Fundação Getúlio Vargas), e com ex-colegas de empresas e da PUC, que teve por objetivo examinar em que estágio as organizações se encontram em relação à utilização do Planejamento Estratégico e Orçamento Empresarial como ferramenta de gestão, concluiu que

uma grande parte das empresas falha na utilização desse processo para um gerenciamento de *performance* mais efetivo. Elas não utilizam esta ferramenta para promover um melhor e

mais adequado processo de comunicação e coordenação entre os vários níveis e áreas funcionais da administração, falham em relação ao seu alinhamento com a estratégia organizacional, na execução dos planos, (...). (SOUZA, 2007)

No estudo de caso sobre a Embratel feito por Villar (2007), onde o objetivo foi o de responder à pergunta “como a Embratel pode garantir um alinhamento efetivo entre planejamento orçamentário e planejamento estratégico no mercado altamente competitivo em que ela opera?”, para concluir o trabalho o autor elencou os pontos fracos da empresa, e um deles é a “falta de consistência entre o Planejamento Orçamentário e o Planejamento Estratégico, onde o Planejamento Orçamentário não contempla todos os objetivos estratégicos”.

No trabalho realizado por Ribeiro (2004), em estudo de caso da CBTU, com o objetivo de compreender como assegurar o alinhamento estratégico do Planejamento Orçamentário na empresa CBTU, sua conclusão fez-se lembrar que dentre os resultados mais significativos da pesquisa foi a não adequação do Planejamento Orçamentário da empresa à sua estratégia.

Desta forma, a questão como problema de pesquisa desta dissertação é:

- Quais as limitações no processo de planejamento e orçamento das empresas que causam o não alinhamento do orçamento como os objetivos estratégicos?

1.2 Hipótese

Alcançar as metas orçamentárias será um indicador do alcance dos objetivos estratégicos, desde que o processo orçamentário e a informação orçamentária satisfaçam algumas condições:

- O sistema de medição de desempenho seja consistente com os objetivos estratégicos;
- O sistema de medição de desempenho favoreça o alinhamento do processo orçamentário à estratégia;

- A estratégia seja claramente comunicada a todos os indivíduos envolvidos no processo de planejamento;
- O tempo de duração do processo de elaboração do orçamento não seja elevado;
- Exista elaboração de indicadores financeiros, quantitativos e de relação com o mercado;
- Exista participação dos gestores das diversas áreas no processo orçamentário;
- Haja elaboração do Planejamento Estratégico (PE);
- O Planejamento Estratégico defina os objetivos estratégicos a serem atingidos;
- O Planejamento Estratégico defina as ações para execução dos objetivos estabelecidos;
- O Planejamento Operacional esteja fundamentado no Planejamento Estratégico;
- Os planos de ação sejam desdobrados para todas as áreas da empresa.

1.3 Objetivo da Pesquisa

O objetivo desta pesquisa é identificar as possíveis limitações relacionadas ao Orçamento Empresarial para que seu cumprimento represente o alinhamento com o Planejamento Estratégico.

1.4 Justificativa

Como já mencionado anteriormente na definição do problema de pesquisa, existem problemas teóricos mostrados por algumas pesquisas, com as dissertações de Souza (2007), de Villar (2007) e de Ribeiro (2004), em que o orçamento não está sendo utilizado pelas empresas como uma ferramenta de monitoramento do alcance

das estratégias, por não estar alinhado ao Planejamento Estratégico, justificando assim a escolha deste tema para este trabalho.

O Planejamento Estratégico é importante para a gestão das empresas, independentemente da área de atuação, para o planejamento da continuidade da mesma, pois é através dele que são definidos os objetivos estratégicos organizacionais.

Competitividade, novos entrantes, pressões de fornecedores e clientes é a realidade vivida pelas empresas. Para enfrentar esta situação, é necessário planejamento, controle, decisões acertadas e rápidas, agilidade, sistemas de informação integrados e ferramentas relevantes e bem executadas. Perante esta realidade, uma ferramenta importante para alcance das metas estratégicas acreditamos ser o Orçamento Empresarial.

Segundo Ishisaki (2003), a utilização do orçamento faz com que a empresa possa planejar e visualizar a *performance* de seus negócios, tornando-a mais transparente e ágil para aplicar correções durante a sua execução e atingir a meta estabelecida.

O principal desafio que existe quando falamos em planejamento estratégico-orçamentário é garantir que as estratégias da empresa sejam cumpridas de modo alinhado ao orçamento pré-estabelecido.

Em pesquisa realizada por Padoveze e Benedicto (2005), pela amostra pesquisada (empresas de médio e grande porte estabelecidas na região metropolitana de Campinas), 100% das empresas multinacionais e 82,4% das empresas nacionais utilizam normalmente o sistema orçamentário para planejamento. 90,5% das empresas multinacionais e 58,8% das empresas nacionais elaboram Planejamento Estratégico, mas apenas 23,8% das empresas multinacionais e 5,9% das empresas nacionais avaliam o Planejamento Estratégico com a ferramenta Balanced Scorecard (BSC), conforme mostrado abaixo.

	Orçamento	Planejamento Estratégico	BSC
Multinacionais	100%	90,50%	23,80%
Nacionais	82,40%	58,80%	5,90%

Fonte: criação da autora conforme informações de Padoveze e Benedicto (2005)

A conclusão da pesquisa feita por Frezatti, Relvas e Junqueira (2010) sobre a utilização e conhecimento da ferramenta Balanced Scorecard (BSC) em 106 empresas brasileiras foi a de que apenas 26% destas empresas utilizam o BSC ou ainda estão em fase de implantação desta ferramenta de monitoramento do planejamento estratégico.

Como o BSC ainda não é muito utilizado nas empresas, de acordo com estas pesquisas, e o orçamento é uma ferramenta de controle de gastos utilizada por muitas empresas, conforme pesquisado por Paoveze e Benedicto (2005), e também é, na teoria, uma ferramenta de gestão possível de transmitir o alcance das diretrizes estratégicas, segundo um modelo de gestão descrito em Catelli (2001), por que não unir as duas coisas? Ou seja, utilizar o orçamento, que é uma ferramenta de gestão já utilizada por muitas empresas para controle de gastos, também como ferramenta de medição do alcance das estratégias.

1.5 Procedimentos Metodológicos

Este é um trabalho de pesquisa bibliográfica, que coleta informações de diversos autores sobre Planejamento Estratégico, Planejamento Operacional e Orçamento Empresarial, assim como suas visões a respeito do alinhamento entre eles.

Há também uma pesquisa empírica, feita através de um questionário respondido por gestores de empresas responsáveis pela preparação e divulgação do orçamento. Este questionário tem como objetivo coletar informações a respeito da prática da elaboração do orçamento e se o mesmo é elaborado em função de um planejamento estratégico.

Com base nestes procedimentos metodológicos, esta pesquisa tem como objetivo verificar se o que foi abordado na pesquisa bibliográfica representa de alguma forma, a realidade vivida pelas empresas, de forma a identificar as possíveis limitações quanto ao alinhamento do Orçamento ao Planejamento Estratégico.

1.6 Estrutura do Trabalho

O presente trabalho apresenta, em sua estrutura, cinco capítulos, sendo:

Capítulo 1- Introdução - A introdução contém o problema de pesquisa, os objetivos da pesquisa, a justificativa do tema, a metodologia utilizada e a estrutura do trabalho.

Capítulo 2 – Referencial Teórico – Este capítulo aborda toda a parte de conceituação teórica, também chamada de Revisão de Literatura ou Revisão Bibliográfica. É a base referencial para a elaboração do questionário da pesquisa empírica e também para comparação da teoria com a prática das empresas.

Capítulo 3 – Metodologia de Pesquisa – Este capítulo explica todo o procedimento metodológico da pesquisa empírica, feita através de questionário.

Capítulo 4 – Apresentação, Análise e Interpretação dos Resultados – Neste capítulo são divulgados os resultados das respostas do questionário. Esta pesquisa tem como objetivo verificar se o que foi abordado no capítulo 2 representa de alguma forma, a realidade das empresas.

Capítulo 5 – Conclusão - A conclusão do trabalho responde a questão do problema da pesquisa, com base nas informações coletadas através das pesquisas bibliográfica e empírica.

2 Referencial Teórico

Este capítulo apresenta um conceito de Modelo de Gestão e a visão de diversos autores sobre o papel da Controladoria na Gestão Organizacional. Este referencial teórico é a base para a elaboração do questionário aplicado na pesquisa empírica.

O capítulo pretende mostrar, na teoria, como é possível o cumprimento do orçamento ser uma ferramenta capaz de monitorar o alcance das diretrizes estratégicas da organização.

Compararemos, mais ao final do trabalho, o referencial teórico com o resultado da pesquisa empírica feita através de questionário a gestores de empresas responsáveis pela elaboração do orçamento para verificar o que as empresas estão fazendo na prática. Em pesquisas feitas anteriormente (Souza (2007), Villar (2007) e Ribeiro (2004)), notou-se que as empresas, em geral, não conseguem alinhar o orçamento à estratégia. Por este trabalho, vamos tentar elencar os possíveis problemas que podem estar ocorrendo no processo de planejamento das empresas a fim de explicar os motivos pelos quais o orçamento não esteja sendo alinhado com o Planejamento Estratégico.

2.1 Necessidade de Controle

Com a globalização, grande parte das empresas passou a se desenvolver em um meio-ambiente caracterizado por grande instabilidade, muito complexo e bastante hostil que passou a exigir um constante aperfeiçoamento dos sistemas de controle. O controle é fundamental para assegurar que as atividades de uma empresa se realizem da forma desejada e contribuam para a manutenção e melhora da posição competitiva e a consecução das estratégias, planos, programas e operações. O gestor deve utilizar instrumento de controle para otimizar toda a organização e não apenas sua própria área de atuação.

Segundo estudo elaborado por Frezatti, Relvas, Junqueira e Nascimento (2009), a existência do orçamento na fase de maturidade nas empresas ocorre, pois

nesta fase o controle dos gastos passa a ser fundamental para atingir os resultados desejados, e, assim, é necessário ter um processo de planejamento estruturado e formalizado.

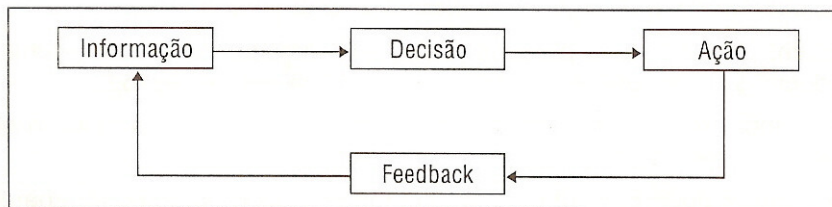
Em um ambiente caracterizado por fortes mudanças e bastante competitivo é fundamental ter informação tanto externa como interna, para facilitar a adaptação da estratégia. De acordo com Gomes e Amat (1995), “o controle estratégico é aquele que está orientado à manutenção e a melhora contínua da posição competitiva da empresa”.

Em organizações, controlar significa monitorar, avaliar e melhorar as diversas atividades que ocorrem dentro de uma organização.

Oliveira in Catelli (2001, p.171) afirma que “a função controle está intimamente ligada a função planejamento por meio do sistema de *feedback* que fornece informações sobre o resultado das decisões passadas”.

Segundo Figueiredo e Caggiano (1997, p.47) “este sistema é necessário para avaliação da qualidade do processo decisório e para seu aperfeiçoamento”, como ilustrado na figura 1.

Figura 1 – Sistema de Controle e *Feedback*



Fonte: Figueiredo e Caggiano (1997, p.47)

Segundo Figueiredo e Caggiano (1997, p.47) “a informação é “a alma” de todo sistema, e a responsabilidade pela produção de um sistema de informações adequado é a suprema preocupação do gestor”.

2.1.1 O Papel da Controladoria na Gestão Organizacional

A Controladoria é a área responsável pela consolidação dos orçamentos das diversas áreas da empresa, gerando o orçamento empresarial. Além da atribuição de garantir que o orçamento esteja visando o cumprimento dos objetivos estratégicos da empresa, a Controladoria, com este objetivo, possui outros papéis no Modelo de Gestão.

Segundo Anthony e Govindarajan (2008, p.110), o *Controller* é o responsável pelo projeto e operação do sistema de controle gerencial, e, além disso, possui as seguintes funções:

- Preparação de demonstrações e relatórios financeiros para acionistas e outros grupos externos;
- Preparação e análise de relatórios de desempenho, interpretando estes relatórios para os gerentes e analisando programas e propostas orçamentárias para os vários segmentos da empresa, consolidando-os em um orçamento anual global;
- Supervisão de auditoria interna e procedimentos de controle contábil visando garantir a validade das informações, estabelecimento de salvaguardas adequadas contra roubos e fraudes, e execução de auditorias operacionais;
- Desenvolvimento de pessoal na organização controladora e participação na educação de pessoal gerencial em questões relacionadas à função de controle.

Segundo Crozatti (2003), a missão da controladoria numa empresa é prover a eficácia econômica da mesma. Sendo assim, é responsável pela sinergia que deve haver entre as diversas áreas da empresa, buscando a otimização do resultado econômico global. Portanto, a controladoria tem um papel decisivo para eficácia do processo de gestão nas fases de planejamento operacional, execução e controle. Já na fase de planejamento estratégico, a controladoria pode contribuir com sugestões que conduzam a elaborar melhores diretrizes que possibilitem maior integração sinérgica entre as áreas. Desta forma, contribui para que os planos estratégico e operacional garantam a otimização do valor econômico da empresa.

Também para Oliveira in Catelli (2007, p.173), durante o processo de planejamento, é a controladoria quem tem o papel de consolidadora do resultado, coordenando os orçamentos das diversas áreas, buscando otimizar o resultado da empresa. Tem também um papel de fornecedora de informações econômicas, do ponto de vista interno à empresa, além de um papel de gestora de sistemas de informações para gestão econômica da empresa. Ajuda, também, disponibilizando sistemas para simulações, conceituando modelos de decisão apropriados e simulando resultados de alternativas diversas.

O *controller* tem o papel de definir e controlar todo o fluxo de informações da empresa, para garantir que as informações corretas cheguem aos interessados nos prazos adequados e a alta administração receba informações úteis à tomada de decisão. As decisões tomadas pela alta administração geram ações que gerarão mais informações que necessitarão de mais controle. Assim, a função básica da controladoria é garantir o perfeito fluxo do processo: decisão -> ação -> informação -> controle. (CREPALDI, 1998, p.25)

Para Martin (2002), a Controladoria precisa ser estratégica para atender às necessidades da gestão moderna, sem perder seu caráter de apoio operacional. Para a Controladoria, o entendimento sobre as forças ambientais em que a empresa atua é essencial, pois é o ambiente e suas forças que, na verdade, estão na base das estratégias, e estas correspondem em planos de ação e disposição de recursos segundo os quais as empresas procuram obter competitividade e produzir valor de forma crescente e sustentável.

Na pesquisa realizada por Frezatti e Guerreiro (2007, p.49), a respeito da participação da contabilidade gerencial no processo de planejamento, foi concluído que, isoladamente, o planejamento estratégico não é influenciado pela contabilidade gerencial, porém, no orçamento existe a influência da contabilidade gerencial e também para o planejamento estratégico e do orçamento, existe influência dos atributos da contabilidade gerencial a respeito do relacionamento dos instrumentos de planejamento como um todo.

De acordo com a pesquisa realizada por Silva e Gonçalves (2006, p. 10), a controladoria não está participando no estabelecimento das estratégias e diretrizes que são inseridas na projeção orçamentária das empresas.

A pesquisa realizada por Borinelli e Rocha (2007) apontou que em 90% das empresas pesquisadas a controladoria exerce o papel de assessora das demais áreas da organização e também de porta-voz interna na alta administração.

A controladoria, ao disponibilizar instrumentos de controle de gestão que influenciam mudanças comportamentais e estruturais nas organizações, no sentido da otimização do resultado econômico global, conciliando os diversos interesses, anseios e necessidades, participa como coordenadora do processo de gestão empresarial com ênfase na eficácia. Assim, a missão da controladoria é tornar a empresa viável a todos que direta ou indiretamente dela participam. (MAMBRINI, BAUREN e COLAUTO, 2002)

Como vimos durante a definição do processo de gestão, em resumo, a grande influência da controladoria neste processo se dá da seguinte forma em cada etapa:

- Na fase de Planejamento Estratégico – contribuir com sugestões que conduzam a elaborar melhores diretrizes que possibilitem maior integração sinérgica entre as áreas. Desta forma, contribui para que os planos estratégico e operacional garantam a otimização do valor econômico da empresa;
- Na fase de Planejamento Operacional e Orçamento – integração entre as diversas áreas da empresa, fazendo com que o planejamento entre elas haja coerência entre si e também com o objetivo geral da empresa. É a Controladoria quem tem a visão geral do planejamento da organização;
- Na fase da Execução – como gestora do sistema de informações contábeis, a controladoria é responsável por fornecer, a todos os usuários de tais informações, dados reais sobre o resultado efetivo das operações da empresa, de forma a ser comparável com o que foi planejado anteriormente;
- Na fase do Controle – nesta fase do processo de gestão é onde a controladoria exerce maior grau de influência, pois ela é a responsável por controlar os resultados econômicos da empresa. Nesta fase, ela é responsável de fornecer, a todos os gestores, relatórios com informações

comparativas entre o realizado e o planejado e suas variações, inclusive, relatórios de indicadores de desempenho, para que sejam analisados os desvios ocorridos, procurando identificar suas causas, e direcionar ações corretivas, visando alcançar os objetivos propostos.

2.1.2 Fonte de Informações para Tomada de Decisão

“As decisões empresariais precisam de informações pertinentes e relevantes para dar-lhes fundamento e orientação”. (MARTIN, 2002)

Para Frezatti e Guerreiro (2007, p. 41) o fornecimento de informações é um dos elementos prioritários no processo de tomada de decisão. Desta forma, a contabilidade gerencial é um elemento importante no processo de gestão, pois ela é a fonte de informações necessárias para a realização de cada uma das etapas deste processo.

Dentro da rede de informações, os pontos de decisão podem ser identificados em três níveis segundo Figueiredo e Caggiano (1997, p.51):

Planejamento Estratégico envolve-se com a determinação dos objetivos e metas da corporação, assim como com o desenvolvimento de padrões, políticas e estratégias através das quais eles serão alcançados.

Controle Gerencial é a atividade seguinte que se ocupa com a implementação do plano estratégico e assegura que os recursos necessários foram obtidos e também que estão sendo usados de maneira eficiente.

Controle Operacional é o processo que assegura que tarefas específicas estão sendo desempenhadas com eficiência e efetividade. É uma atividade que focaliza trabalho e transações individuais, opera em tempo real (isto é, dados são relatados à medida que os eventos ocorrem). Controle Operacional é assim exercido sobre o sistema operacional, isto é, inclui registro de estoques, registro de pessoal, manuseamento de dados e manutenção de registros.

A interação entre estes três níveis de atividades, segundo Nakagawa (1993, p.90), “é capaz de assegurar que os gerentes tenham o suporte necessário de informações para que a análise das atividades previstas nas etapas que

caracterizam seu processo de tomada de decisões seja feita de modo que os recursos da empresa sejam utilizados com eficiência e eficácia”.

Para Menezes e Riccio (2005), o Controller deve ter o papel de Gestor das Informações, pois ter uma posição privilegiada na organização, podendo observar a melhor contribuição que pode dar para o resultado das atividades sob responsabilidade dos executivos funcionais (unidades de negócios).

O contador gerencial deve esforçar-se para assegurar que a administração tome as melhores decisões estratégicas para o longo prazo. O desafio é propiciar informações úteis e relevantes que facilitarão encontrar as respostas certas para as questões fundamentais, em toda a empresa, com um enfoque constante sobre o que deve ser feito de imediato e mais tarde. É necessário que os contadores gerenciais ultrapassem a informação contábil para serem proativos no fornecimento, para suas equipes de administração, de dados pertinentes e oportunos sobre essas questões empresariais mais amplas. (CREPALDI, 1998, p.20)

A contabilidade de gestão também é um sistema de informação que fornece dados para a administração. Segundo Gomes e Amat (1995), a “contabilidade de gestão permite avaliar a contribuição econômica das diferentes atividades que são realizadas pela empresa e, portanto facilitar o processo de decisão que possibilite o aperfeiçoamento contínuo desta contribuição”.

A informação que é produzida pela contabilidade de gestão acerca do resultado da empresa e de cada uma de suas unidades é fundamental para determinar as políticas mais adequadas para melhorar seu desempenho.

Para que os gestores possam executar o processo administrativo com eficiência a fim de atingir os objetivos estabelecidos, com menor risco, é preciso que existam informações confiáveis que lhes permitam aumentar seu grau de segurança para a tomada de decisão.

Conforme afirma Guerreiro (1992), “a informação é a matéria prima do processo de tomada de decisão”. Ela é um recurso relevante ao processo decisório e para a continuidade da empresa, segundo Reginato e Nascimento (2007).

Portanto, a informação para a gestão deve ser útil para atender as necessidades dos gestores. Ela deve ter um sentido lógico. Os sistemas de informações devem ser configurados de forma a agregar valor à tomada de decisão dos gestores.

Segundo Padoveze (2000, p.43), para que uma informação seja considerada boa, ela deve preencher os seguintes requisitos: conteúdo, precisão atualidade, frequência, adequação à decisão, valor econômico, relevância, entendimento, confiabilidade, relatividade, exceção, acionabilidade, flexibilidade, motivação, segmentação, consistência, integração, uniformidade de crédito, oportunidade, objetividade, seletividade, indicação de causa, volume, generalidade etc.

A informação deve estar presente em todas as etapas do processo de tomada de decisão. Sem a informação, não há embasamento para qualquer tipo de decisão.

2.1.3 Considerações do Orçamento como Indicador das Estratégias

A fase de planejamento do processo de gestão inicia-se com a elaboração do Planejamento Estratégico (PE). Nesta etapa do processo é preciso entender o cenário onde a empresa está operando, para que sejam formuladas as diretrizes estratégicas e dos planos de ações que irão nortear o planejamento operacional. O PE deve direcionar o caminho que todas as áreas da empresa devem seguir para que os objetivos da empresa sejam atingidos. Finalizada a elaboração do PE, deve-se iniciar o Planejamento Operacional (PO), onde são planejados os consumos de recursos, volumes de serviços e ações a serem realizadas. Nesta fase de planejamento elabora-se o Orçamento, que trata da valorização dos consumos, volumes e ações planejadas nesta fase.

O PE é um planejamento com objetivos a serem alcançados a longo prazo, e no PO são planejadas as ações de curto prazo, normalmente um ano fiscal. Todo ano são planejadas novas ações que tem por objetivo a perseguição das metas de longo prazo definidas no PE.

Conforme pesquisa realizada por Padoveze e Benedicto (2005), quase a totalidade das empresas pesquisadas (empresas de médio e grande porte estabelecidas na região metropolitana de Campinas) possui processo orçamentário

para controle de gestão, porém não o utilizam para identificar o cumprimento das metas estratégicas, ou por não elaborarem formalmente um Planejamento Estratégico, ou por possuírem outras ferramentas de medição de alcance dos objetivos estratégicos.

No modelo de gestão que detalharemos em seguida, veremos que o cumprimento do Orçamento significa estar no caminho de alcançar os objetivos estratégicos traçados na fase inicial de todo o processo.

Para diminuir as chances de insucesso no alcance dos objetivos estratégicos, alguns autores como Sanvicente e Santos (2000), Welsch (1983) e Oliveira, Perez e Silva (2008) citam algumas práticas, condições ou princípios devem ser levados em conta na elaboração do orçamento, como por exemplo:

- Apoio da alta administração;
- Participação de membros de todas as áreas da empresa, com definição de responsabilidades e comprometimento de todos os envolvidos;
- Os objetivos e metas estratégicas devem ser claramente comunicados a todos os funcionários, ou, pelo menos, a todos os envolvidos no processo de planejamento e orçamento;
- Construção de cronograma de reuniões;
- Definição de prazos de entregas dos orçamentos das áreas;
- Deve haver um sistema de informações gerenciais estruturado para fornecer informações com dados úteis para fins de planejamento e avaliação de desempenho;
- O planejamento deve expressar expectativas compatíveis com as potencialidades reais de desempenho;
- O planejamento deve ser flexível e adaptável a novas situações, permitindo ajustes e revisões sempre que se alterem variáveis consideráveis;
- O planejamento deve servir de guia para a execução e deve estar alinhado aos padrões de realização para permitir comparabilidade entre realizado e orçado, facilitando o processo de controle;
- Acompanhamento de desempenho – se for inferior às metas, deve-se adotar ações corretivas;
- Planejamento, execução e controle do processo orçamentário – a implantação de um orçamento leva tempo, fazendo-se necessária uma

constante educação orçamentária, em relação à habilidade das pessoas em lidar com tal instrumento, destacando-se, assim, a necessidade de planejamento, execução e controle do próprio processo orçamentário, cabendo à área de controladoria tal tarefa.

Além de possuir um modelo de gestão que proporcione a elaboração do orçamento baseado nas diretrizes estratégicas, a empresa precisa que seus gestores sejam amparados por um sistema de informações que possa disponibilizar-lhes informações confiáveis para tomada de decisão. NAKAGAWA (1993)

Henri (2010), em sua pesquisa realizada com empresas industriais sobre a revisão periódica do sistema de medição de desempenho, chegou à conclusão de que os sistemas de medição de desempenho não são revistos na mesma velocidade com que as mudanças ambientais ocorrem, elas a fazem dependendo do grau das mudanças ambientais internas e externas.

A responsabilidade de fornecer tais informações é da área de Controladoria, que também tem a responsabilidade por consolidar os orçamentos das diversas áreas da empresa. Com isso, a Controladoria tem a visão geral do resultado da empresa, analisando este resultado com os objetivos estratégicos globais da empresa.

2.2 Modelo de Gestão Organizacional

Gestão significa gerência, administração. Administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar recursos para atingir objetivos.

Mosimann, Alves e Fisch (1993, p.27), ao citar Catelli, definem que gerir é fazer as coisas acontecerem. O gestor é quem toma as decisões para que as coisas aconteçam de forma que a empresa atinja seus objetivos. Desta forma, administrar é conduzir a organização para seus objetivos.

Um modelo de gestão organizacional é a maneira com que os administradores devem utilizar todos os recursos da empresa para que os objetivos e metas sejam alcançadas. Para isso, podem utilizar-se de ferramentas de medição e acompanhamento para que, a qualquer desvio apresentando seja possível a

rápida tomada de decisão para a correção de um problema ou até mesmo ajustes no planejamento inicial, caso haja mudanças no cenário atual.

Para Catelli (2001, p.57), toda empresa possui um modelo de gestão, que é constituído de um conjunto de crenças e valores sobre a maneira de administrá-la.

Segundo Oliveira, Perez e Silva (2008, p.138), também acreditam que o modelo de gestão representa os princípios básicos que norteiam uma organização, servindo como referencial para orientar os gestores nos processos de planejamento, tomada de decisões e controle.

Para a melhor e mais rápida tomada de decisão é necessário que a organização apresente um modelo de gestão que consista em acompanhamentos e controles efetivos da real situação da empresa. Para isso, é importante que todo este processo esteja amparado por um sistema de informações.

Nakagawa (1993, p. 90) coloca que a principal característica de um modelo de gestão para tomada de decisões de uma empresa deve ser a interação entre o processo de planejamento e controle com um sistema de informações, buscando eficiência e eficácia de suas operações.

Um sistema de informação é uma ferramenta administrativa constituída por dados de toda a operação da empresa, seja ela quantitativa ou financeira, que, através de tecnologia, são transformados em informações organizadas de uma maneira que facilite a compreensão destes dados, permitindo uma tomada de decisão mais fundamentada.

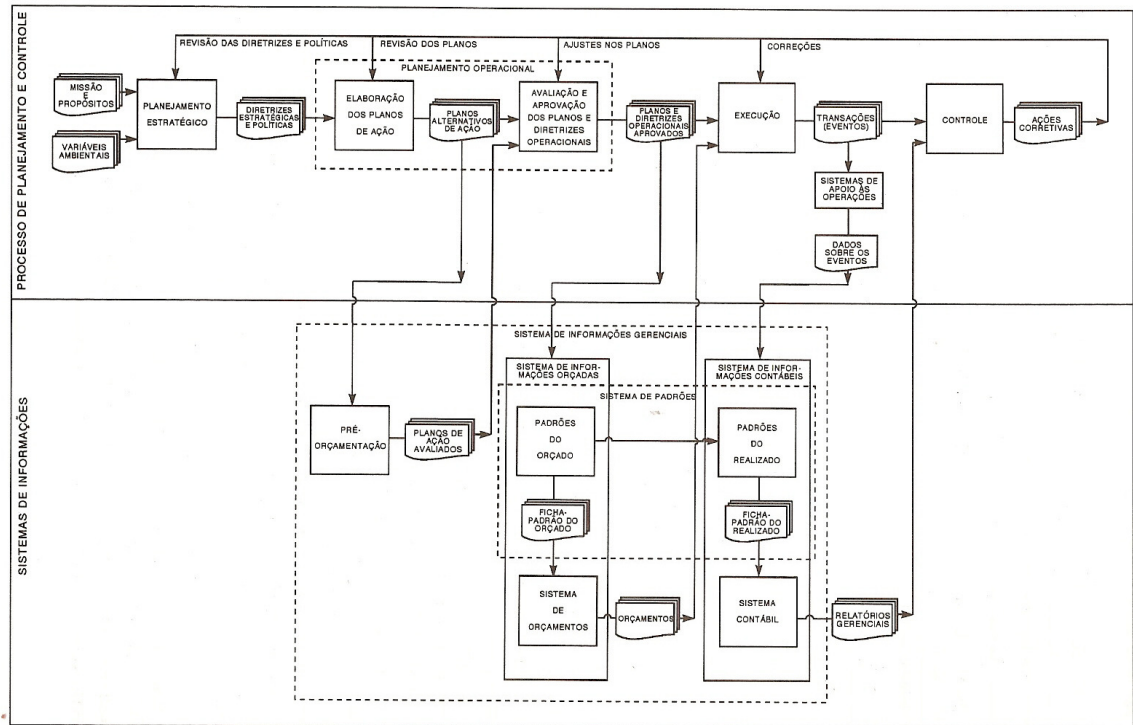
Para Oliveira, Perez e Silva (2008, p.65), os dados são transformados em informações pelo sistema de informações gerenciais. Estas informações são utilizadas na estrutura decisória da empresa como ferramenta que possibilita a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados.

De acordo com Aguiar e Frezatti (2007, p.49), um sistema de controle gerencial tem como objetivo adequar o contexto estratégico de atuação da organização, e que esta adequação resulte em um impacto positivo no desempenho organizacional.

Além do alinhamento entre os planejamentos estratégico, operacional e orçamento, o modelo de gestão deve estar amparado por um sistema de controle gerencial consistente, segundo Anthony e Govindarajan (2008, p.578).

A figura 2 mostra todas as fases do modelo de gestão e a integração com os sistemas de informação.

Figura 2 – Modelo de decisões e seu sistema de informação



Fonte: NAKAGAWA (1993, p. 91)

Segundo Mosimann, Alves e Fisch (1993, p.28), o modelo de gestão ideal é composto por um processo de gestão (planejamento, execução e controle) dinâmico, flexível e oportuno, ou seja, adaptável às mudanças, com estilo participativo, voltado para a eficácia empresarial.

Assim, um modelo de gestão organizacional baseia-se em princípios básicos que definem a maneira com que os gestores devem administrar e utilizar os recursos da empresa para que os objetivos e metas sejam alcançadas. Para isso é importante que o modelo de gestão seja amparado por um sistema de informações gerenciais, que transformam dados da operação da empresa em informações facilitadas para que a tomada de decisão por parte dos gestores seja rápida e eficiente. Isso é o processo de gestão, composto pelas etapas de planejamento, execução e controle da empresa.

2.3 Processo de gestão

O processo de gestão é formado pelas fases de planejamento, de execução e de controle da empresa, com o objetivo de garantir sua continuidade, atingir seus objetivos e cumprir sua missão.

Assim, o processo de gestão deve garantir que as decisões tomadas na empresa conduzam-na ao cumprimento de sua missão e o equilíbrio necessários para sua continuidade (CATELLI, 2001, p.58).

De acordo com Crozatti (2003, p.4), o processo de gestão consiste de uma série de subprocessos que, após a concepção da empresa, do modelo de gestão, e identificação de sua missão, devem ser estabelecidos por planos de ações que englobem as áreas e atividades que serão desenvolvidas.

O processo de gestão, também conhecido como processo decisório, é um processo de planejamento e controle, influenciado pelo modelo de gestão a empresa, pela sua filosofia e também pelas variáveis ambientais que exercem influência sobre ela (JULIÃO, 2003).

O processo de gestão deve estar presente em cada área da empresa, ou seja, as fases de planejamento, execução e controle deve ser elaborada por cada uma das áreas, buscando cumprir seus objetivos específicos sem tirar de foco os objetivos gerais da empresa como um todo.

Mosimann, Alves e Fisch (1993, p.35) também concordam que os objetivos de cada área devem estar associados aos objetivos da empresa. Assim, cada área da empresa tem um processo de gestão, também denominado processo decisório, pois é em cada etapa desse processo que as decisões são tomadas. As áreas existem para que a empresa obtenha melhores resultados na busca de sua eficácia.

Mosimann, Alves e Fisch (1993, p.35) afirmam ainda que cada área ou departamento da empresa possui uma missão a cumprir e objetivos a alcançar. A missão das diversas áreas de uma empresa é dar suporte à gestão dos negócios da mesma, de modo a assegurar que a empresa atinja seus objetivos de forma eficiente.

De acordo com Berto e Nakao (1999), o processo de gestão compreende todo um processo decisório, que deve ocorrer todo o esforço gerencial na busca do

cumprimento da missão da empresa. Esse processo é dividido em três fases: o planejamento, a execução e o controle.

O processo de planejamento pode ser dividido em mais níveis, que também definem os níveis de decisão. Há o planejamento ao nível estratégico, onde são definidas as diretrizes estratégicas; e o planejamento operacional, de médio e longo prazo, que deve estar em conformidade com o que foi estabelecido ao nível estratégico. Nele ocorre toda a elaboração dos planos que detalham as diretrizes estratégicas genéricas, no sentido de como elas serão colocadas em prática.

É na fase de execução que as ações se efetivam na prática. Tudo o que foi definido na programação se transforma em ações das transações planejadas.

Na fase de controle é levantado e analisado se tudo o que foi planejado foi ou está sendo realizado. É um sistema de *feedback* que permite ao gestor verificar o quanto se realizou daquilo que fora planejado, adotar medidas corretivas para ajustar o que está sendo executado aos objetivos iniciais ou então rever estes objetivos.

Segundo Oliveira in Catelli (2001, p.157), “quanto melhor for seu processo de planejamento e controle, melhores serão suas possibilidades de crescer com continuidade”.

Desta forma, o processo de gestão consiste em uma divisão de fases, composta pelas fases de planejamento estratégico, planejamento operacional, execução e controle. Este processo é executado por todas as áreas da empresa, que por sua vez, tem como objetivo específico a administração de suas atividades de forma a maximizar os objetivos gerais da empresa, a fim de garantir sua continuidade e cumprir sua missão.

2.3.1 Planejamento

Segundo Oliveira e Silva (2006, p.215), “o processo de planejar envolve um modo de pensar; um salutar modo de pensar envolve indagações; e indagações envolvem questionamentos sobre o que será feito, como quando, para quem, por que, por quem e onde”.

Planejar é estabelecer com antecedência as ações que devem ser executadas, estimar recursos a serem empregados e definir as atribuições de responsabilidades em relação a um período futuro determinado, para que sejam alcançados satisfatoriamente os objetivos porventura fixados para uma empresa e suas unidades. (SANVICENTE e SANTOS, 2000, p.16).

Primeiro é preciso estabelecer os objetivos a que estas ações irão focar. Ou seja, o ato de planejar tem início no estabelecimento de objetivos e metas a serem atingidos em um determinado período de tempo. Na seqüencia, são planejadas as ações que serão executadas para que estes objetivos e metas sejam atingidos.

De acordo com Oliveira in Catelli (2001, p.155), as empresas planejam-se porque existem tarefas a cumprir, atividades a desempenhar, enfim, produtos a fabricar, serviços a prestar. E desejam fazer isso da forma mais econômica possível, coordenando o uso dos diferentes recursos humanos, materiais, financeiros, tecnológicos, cada um em seu tempo, com suas especificidades próprias, para que os objetivos possam ser atingidos. Ao mesmo tempo, a empresa busca também sua continuidade, maximizando o fluxo de benefícios para os acionistas, empregados, clientes, fornecedores e demais entidades da sociedade.

Dentre os objetivos da empresa, a missão (objetivo determinado) e a continuidade (objetivo natural) são objetivos permanentes a serem perseguidos pela empresa e devem anteceder todos os demais. (MOISMANN, ALVES e FISCH, 1993, p.39)

O planejamento é a ponte que serve de elo entre o onde estamos e para onde vamos. Os objetivos e planejamentos das diversas áreas da empresa devem estar sempre em perfeita integração para que a missão seja cumprida e a continuidade seja mantida.

O planejamento também envolve avaliação e tomada de decisões em cenários prováveis, visando definir um plano para atingir uma situação futura desejada.

Mosimann, Alves e Fisch (1993, p.41) colocam algumas características do planejamento, como:

- O planejamento deve anteceder as operações, e as operações devem ser compatíveis com o que foi definido no planejamento;
- O planejamento deve interagir permanentemente com o controle, para medir a eficácia do planejamento e se os objetivos estão sendo

alcançados. O planejamento sem controle não tem eficácia. Não pode haver controle sem que haja planejamento;

- O planejamento associado ao controle serve para avaliar o desempenho da empresa e das áreas.

O planejamento é necessário porque a realização dos objetivos da empresa requer um conjunto de decisões seqüenciais e interdependentes, onde, as decisões de uma etapa deverão ser consideradas na etapa seguinte. Desta forma, o planejamento se preocupa em evitar ações e decisões inadequadas e reduzir a freqüência dos insucessos. (NAKAGAWA, 1993, p.51)

A fase de planejamento é dividida em duas etapas: o planejamento estratégico e o planejamento operacional, que serão explicados detalhadamente a seguir. Dentro do planejamento operacional é que se encaixa o Orçamento empresarial, que também veremos neste capítulo.

Para Crozatti (2003, p.6), a primeira fase de planejamento no processo de gestão é o planejamento estratégico, voltado ao entendimento do cenário onde a empresa está operando. O produto deste planejamento é a formulação das diretrizes estratégicas e das linhas mestras de ação que irão nortear o planejamento operacional.

Segundo Anthony e Govindarajan (2008, p. 330), existe uma distinção entre formulação de estratégia e planejamento estratégico:

A formulação de estratégia é o processo de decidir sobre as novas estratégias, ao passo que o planejamento estratégico é o processo de decidir como executar as estratégias. No processo da formulação da estratégia, a gestão chega às metas da organização e cria as estratégias principais para alcançar estas metas. O processo de planejamento estratégico então utiliza as metas e as estratégias dadas e desenvolve os programas que cumprirão as estratégias e atingirão eficiente e eficazmente as metas. (ANTHONY e GOVINDARAJAN, 2008, p. 330)

Para unificar a linguagem neste trabalho, podemos entender que o processo de formulação da estratégia definida pelos autores acima citados é o que

consideramos neste estudo de Planejamento Estratégico, e o processo de planejamento estratégico mencionado pelos autores, nós consideramos como Planejamento Operacional, como veremos mais adiante neste capítulo.

Segundo Frezatti (2000, p. 31), o processo de gerenciamento do planejamento deve seguir alguns princípios básicos, como envolvimento administrativo, adaptação organizacional, contabilidade por área de responsabilidade, orientação por objetivos, comunicação integral, expectativas realísticas, oportunidade, aplicação flexível, acompanhamento e reconhecimento do esforço individual e do grupo. Segundo o autor, se estes princípios não estiverem sendo aplicados, o processo de gerenciamento da empresa estará sendo negativamente afetado.

Desta maneira, a elaboração do Orçamento deve ser fruto da elaboração do Planejamento Operacional, que por sua vez, é fruto da elaboração do Planejamento Estratégico.

2.3.1.1 Planejamento Estratégico

Em pesquisa realizada por Alday (2000), a metodologia do planejamento de longo prazo foi desenvolvida nos Estados Unidos na década de 50, com profunda influência da tecnologia de planejamento dos países com economia planejada a longo prazo. Com isso, os planos a longo prazo tornaram-se projeções de lucro (para dez anos ou mais) sem muita utilidade, representados por uma enorme quantidade de papel e uma limitada quantidade de pensamento estratégico. Tais planos não permitem antever a realidade ambiental futura. Somente na metade dos anos 60 é que foi introduzida a metodologia do Planejamento Estratégico mediante proposições do prof. Igor Ansoff, dos pesquisadores do Stanford Research Institute e dos consultores da McKinsey Consulting Co.

O Planejamento Estratégico é muito importante para a gestão organizacional das empresas, pois é nele que são definidas as diretrizes estratégicas que descrevem o rumo na qual a empresa deve tomar para alcançar suas metas, que também são definidas nesta fase do planejamento. O Planejamento Estratégico irá

direcionar o caminho que todas as áreas da empresa devem seguir para que os objetivos da empresa sejam atingidos.

Segundo Anthony e Govindarajan (2008, p. 56), a estratégia descreve a direção geral na qual uma organização planeja se mover para obter suas metas. E acrescentam ainda que, toda organização bem administrada possui uma ou mais estratégias, mesmo que elas, às vezes, não sejam definidas de modo explícito.

Conforme afirma Crozatti (2003, p.7), “tudo o que impacta o cumprimento da missão é estratégico para a empresa”.

Glautier e Underdown (1983, p.375) colocam que três questões devem ser respondidas para a elaboração da estratégia: (1) o que acontecerá se nada se fizer? (2) o que acontecerá se prosseguir na política atual? (3) o que se deve fazer para atingir as metas organizacionais?

Para Anthony e Govindarajan (2008, p. 57), as estratégias podem ser definidas em dois níveis: as estratégias para a organização e as estratégias para as unidades de negócio dentro de uma organização.

As estratégias para a organização, ou estratégias de nível corporativo, devem definir *onde* competir em uma determinada indústria e as estratégias para as unidades de negócio devem definir *como* competir. Ou seja, no nível corporativo a questão estratégica essencial é: Em qual conjunto de negócios a empresa deve atuar? E no nível das unidades de negócio, as questões estratégicas essenciais são: Qual deve ser a missão da unidade de negócio? E como as unidades de negócio devem competir para realizar essas missões?

Embora as estratégias sejam diferentes entre níveis hierárquicos, existe a necessidade de consistência nas estratégias nas unidades de negócio e nos níveis corporativos.

Mosimann, Alves e Fisch (1993, p.109), assim como os autores acima, também determinam que o planejamento estratégico deve ser feito em dois níveis, primeiro a nível global e posteriormente a nível setorial, para que cada área possa planejar como atingir o plano já traçado da empresa. Pois eles explicam que se o planejamento for feito de baixo para cima (primeiro nas áreas e depois no nível corporativo), a empresa pode estar buscando atingir objetivos de suas áreas sem focar no objetivo da empresa como um todo. Primeiro é preciso planejar os objetivos da empresa e depois cada área deve planejar suas metas a fim de que a empresa atinja seus objetivos.

Para Nakagawa (1993, p.51) é no plano estratégico que se definem as políticas, diretrizes e objetivos estratégicos. É um processo lógico que se preocupa com os efeitos futuros das decisões tomadas no presente. O planejamento estratégico normalmente se inicia com a avaliação da situação atual da empresa e projetando alternativas para o futuro através de cenários.

Oliveira e Silva (2006, p.220) colocam que não significa que o planejamento estratégico será capaz de prever o futuro, mas também acreditam que irá minimizar as incertezas e riscos para a organização. Através das análises de alternativas viáveis, do levantamento de hipóteses possíveis, será possível escolher caminhos mais fáceis e priorizar opções mais importantes.

Todo processo é constituído de entradas, processamento e saídas. O processo de Planejamento Estratégico não é diferente. As entradas para este processo são as variáveis ambientais internas e externas à organização, assim como suas crenças e valores que são processadas através da análise destas variáveis ambientais, identificando os pontos fortes e fracos da empresa assim como suas oportunidades e ameaças. Com isso são elaborados cenários futuros maximizando os pontos fortes e oportunidades e minimizando os pontos fracos e ameaças. Destes cenários são então definidas as saídas deste processo, que são as diretrizes e objetivos estratégicos da empresa.

Mosimann, Alves e Fisch (1993, p.43), o planejamento estratégico define as diretrizes estratégicas centrado na interação da empresa com seu ambiente externo, focalizando as ameaças e oportunidades ambientais e seus reflexos na própria empresa, evidenciando seus pontos fortes e pontos fracos.

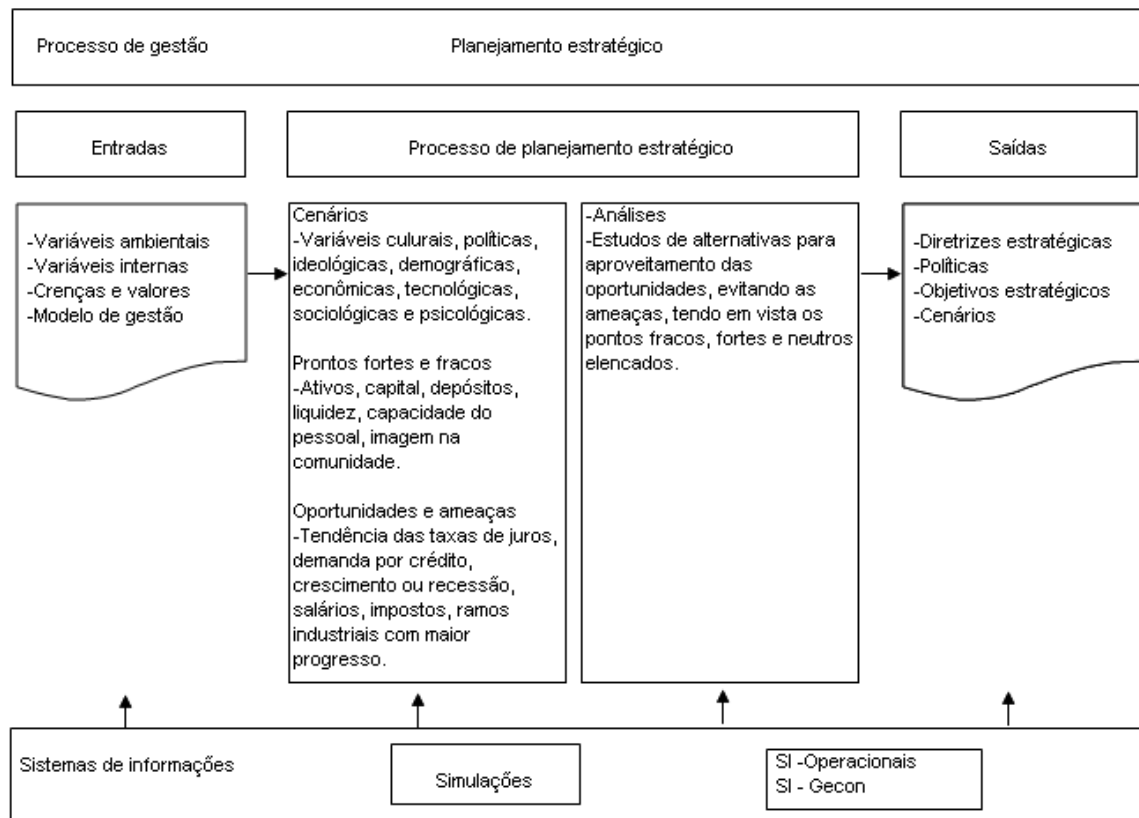
Para Schmidt (2002, p.54), o planejamento estratégico preocupa-se com os objetivos gerais da empresa como um todo, focando a sobrevivência no longo prazo. Ele considera as variáveis ambientais, maximizando as oportunidades e minimizando as ameaças para a empresa, escolhendo, assim, alternativas para o futuro. O resultado do planejamento estratégico é a definição das diretrizes, que deverão ser detalhadas e quantificadas no planejamento operacional.

Crozatti (2003, p.2), também acredita que não se pode conceber a gestão da empresa sem a devida análise do ambiente em que a empresa está inserida, para que todos os esforços da organização estejam direcionados para o alcance do objetivo maior que é o cumprimento de sua missão com eficácia.

Para os autores citados acima, é no planejamento estratégico que se avaliam ameaças e oportunidades ambientais, detecta-se os pontos fortes e os pontos fracos da empresa e elaboram-se cenários futuros, para então, traçar um plano estratégico para a organização, ou seja, as diretrizes estratégicas, com políticas, objetivos e princípios, tendo sempre como premissa fundamental, assegurar o cumprimento da missão da empresa. Estas diretrizes estratégicas objetivam também evitar as ameaças, aproveitar as oportunidades, utilizar os pontos fortes e minimizar as deficiências dos pontos fracos.

A figura 3 mostra o fluxo do processo do planejamento estratégico.

Figura 3 – Processo de Planejamento Estratégico



Fonte: OLIVEIRA in CATELLI (2001, p.162)

De acordo com Frezatti (2000, p.31), “uma vez tendo feito um adequado trabalho na montagem do plano estratégico, o orçamento tem muita chance de ser elaborado com coerência e consistência. Caso os conceitos estejam claros e entendidos pelos profissionais, o orçamento poderá ser elaborado de maneira adequada”.

2.3.1.2 Planejamento Operacional

Assim como o processo de planejamento estratégico, o planejamento operacional também é constituído de entradas, processamento e saídas. As entradas para o processo do Planejamento Operacional são as saídas do processo do Planejamento Estratégico. Um está ligado ao outro. O processamento é feito através da determinação de volumes de vendas, preços, mix de produtos, taxas, prazos, etc. As saídas deste processo são os planejamentos de consumos de recursos, volume de serviços e ações a serem realizadas, assim como a elaboração do planejamento orçamentário, que é a valorização dos consumos e volumes planejados neste processo.

Baseado nas diretrizes estratégicas elaboradas na fase de planejamento estratégico é elaborado o planejamento operacional. Este consiste na identificação, integração e avaliação de alternativas a fim de escolher um plano de ação para ser implementado. (CATELLI, 2001, p.140).

Mosimann, Alves e Fisch (1993, p.44) também definem que o planejamento operacional consiste na elaboração de planos de ação para um determinado período de tempo, em consonância com as diretrizes estratégicas estabelecidas.

Segundo Schimidt (2002, p.55), através do planejamento operacional também se procura garantir a congruência entre os objetivos da alta direção e os objetivos das várias subunidades que a compõem.

Para isso, de acordo com Anthony e Govindarajan (2008, p.331), as metas e as estratégias da empresa precisam ser claramente comunicadas pela alta administração a todos os gestores das unidades de negócios, para que elaborem o planejamento operacional das unidades de acordo com o objetivo da organização.

As etapas do processo de planejamento operacional, segundo Catelli (2001, p. 140), são as seguintes:

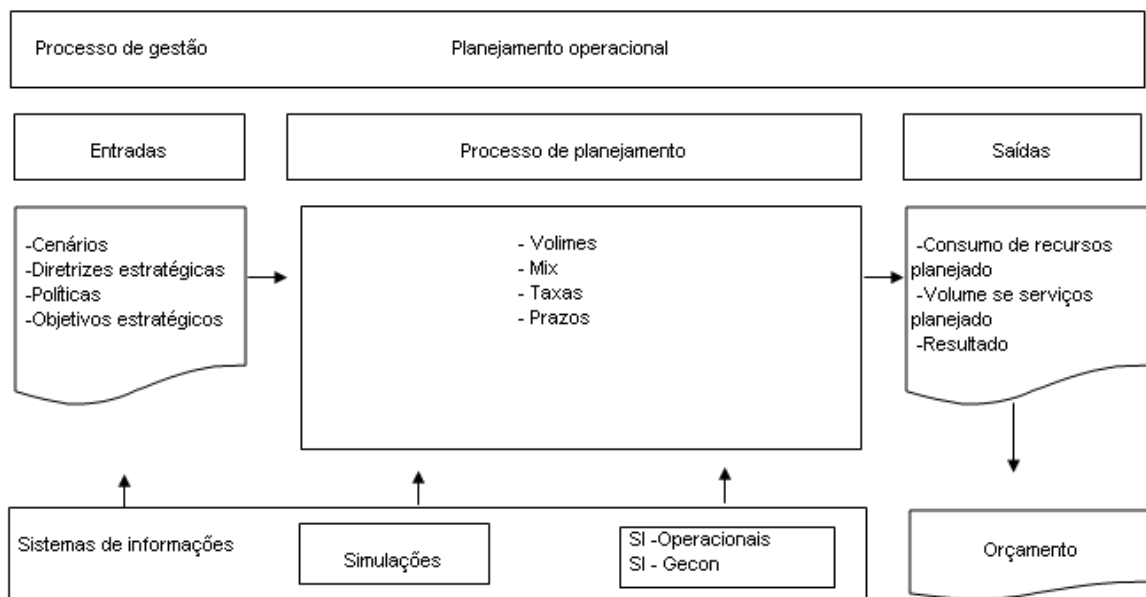
1. Estabelecimento dos objetivos operacionais;
2. Definição dos meios e recursos;
3. Identificação das alternativas de ação;
4. Simulação das alternativas identificadas;
5. Escolha das alternativas e incorporação ao plano;
6. Estruturação e quantificação do plano; e

7. Aprovação e divulgação do plano.

Nesta fase de planejamento quantificam-se os recursos, volumes, preços, prazos, investimentos e demais variáveis planejadas. É nesta fase do planejamento operacional que é elaborado o **orçamento empresarial**, valorizando em dinheiro todas as ações do plano operacional.

A figura 4 mostra o fluxo do processo do planejamento operacional.

Figura 4 – Processo de Planejamento Operacional



Fonte: OLIVEIRA in CATELLI (2001, p.166)

Mosimann, Alves e Fisch (1993, p.44) colocam que esta fase do planejamento pode ser dividida em etapas, e todas amparadas por um sistema de informações como suporte.

A primeira etapa diz respeito ao desenvolvimento de políticas operacionais alternativas, isto é, parâmetros para tomada de decisões repetitivas possíveis, em função do plano estratégico. A segunda etapa refere-se à escolha das políticas operacionais, as quais implementam o sistema de informações. A etapa a seguir é a elaboração de planos alternativos. Para a seleção do plano, o sistema de informações armazena as alternativas e ativa os modelos de simulação, fornecendo o

resultado de cada plano, dos quais o escolhido é aquele que mais contribui para a eficácia, segundo o modelo de decisão dos gestores. (MOISMANN, ALVES E FISCH, 1993, p.44)

Segundo estes autores “o plano resultante do planejamento operacional, depois de quantificado física e monetariamente, passa a denominar-se **plano orçamentário**”.

Desta forma, entende-se que a elaboração do orçamento deve estar baseada nas premissas e diretrizes estratégicas e nas políticas operacionais definidas nas fases de planejamento estratégico e operacional.

2.3.1.3 Orçamento Empresarial

Como seqüência da elaboração do planejamento estratégico, o orçamento é a valorização em dinheiro dos planos de ações. O orçamento deve mostrar o resultado econômico e financeiro das ações planejadas para atingir os objetivos definidos no planejamento estratégico.

Segundo Pereira in Catelli (2007, p.250), “os orçamentos devem expressar quantitativamente os planos de ação, refletindo as diretrizes, os objetivos, as metas, as políticas estabelecidas para a empresa, para determinado período, servindo também para a coordenação e implantação destes planos”.

Visando o cumprimento dos objetivos da empresa, Frezatti (2000, p.27) concorda que o orçamento é o instrumento gerencial que deve proporcionar a realização destes objetivos.

De acordo com Anthony e Govindarajan (2008, p.380), orçamento é uma importante ferramenta para controle e planejamento de curto prazo nas empresas, que geralmente abrange um ano e determina as receitas e despesas planejadas para aquele ano.

De forma resumida, os principais objetivos do orçamento, segundo Oliveira, Perez e Silva (2008, p.125), são:

- Projetar de forma integrada e estruturada o resultado econômico-financeiro de um processo de planejamento;

- Controlar o desempenho em face dos objetivos e metas definidas (acompanhamento orçamentário).

2.3.1.3.1 Princípios para a Elaboração do Orçamento

Para que a elaboração do orçamento ocorra de uma maneira consistente e coordenada, alguns autores mencionam princípios, condições ou práticas básicas que se deve procurar seguir.

Vasconcelos em Rocha e Rocha (2006, p.3) destaca quatro práticas que podem facilitar o processo de implementação do orçamento:

- Definição da equipe a ser envolvida;
- Identificação dos responsáveis setoriais;
- Discussão sobre as formas de treinamento necessárias;
- Construção de um cronograma de reuniões.

Para Sanvicente e Santos (2000, p. 26) existem condições para a elaboração do orçamento:

- Apoio da alta cúpula administrativa da empresa na utilização do sistema orçamentário;
- Criação de um roteiro, juntamente com um cronograma, para que haja a participação e envolvimento dos gestores das diversas áreas da empresa;
- Definição do período de tempo que será coberto pelo orçamento;
- É necessário que o sistema de orçamento gere informações para controle e dêem destaque às diferenças entre o desempenho planejado e o desempenho efetivo, para que os gestores das áreas possam administrar possíveis mudanças em suas unidades;
- É necessária a comunicação formal, a todos os administradores envolvidos no processo orçamentário, dos benefícios do uso do sistema, tanto para a empresa quanto para o melhor desempenho de suas tarefas específicas na organização;
- Deve estar adequado à estrutura organizacional da empresa, ou seja, deve ser preparado o orçamento para os diversos níveis e unidades da organização, que devem indicar o que deve ser feito, como e quando,

para que sejam alcançados os objetivos da empresa. Por isso é importante a participação dos gestores de cada área e unidade da empresa.

De acordo com Frezatti (2000, p.27), “a elaboração do orçamento exige que os objetivos definidos pela organização sejam contemplados e perseguidos. Caso isso não ocorra, o orçamento deve ser revisado e ajustado, já que ele é o instrumento gerencial que deve proporcionar a realização dos objetivos”. Ou seja, o orçamento deve ser flexível.

Para Oliveira em Frezatti e Guerreiro (2007, p.39), o sucesso do planejamento estratégico depende do controle e da avaliação que ocorrem a partir da existência das ferramentas da contabilidade gerencial: o orçamento e o controle orçamentário. Deve ocorrer um acompanhamento orçamentário.

Segundo Rocha e Rocha (2006, p.3), a empresa deve estar estruturada por áreas de responsabilidade.

A organização e o planejamento da construção do orçamento são dois fatores determinantes para o sucesso da implementação da ferramenta. A companhia deve estar estruturada para gerar e compilar todas as peças orçamentárias. (ROCHA e ROCHA, 2006, p. 3)

De acordo com Frezatti, Relvas, Junqueira e Nascimento (2008), o grau de formalização exerce um papel importante no desempenho da organização. Deve ficar claro para os gestores o que deve ser feito, resolvido e decidido no planejamento estratégico, para que o orçamento se constitua em uma ferramenta capaz de auxiliar no direcionamento da organização ao alcance dos objetivos estratégicos.

Welsch (1983, p.65) resume seis passos para estabelecer bases para a utilização de um programa de planejamento e controle de resultados, que, se forem dados sem demora e com seriedade, podem constituir em um adequado processo de orçamento:

- Comprometimento e conhecimento da alta administração para com o orçamento;

- Identificação e avaliação das características da empresa e do meio em que opera, inclusive as variáveis internas e externas, para que decisões possam ser tomadas;
- Estrutura organizacional deve ser avaliada para que haja atribuições de responsabilidades por área;
- Organização do sistema contábil para que sejam fornecidos dados históricos úteis para fins de planejamento e avaliação de desempenho.
- Definição de dimensões de tempo; e
- Deve ser estabelecido um programa de educação orçamentária para familiarizar todos os níveis administrativos com (a) as finalidades do programa; (b) o modo de funcionamento, incluindo as políticas e diretrizes básicas para a sua administração; (c) a responsabilidade de cada nível administrativo no âmbito do programa; e (d) as maneiras pelas quais o programa poderá facilitar o desempenho das funções de cada administrador.

Oliveira, Perez e Silva (2008) também comentam sobre os fatores críticos para o sucesso da gestão orçamentária:

- Envolvimento da alta administração, dos demais executivos e funcionários apoio da alta direção e empenho integral e participativo de todos os funcionários da empresa;
- Adaptação organizacional – evitar duplicação ou diluição de esforços e responsabilidades, considerar a cultura da organização, adequação da cultura organizacional;
- Clara definição dos objetivos e dos padrões de desempenho;
- Comunicação integral – as responsabilidades e objetivos devem ser claramente comunicadas a todos os níveis da estrutura organizacional;
- Oportunidade – elaboração de relatórios de desempenhos oportunos e de planos de datas;
- Reconhecimento do esforço individual e do grupo – reconhecimento justo, compreensível e preciso, evitando estereótipos e preconceitos na avaliação da *performance*;
- Acompanhamento do desempenho – se inferiores às metas, adotar ações corretivas de forma construtiva, se favorável, divulgar para as demais áreas.

Assim, vimos em comum nos autores acima que alguns pontos são essenciais para a elaboração do processo orçamentário:

- Apoio da alta administração da empresa, pois a credibilidade do sistema orçamentário pelos indivíduos da organização começa pela aceitação e apoio da alta administração;
- Participação e atribuição de responsabilidades de membros das diversas áreas da empresa;
- Criação de um roteiro e cronograma para as reuniões e prazos para a finalização da elaboração dos orçamentos.

Pelo que podemos observar destes autores, para a elaboração do orçamento é preciso que haja apoio da alta administração da organização, pois é ela quem vai transmitir credibilidade do sistema orçamentário para os demais funcionários da empresa; é necessária a participação, determinação de responsabilidades e comprometimento de membros das diversas áreas da empresa; é preciso criar também um roteiro e cronograma para reuniões dos membros envolvidos e prazos para finalizar o processo de elaboração do orçamento.

2.3.1.3.2 Atribuições do Responsável pelo Orçamento

A responsabilidade pela consolidação e informação do orçamento geral da empresa é dos profissionais da área de orçamento da empresa, que em muitas delas chama-se Controladoria.

Os gestores das unidades de negócios das empresas são responsáveis pelos valores orçados informados por eles à Controladoria em relação ao orçamento de seu departamento.

Welsch (1983, p. 84) mostra a diferença destes dois níveis de responsabilidade da seguinte forma: os executivos de linha (gestores das unidades de negócios) e a assessoria (Controladoria). Os executivos de linha são responsáveis por fornecer os elementos para formulação dos planos e pela execução dos planos de forma a atingir os objetivos da empresa. A assessoria é responsável por projetar e aperfeiçoar o sistema (e não tomar decisões); supervisionar e coordenar o funcionamento do sistema; fornecer assistência técnica

especializada, realizar análises e oferecer conselhos aos administradores de linha e, conceber e distribuir relatórios de desempenho.

O principal administrador financeiro, deve ser o responsável pelo assessoramento geral... É aconselhável que o funcionário responsável pela função de planejamento e controle de resultados esteja diretamente subordinado ao principal administrador financeiro. (WELSCH, 1983, p.84)

Vamos explorar mais as atribuições dos responsáveis pela consolidação do orçamento, a Controladoria, pois ela é responsável também por analisar a consolidação e garantir que o orçamento empresarial esteja visando os objetivos e metas gerais da organização traçados no planejamento estratégico.

Segundo Sanvicente e Santos (2000, p.36), o indivíduo encarregado de supervisionar a utilização do orçamento numa empresa possui as seguintes atribuições:

- Assistir a alta administração para com o uso do orçamento;
- Fazer recomendações e auxiliar na introdução de quaisquer técnicas ou procedimentos para a elaboração de planos orçamentários ou preparação de relatórios ou comunicados de resultados efetivos;
- Realizar a apresentar as análises de resultados reais com comparações aos resultados orçados, para cada área de responsabilidade da empresa e da empresa como um todo.

Para Anthony e Govindarajan (2008, p.387) o departamento de orçamento possui as seguintes funções:

- Publica procedimentos e normas e práticas para a elaboração do orçamento;
- Coordena e publica a cada ano as premissas básicas corporativas que virão a ser base dos orçamentos;
- Faz com que a informação seja propriamente transmitida entre as unidades inter-relacionadas da empresa;
- Fornece ajuda aos responsáveis de seus orçamentos;
- Analisa orçamentos propostos e faz recomendações, primeiro ao analista de orçamento e depois à alta administração;

- Administra o processo de elaboração de revisões de orçamento durante o ano;
- Coordena o trabalho dos departamentos de orçamento em grupos menores;
- Analisa o desempenho apurado com relação ao orçamento, interpreta o resultado, e prepara relatórios para a alta administração.

Para Anthony e Govindarajan (2008, p.391) a participação do analista de orçamento é muito importante na elaboração do orçamento, pois estes autores acreditam que um processo eficaz de elaboração de orçamento deve abranger tanto a abordagem de orçamento “de cima para baixo” quanto “de baixo para cima”. O orçamento de cima para baixo é aquele em que a alta administração fixa o orçamento para os níveis mais baixos e o orçamento de baixo para cima é aquele em que os gestores das áreas de níveis mais baixos participam da fixação dos valores do orçamento. Neste caso, o analista de orçamento é o responsável por preparar o primeiro rascunho do orçamento para as áreas de sua responsabilidade, que são as “de baixo para cima; mas dentro dos limites estabelecidos pela alta administração, que são “de cima para baixo”.

Segundo Pereira in Catelli (2007, p.253), a implantação de um orçamento leva tempo. Assim, torna-se necessária uma constante educação orçamentária, em relação à habilidade das pessoas em lidar com tal instrumento, destacando-se, assim, a necessidade de planejamento, execução e controle do próprio processo orçamentário, cabendo à área de controladoria tal tarefa.

2.3.1.3.3 Vantagens e Limitações do Orçamento

Sanvicente e Santos (1983, p.23) destacam como vantagens mais significativas para a utilização de um sistema orçamentário:

- A necessidade de fixar objetivos para a empresa e para as suas unidades;
- Introdução do hábito de analisar todos os fatores e efeitos que possam acontecer antes de uma tomada de decisão importante;

- Força todas as unidades de negócios a fazerem planos de acordo com os planos de outras unidades da empresa;
- Obriga os administradores das unidades de negócio a quantificarem e datarem as atividades pelas quais são responsáveis, obrigando-os a assumir um compromisso efetivamente, ao invés de compromissos com metas vagas e imprecisas;
- Delega poderes e autoridade aos responsáveis pelas unidades de negócios;
- Permite a realização de acompanhamento de desempenho, identificando pontos de eficiência e ineficiência de cada unidade de negócio;
- Tende a melhorar a utilização dos recursos disponíveis, bem como ajustá-los às atividades prioritárias.

Para Welsch (2000, p.63) as principais vantagens gerais são:

- Desenvolvimento da sofisticação da administração em seu uso;
- Elaboração de um orçamento realista de vendas;
- Estabelecimento de objetivos e padrões realistas;
- Comunicação adequada de atitudes, políticas e diretrizes pelos níveis administrativos superiores;
- Obtenção de flexibilidade administrativa no uso do sistema;
- Atualização do sistema de acordo com o dinamismo em que a administração atua.

Anthony e Govindarajan (2008, p.380) colocam quatro finalidades principais do orçamento que caracterizamos como vantagens:

- Ajustar o planejamento estratégico – a elaboração do orçamento é uma oportunidade para tomada de decisões que podem melhorar o desempenho antes que um compromisso seja assumido ao longo do ano;
- Ajuda a coordenação das diversas áreas da empresa- o orçamento reúne as diversas peças do orçamento em um plano geral, onde podem aparecer divergências entre os planos das áreas, podendo, a tempo, serem corrigidas;
- Estabelece responsabilidades e autoridade aos gestores de cada unidade de negócio- cada área deve assumir o compromisso de cumprir o que foi planejado;

- Obtenção de comprometimento dos gestores, que servirá de base para avaliação de desempenho dos mesmos.

Para Oliveira, Perez e Silva (2008, p.124), as principais vantagens para um desenvolvimento de um planejamento orçamentário são:

- Estabelecimento de metas claras a serem atingidas, tornando melhor a base de avaliação do desempenho posterior;
- Definição e formalização de responsabilidade aos diversos departamentos;
- Auxilia os administradores a coordenar seus esforços, de forma que os objetivos da organização em sua totalidade se harmonizem com os objetivos de suas partes, permitindo a integração das atividades, departamentos e funções dentro da empresa. Obrigando, assim, os envolvidos a trabalharem em sintonia, pois todos devem estar comprometidos com o resultado global, e não somente com resultados individuais;
- Formaliza um instrumento de comunicação. Cada funcionário deve observar como suas atividades contribuem para as metas internas e para o objetivo global da empresa;
- Dota a organização de um instrumento de controle gerencial, permitindo a comparação dos resultados alcançados com as metas preestabelecidas. Determinando, desta forma, a necessidade de medidas corretivas na operação da empresa ou a revisão dos planos elaborados.

O orçamento geral é composto de união dos orçamentos das diversas áreas da empresa, e, no caso de divergências entre tais planos é possível serem corrigidos a tempo. Com isso, o orçamento geral ajuda na coordenação dos planejamentos das diversas áreas da empresa focando nos objetivos gerais da organização.

Como todas as áreas da empresa devem estar envolvidas na elaboração do orçamento, todos os gestores devem assumir responsabilidades e estar comprometidos em cumprir as metas estabelecidas, que servirá também, além de garantir o cumprimento dos objetivos gerais da empresa, de base para a avaliação de desempenho dos próprios gestores.

Com o acompanhamento orçamentário, a organização pode adotar medidas corretivas na operação da empresa antecipadamente, no caso da realidade não estar acontecendo da forma como foi planejada, ou, no caso de uma realidade

diferente da que ocorria no momento da elaboração do orçamento, é possível rever o planejamento anteriormente elaborado.

As principais limitações do orçamento são:

- Ser apenas uma estimativa de valores, podendo a realidade acontecer de forma diferente do que foi planejado;
- Necessidade do envolvimento e do tempo de muitas pessoas, fazendo com que o custo de um sistema orçamentário possa ser muito alto em algumas empresas.

Alguns autores ainda citam algumas outras limitações do processo orçamentário.

Para Sanvicente e Santos (1983, p.23) as limitações para a utilização de um sistema orçamentário são:

- Os dados contidos são apenas estimativas, podendo estar sujeitos a erros para cima ou para baixo;
- O custo de um sistema orçamentário pode ser alto para certas empresas, pois nem todas as empresas possuem recursos suficientes para contratar pessoal especializado em supervisão de orçamentos e desviar tempo de pessoal de linha para planejar e elaborar orçamentos;
- A delegação de autoridade e responsabilidade pode não ser aceitável em algumas empresas de caráter autoritário, por exemplo.

Welsch (1983, p.63) destaca quatro limitações que devem ser levadas em conta na utilização de um sistema orçamentário:

- O orçamento de receitas e despesas baseia-se em estimativas;
- Necessidade de permanente adaptação às circunstâncias existentes;
- A execução para a realização do que foi planejado no orçamento depende dos esforços de todos os executivos responsáveis. Todos os níveis administrativos devem estar conscientizados e convencidos de sua relevância;
- O plano orçamentário não deve tomar o lugar da administração, mas sim ajudar no desempenho do processo de administração de diversas maneiras.

Oliveira, Perez e Silva (2008, p.128) também elencam algumas limitações do orçamento:

- Os dados contidos no orçamento são estimados, sujeitos a erros dependendo da sofisticação do processo de estimativa e também devido à própria incerteza inerente ao ramo em que a empresa atua;
- O custo do sistema cresce à medida que aumenta a sofisticação em seu processo. É preciso estabelecer um ponto em que o sistema apresente vantagens na relação custo X benefício;
- O orçamento não deve tomar o lugar da Administração. Ele deve ser um instrumento de apoio à tomada de decisões e não deve substituir a flexibilidade, a criatividade e o bom-senso dos gestores.

2.3.1.3.4 Orçamento Anual como Componente do Plano de Longo Prazo

De acordo com Rocha e Rocha (2006, p.2), “o orçamento se torna uma ferramenta importante para quantificar em termos financeiros os anseios declarados no planejamento estratégico, nos planos táticos e operacionais”. E para obter êxito com o orçamento é preciso que o mesmo tenha forte vínculo com o planejamento estratégico.

Para Sanvicente e Santos (2000, p.37) o planejamento de longo prazo é que fornece as premissas para se dar início ao planejamento anual. O início do processo de preparação do orçamento anual é resultado da conjunção das análises ambientais internas e externas que a empresa atua com os objetivos explícitos da administração da empresa.

Ou seja, as diretrizes estratégicas definidas no planejamento estratégico e os planos de ações definidos no planejamento operacional fornecem as orientações básicas para a elaboração do orçamento anual de uma empresa.

Sanvicente e Santos (2000, p.38) grifam uma frase de Vatter (1975): *Cada administrador deve iniciar seu próprio planejamento com uma idéia do programa global do qual seu plano será parte*, para mostrar que, mesmo no início de sua elaboração, o orçamento já se mostra como um instrumento de coordenação.

O planejamento estratégico concentra-se em atividades que se estendem por um período de vários anos. O plano estratégico

precede os orçamentos e fornece o arcabouço no qual o orçamento anual é desenvolvido. Um orçamento é, de certa forma, parte de um ano do planejamento estratégico da empresa, ainda que, o processo orçamentário envolva mais do que simplesmente estabelecer um período. (ANTHONY e GOVINDARAJAN, 2008, p.381).

Para estes autores são as diretrizes estratégicas que regulamentam a elaboração do orçamento.

Segundo Frezatti e Guerreiro (2007, p.38) a conexão do planejamento de longo prazo, que associa questões estratégicas, com o planejamento de curto prazo, que seria o orçamento, constitui elemento de grande relevância para o desenvolvimento do processo de planejamento como um todo.

2.3.1.3.5 Revisões de Orçamento

As revisões de orçamento merecem ser feitas quando exista algum fato relevante que tenha alterado a realidade da organização após a elaboração do orçamento original.

Para Anthony e Govindarajan (2008, p.390), revisões de orçamento devem ser feitas apenas quando o orçamento aprovado for irreal ao ponto de não servir mais como recurso útil para controle. E grifam a frase “revisões de orçamento devem ser justificadas com base nas condições que variam em relação àquelas apresentadas quando o orçamento original foi aprovado”.

Segundo Frezatti (2000, p. 27), a elaboração do orçamento necessita que os objetivos da organização sejam alcançados e perseguidos, e, se isso não estiver ocorrendo, o orçamento deve ser revisado e ajustado.

Uma pesquisa elaborada por Lorain (2009) com empresas espanholas mostra que as mudanças ambientais das organizações tornam difícil a elaboração de um orçamento preciso. Algumas destas empresas já estão utilizando o *rolling forecast* (orçamento para os próximos 12 meses consecutivos), considerando-o uma ferramenta de planejamento estratégico dinâmico.

2.3.2 Execução

Execução é o processo de realização das ações que foram previamente planejadas nas etapas anteriores.

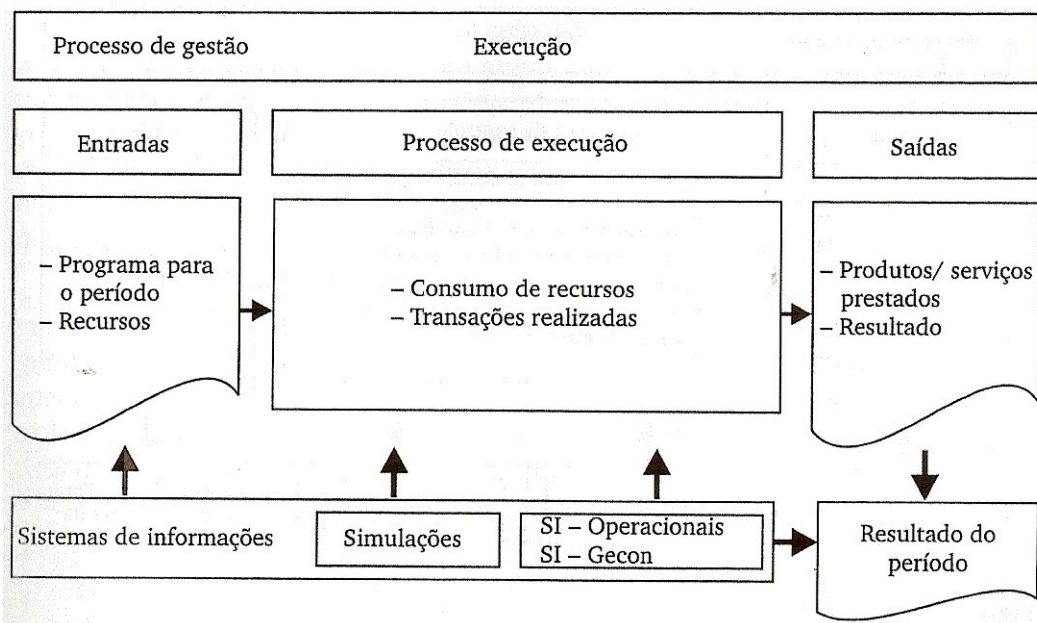
Segundo Peleias (2002, p.25) “a execução é a etapa do processo de gestão na qual as coisas acontecem, em que as ações emergem por meio do consumo de recursos e sua transformação em bens e serviços”.

Segundo Oliveira in Catelli (2001, p.169), é nessa fase que são realizadas as transações e os produtos são gerados e consumidos, acontecendo, então, a eficiência e eficácia reais.

O sucesso obtido na execução em relação ao plano dependerá do grau de envolvimento de cada área, pois é necessária a divulgação dos planos de ações e das metas a serem alcançadas e do comprometimento de todos, para que a realização dos mesmos ocorra da forma com que foram planejadas. (CREPALDI, 1998, p.26)

O processo de execução é melhor elucidado com a figura 5 a seguir.

Figura 5 – Processo de Execução



Fonte: OLIVEIRA in CATELLI (2001, p.169)

Com os resultados realizados apresentados da fase de execução é possível fazer as análises e comparações com o que foi planejado através do processo de controle de gestão.

2.3.3 Controle

Tão importante quanto elaborar o planejamento a ser executado, é controlar se o que foi realizado está representando o que foi planejado. A fase do controle é aquela em que são comparados os resultados reais executados pela empresa com os resultados planejados.

Segundo Oliveira, Perez e Silva (2008, p.121), “controle é a função administrativa que verifica se os resultados obtidos encontram-se de acordo com aqueles esperados”.

Segundo Figueiredo e Caggiano (1997, p.46) “o controle está intimamente ligado à função de planejamento, quando se propõe assegurar que as atividades da firma estão em conformidade com os planos”.

De acordo com estes mesmos autores (2008, p.148), o processo de controle deve abranger o acompanhamento da execução das operações, a comparação entre o orçado e o realizado, a apuração e a classificação das variações ocorridas, a identificação dos motivos dessas variações e a proposta de adoção de medidas corretivas.

Conforme Oliveira in Catelli (2001, p.170) “as decisões envolvidas nessa área surgem de duas atividades maiores: primeiro, comparar o desempenho real com o que foi planejado; segundo, determinar se o plano em si mesmo deveria ser modificado à luz dessa comparação”.

O controle é exercido por todos os gestores da empresa, com apoio fornecido pela controladoria, e é suportado por relatórios obtidos do sistema de informação, voltados para avaliação de resultados e de desempenhos. Ele é mais eficazmente exercido na medida em que os gestores responsáveis pela execução das atividades participam ativamente do planejamento, pois

esta situação leva ao envolvimento destes quando da transformação do plano em ações concretas, além de demonstrar claramente como a contribuição de cada gestor pode auxiliar no alcance das metas da empresa. (PELEIAS, 2002, p. 26)

Segundo Peleias (2002, p.26), o controle é a etapa do processo de gestão que avalia o grau de aderência entre os planos e sua execução; analisa os desvios ocorridos, procurando identificar as causas, sejam elas internas ou externas; direciona as ações corretivas, observando a ocorrência de variáveis no cenário futuro, visando alcançar os objetivos propostos.

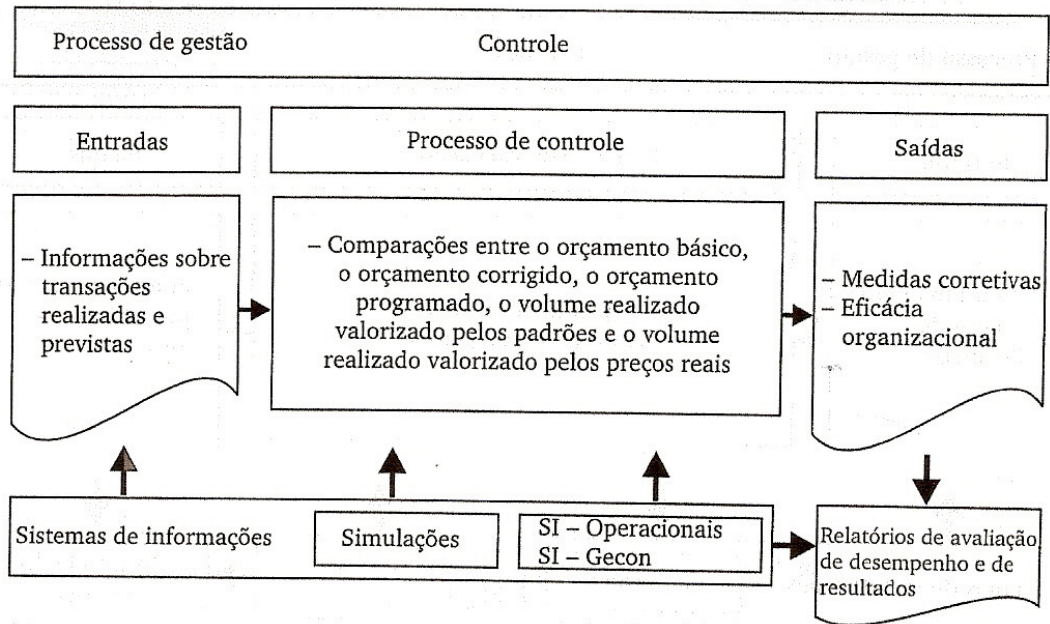
Um pré-requisito para um desempenho eficaz da função controle é um sistema de informação eficiente, que revelará a necessidade de ações corretivas no momento oportuno, possibilitando aos gestores julgar se seus objetivos ainda são apropriados ou não, por causa das mudanças ambientais constantes. (OLIVEIRA in CATELLI, 2001, p.171)

De acordo com Oliveira, Perez e Silva (2008, p.148), o sistema de informações, com base nas informações geradas pela execução do orçamento, fornece a situação real da empresa decorrente das operações realizadas. No entanto, é preciso que a forma de mensuração da situação real seja compatível com a forma das demonstrações projetadas, para que seja possível a comparação e a análise.

Controle é fazer com que algo aconteça como foi planejado. Para controlar, os administradores devem entender claramente os resultados de uma ação em particular. Somente então poderão determinar se os resultados previstos estão ocorrendo e fazer com que aconteçam mudanças necessárias para garantir os resultados desejados.

A figura 6 mostra o fluxo do processo do controle.

Figura 6 – Processo de Controle



Fonte: OLIVERIA in CATELLI (2001, p.170)

3 Metodologia de Pesquisa

3.1 Amostra e o universo da pesquisa

O universo da pesquisa é formado pelas 10 maiores empresas de 27 segmentos listados na revista Valor 1000 de agosto de 2007. No total foram listadas 270 empresas.

A escolha destas empresas se deu pelo fato de que, por serem as maiores empresas dos setores, seriam, possivelmente, mais fáceis para conseguir contato via internet.

Estas 270 empresas foram classificadas, segundo a Revista Valor 1000, de acordo com a soma de pontuações de oito critérios estabelecidos pela revista. Os critérios são: Crescimento Sustentável, Receita Líquida, Rentabilidade, Margem da Atividade, Liquidez Corrente, Geração de Valor, Cobertura de Dívidas e Giro do Ativo, sendo que Crescimento Sustentável e Receita Líquida têm peso 2, porque a publicação lhes atribui maior importância em termos de desempenho e representatividade. Para todos os demais, o peso é 1.

Para cada um dos critérios são classificadas as 10 maiores e estas são pontuadas de acordo com sua classificação. Uma empresa que ocupe o primeiro lugar em um critério recebe 10 pontos, a segunda colocada recebe 9 pontos, e assim por diante até a décima colocada que recebe 1 ponto. Nos critérios de Crescimento Sustentável e Receita Líquida, como a classificação vale o dobro, a primeira colocada recebe 20 pontos, e a décima recebe 2 pontos.

Da soma da pontuação dos oito critérios são elencadas as 10 primeiras colocadas do total geral das empresas do setor. Estas são as 10 maiores empresas de cada setor. São selecionados 27 setores. Portanto, no total são 270 empresas.

Via internet, foi solicitado às empresas que informassem um contato da empresa que pudesse responder a um questionário relacionado a Orçamento e Planejamento Estratégico. O questionário foi enviado, via e-mail para 131 empresas das 270 listadas. Foram retornados 20 questionários respondidos.

Portanto, a amostra da pesquisa é formada pelos 20 questionários respondidos, ou seja, por 20 empresas do universo da pesquisa de 270 empresas. As 20 empresas correspondem a 7,41% do universo da pesquisa.

Os questionários foram respondidos por funcionários que participam do processo de planejamento/orçamento das empresas.

3.2 Questionário

O questionário foi elaborado com base no referencial teórico do trabalho. Foram coletados os principais pontos de atenção quanto à elaboração do orçamento e sua adequação ao planejamento estratégico para a elaboração de cada pergunta do questionário.

Após a elaboração do questionário, as questões foram submetidas a uma avaliação quanto a sua relação com o objetivo da pesquisa e sua relação com o aspecto teórico do trabalho. A Tabela 1 mostra esta avaliação resumidamente por bloco de questões. Esta mesma avaliação foi feita por questão e encontra-se no APÊNDICE B deste trabalho.

Validadas todas as questões quanto sua adequação à proposta do trabalho, foi realizado um pré-teste com uma pequena amostra de respondentes. O questionário foi enviado a esta pequena amostra em Janeiro de 2009.

O objetivo do pré-teste é assegurar ao pesquisador que o questionário atinge às suas expectativas de captação das informações necessárias.

Após o retorno do questionário respondido por esta pequena amostra as questões foram novamente revistas para melhor compreensão dos respondentes para minimizar dúvidas ao respondente e à análise das respostas coletadas.

O questionário foi então enviado, por e-mail, no mês de Março de 2009, à base de dados selecionada. No APÊNDICE A é apresentado o questionário final enviado às empresas.

O questionário tem, no total, 35 questões de múltipla escolha, que foram divididas em 4 blocos, conforme abaixo:

O bloco A são questões que caracterizam as empresas, que servirão para estabelecer relações com as demais questões. São as questões de 1 a 5. As

questões 6 e 7 são primordiais para as respostas de todas as questões seguintes, pois, se elas forem negativas, o respondente não conseguirá responder nenhuma das questões seguintes, ou seja, o questionário não terá validade.

O bloco B são questões relacionadas ao sistema de gestão das empresas, que vai desde o planejamento estratégico ao controle. São as questões de 8 a 16.

O bloco C está todo voltado a questões sobre o Orçamento da empresa. São as questões de 17 a 23.

E, por último, o bloco D, que são questões relacionadas à Controladoria, Informações e Indicadores de Desempenho relacionados ao sistema de gestão e ao Orçamento. São as questões de 24 a 35.

Tabela 1 – Relacionamento dos Blocos do Questionário com o Objetivo e Aspecto Teórico do Trabalho

Blocos	Relação com o Objetivo	Referencial Teórico
Bloco A - Caracterização das Empresas	Questões demográficas	Não há relação com o aspecto teórico.
Bloco B - Sistema de Gestão	As questões relacionadas ao Sistema de Gestão das empresas pode mostrar como as empresas estão planejando as ações que serão executadas para continuidade da organização e com isso, podemos comparar com o que foi visto no referencial teórico.	No referencial teórico é detalhado todo o processo do modelo de gestão organizacional desde o Planejamento Estratégico até o controle do processo, comparando o realizado com o que foi planejado. Os principais autores citados são: Anthony e Govindarajan (2008), Nakagawa (1993), Schimidt (2002), Moismann, Alves e Fisch (1993), Catelli (2001)
Bloco C - Orçamento	As questões relacionadas ao Orçamento das empresas pode mostrar com que base as empresas estão elaborando seus orçamentos e com isso, podemos comparar com o que foi visto no referencial teórico. Podemos então tentar elencar as possíveis limitações das empresas em alinhar o Orçamento à Estratégia.	No tópico sobre Orçamento são colocados os pontos principais a serem levados em conta da elaboração do orçamento que esteja alinhado com o Planejamento Estratégico, as vantagens e desvantagens do orçamento. Os principais autores citados são: Anthony e Govindarajan (2008), Oliveira, Perez e Silva (2008), Moismann, Alves e Fisch (1993), Sanvicente e Santos (2000), Welsch (1983).
Bloco D - Controladoria, Informação, Indicadores de Desempenho	As questões relacionadas à Controladoria e suas funções pode mostrar como as empresas estão fazendo as análises do planejamento com o realizado. Se existe indicadores que mostrem que a execução do orçamento esteja alinhado com os objetivos estratégicos da organização. Podemos então tentar elencar as possíveis limitações das empresas em alinhar o Orçamento à Estratégia.	No tópico sobre a controladoria são definidas as principais funções da controladoria no processo de gestão, como responsável pela divulgação das informações para tomada de decisão dos gestores, a responsabilidade de criar indicadores de desempenhos relacionados aos objetivos estratégicos da empresa, além de ser responsável pela consolidação dos orçamentos das diversas áreas da empresa e verificar se o orçamento consolidado está de acordo com os objetivos estratégicos das organização. Os principais autores citados são: Crozatti (2003), Catelli (2007), Crepaldi (1998)

3.3 Técnicas de Análise

Para análise dos dados da pesquisa, ou seja, na análise das respostas ao questionário foi utilizado o programa SPSS 10.0 para estabelecer a correlação entre as questões.

Correlação é uma forma de análise estatística que mede a relação linear entre duas variáveis. Os valores para as correlações são conhecidos como *coeficientes de correlação* e são comumente representados pela letra "r". A gama de possíveis valores para r é de -1,0 a +1,0. Números inferiores a zero representam relação negativa entre as variáveis e números maiores que zero representam uma relação positiva.

Nesta análise, foi considerado o grau de significância de 0,05 e 0,01. Ou seja, correlações significantes de até 1% estão identificadas com ** e correlações significantes de até 5% estão identificadas com *.

O objetivo da análise de correlações é estudar as relações lineares existentes entre dois conjuntos de variáveis. A idéia básica, segundo Mingoti (2005), é resumir a informação de cada conjunto de variáveis-respostas sem combinações lineares, sendo que a escolha dos coeficientes dessas combinações é feita tendo-se como critério a maximização da correlação entre os conjuntos das variáveis-respostas. Essa correlação mede o grau de associação existente entre os dois conjuntos de variáveis.

De acordo com Field (2009), "uma correlação é uma medida do relacionamento linear entre variáveis". As variáveis podem estar relacionadas de três maneiras: (1) positivamente relacionadas; (2) podem não estar relacionadas; ou (3) negativamente relacionadas. (FIELD, 2009)

Assim, o coeficiente de correlação deve variar entre -1 e +1. Um coeficiente +1 indica um relacionamento positivo perfeito, um coeficiente -1 indica um relacionamento negativo perfeito, um coeficiente 0 indica que não existe relacionamento linear.

A confiabilidade da análise está centrada no grau de repetição e na consistência de medidas empíricas. Uma medida é confiável quando pode ser repetida e tem consistência, ou seja, outros investigadores chegarão, a menos de erros presentes em qualquer medição, aos mesmos resultados.

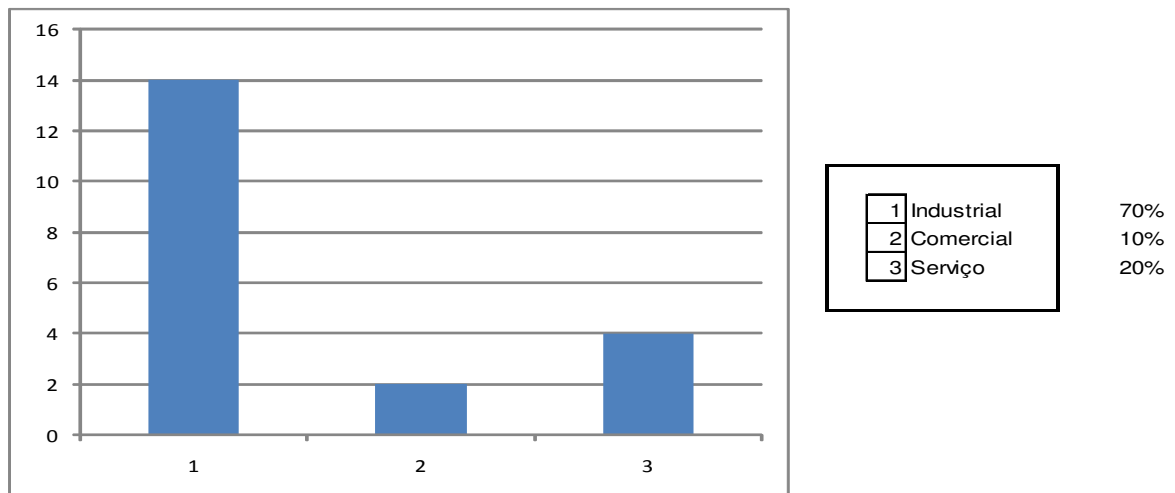
4 Apresentação, Análise e Interpretação dos Resultados

Neste capítulo serão apresentados os resultados das respostas ao questionário, assim como a análise da correlação entre as questões através do programa SPSS 10.0 e por fim a interpretação do resultado das respostas.

4.1 Apresentação das Respostas ao Questionário

A seguir o resumo quantificado e qualificado das respostas de cada pergunta do questionário.

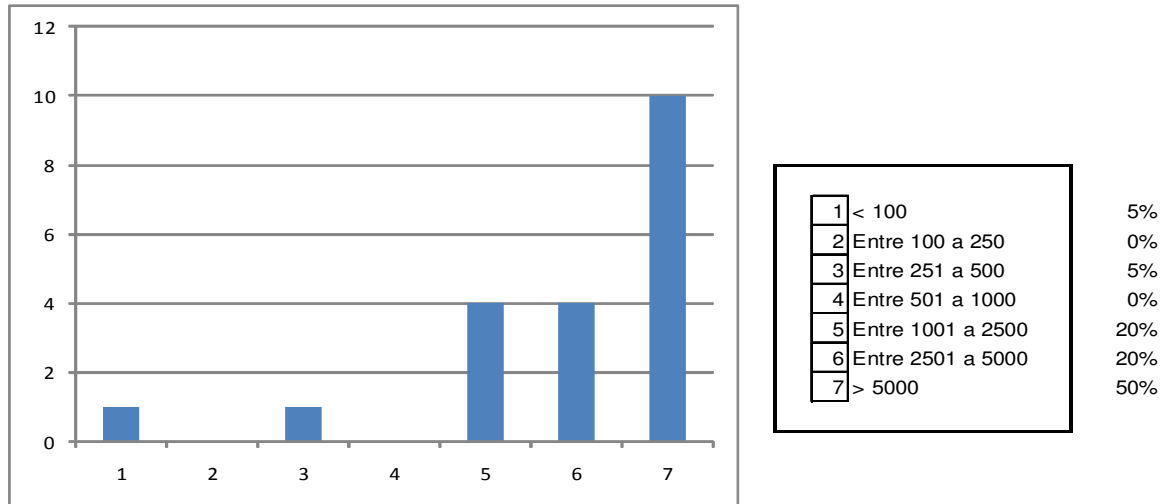
1- Qual a principal atividade da empresa?



70% das empresas pesquisadas são industriais. 20% são de serviço e 10% são comerciais.

A principal atividade das empresas pesquisadas é industrial.

2- Qual o número de funcionários da empresa?



50% das empresas pesquisadas possuem quadro de funcionários de mais de 5000 pessoas.

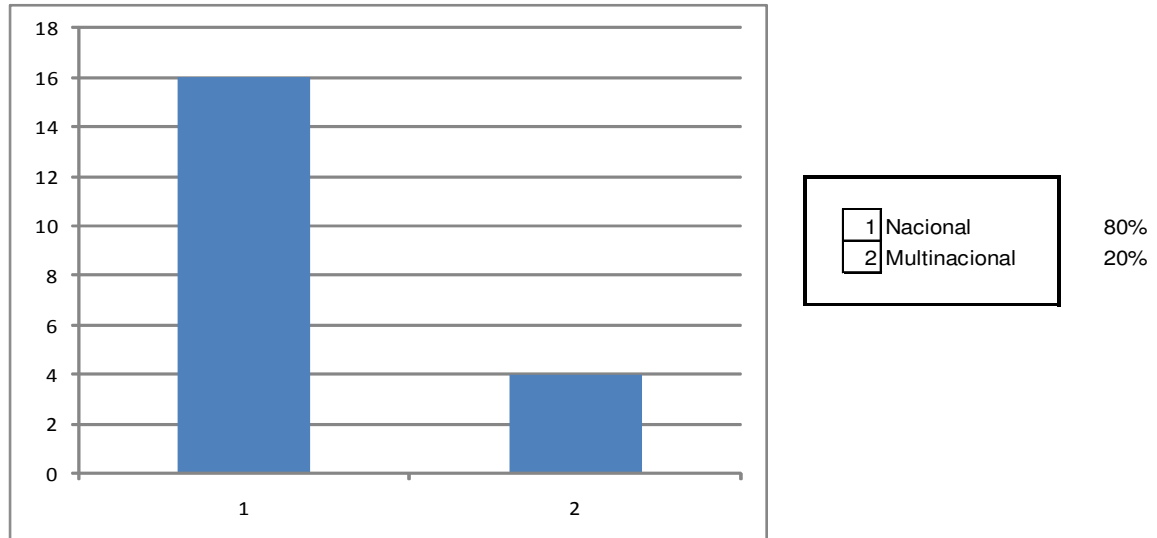
20% das empresas pesquisadas possuem quadro de funcionários de 2501 a 5000 pessoas.

20% das empresas pesquisadas possuem quadro de funcionários de 1001 a 2500 pessoas.

Apenas 10% das empresas pesquisadas possuem quadro de funcionários com menos de 500 pessoas, sendo que 5% delas possuem um quadro de funcionários com menos de 100 pessoas.

A única empresa que possui quadro de funcionários de menos de 100 pessoas é, também, a única que não elabora Planejamento Estratégico.

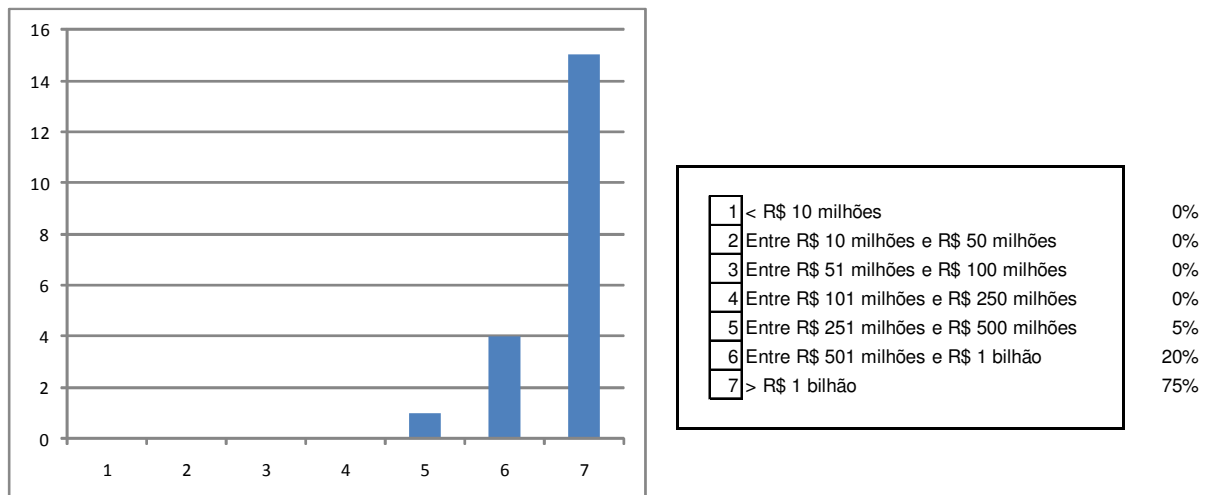
3- A empresa é Nacional ou Multinacional? Ou seja, a matriz é brasileira ou estrangeira?



80% das empresas pesquisadas são nacionais.

20% das empresas pesquisadas são multinacionais.

4- Qual o faturamento anual da empresa?



A maioria das empresas pesquisadas (75%) é de grande porte, pois possuem faturamento anual de mais de R\$ 1 bilhão.

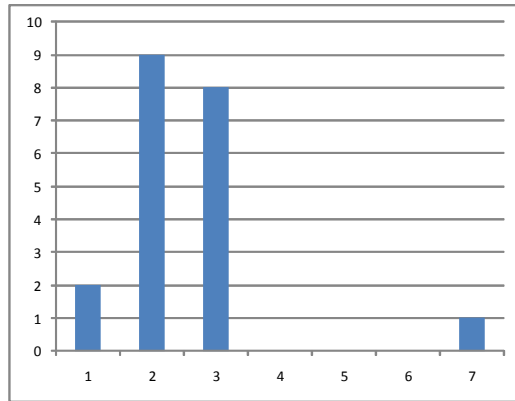
20% possuem faturamento anual entre R\$ 501 milhões e R\$ 1 bilhão.

Apenas 5% das empresas pesquisadas possuem faturamento anual entre R\$ 251 milhões e R\$ 500 milhões.

Nenhuma empresa possui faturamento anual menor que R\$ 251 milhões.

A empresa de menor faturamento, ou seja, entre R\$ 251 milhões e R\$ 500 milhões anuais, é a única que não elabora Planejamento Estratégico e possui o menor quadro de funcionários.

5- Qual a sua função/responsabilidade na empresa?



1	CEO, VP, Diretor, Gerente (não relacionados a Finanças, RH, IT)	10%
2	CFO, VP, Diretor, Controller ou Gerente (área Financeira)	45%
3	Outros Cargos na área Financeira	40%
4	VP, Diretor ou Gerente (Recursos Humanos)	0%
5	Outros Cargos na área de Recursos Humanos	0%
6	CIO, VP, Diretor ou Gerente (área de tecnologia da informação / sistemas)	0%
7	Outros Cargos (área de tecnologia da informação / sistemas)	5%

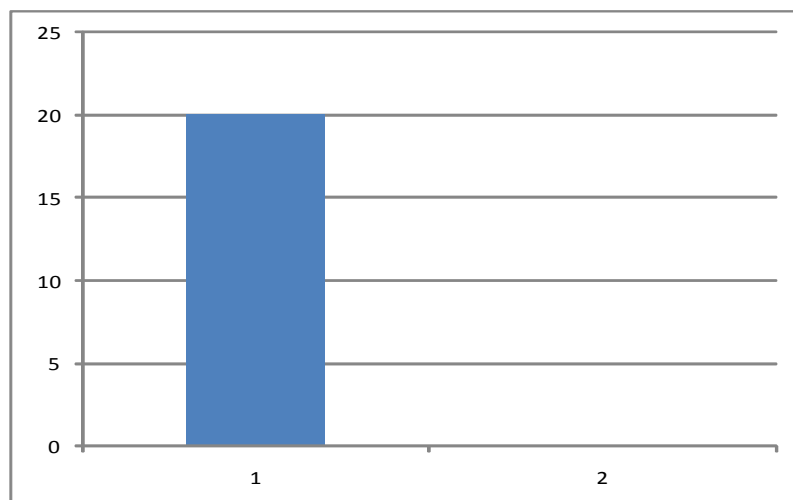
A maioria dos respondentes (85%) são da área financeira, sendo que quase a metade deles possuem função de CFO, VP, Diretoria, Controller ou Gerência.

10% dos respondentes possuem cargo na alta administração não relacionados a Finanças, RH ou TI.

5% dos respondentes possuem cargos abaixo de gerente na área de TI.

Por esta questão, pode-se identificar o grau de conhecimento que o respondente tem do assunto orçamento. Neste caso, pode-se perceber que a maioria dos respondentes deve ter alto grau de conhecimento sobre o assunto pesquisado.

6- Nesta empresa é elaborado Orçamento?

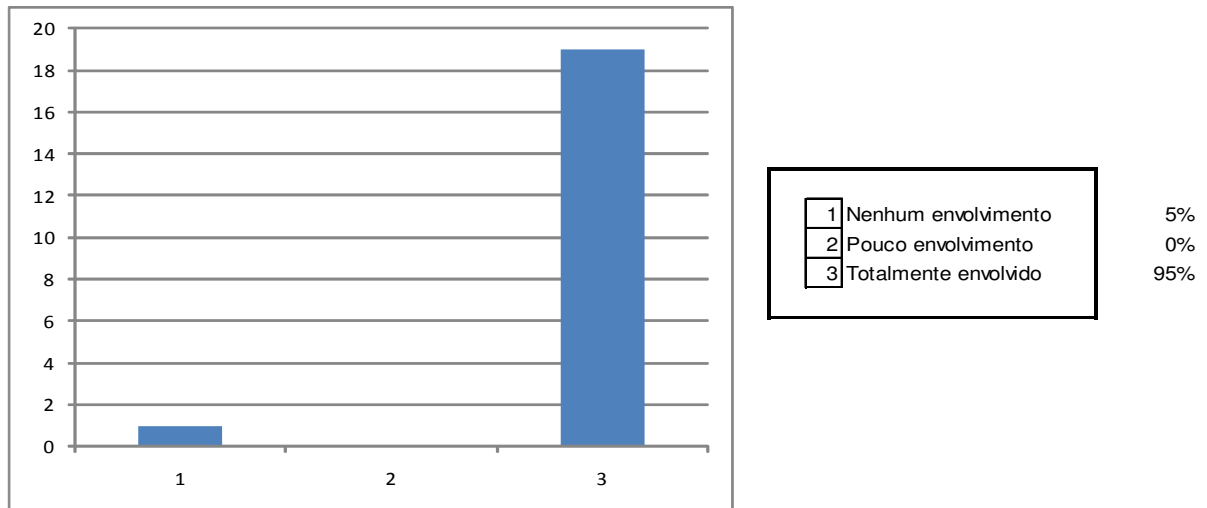


1	Sim	100%
2	Não	0%

Todas as empresas pesquisadas elaboram Orçamento.

Para a realização do objetivo deste trabalho é preciso que boa parte da amostras da pesquisa de campo elabore orçamento. Neste caso, todas as empresas pesquisadas elaboram Orçamento, ou seja, podemos utilizar como válidos todos os questionários respondidos.

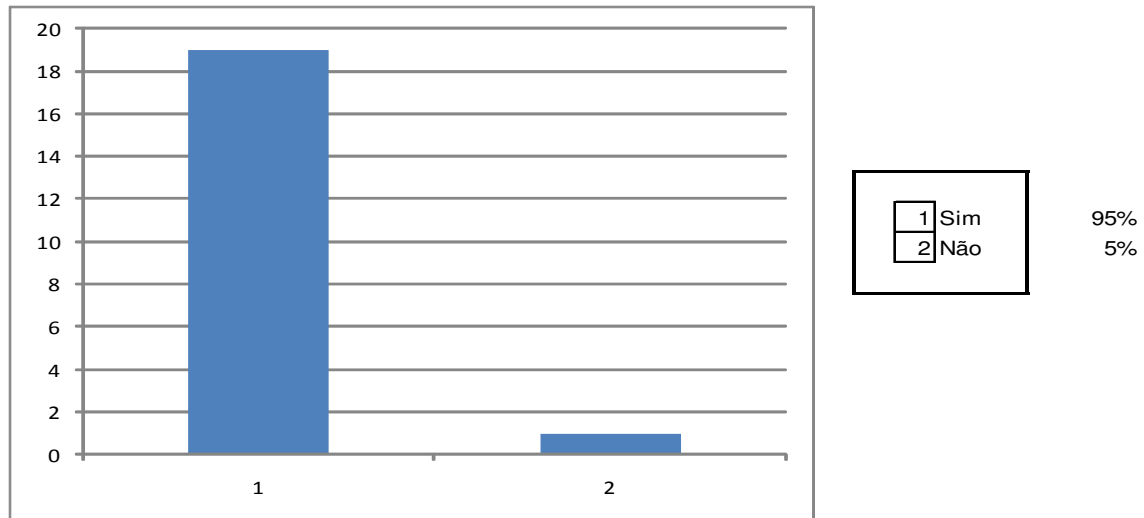
7- Como você descreve o seu envolvimento no processo de orçamento?



Com exceção do respondente da área de TI, que não possui envolvimento no processo de orçamento, todos os respondentes são totalmente envolvidos no processo de orçamento.

Para a realização do objetivo deste trabalho é preciso que boa parte dos respondentes da pesquisa esteja envolvido no processo orçamentário. Neste caso, a maioria dos respondentes está totalmente envolvido no processo do orçamento, o que garante que os respondentes são aptos a responder o questionário sobre o assunto.

8- Nesta empresa é elaborado Planejamento Estratégico?

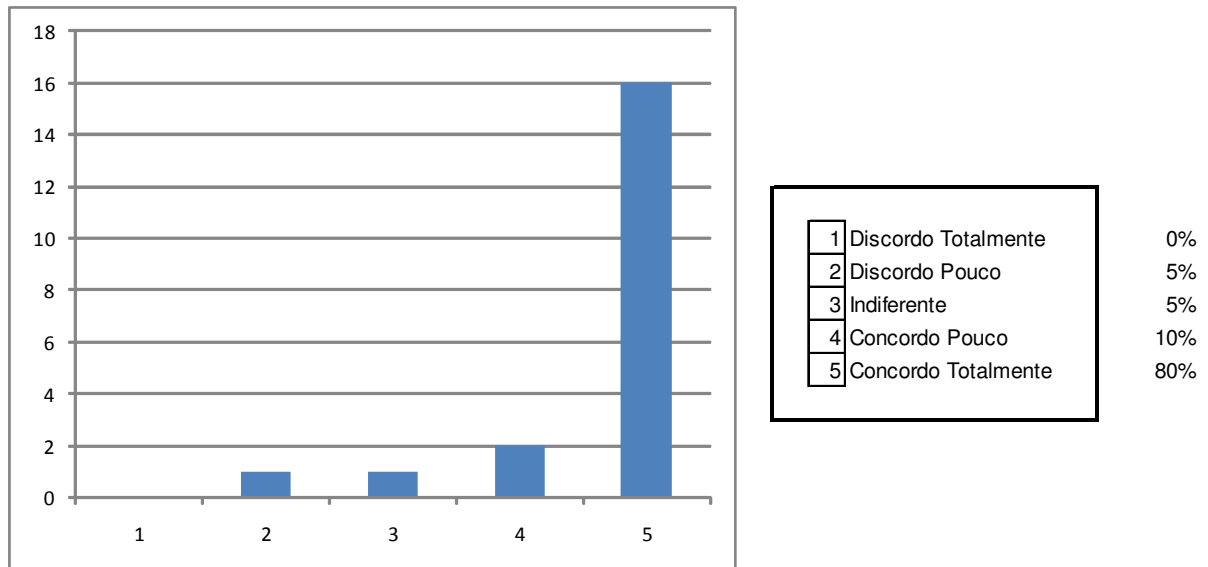


Apenas uma empresa pesquisada não elabora Planejamento Estratégico. Esta empresa é a que tem o menor faturamento anual.

95% das empresas pesquisadas elaboram Planejamento Estratégico

A resposta à questão pode mostrar se a empresa estabelece objetivos e metas globais futuras. Se a empresa não elabora PE, o orçamento não apontará se o caminho que está sendo executado está levando a empresa a um futuro de continuidade. Se sim, mesmo que informalmente, as próximas respostas poderão trazer uma conclusão ao objetivo deste trabalho. Neste caso, apenas uma empresa não elabora Planejamento Estratégico, mas elabora Orçamento. Isto quer dizer que não elabora o orçamento alinhado à estratégia. Já a maioria das empresas elabora Planejamento Estratégico, podendo assim dar continuidade nas respostas ao questionário.

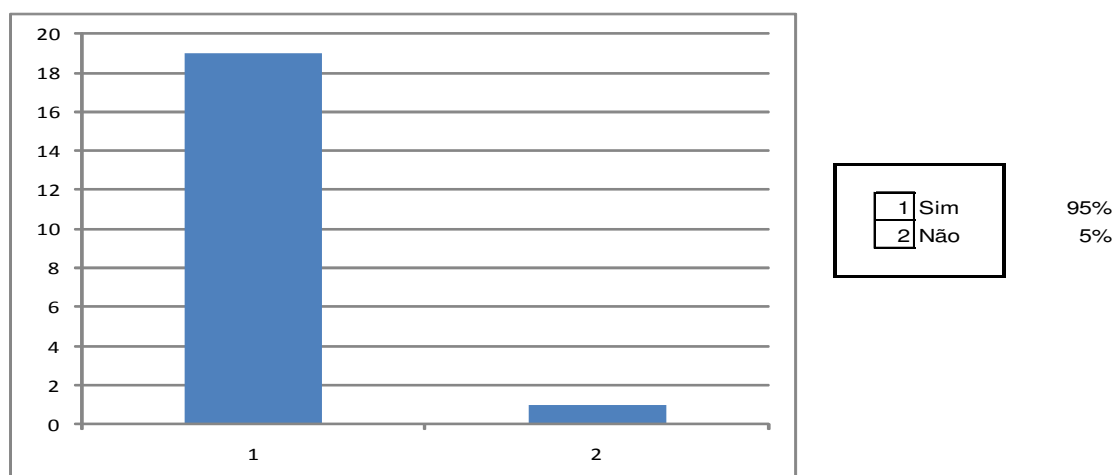
9. A estratégia da sua empresa é claramente comunicada para todos os indivíduos e grupos envolvidos no processo de planejamento?



A maioria das empresas pesquisadas (80%) comunica claramente a todos os indivíduos e grupos envolvidos no processo de planejamento sua estratégia.

A comunicação clara dos objetivos gerais da empresa é um dos fatores importantes no alinhamento do Orçamento com o PE. Neste caso, a maioria dos respondentes concorda totalmente que a empresa comunica claramente a estratégia a todos os indivíduos envolvidos no processo de planejamento. Isto quer dizer que todos os indivíduos que participam do processo de planejamento conhecem a estratégia da empresa, o que facilita a elaboração do orçamento alinhado a esta estratégia. A prática está condizente com a teoria.

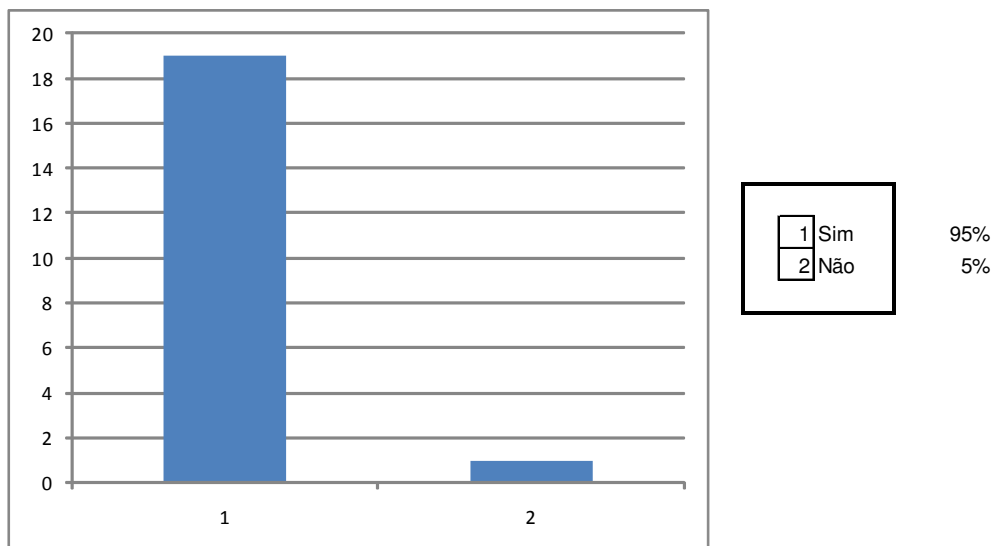
10. Na sua organização, o planejamento estratégico define os objetivos estratégicos que deverão ser atingidos?



O planejamento estratégico define os objetivos estratégicos que deverão ser atingidos em todas as empresas que elaboram Planejamento Estratégico.

De acordo com o referencial teórico deste trabalho dos objetivos estratégicos são elaborados os planos de ação que serão mensurados pelo orçamento. Neste caso, na maioria das empresas pesquisadas o planejamento estratégico define os objetivos estratégicos que deverão ser atingidos. A prática está condizente com a teoria.

11- Na sua organização, o planejamento estratégico define as principais ações que devem ser tomadas para a execução dos objetivos estratégicos?

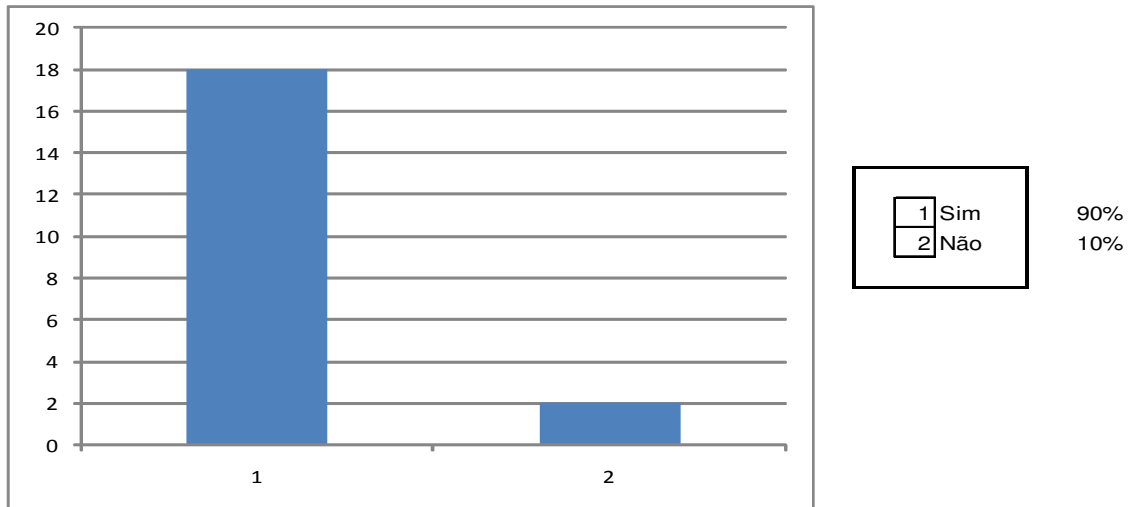


O planejamento estratégico define as principais ações que deverão ser tomadas para a execução dos objetivos estratégicos em todas as empresas que elaboram Planejamento Estratégico.

De acordo com o aspecto teórico o planejamento estratégico preocupa-se com os objetivos gerais da empresa como um todo, focando a sobrevivência no longo prazo. Ele considera as variáveis ambientais, maximizando as oportunidades e minimizando as ameaças para a empresa, escolhendo, assim, alternativas para o futuro. O resultado do planejamento estratégico é a definição das diretrizes, que deverão ser detalhadas e quantificadas no planejamento operacional.

O resultado das respostas a esta questão mostra um alinhamento da teoria com a prática.

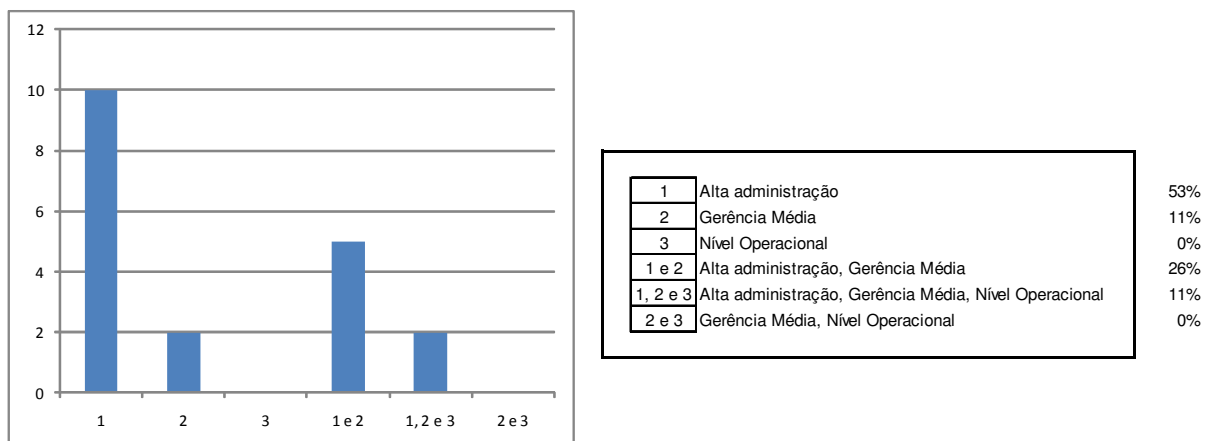
12. Na sua organização, o planejamento estratégico define o tempo para a execução das ações?



O Planejamento Estratégico define o tempo de execução das ações em quase todas as empresas que o elaboram, com exceção de uma empresa.

O tempo de execução das ações definido no planejamento estratégico devem ser repassados para o orçamento, que pode ser em um ou mais ciclos de orçamento.

13. Quais os níveis envolvidos no desenvolvimento do planejamento estratégico da empresa?



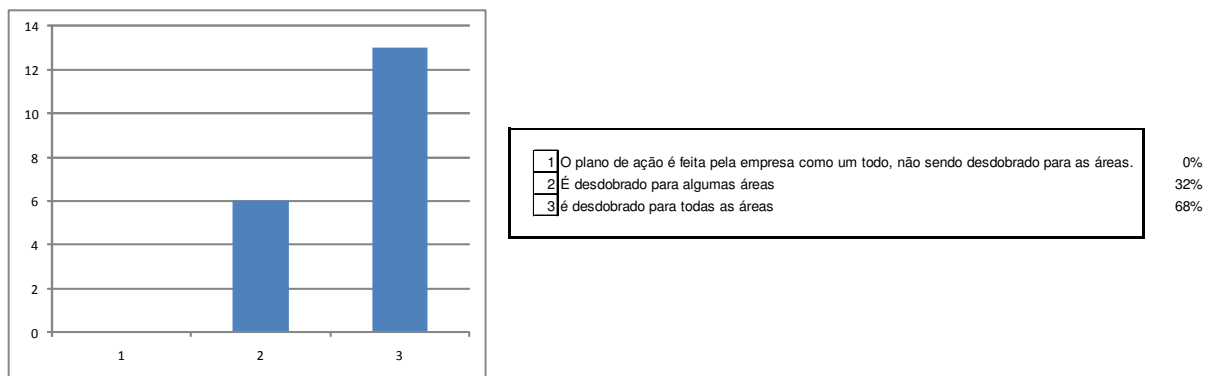
Responderam a esta questão as empresas que elaboram PE. A empresa que não elabora PE se absteve de responder a esta questão.

Das empresas respondentes, ou seja, das que elaboram PE, em 53% apenas a Alta Administração está envolvida no desenvolvimento do PE, em 11% com a Gerência Média e 26% com a Alta Administração e Gerência Média.

11% envolvem o nível operacional no desenvolvimento do PE.

A alta administração define os objetivos gerais da organização enquanto que os níveis operacionais e unidades de negócio definem os objetivos das diversas áreas da empresa. Quando a estratégia da empresa é claramente comunicada a todos os envolvidos no processo de planejamento, há uma maior facilidade de garantir que os objetivos das diversas áreas da empresa estejam visando os objetivos gerais da organização.

14- O planejamento é desdobrado em planos de ações para as diversas áreas da empresa?



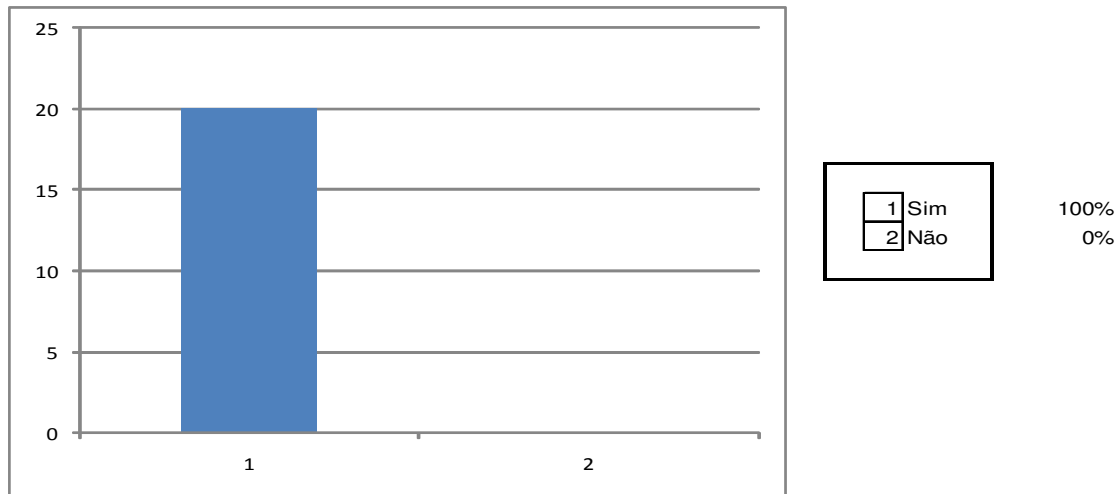
Responderam a esta questão as empresas que elaboram PE. A empresa que não elabora PE se absteve de responder a esta questão.

68% das empresas respondentes desdobram o planejamento em planos de ação para todas as áreas da empresa. 32% das empresas respondentes desdobram o planejamento em planos de ação para algumas áreas da empresa.

Para que o orçamento seja elaborado de forma participativa, ou seja, todas as unidades da empresa participem da elaboração do orçamento de suas áreas, os planos de ações definidos no planejamento estratégico também devem ser feitos para as diversas áreas da empresa. Desta forma, procura-se garantir o alinhamento da estratégia com o orçamento.

Neste caso, a prática está de acordo com o referencial teórico.

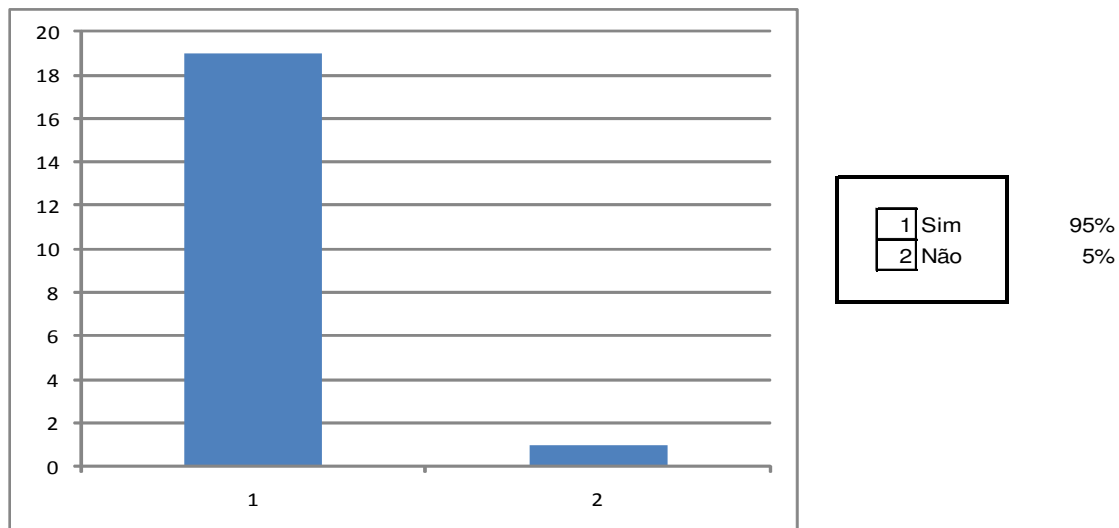
15- Nesta empresa é elaborado Planejamento Operacional?



Todas as empresas respondentes elaboram Planejamento Operacional.

Planejamento Operacional é um dos fatores importantes no alinhamento do Orçamento com o PE, pois ele é o "meio de campo" entre o PE e a elaboração do Orçamento. A valorização em dinheiro do PO resulta no orçamento. Portanto, a resposta a esta questão pode ajudar a formar o objetivo deste trabalho.

16- O Plano Operacional está fundamentado no Plano Estratégico?

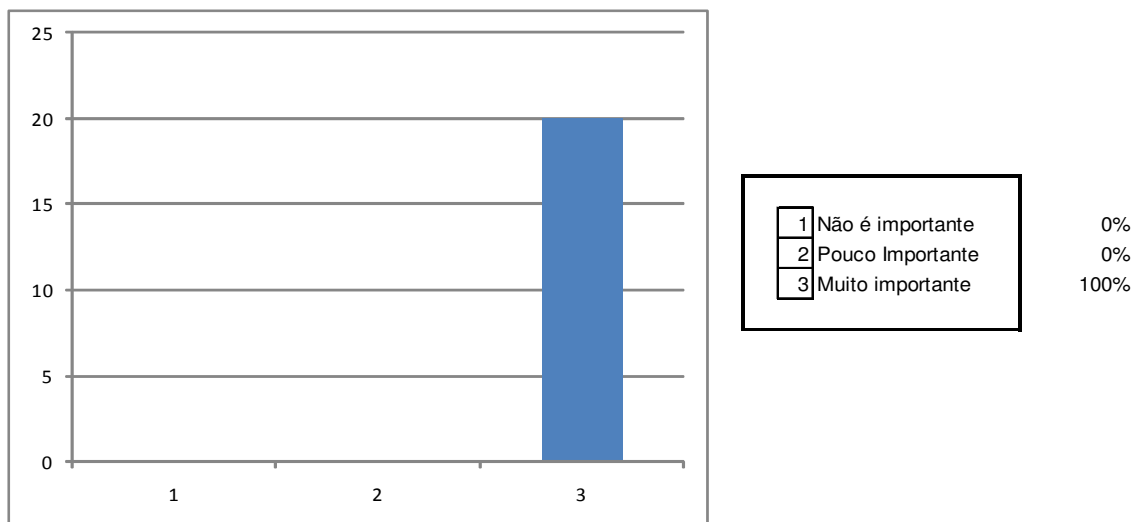


O Planejamento Operacional está fundamentado no Plano Estratégico para todas as empresas que elaboram Planejamento Estratégico.

O Planejamento Operacional é um dos fatores importantes no alinhamento do Orçamento com o PE, pois ele é o "meio de campo" entre o PE e a elaboração do

Orçamento. Se ele estiver alinhado ao PE, tudo indicará que o Orçamento também estará alinhado ao PE.

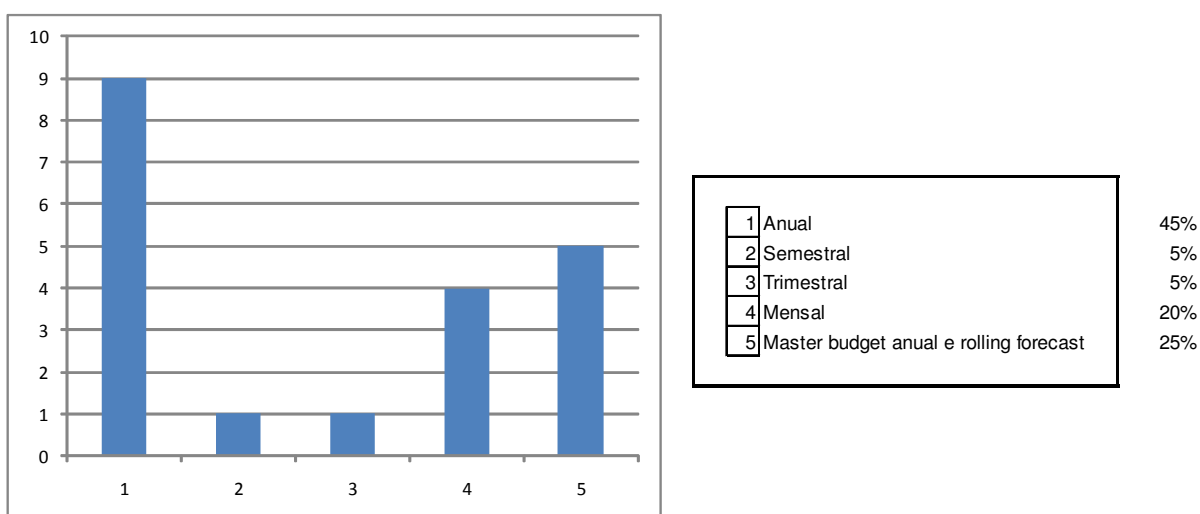
17- Qual a sua percepção da importância do planejamento/orçamento para a sua empresa?



Todos os respondentes têm a percepção de que o planejamento/orçamento é muito importante para a empresa.

O respondente, principalmente o que participa da elaboração do orçamento, deve perceber a importância do orçamento para sua empresa.

18- Qual a periodicidade do ciclo orçamentário na sua empresa?



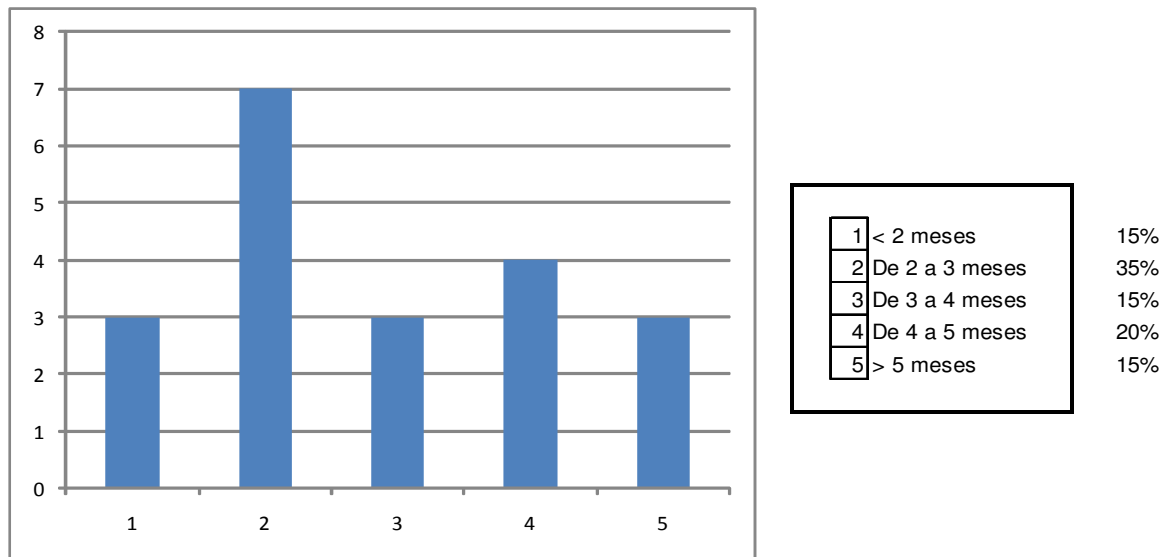
Sobre a periodicidade do ciclo orçamentário, 45% das empresas possuem ciclo orçamentário anual, 5% possuem ciclo orçamentário semestral, 5% possuem

ciclo orçamentário trimestral, 20% possuem ciclo orçamentário mensal e 25% possuem ciclo orçamentário em *rolling forecast*.

De acordo com o aspecto teórico, geralmente o ciclo orçamentário é de doze meses, ou seja, um ano, normalmente o período contábil da organização.

Neste caso, as respostas estão bem variadas, mas a maioria, ainda que não absoluta, elabora o orçamento com ciclo anual.

19- Quanto tempo leva o processo de elaboração do orçamento anual do início até sua finalização?

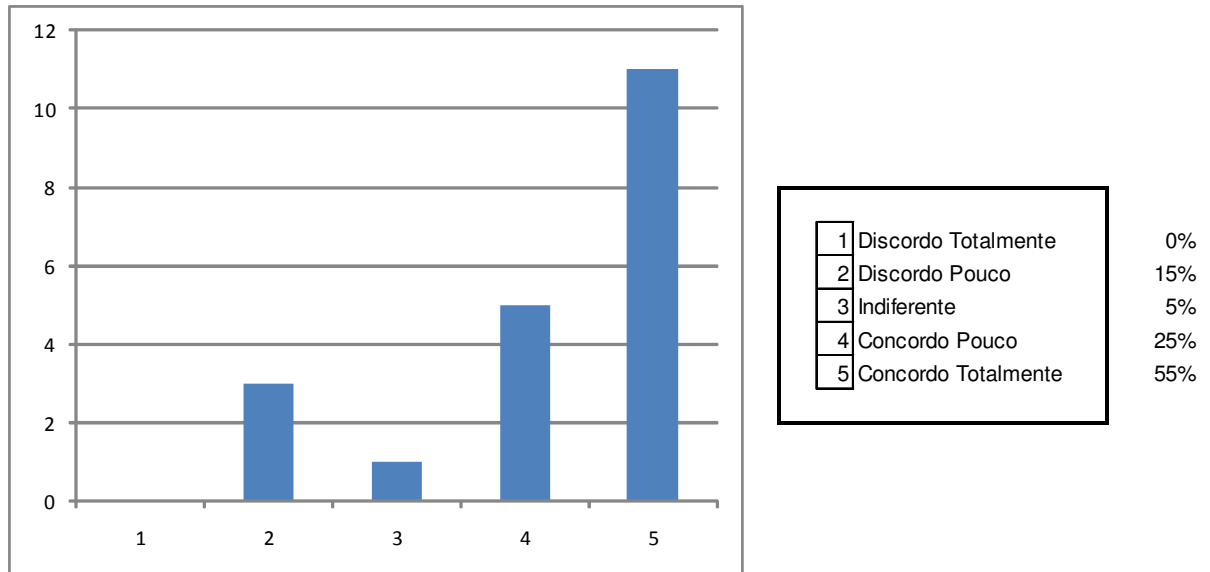


Sobre o tempo de elaboração do orçamento, 35% levam de 2 a 3 meses para elaborar o orçamento, 15% levam menos de 2 meses, 15% levam de 3 a 4 meses, outros 20% levam de 4 a 5 meses, e os 15% restantes levam mais de 5 meses do início ao final da elaboração do orçamento.

A demanda de tempo exagerado na elaboração do orçamento é um dos fatores negativos elencados neste trabalho.

Neste caso, as respostas estão bem diversificadas, porém a alternativa que mais recebeu respostas foi de 2 a 3 meses. Isto mostra que a demanda de tempo para a elaboração do orçamento pode sim ser um ponto negativo deste processo de planejamento, uma vez que não há uma regra na teoria que estipule o tempo ideal a ser gasto para a elaboração do orçamento.

20. Na sua opinião, nesta empresa, o atingimento do orçamento indica o alcance da estratégia?

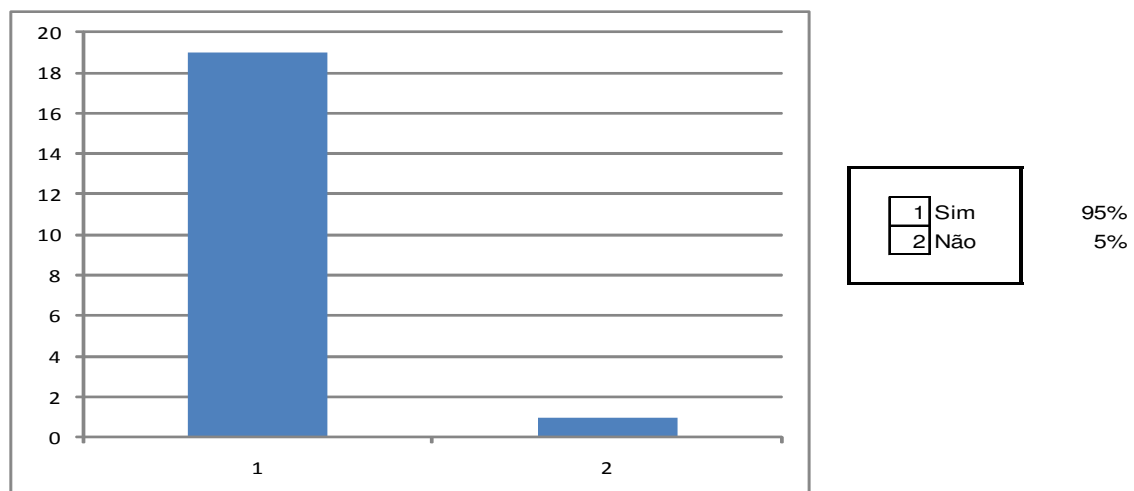


55% dos respondentes concordam totalmente que o cumprimento do orçamento indica o alcance da estratégia. Porém, 80% concordam com esta afirmação.

Esta questão mostra a percepção do gestor que coordena o orçamento na empresa sobre a relação que se está fazendo com o PE.

Há alguns gestores das empresas pesquisadas que ainda discordam que o cumprimento do orçamento indica o alcance da estratégia. Talvez isto possa acontecer porque, de alguma forma o orçamento não esteja totalmente focado na estratégia da empresa.

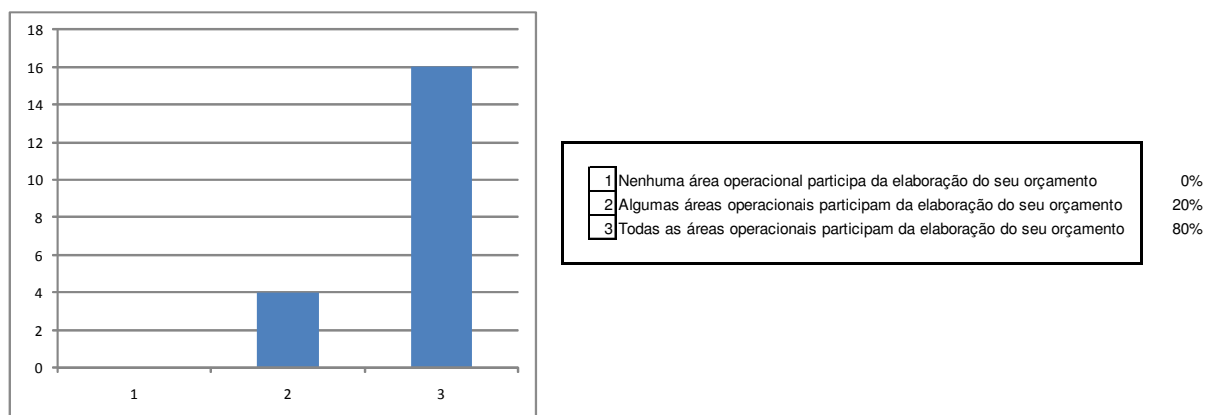
21. O Orçamento é elaborado a partir do Plano Operacional?



95% das empresas pesquisadas elaboram o Orçamento a partir do Plano Operacional.

Se valorização em dinheiro do PO estiver resultando no orçamento, há uma indicação de que o Orçamento está alinhado ao PE.

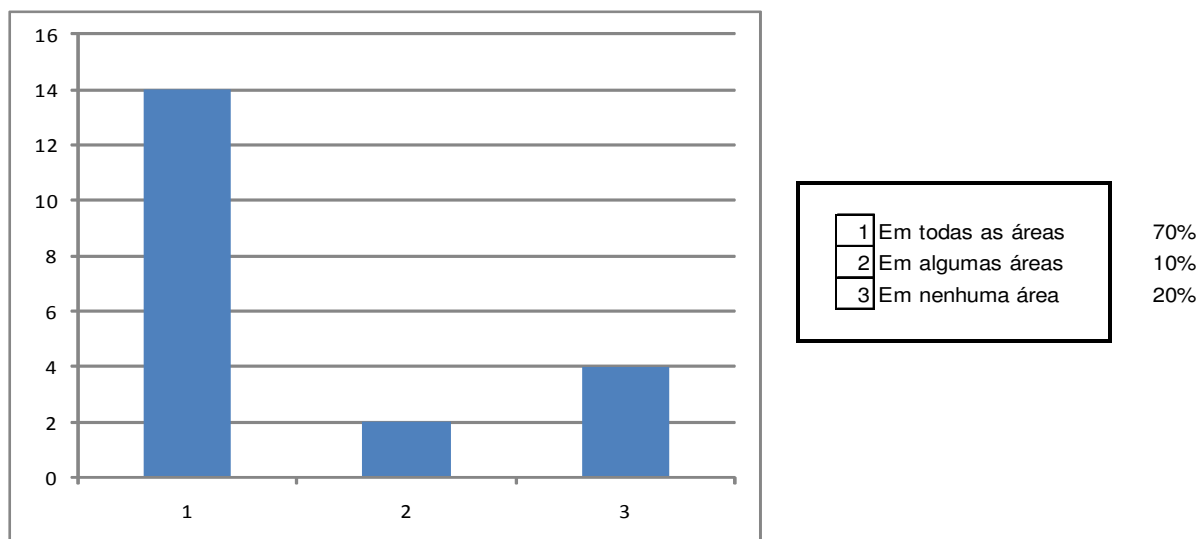
22: O orçamento é participativo, ou seja, os gestores participam da definição dos orçamentos de suas próprias áreas?



Em 80% das empresas pesquisadas o orçamento é participativo, ou seja, todos os gestores de áreas operacionais participam da elaboração do orçamento de suas próprias áreas. Em 20% das empresas apenas algumas áreas operacionais participam da elaboração de seu orçamento.

A participação de todas as áreas de negócio da empresa na elaboração do orçamento é um dos fatores importantes para a elaboração do Orçamento, pois a participação no planejamento gera responsabilidade na execução do que foi planejado.

23. A remuneração variável dos executivos da sua empresa está vinculada ao atingimento do orçamento?

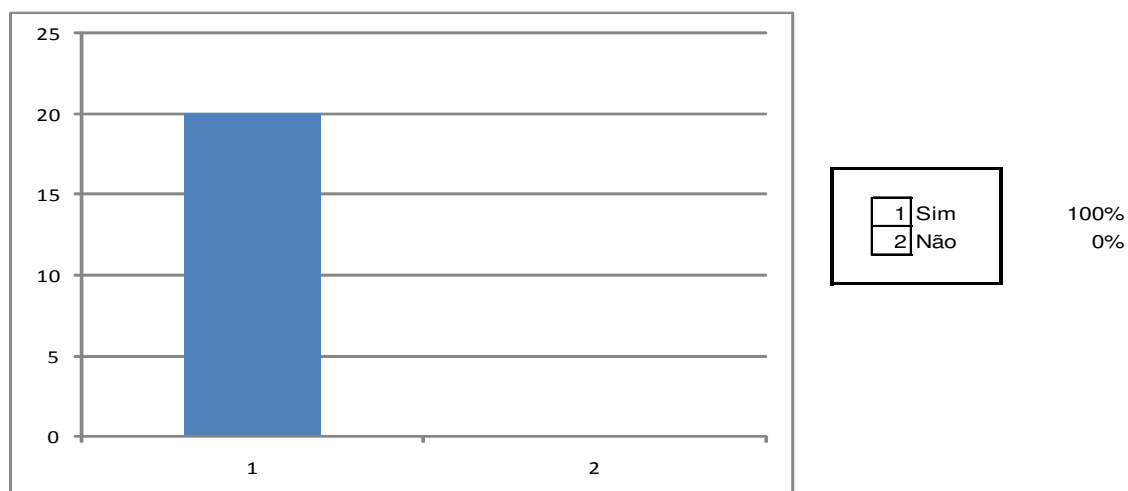


Em 70% das empresas pesquisadas a remuneração variável dos executivos está vinculada ao orçamento em todas as áreas da empresa.

Em 20% a remuneração variável dos executivos não está vinculada ao cumprimento do orçamento em nenhuma área da empresa.

Em 10% das empresas pesquisadas a remuneração variável dos executivos em algumas áreas está vinculada ao cumprimento do orçamento.

24. Na sua empresa existe a área de Controladoria ou outra área equivalente?

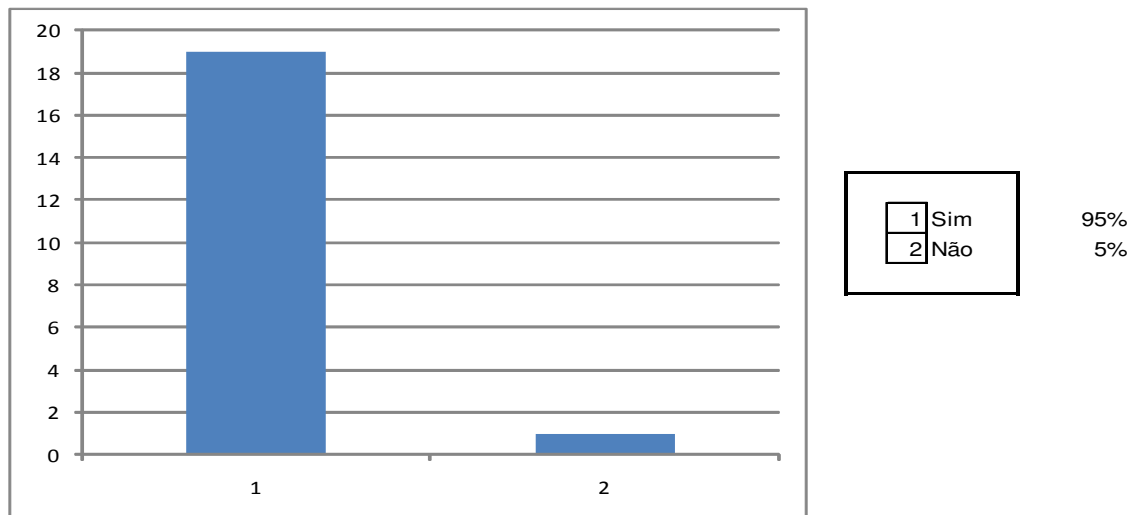


Em todas as empresas pesquisadas existe a área de Controladoria ou área equivalente.

A área de Controladoria ou uma área que exerça as mesmas funções, seja ele o nome que tiver, é importante para a empresa, pois a ela cabe consolidar os orçamentos das diversas áreas da empresa e coordenar para que estes estejam alinhados com os objetivos gerais da alta administração. Ela é a ponte entre os gestores de negócio e a alta administração.

Segundo Crozatti (2003), a missão da controladoria numa empresa é prover a eficácia econômica da mesma. Sendo assim, é responsável pela sinergia que deve haver entre as diversas áreas da empresa, buscando a otimização do resultado econômico global.

25- A Controladoria (ou área equivalente) participa do processo de Planejamento Estratégico?



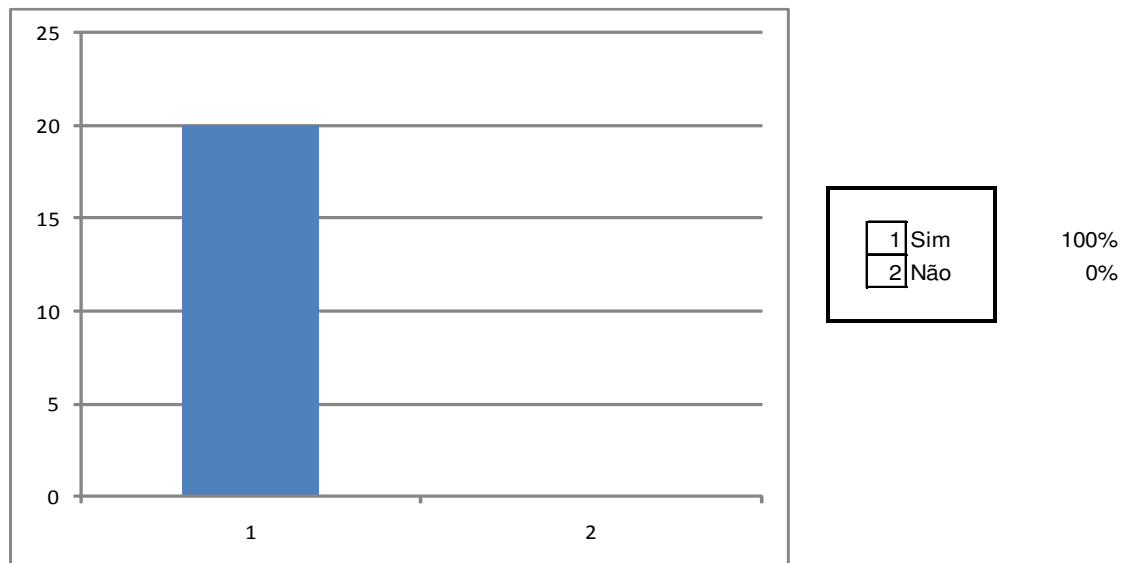
Em 95% das empresas pesquisadas a Controladoria participa do processo de Planejamento Estratégico.

A importância da área de Controladoria participar do PE para o objetivo deste trabalho, pois ela possui a visão total do negócio em que a empresa está situada e pode contribuir fornecendo informações para a melhor tomada de decisão da alta administração no estabelecimento das diretrizes estratégicas. Também terá acesso aos objetivos globais estabelecidos para a organização.

Segundo Crozatti (2003), a missão da controladoria numa empresa é prover a eficácia econômica da mesma. Sendo assim, é responsável pela sinergia que deve haver entre as diversas áreas da empresa, buscando a otimização do resultado econômico global. Portanto, a controladoria tem um papel decisivo para eficácia do

processo de gestão nas fases de planejamento operacional, execução e controle. Já na fase de planejamento estratégico, a controladoria pode contribuir com sugestões que conduzam a elaborar melhores diretrizes que possibilitem maior integração sinérgica entre as áreas. Desta forma, contribui para que os planos estratégico e operacional garantam a otimização do valor econômico da empresa.

26- A Controladoria (ou área equivalente) exerce a função de consolidar os orçamentos das diversas áreas visando os objetivos gerais da empresa?

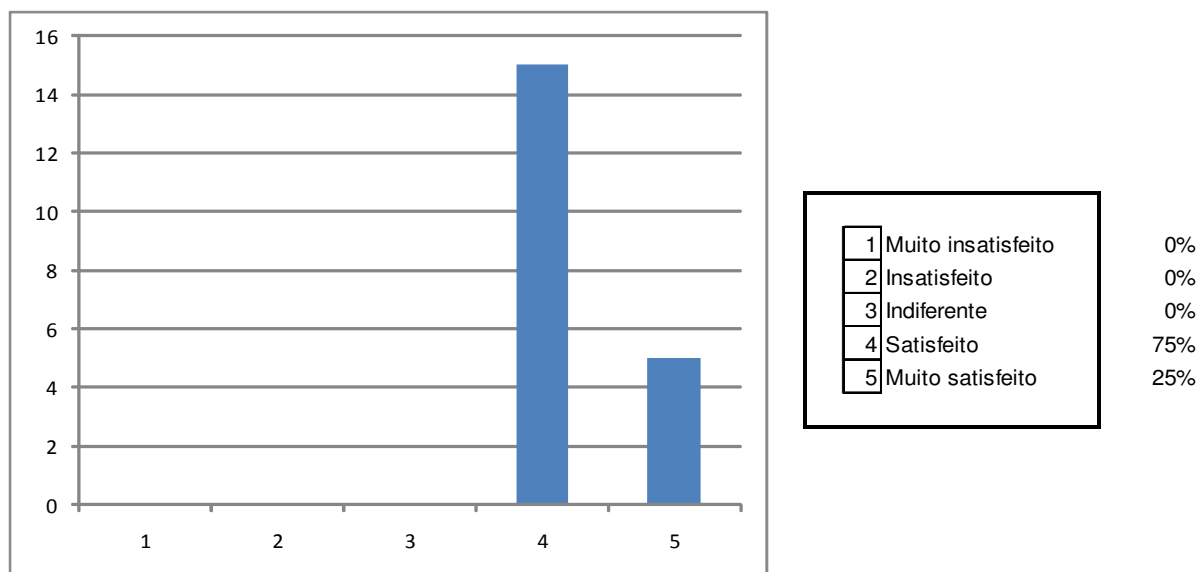


Em todas as empresas pesquisadas a Controladoria exerce a função de consolidar os orçamentos das diversas áreas visando os objetivos gerais da empresa.

A área de Controladoria consolida os orçamentos das diversas áreas da empresa e coordenar para que estes estejam alinhados com os objetivos gerais da alta .

Para Oliveira in Catelli (2007, p.173), durante o processo de planejamento, a controladoria “tem primordialmente um papel de otimizadora do resultado, coordenando os orçamentos das diversas áreas, buscando otimizar o resultado da empresa”.

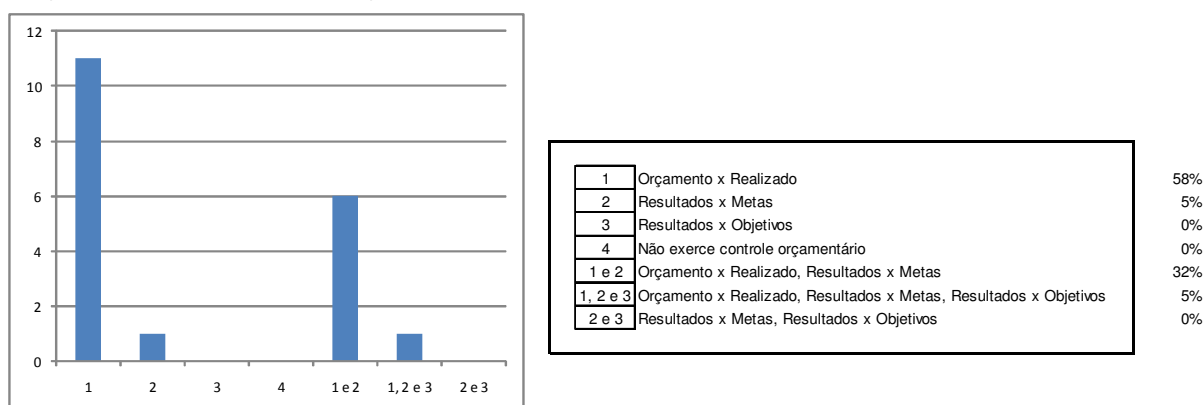
27- O que você acha da acuracidade das informações econômico/financeiras na sua empresa?



75% dos respondentes estão satisfeitos com a acuracidade das informações econômico/financeiras da empresa.

25% dos respondentes estão muito satisfeitos com a acuracidade das informações econômico/financeiras da empresa.

28- Marque as afirmações verdadeiras. A Controladoria (ou área equivalente) executa o controle orçamentário, comparando, divulgando e cobrando explicações de variações às áreas da empresa sobre:



Em 58 % das empresas pesquisadas a Controladoria executa o controle orçamentário com informações de Orçamento X Realizado.

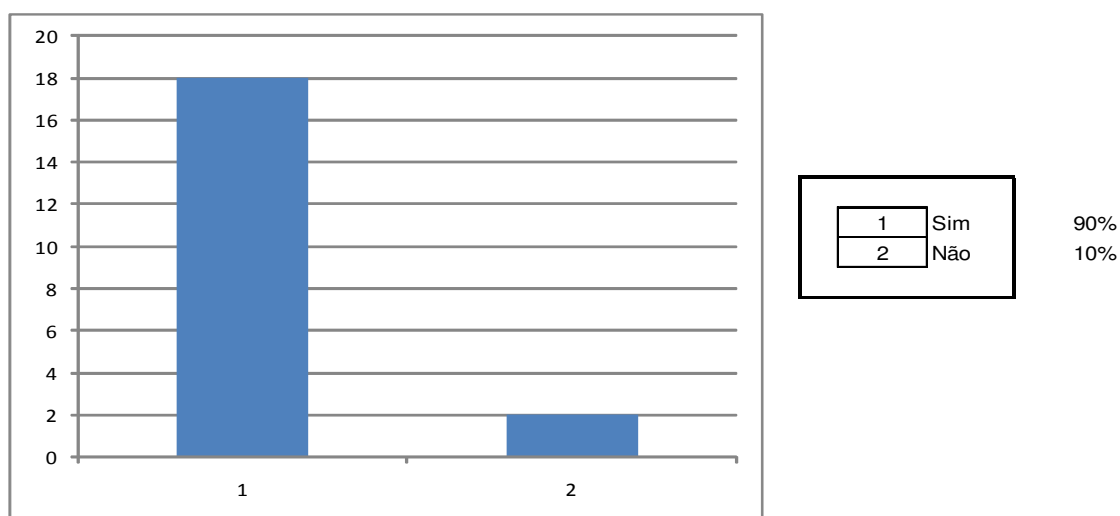
Em 32 % das empresas pesquisadas a Controladoria executa o controle orçamentário com informações de Orçamento X Realizado e Resultados X Metas.

Em 5 % das empresas pesquisadas a Controladoria executa o controle orçamentário com informações de Resultados X Metas.

Em 5 % das empresas pesquisadas a Controladoria executa o controle orçamentário com informações de Orçamento X Realizado, Resultados X Metas e Resultados X Objetivos.

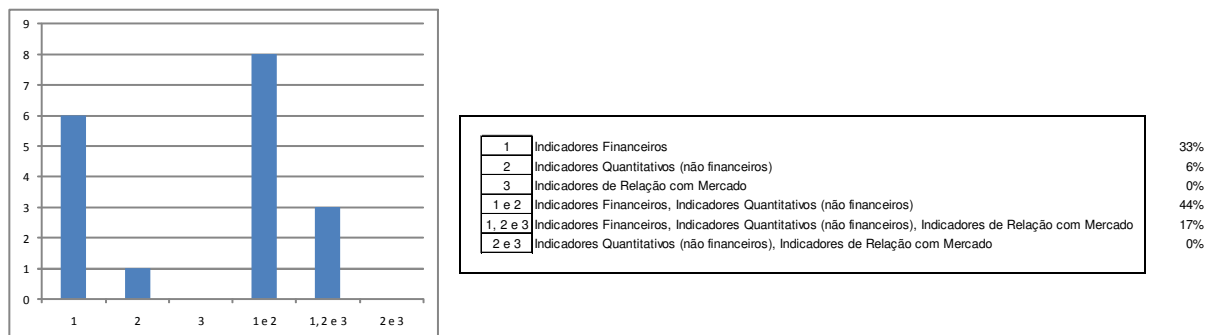
O controle orçamentário e de resultados é um dos principais fatores para o alinhamento do orçamento com o PE, pois é através dele que é possível monitorar o andamento dos negócios, podendo, a tempo, reorganizar a empresa para o caminho certo para o cumprimento dos objetivos e metas do PE.

29- A Controladoria (ou área equivalente) elabora indicadores de desempenho para as áreas da empresa?



Em 90% das empresas a área de Controladoria elabora indicadores de desempenho para as demais áreas da empresa.

30- Marque as afirmações verdadeiras. Quais tipos de indicadores de desempenho são elaborados?



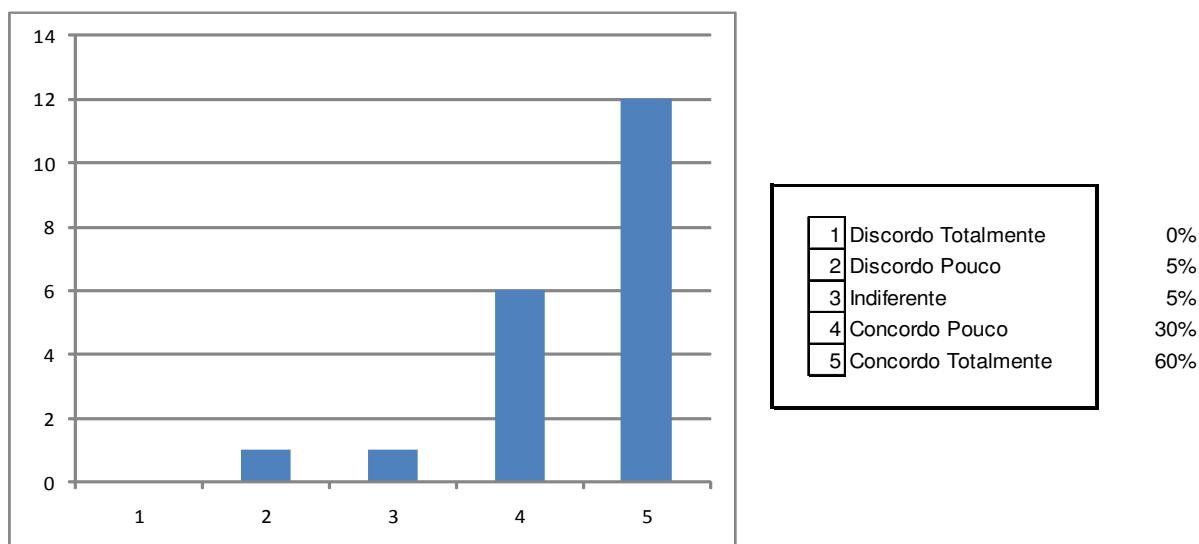
Em 44% das empresas são elaborados indicadores financeiros e indicadores quantitativos (não financeiros) de desempenho.

Em 33% das empresas são elaborados apenas indicadores financeiros de desempenho.

Em 5% das empresas são elaborados apenas indicadores quantitativos (não financeiros) de desempenho.

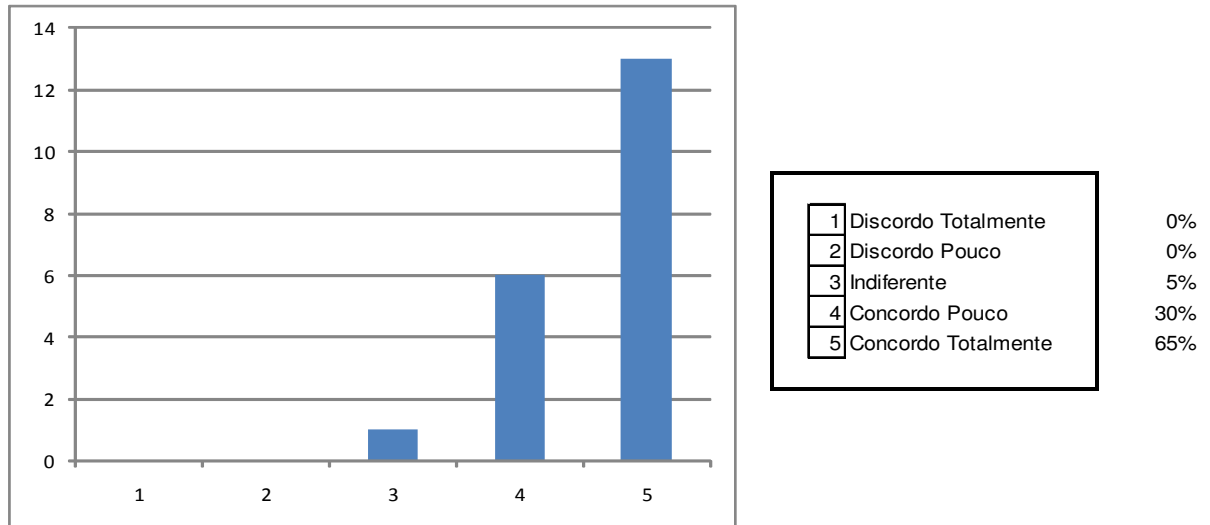
Em 17% das empresas são elaborados indicadores financeiros, indicadores quantitativos (não financeiros) de desempenho e indicadores de relação com mercado.

31- O sistema de medição de desempenho da sua empresa é consistente/alinhado com os objetivos explicitados na estratégia da companhia, ou seja, inclui medidas pertinentes a cada um dos objetivos estratégicos?



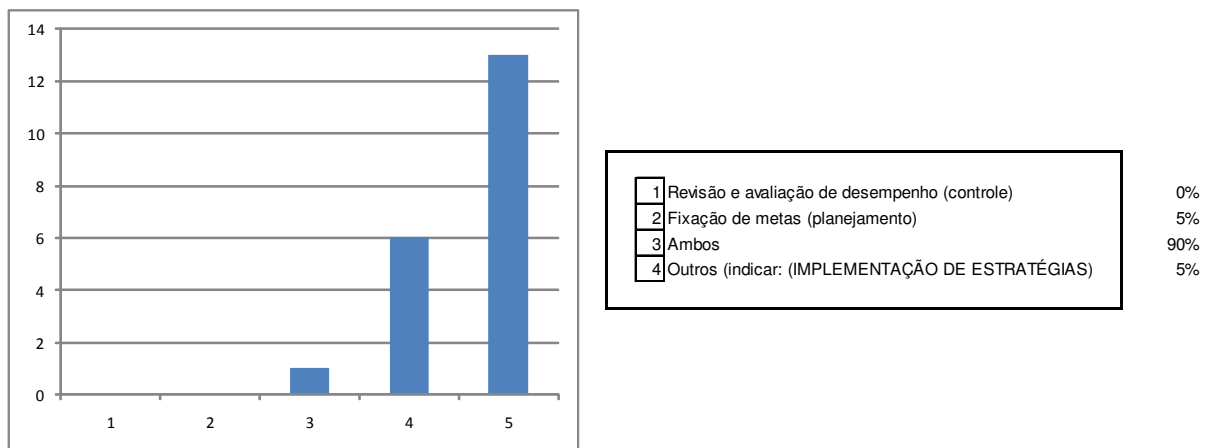
90% dos respondentes concordam que o sistema de medição de desempenho da empresa é consistente/alinhado com os objetivos explicitados na estratégia.

32- O sistema de medição de desempenho da sua empresa, por meio de seus indicadores, favorece o alinhamento do processo orçamentário à sua estratégia?



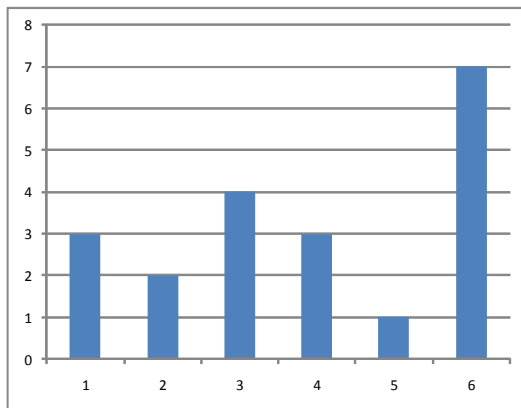
95% dos respondentes concordam que o sistema de medição de desempenho da empresa, por meio de seus indicadores, favorece o alinhamento do processo orçamentário à sua estratégia.

33- O orçamento na sua empresa é utilizado como ferramenta de:



Em 90% das empresas pesquisadas o orçamento é utilizado como ferramenta de revisão e avaliação de desempenho e de fixação de metas.

34- Na sua percepção, em que fase se localiza a principal falha no processo de planejamento/orçamento?



1	Na fase de Planejamento (elaboração do Plano Estratégico, Operacional)	15%
2	Na fase de Execução (realizado)	10%
3	Na fase de Controle (comparações e análises do real x planejado)	20%
4	Na interligação entre Planejamento e Orçamento	15%
5	Todo o ciclo/processo deveria ser repensado	5%
6	Não percebe falha no processo	35%

35% dos respondentes não percebem falha no processo de planejamento/orçamento.

20% dos respondentes percebem falha no processo de planejamento/orçamento na fase de controle.

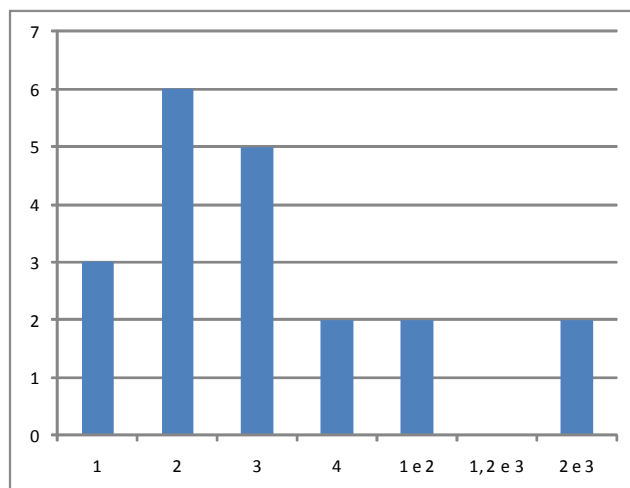
15% dos respondentes percebem falha no processo de planejamento/orçamento na interligação entre planejamento e orçamento.

15% dos respondentes percebem falha no processo de planejamento/orçamento na fase de planejamento.

10% dos respondentes percebem falha no processo de planejamento/orçamento na fase de execução.

5% dos respondentes percebem que todo o processo de planejamento/orçamento deveria ser repensado.

35- Quais seriam as maiores dificuldades encontradas pela sua empresa em implantar/utilizar um sistema de gestão estratégica que promovesse o alinhamento do processo orçamentário à estratégia de negócios da companhia?



1	Técnicas	15%
2	Culturais	30%
3	Organizacionais	25%
4	Outros (indicar: _NÃO HÁ_)	10%
1 e 2	Técnicas, Culturais	10%
1, 2 e 3	Técnicas, Culturais, Organizacionais	0%
2 e 3	Culturais, Organizacionais	10%

30% dos respondentes acreditam que a maior dificuldade encontrada pela empresa em implantar/utilizar um sistema de gestão estratégica que promovesse o alinhamento do processo orçamentário à estratégia de negócios da companhia é cultural.

25% dos respondentes acreditam que a maior dificuldade encontrada pela empresa em implantar/utilizar um sistema de gestão estratégica que promovesse o alinhamento do processo orçamentário à estratégia de negócios da companhia é organizacional.

15% dos respondentes acreditam que a maior dificuldade encontrada pela empresa em implantar/utilizar um sistema de gestão estratégica que promovesse o alinhamento do processo orçamentário à estratégia de negócios da companhia é técnica.

10% dos respondentes acreditam que a maior dificuldade encontrada pela empresa em implantar/utilizar um sistema de gestão estratégica que promovesse o alinhamento do processo orçamentário à estratégia de negócios da companhia é técnica e cultural.

10% dos respondentes acreditam que a maior dificuldade encontrada pela empresa em implantar/utilizar um sistema de gestão estratégica que promovesse o alinhamento do processo orçamentário à estratégia de negócios da companhia é cultural e organizacional.

10% dos respondentes acreditam que não há dificuldade encontrada pela empresa em implantar/utilizar um sistema de gestão estratégica que promovesse o alinhamento do processo orçamentário à estratégia de negócios da companhia.

4.2 Análise de Correlação entre as Questões

Utilizando o programa SPSS 10.0 para estabelecer a correlação entre as questões é possível verificar o grau de relacionamento entre elas e, de acordo com as respostas encontradas nas questões que estão relacionadas entre si, é também possível encontrar algumas conclusões para o cumprimento dos objetivos deste trabalho.

Nesta análise, foi considerado o grau de significância de 0,05 e 0,01. Ou seja, correlações significantes de até 1% estão identificadas com ** e correlações significantes de até 5% estão identificadas com *.

As questões 01 a 35 correspondem às correlações V3 a V37, respectivamente.

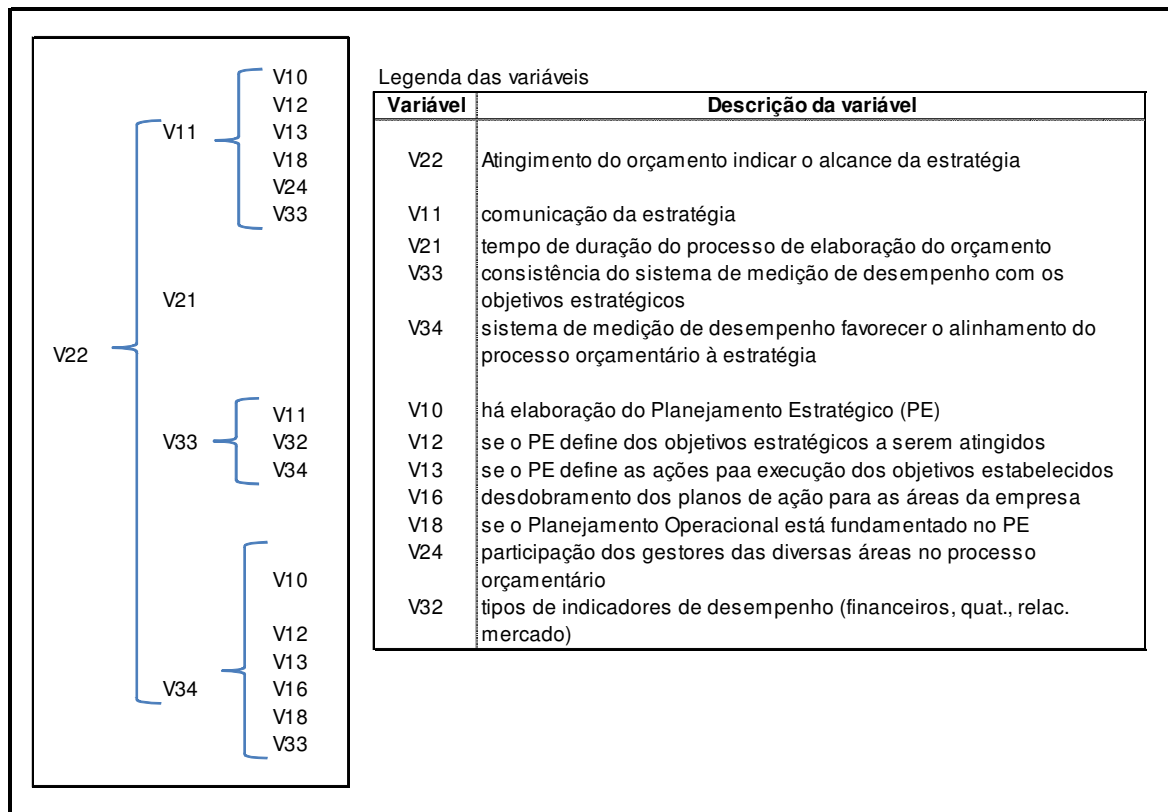
Ao cruzar as questões com suas respostas entre si, o sistema reproduz o grau de correlação entre as questões, que podem ser correlações positivas ou correlações negativas.

A seguir, a tabela contendo os valores onde há correlação significativa entre as questões:

Colocamos a questão 20 como principal para analisar a correlação entre as respostas das questões por ser a questão mais relevante para atender o objetivo deste trabalho, pois responde a pergunta sobre a sensibilidade que os respondentes têm sobre o cumprimento do orçamento representar o alcance da estratégia. Esta questão trata da variável 22 da análise de correlação.

O quadro resumo das correlações mostra os relacionamentos entre as questões a partir da questão 20, variável 22 da análise de correlação.

Quadro 1 – Correlação entre as questões a partir da variável 22.



Abaixo o detalhamento da análise da correlação que a variável 22 possui com outras variáveis, em ordem de significância:

V22 x V33 – consistência do sistema de medição de desempenho com os objetivos estratégicos = 0,704**

A maioria dos respondentes que têm a sensibilidade de que o cumprimento do orçamento implica no alcance da estratégia também concordam que o sistema de

medição de desempenho é consistente com os objetivos estratégicos explicitados na estratégia da companhia.

Quanto maior o grau de concordância de que o cumprimento do orçamento implica no alcance da estratégia, maior também o grau de concordância de que o sistema de medição de desempenho é consistente com os objetivos estratégicos explicitados na estratégia da companhia.

V22 x V11 – comunicação da estratégia = 0,492*

A maioria dos respondentes que têm a sensibilidade de que o cumprimento do orçamento implica no alcance da estratégia também concordam que a estratégia da empresa é claramente comunicada para todos os indivíduos e grupos envolvidos no processo de planejamento.

Quanto maior o grau de concordância de que o cumprimento do orçamento implica no alcance da estratégia, maior também o grau de concordância de que a estratégia da empresa é claramente comunicada para todos os indivíduos e grupos envolvidos no processo de planejamento.

V22 x V34 – sistema de medição de desempenho favorecendo o alinhamento do processo orçamentário à estratégia = 0,446*

A maioria dos respondentes que tem a sensibilidade de que o cumprimento do orçamento implica no alcance da estratégia também concordam que o sistema de medição de desempenho, por meio de seus indicadores, favorece o alinhamento do processo orçamentário à sua estratégia.

Quanto maior o grau de concordância de que o cumprimento do orçamento implica no alcance da estratégia, maior também o grau de concordância de que o sistema de medição de desempenho, por meio de seus indicadores, favorece o alinhamento do processo orçamentário à sua estratégia.

V22 x V21 – tempo de duração do processo de elaboração do orçamento = -0,579**

Na maioria das empresas em que a sensibilidade dos respondentes é a de que o cumprimento do orçamento implica no alcance da estratégia o processo de elaboração do orçamento é de menos tempo de duração.

Quanto maior o grau de concordância de que o cumprimento do orçamento implica no alcance da estratégia, menor é a duração de tempo do processo de elaboração do orçamento.

Abaixo as análises da correlação que as variáveis que possuem correlação com a questão central possuem com outras variáveis, em ordem de significância:

V33 – consistência do sistema de medição de desempenho com os objetivos estratégicos

V33 x V11 – comunicação da estratégia = 0,718**

A maioria dos respondentes que concordam que o sistema de medição de desempenho é consistente com os objetivos estratégicos explicitados na estratégia da companhia também concorda que a estratégia da empresa é claramente comunicada para todos os indivíduos e grupos envolvidos no processo de planejamento.

Quanto maior o grau de concordância de que o sistema de medição de desempenho é consistente com os objetivos estratégicos explicitados na estratégia da companhia, maior também o grau de concordância de que a estratégia da empresa é claramente comunicada para todos os indivíduos e grupos envolvidos no processo de planejamento.

V33 x V34 - sistema de medição de desempenho favorecendo o alinhamento do processo orçamentário à estratégia = 0,597**

A maioria dos respondentes que concordam que o sistema de medição de desempenho é consistente com os objetivos estratégicos explicitados na estratégia da companhia também concorda que o sistema de medição de desempenho, por meio de seus indicadores, favorece o alinhamento do processo orçamentário à sua estratégia.

Quanto maior o grau de concordância de que o sistema de medição de desempenho é consistente com os objetivos estratégicos explicitados na estratégia da companhia, maior também o grau de concordância de que o sistema de medição de desempenho, por meio de seus indicadores, favorece o alinhamento do processo orçamentário à sua estratégia.

V33 x V32 – tipos de indicadores desempenho (financeiro, quant., rel. mercado) = 0,504*

As empresas em que a maioria dos respondentes concorda que o sistema de medição de desempenho é consistente com os objetivos estratégicos explicitados na estratégia da companhia elaboram mais tipos de indicadores de desempenho.

Quanto maior o grau de concordância de que o sistema de medição de desempenho é consistente com os objetivos estratégicos explicitados na estratégia da companhia, mais tipos de indicadores de desempenho são elaborados.

V11 – comunicação da estratégia

V11 x V33 – consistência do sistema de medição de desempenho com os objetivos estratégicos = 0,718**

A maioria dos respondentes que concordam que a estratégia da empresa é claramente comunicada para todos os indivíduos e grupos envolvidos no processo de planejamento também concorda que o sistema de medição de desempenho é consistente com os objetivos estratégicos explicitados na estratégia da companhia.

Quanto maior o grau de concordância de que a estratégia da empresa é claramente comunicada para todos os indivíduos e grupos envolvidos no processo de planejamento, maior também o grau de concordância de que o sistema de medição de desempenho é consistente com os objetivos estratégicos explicitados na estratégia da companhia.

V11 x V24 – participação dos gestores das diversas áreas no processo orçamentário = 0,568**

Nas empresas onde a maioria dos respondentes concorda que a estratégia da empresa é claramente comunicada para todos os indivíduos e grupos envolvidos no processo de planejamento, há mais gestores de áreas operacionais da empresa participando da elaboração do orçamento.

Quanto maior o grau de concordância de que a estratégia da empresa é claramente comunicada para todos os indivíduos e grupos envolvidos no processo de planejamento, maior também a participação dos gestores das áreas operacionais da empresa no processo orçamentário.

V11 x V10 – se é elaborado Planejamento Estratégico (PE) = -0,478*

O respondente da única empresa da amostra que não elabora Planejamento Estratégico respondeu ser indiferente na questão sobre a comunicação da estratégia da empresa.

Na empresa onde não há elaboração do Planejamento Estratégico também não há comunicação da estratégia aos funcionários.

V11 x V12 – se o PE define os objetivos estratégicos a serem atingidos = -0,478*

A maioria dos respondentes que concordam que a estratégia da empresa é claramente comunicada para todos os indivíduos e grupos envolvidos no processo de planejamento respondeu positivamente sobre o planejamento estratégico definir os objetivos estratégicos que deverão ser atingidos.

Quanto maior o grau de concordância de que a estratégia da empresa é claramente comunicada para todos os indivíduos e grupos envolvidos no processo de planejamento, maior também a concordância que o planejamento estratégico define os objetivos estratégicos que deverão ser atingidos.

V11 x V13 – se o PE define as ações para execução dos objetivos estabelecidos = -0,478*

A maioria dos respondentes que concordam que a estratégia da empresa é claramente comunicada para todos os indivíduos e grupos envolvidos no processo de planejamento respondeu positivamente sobre o planejamento estratégico definir as principais ações que devem ser tomadas para a execução dos objetivos estratégicos.

Quanto maior o grau de concordância de que a estratégia da empresa é claramente comunicada para todos os indivíduos e grupos envolvidos no processo de planejamento, maior também a concordância que o planejamento estratégico define as principais ações que devem ser tomadas para a execução dos objetivos estratégicos.

V11 x V18 – se o Planejamento Operacional está fundamentado no PE = -0,478*

A maioria dos respondentes que concordam que a estratégia da empresa é claramente comunicada para todos os indivíduos e grupos envolvidos no processo de planejamento respondeu positivamente sobre o Planejamento Operacional estar fundamentado no Planejamento Estratégico.

Quanto maior o grau de concordância de que a estratégia da empresa é claramente comunicada para todos os indivíduos e grupos envolvidos no processo de planejamento, maior também a concordância do Planejamento Operacional estar fundamentado no Planejamento Estratégico.

V34 - sistema de medição de desempenho favorecendo o alinhamento do processo orçamentário à estratégia

V34 x V10 – se é elaborado Planejamento Estratégico (PE) = -0,630**

O respondente da única empresa da amostra que não elabora Planejamento Estratégico respondeu ser indiferente na questão sobre o sistema de medição de desempenho favorecer o alinhamento do processo orçamentário à estratégia.

Na empresa onde não há elaboração do Planejamento Estratégico também não há sistema de medição de desempenho favorecendo o alinhamento do processo orçamentário à estratégia da empresa.

V34 x V12 – se o PE define os objetivos estratégicos a serem atingidos = -0,630**

A maioria dos respondentes que concordam que o sistema de medição de desempenho, por meio de seus indicadores, favorece o alinhamento do processo orçamentário à sua estratégia respondeu positivamente sobre o planejamento estratégico definir os objetivos estratégicos que deverão ser atingidos.

Quanto maior o grau de concordância de que o sistema de medição de desempenho, por meio de seus indicadores, favorece o alinhamento do processo orçamentário à sua estratégia, maior também a concordância que o planejamento estratégico define os objetivos estratégicos que deverão ser atingidos.

V34 x V13 – se o PE define as ações para execução dos objetivos estabelecidos = -0,630**

A maioria dos respondentes que concordam que o sistema de medição de desempenho, por meio de seus indicadores, favorece o alinhamento do processo orçamentário à sua estratégia respondeu positivamente sobre o planejamento estratégico definir as principais ações que devem ser tomadas para a execução dos objetivos estratégicos.

Quanto maior o grau de concordância de que o sistema de medição de desempenho, por meio de seus indicadores, favorece o alinhamento do processo orçamentário à sua estratégia, maior também a concordância que o planejamento estratégico define as principais ações que devem ser tomadas para a execução dos objetivos estratégicos.

V34 x V16 – desdobramento dos planos de ação para as áreas da empresa = 0,742**

Nas empresas em que a maioria dos respondentes concorda que o sistema de medição de desempenho, por meio de seus indicadores, favorece o alinhamento do processo orçamentário à sua estratégia, há maior desdobramento dos planos de ações para as diversas áreas da empresa.

Quanto maior o grau de concordância de que o sistema de medição de desempenho, por meio de seus indicadores, favorece o alinhamento do processo orçamentário à sua estratégia, maior também o desdobramento dos planos de ações para as diversas áreas da empresa.

V34 x V18 – se o Planejamento Operacional está fundamentado no PE = - 0,630**

A maioria dos respondentes que concordam que o sistema de medição de desempenho, por meio de seus indicadores, favorece o alinhamento do processo orçamentário à sua estratégia respondeu positivamente sobre o Planejamento Operacional estar fundamentado no Planejamento Estratégico.

Quanto maior o grau de concordância de que o sistema de medição de desempenho, por meio de seus indicadores, favorece o alinhamento do processo orçamentário à sua estratégia, maior também a concordância do Planejamento Operacional estar fundamentado no Planejamento Estratégico.

V34 x V33 – consistência do sistema de medição de desempenho com os objetivos estratégicos = 0,597**

A maioria dos respondentes que concordam que o sistema de medição de desempenho, por meio de seus indicadores, favorece o alinhamento do processo orçamentário à sua estratégia também concorda que o sistema de medição de desempenho é consistente com os objetivos estratégicos explicitados na estratégia da companhia.

Quanto maior o grau de concordância de que o sistema de medição de desempenho, por meio de seus indicadores, favorece o alinhamento do processo orçamentário à sua estratégia, maior também o grau de concordância de que o sistema de medição de desempenho é consistente com os objetivos estratégicos explicitados na estratégia da companhia.

4.3 Interpretação do Resultado da Pesquisa Empírica

Com base nas análises de correlações entre as questões verificamos que nas empresas onde os gestores concordam que o cumprimento do orçamento indica o alcance da estratégia, as principais práticas comuns são:

- O sistema de medição de desempenho é consistente com os objetivos estratégicos;
- A estratégia é claramente comunicada a todos os indivíduos envolvidos no processo de planejamento;
- O sistema de medição de desempenho favorece o alinhamento do processo orçamentário à estratégia;
- O tempo de duração do processo de elaboração do orçamento não é elevado;
- Existe elaboração de indicadores financeiros, quantitativos e de relação com o mercado;
- Existe participação dos gestores das diversas áreas no processo orçamentário;
- Elaboram Planejamento Estratégico (PE);

- O Planejamento Estratégico define os objetivos estratégicos a serem atingidos;
- O Planejamento Estratégico define as ações para execução dos objetivos estabelecidos;
- O Planejamento Operacional está fundamentado no Planejamento Estratégico;
- Os planos de ação são desdobrados para todas as áreas da empresa.

Apesar de a maioria concordar totalmente que o cumprimento do orçamento indica o alcance da estratégia, esta maioria é de 55%. Em 45% das empresas pesquisadas os respondentes ainda têm dúvidas a este respeito. No caso em que os respondentes não concordam totalmente, é possível interpretar que existe deficiência em um ou mais pontos acima elencados.

Analisando as respostas ao questionário sem levar em conta a correlação entre as questões, e sim a maioria das respostas em cada questão, isoladamente, também é possível interpretar como as empresas estão, na prática, elaborando seus orçamentos e identificar quais são suas deficiências.

Todas as empresas elaboram orçamento, portanto, todos os questionários respondidos são válidos para a análise e interpretação das respostas.

Os respondentes ao questionário são indivíduos, na grande maioria, gestores da área financeira com alto grau de envolvimento no processo orçamentário, o que garante um alto grau de confiabilidade das respostas, pois devem possuir grande conhecimento no assunto ao que se refere ao questionário.

Apenas uma empresa não elabora o Planejamento Estratégico. Esta empresa possui o menor faturamento de todas. Assim, as empresas de maior faturamento elaboram Planejamento Estratégico.

Para a maioria das empresas pesquisadas, no Planejamento Estratégico são definidos os objetivos estratégicos a serem atingidos, as principais ações que devem ser tomadas para o cumprimento destes objetivos e define também o tempo para execução destas. Portanto, estes não são pontos problemáticos para o alinhamento do orçamento às estratégias.

Para Nakagawa (1993, p.51) é no plano estratégico que se definem as políticas, diretrizes e objetivos estratégicos. É um processo lógico que se preocupa com os efeitos futuros das decisões tomadas no presente. O planejamento

estratégico normalmente se inicia com a avaliação da situação atual da empresa e projetando alternativas para o futuro através de cenários.

Para Schmidt (2002, p.54), o planejamento estratégico preocupa-se com os objetivos gerais da empresa como um todo, focando a sobrevivência no longo prazo. Ele considera as variáveis ambientais, maximizando as oportunidades e minimizando as ameaças para a empresa, escolhendo, assim, alternativas para o futuro. O resultado do planejamento estratégico é a definição das diretrizes, que deverão ser detalhadas e quantificadas no planejamento operacional.

As empresas pesquisadas têm apoio da alta administração, pois na maioria das respostas a alta administração participa do Planejamento Estratégico e comunica as estratégias claramente a todos os indivíduos envolvidos no processo de planejamento da empresa.

De acordo com Anthony e Govindarajan (2008, p.331), as metas e as estratégias da empresa precisam ser claramente comunicadas pela alta administração a todos os gestores das unidades de negócios, para que elaborem o planejamento operacional das unidades de acordo com o objetivo da organização.

Sendo assim, o fator comunicação das estratégias não é um problema no alinhamento do orçamento ao Planejamento Estratégico nestas empresas.

Há participação de membros de todas as áreas da empresa na elaboração de seus orçamentos na maioria das empresas. Também na maioria das empresas, porém em menos delas, os planos de ações são desdobrados a todas as áreas da empresa.

Para Anthony e Govindarajan (2008, p. 57), as estratégias podem ser definidas em dois níveis: as estratégias para a organização e as estratégias para as unidades de negócio dentro de uma organização.

Embora as estratégias sejam diferentes entre níveis hierárquicos, existe a necessidade de consistência nas estratégias nas unidades de negócio e no nível organizacional.

Mosimann, Alves e Fisch (1993, p.109), também determinam que o planejamento estratégico deve ser feito em dois níveis, primeiro a nível global e posteriormente a nível setorial, para que cada área possa planejar como atingir o plano já traçado da empresa. Pois eles explicam que se o planejamento for feito de baixo para cima (primeiro nas áreas e depois no nível corporativo), a empresa pode estar buscando atingir objetivos de suas áreas sem focar no objetivo da empresa

como um todo. Primeiro é preciso planejar os objetivos da empresa e depois cada área deve planejar suas metas a fim de que a empresa atinja seus objetivos.

Uma interpretação ao resultado da pesquisa empírica para o fator participação de membros de todas as áreas da empresa no processo orçamentário e o desdobramento de planos de ações a todas as unidades de negócio, é que, em algumas empresas as áreas que elaboram orçamento não devem estar recebendo os desdobramentos dos planos de ações para suas unidades de negócio. Neste caso, o orçamento não fica de acordo com o que foi definido no Planejamento Estratégico, sendo este um ponto de deficiência na elaboração do Orçamento como indicador do alcance da estratégia.

Há muita disparidade nas respostas quanto ao tempo de processo orçamentário. Muitas empresas levam mais de três meses para a elaboração do orçamento. Isto é desgastante para as empresas e custa muito caro, uma vez que muitas pessoas estão envolvidas neste processo. Isto é um sinal de falta de organização, ou falta de informações necessárias para elaboração do orçamento em menos tempo. Isto também causa um desencontro de informações entre as áreas, pois parece que não há prazos de entrega dos orçamentos, dificultando a consolidação dos orçamentos e a análise final, e assim, a verificação se os objetivos estratégicos estão sendo perseguidos pelo orçamento fica comprometida.

As informações econômico-financeiras das empresas são satisfatórias para os respondentes do questionário.

Segundo Crozatti (2003), a missão da controladoria numa empresa é prover a eficácia econômica da mesma. Sendo assim, é responsável pela sinergia que deve haver entre as diversas áreas da empresa, buscando a otimização do resultado econômico global. Portanto, a controladoria tem um papel decisivo para eficácia do processo de gestão nas fases de planejamento operacional, execução e controle. Já na fase de planejamento estratégico, a controladoria pode contribuir com sugestões que conduzam a elaborar melhores diretrizes que possibilitem maior integração sinérgica entre as áreas. Desta forma, contribui para que os planos estratégico e operacional garantam a otimização do valor econômico da empresa.

Também para Oliveira in Catelli (2007, p.173), durante o processo de planejamento, é a controladoria quem tem o papel de consolidadora do resultado, coordenando os orçamentos das diversas áreas, buscando otimizar o resultado da empresa. Tem também um papel de fornecedora de informações econômicas, do

ponto de vista interno à empresa, além de um papel de gestora de sistemas de informações para gestão econômica da empresa. Ajuda, também, disponibilizando sistemas para simulações, conceituando modelos de decisão apropriados e simulando resultados de alternativas diversas.

Na maioria das empresas pesquisadas, a Controladoria faz o acompanhamento orçamentário, ou seja, elabora o controle do orçamento comparando o realizado com o que foi planejado no orçamento. Também elabora controles de acompanhamento de metas. Porém em apenas uma empresa é comparado o resultado com os objetivos. Este também é um problema na prática das empresas, pois, apesar de elaborarem o orçamento de acordo com os planos estratégicos, poucas empresas possuem indicadores de desempenho de relação com o mercado em que atua. A maioria somente visualiza o realizado internamente, sem se preocupar com os acontecimentos dos concorrentes.

A visão dos envolvidos no processo sobre o orçamento ser uma ferramenta útil para a implementação da estratégia, é a de que utilizam o orçamento mais para controles internos e de fixação de metas e não com o objetivo de implementar os objetivos estratégicos.

A maioria dos respondentes percebe falhas no processo de planejamento, e a maioria das respostas indica que as falhas estão na fase de controle.

5 Conclusão

A conclusão deste trabalho é que o resultado da pesquisa nos aponta que 55% dos respondentes concordam totalmente que o cumprimento do orçamento indica o alcance da estratégia. No entanto, este percentual representa pouco mais da metade. Analisando desta forma, outros 45% ainda possuem dúvidas quanto a esta afirmação.

Com base na interpretação dos resultados, tanto das análises de correlações quanto da análise das respostas às questões individualmente, podemos perceber pontos em comum entre elas que identificam as dificuldades no alinhamento do orçamento à estratégia para os 45% das empresas em que os respondentes não concordam totalmente que o cumprimento do orçamento o alcance dos objetivos estratégicos.

As variáveis resultadas da análise de correlação com a variável 22 (questão 20) representam as limitações das empresas em que os respondentes não concordam que o cumprimento do orçamento indica o alcance da estratégia.

Estas práticas estão principalmente relacionadas com as fases de controle e de planejamento do processo de gestão. Na fase de controle as limitações baseiam-se na elaboração de indicadores de desempenho. O sistema de medição de desempenho não está sendo consistente com os objetivos estratégicos, não favorecendo o alinhamento do processo orçamentário à estratégia. Na fase de planejamento, o resultado da pesquisa nos mostrou que há falha na comunicação da estratégia aos indivíduos envolvidos no processo de planejamento. O tempo elevado de duração na elaboração do processo orçamentário também é uma limitação do alinhamento do orçamento à estratégia das empresas.

Assim, o objetivo do trabalho, de identificar as possíveis limitações relacionadas ao Orçamento Empresarial para que seu cumprimento represente o alinhamento com o Planejamento Estratégico, foi cumprido.

A hipótese foi corroborada.

A questão de pesquisa foi respondida, pois as limitações no processo de planejamento e orçamento das empresas que causam o não alinhamento do orçamento com os objetivos estratégicos foram identificadas.

Esta conclusão está delimitada na análise das respostas apresentadas pela amostra das empresas pesquisadas neste trabalho, e, portanto, as limitações deste trabalho são:

- Conclusão baseada na percepção da autora nas análises e interpretações do resultado da pesquisa.
- As variáveis apontadas na conclusão não são as únicas variáveis que explicam os fenômenos, porém as variáveis encontradas explicam 95% a 99% da relação, de acordo com a análise de correlação aplicada.

Referência Bibliográfica

AGUIAR, Andson Braga de; FREZATTI, Fábio. **Escolha da Estrutura Adequada de um Sistema de Controle Gerencial: Uma Proposta de Análise**. Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPEC), Vol.1, nº3, Art.2, p. 31-62, Ago-Nov 2007.

ALDAY, H. E. C., **O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de administração Estratégica**. Rev. FAE, Curitiba, vol.3, nº2, p.9-16, Mai-Ago 2000

ANTHONY, R.N; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2008.

BERTO, M. A.; NAKAO, S. H. **Aspectos do modelo de simulação de resultados na abordagem do GECON**. VI Congresso Brasileiro de Custos. 1999.

BORINELLI, Márcio Luiz; ROCHA, Welington. **Práticas de Controladoria: Um Estudo nas Cem Maiores Empresas Privadas que Atuam no Brasil**. 7º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade. 2007.

CATELLI, Armando (coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. 2ª edição – São Paulo: Atlas, 2001.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 1998.

CROZATTI, J. **Planejamento estratégico e controladoria: um modelo para potencializar a contribuição das áreas da organização**. Contexto, Porto Alegre, vol. 5, nº 1, p. 123-147, 2003

FIELD, Andy. **Descobrendo a Estatística usando o SPSS**. Tradução: Lorí Viali. 2ª edição – Porto Alegre: Artmed, 2009.

FIGUEIREDO, Sandra, CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria: teoria e prática**. 2ª edição – São Paulo: Atlas, 1997.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento Empresarial: planejamento e controle gerencial**. 2ª edição – São Paulo: Atlas, 2000.

FREZATTI, Fábio; GUERREIRO, Reinaldo; AGUIAR, Andson Braga de; GOUVÊA, Maria Aparecida. **Análise do Relacionamento entre a Contabilidade Gerencial e o Processo de Planejamento das Organizações Brasileiras**. RAC, p. 33-54. 2ª Edição Especial 2007.

FREZATTI, Fábio; RELVAS, Tania Regina Sordi; JUNQUEIRA, Emanuel. **BSC e a Estrutura de Atributos da Contabilidade Gerencial: Uma Análise no Ambiente Brasileiro**. RAE, v.50, p. 187-198, 2010.

FREZATTI, Fábio; RELVAS, Tania Regina Sordi; NASCIMENTO, Arthur Roberto do; JUNQUEIRA, Emanuel. **Análise do perfil de planejamento associado ao ciclo de vida organizacional nas empresas brasileiras**. Anais do 9º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade. São Paulo: Departamento de Contabilidade e Atuária da FEA USP, 2009. V.1, p. 1-15.

FREZATTI, Fábio; RELVAS, Tania Regina Sordi; NASCIMENTO, Arthur Roberto do; JUNQUEIRA, Emanuel. **Críticas ao Orçamento: Problemas com o Artefato ou a não utilização de uma abordagem abrangente?** XXXII Enanpad. Rio de Janeiro: Anpad, 2008, v.1

GLAUTIER, M. W. E.; UNDERDOWN, B. **Teoria e Prática de Contabilidade e Gestão**. Porto: Editora Rés, 1983.

GOMES, J. S.; AMAT, J. M. **Controle de Gestão: Um Enfoque Contextual e Organizacional**. Trabalho apresentado no "IV Congresso Internacional de Custos", realizado na Universidade Estadual de Campinas, no período de 16 a 20 de outubro de 1995.

GUERREIRO, Reinaldo. **Um modelo de sistema de informação contábil para mensuração do desempenho econômico das atividades empresariais**. Caderno de Estudos nº4, São Paulo, FIPECAFI – Março/1992.

HENRI, Jean-François. **The Periodic Review of Performance Indicators: An Empirical Investigation of the Dynamism of Performance Measurement Systems**. European Accounting Review. Volume19, Issue 1, p. 73-96. May 2010.

ISHISAKI, Norio. **A Utilização do Orçamento Empresarial: um Estudo em Empresas da Região do Vale do Paraíba – SP**. Dissertação de Administração de Empresas. Universidade de Taubaté. Taubaté. 2003.

JULIÃO, Anderson. **Avaliação de Desempenho na Visão da Controladoria.** ConTexto, Porto Alegre, v. 3, n. 5, 2º semestre 2003.

LORAIN, Marie-Anne. **Should rolling forecasts replace budgets in uncertain environments?** 5th Conference on Performance Measurement and Management Control. Nice, France – September 23-25, 2009.

MAMBRINI, Ariovaldo; BEUREN, Ilse Maria; COLAUTO, Romualdo D. **A controladoria como unidade administrativa de suporte ao processo de gestão na perspectiva da gestão econômica.** Revista CRC-PR, Curitiba/PR, v. 27, n. 133, p. 41-50, 2002.

MARTIN, Nilton Cano. **Da Contabilidade à Controladoria: A Evolução Necessária.** Revista Contabilidade & Finanças - USP, São Paulo, n. 28, p. 7 - 28, jan./abr. 2002.

MENEZES, Luiz Leite de; RICCIO, Edson Luiz. **Relacionamento entre a Controladoria e a Gestão da Informação Econômico-Financeira na Nova Economia.** Revista Brasileira de Gestão de Negócios – FECAP. Agosto, 2005.

MINGOTI, Sueli Aparecida. **Análise de dados através de métodos de estatística multivariada: uma abordagem aplicada.** Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005.

MOSIMANN, C. P.; ALVES, J. O. C.; FISCH, S. **Controladoria: Seu Papel na Administração de Empresas.** Florianópolis: Ed. da UFSC, Fundação ESAG, 1993.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à Controladoria: conceitos, sistemas, implementação.** São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, J. F.; SILVA, E. A. **Gestão Organizacional: Descobrendo uma Chave de Sucesso para os Negócios.** São Paulo: Saraiva, 2006.

OLIVEIRA, Luís Martins, PEREZ JR, José Hernandez, SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica.** 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2008

PADOVEZE, Clóvis Luís; BENEDICTO, Gideon Carvalho de. **Cultura Organizacional: Análise e Impactos dos Instrumentos no Processo de Gestão.** REAd – Edição 44. Vol 11, nº 2, mar-abr 2005.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Sistemas de Informações Contábeis – Fundamentos e Análise**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2000.

PELEIAS, I. R. **Controladoria: Gestão eficaz utilizando padrões** – São Paulo: Saraiva, 2002.

REGINATO, Luciane; NASCIMENTO, Auster Moreira. **Um estudo de caso envolvendo *Business Intelligence* como instrumento de apoio à Controladoria**. Revista Contabilidade e Finanças. Junho, 2007.

RIBEIRO, Bianca Kwiatkowski. **Alinhamento estratégico do planejamento orçamentário nas organizações: o caso da CBTU**. Dissertação de Administração de Empresas. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro. 2004.

ROCHA, Thiago Pereira Mattos; ROCHA, Diogo Pereira Mattos. **Os aspectos comportamentais na gestão do orçamento**. IX SEMEAD – Seminários em Administração FEA-USP. 2006.

SANVICENTE, Antônio Zoratto, SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na Administração de Empresas**. 2ª edição – São Paulo: Atlas, 1995.

SCHIMIDT, Paulo (org.). **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SILVA, Adriana Cristina; GOLÇALVES, Rosana Carmen de Meiroz Grillo. **Caracterização do Uso de Sistemas de Controle Orçamentário: Um Estudo Multi-Caso**. 6º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade. 2006

SOUZA, Claudio Peternella. **Um estudo exploratório sobre o Planejamento e Orçamento Empresarial**. Dissertação de Ciências Contábeis e Financeiras. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo. 2007

VILLAR, Carolina Bernardes Paula. **Alinhamento do Planejamento Orçamentário ao Planejamento Estratégico: estudo de caso da Embratel**. Dissertação de Administração de Empresas. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro. 2007.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento Empresarial**. 4ª edição – São Paulo: Atlas, 1983.

APÊNDICE A - Questionário Final Enviado às Empresas

Marque com um "X" as opções verdadeiras:

Para responder o questionário, considere algumas definições:

Processo de Gestão - Engloba a elaboração dos Planejamentos Estratégico, Operacional, Orçamento, Execução (realizado) e Controle (real X plano)

Planejamento Estratégico - definição de políticas, diretrizes e objetivos estratégicos para a empresa como um todo, baseando-se na análise do ambiente interno e externo, focalizando as ameaças e oportunidades e evidenciando pontos fortes e pontos fracos.

Planejamento Operacional - planos de ações definidas a partir das diretrizes estabelecidas no Planejamento Estratégico (operacionalização das estratégias)

Orçamento - valorização em dinheiro das ações elaboradas no Planejamento Operacional.

Execução - Realização do que foi planejado/orçado

Controle - análise de variações e planos de ações e tomadas de decisões para alinhamento do realizado com o que foi planejado

Bloco A - Caracterização da Empresa

1- Qual a principal atividade da empresa?

- 1 Industrial
 2 Comercial
 3 Serviço

2- Qual o número de funcionários da empresa?

- 1 < 100
 2 Entre 100 a 250
 3 Entre 251 a 500
 4 Entre 501 a 1000
 5 Entre 1001 a 2500
 6 Entre 2501 a 5000
 7 > 5000

3- A empresa é Nacional ou Multinacional? Ou seja, a matriz é brasileira ou estrangeira?

- 1 Nacional
 2 Multinacional

4- Qual o faturamento anual da empresa?

- 1 < R\$ 10 milhões
 2 Entre R\$ 10 milhões e R\$ 50 milhões
 3 Entre R\$ 51 milhões e R\$ 100 milhões
 4 Entre R\$ 101 milhões e R\$ 250 milhões
 5 Entre R\$ 251 milhões e R\$ 500 milhões
 6 Entre R\$ 501 milhões e R\$ 1 bilhão
 7 > R\$ 1 bilhão

5- Qual a sua função/responsabilidade na empresa?

- 1 CEO, VP, Diretor, Gerente (não relacionados a Finanças, RH, IT)
 2 CFO, VP, Diretor, Controller ou Gerente (área Financeira)
 3 Outros Cargos na área Financeira
 4 VP, Diretor ou Gerente (Recursos Humanos)
 5 Outros Cargos na área de Recursos Humanos
 6 CIO, VP, Diretor ou Gerente (área de tecnologia da informação / sistemas)
 7 Outros Cargos (área de tecnologia da informação / sistemas)

6- Nesta empresa é elaborado Orçamento?

- 1 Sim
 2 Não

7- Como você descreve o seu envolvimento no processo de orçamento?

- 1 Nenhum envolvimento
 2 Pouco envolvimento
 3 Totalmente envolvido

Bloco B - Sistema de Gestão**8- Nesta empresa é elaborado Planejamento Estratégico?**

- 1 Sim
 2 Não

9- A estratégia da sua empresa é claramente comunicada para todos os indivíduos e grupos envolvidos no processo de planejamento?

- 1 Discordo Totalmente
 2 Discordo Pouco
 3 Indiferente
 4 Concordo Pouco
 5 Concordo Totalmente

10- Na sua organização, o planejamento estratégico define os objetivos estratégicos que deverão ser atingidos?

- 1 Sim
2 Não

11- Na sua organização, o planejamento estratégico define as principais ações que devem ser tomadas para a execução dos objetivos estratégicos?

- 1 Sim
2 Não

12- Na sua organização, o planejamento estratégico define o tempo para a execução das ações?

- 1 Sim
2 Não

13- Quais os níveis envolvidos no desenvolvimento do planejamento estratégico da empresa?

- 1 Alta administração
2 Gerência Média
3 Nível Operacional

14- O planejamento é desdobrado em planos de ações para as diversas áreas da empresa?

- 1 O plano de ação é feita pela empresa como um todo, não sendo desdobrado para as áreas.
2 É desdobrado para algumas áreas.
3 É desdobrado para todas as áreas.

15- Nesta empresa é elaborado Planejamento Operacional?

- 1 Sim
2 Não

16- O Plano Operacional está fundamentado no Plano Estratégico?

- 1 Sim
2 Não
-

Bloco C - Orçamento

17- Qual a sua percepção da importância do planejamento/orçamento para a sua empresa?

- 1 Não é importante
 2 Pouco Importante
 3 Muito importante

18- Qual a periodicidade do ciclo orçamentário na sua empresa?

- 1 Anual
 2 Semestral
 3 Trimestral
 4 Mensal
 5 Master budget anual e rolling forecast

19- Quanto tempo leva o processo de elaboração do orçamento anual do início até sua finalização?

- 1 < 2 meses
 2 De 2 a 3 meses
 3 De 3 a 4 meses
 4 De 4 a 5 meses
 5 > 5 meses

20- Na sua opinião, nesta empresa, o atingimento do orçamento indica o alcance da estratégia?

- 1 Discordo Totalmente
 2 Discordo Pouco
 3 Indiferente
 4 Concordo Pouco
 5 Concordo Totalmente

21- O Orçamento é elaborado a partir do Plano Operacional?

- 1 Sim
 2 Não

22- O orçamento é participativo, ou seja, os gestores participam da definição dos orçamentos de suas próprias áreas?

- 1 Nenhuma área operacional participa da elaboração do seu orçamento
 2 Algumas áreas operacionais participam da elaboração do seu orçamento
 3 Todas as áreas operacionais participam da elaboração do seu orçamento

23- A remuneração variável dos executivos da sua empresa está vinculada ao atingimento do orçamento?

- 1 Em todas as áreas
 2 Em algumas áreas. Quais? _____
 3 Em nenhuma área

Bloco D - Controladoria, Informação e Indicadores de Desempenho

24- Na sua empresa existe a área de Controladoria ou outra área equivalente?

- 1 Sim
 2 Não

25- A Controladoria (ou área equivalente) participa do processo de Planejamento Estratégico?

- 1 Sim
 2 Não

26- A Controladoria (ou área equivalente) exerce a função de consolidar os orçamentos das diversas áreas visando os objetivos gerais da empresa?

- 1 Sim
 2 Não

27- O que você acha da acuracidade das informações econômico/financeiras na sua empresa?

- 1 Muito insatisfeito
 2 Insatisfeito
 3 Indiferente
 4 Satisfeito
 5 Muito satisfeito

28- **Marque as afirmações verdadeiras.** A Controladoria (ou área equivalente) executa o controle orçamentário, comparando, divulgando e cobrando explicações de variações às áreas da empresa sobre:

- 1 Orçamento x Realizado
 2 Resultados x Metas
 3 Resultados x Objetivos
 4 Não exerce controle orçamentário

29- A Controladoria (ou área equivalente) elabora indicadores de desempenho para as áreas da empresa?

- 1 Sim
2 Não

30- Marque as afirmações verdadeiras. Quais tipos de indicadores de desempenho são elaborados?

- 1 Indicadores Financeiros
2 Indicadores Quantitativos (não financeiros)
3 Indicadores de Relação com Mercado

31- O sistema de medição de desempenho da sua empresa é consistente/alinhado com os objetivos explicitados na estratégia da companhia, ou seja, inclui medidas pertinentes a cada um dos objetivos estratégicos?

- 1 Discordo Totalmente
2 Discordo Pouco
3 Indiferente
4 Concordo Pouco
5 Concordo Totalmente

32- O sistema de medição de desempenho da sua empresa, por meio de seus indicadores, favorece o alinhamento do processo orçamentário à sua estratégia?

- 1 Discordo Totalmente
2 Discordo Pouco
3 Indiferente
4 Concordo Pouco
5 Concordo Totalmente

33- O orçamento na sua empresa é utilizado como ferramenta de:

- 1 Revisão e avaliação de desempenho (controle)
2 Fixação de metas (planejamento)
3 Ambos
4 Outros (indicar: _____)

34- Na sua percepção, em que fase se localiza a principal falha no processo de planejamento/orçamento?

- 1 Na fase de Planejamento (elaboração do Plano Estratégico, Operacional)
- 2 Na fase de Execução (realizado)
- 3 Na fase de Controle (comparações e análises do real x planejado)
- 4 Na interligação entre Planejamento e Orçamento
- 5 Todo o ciclo/processo deveria ser repensado
- 6 Não percebe falha no processo

35- Quais seriam as maiores dificuldades encontradas pela sua empresa em implantar/utilizar um sistema de gestão estratégica que promovesse o alinhamento do processo orçamentário à estratégia de negócios da companhia?

- 1 Técnicas
 - 2 Culturais
 - 3 Organizacionais
 - 4 Outros (indicar:_____)
-

APÊNDICE B – Relacionamento do Questionário com o Objetivo e Aspecto Teórico do Trabalho

	Questionário	Relação com o Objetivo	Relação com Aspecto Teórico
BLOCO A - Caracterização da Empresa			
1	Qual a principal atividade da empresa?	É uma questão demográfica, que poderá estabelecer relação com as demais questões.	Não há relação com aspecto teórico.
2	Qual o número de funcionários da empresa?	É uma questão demográfica, que poderá estabelecer relação com as demais questões.	Não há relação com aspecto teórico.
3	Empresa é Nacional ou Multinacional? Ou seja, a matriz é brasileira ou estrangeira?	É uma questão demográfica, que poderá estabelecer relação com as demais questões.	Não há relação com aspecto teórico.
4	Qual o faturamento anual da empresa?	É uma questão demográfica, que poderá estabelecer relação com as demais questões.	Não há relação com aspecto teórico.
5	Qual a sua função/responsabilidade na empresa?	Por esta questão, pode-se identificar o grau de conhecimento do respondente com assunto orçamento.	Não há relação com aspecto teórico.
6	Nesta empresa é elaborado Orçamento?	Esta questão é fundamental, pois para a realização do objetivo deste trabalho é preciso que boa parte da amostras da pesquisa de campo elabore orçamento.	Segundo Anthony e Govindarajan (2008, p.30) "o orçamento é uma importante ferramenta para controle e planejamento de curto prazo nas empresas". Para Oliveira, Perez e Silva (2008, p.125) os principais objetivos do orçamento são: projetar de forma integrada e estruturada o resultado econômico-financeiro de um processo de planejamento; e controlar o desempenho em face dos objetivos e metas definidas.
7	Como você descreve o seu envolvimento no processo de orçamento?	Esta questão é fundamental, pois para a realização do objetivo deste trabalho é preciso que boa parte dos respondentes da pesquisa esteja envolvido no processo de orçamento.	Não há relação com aspecto teórico. É uma questão de validação do questionário para o trabalho.

	Questionário	Relação com o Objetivo	Relação com Aspecto Teórico
BLOCO B - Sistema de Gestão			
8	Nesta empresa é elaborado Planejamento Estratégico?	A resposta à questão pode mostrar se a empresa estabelece objetivos e metas globais futuras. Se a empresa não elabora PE, o orçamento não apontará se o caminho que está sendo executado está levando a empresa a um futuro de continuidade. Se sim, mesmo que informalmente, as próximas respostas poderão trazer uma conclusão ao objetivo deste trabalho.	<p>Segundo Anthony e Govindarajan (2008, p.56) a estratégia descreve a direção geral na qual uma organização planeja se mover para obter suas metas. Toda organização bem administrada possui uma ou mais estratégias, embora elas, às vezes, não sejam definidas de modo explícito.</p> <p>Para Nakagawa (1993, p.51) o plano estratégico é um processo lógico que se preocupa com efeitos futuros das decisões tomadas no presente. É no plano estratégico que se define políticas, diretrizes e objetivos estratégicos.</p> <p>De acordo com Schimidt (2002, p.54) "o planejamento estratégico preocupa-se com os objetivos gerais da empresa como um todo. O foco é a sobrevivência da empresa no longo prazo. O objetivo é maximizar as oportunidade e minimizar as ameaças para a empresa, escolhendo alternativas para o futuro".</p>
9	A estratégia da sua empresa é claramente comunicada para todos os indivíduos e grupos envolvidos no processo de planejamento?	A comunicação clara dos objetivos gerais da empresa é um dos fatores importantes no alinhamento do Orçamento com o PE. Portanto, a resposta a esta questão pode ajudar a formar o objetivo deste trabalho.	Segundo Anthony e Govindarajan (2008, p.331) as metas e estratégias da empresa precisam ser claramente comunicadas pela alta administração a todos os gestores das unidades de negócios, para que tomem as decisões de seus programas, ou seja, que elaborem o planejamento operacional das unidades de acordo com o objetivo da organização.

	Questionário	Relação com o Objetivo	Relação com Aspecto Teórico
10	Na sua organização, o planejamento estratégico define os objetivos estratégicos que deverão ser atingidos?	Dos objetivos estratégicos é que são elaborados os planos de ação que serão mensurados pelo orçamento.	Para Nakagawa (1993, p.51) é no plano estratégico que se definem as políticas, diretrizes e objetivos estratégicos.
11	Na sua organização, o planejamento estratégico define as principais ações que devem ser tomadas para a execução dos objetivos estratégicos?	As ações elaboradas através do planejamento estratégicos é que serão mensuradas na elaboração do orçamento.	Para Schmidt (2002, p.54), o planejamento estratégico preocupa-se com os objetivos gerais da empresa como um todo, focando a sobrevivência no longo prazo. Ele considera as variáveis ambientais, maximizando as oportunidades e minimizando as ameaças para a empresa, escolhendo, assim, alternativas para o futuro. O resultado do planejamento estratégico é a definição das diretrizes, que deverão ser detalhadas e quantificadas no planejamento operacional.
12	Na sua organização, o planejamento estratégico define o tempo para sua execução das ações?	O tempo de execução das ações definido no planejamento estratégico serão repassados para o orçamento, que pode ser em um ou mais ciclos de orçamento.	O aspecto teórico não define o tempo ideal para a execução das ações determinadas no planejamento estratégico.
13	Quais os níveis envolvidos no desenvolvimento do planejamento estratégico da empresa?	A alta administração deve estar envolvida diretamente na elaboração do planejamento estratégico e estas estratégias ser muito bem comunicadas aos demais gestores da empresa, para que seus orçamentos sejam coerentes com os objetivos estratégicos globais.	Para Anthony e Govindarajan (2008, p. 57), as estratégias podem ser definidas em dois níveis: as estratégias para a organização e as estratégias para as unidades de negócio dentro de uma organização.
14	O planejamento é desdobrado em planos de ações para as diversas áreas da empresa?	Para que o orçamento seja elaborado de forma participativa, ou seja, todas as unidades da empresa participe da elaboração do orçamento de suas áreas, os planos de ações definidos no planejamento estratégico também devem ser feitos para as diversas áreas da empresa. Desta forma, será uma forma de garantir o alinhamento da estratégia com o orçamento.	Para Anthony e Govindarajan (2008, p. 57), as estratégias podem ser definidas em dois níveis: as estratégias para a organização e as estratégias para as unidades de negócio dentro de uma organização. Mosimann, Alves e Fisch (1993, p.109), assim como os autores acima, também determinam que o planejamento estratégico deve ser feito em dois níveis, primeiro a nível global e posteriormente a nível setorial, para que cada área possa planejar como atingir o plano já traçado da empresa.

	Questionário	Relação com o Objetivo	Relação com Aspecto Teórico
15	Nesta empresa é elaborado Planejamento Operacional?	O Planejamento Operacional é um dos fatores importantes no alinhamento do Orçamento com o PE, pois ele é o "meio de campo" entre o PE e a elaboração do Orçamento. A valorização em dinheiro do PO resulta no orçamento. Portanto, a resposta a esta questão pode ajudar a formar o objetivo deste trabalho.	<p>Para Mosimann, Alves e Fisch (1993, p.44), "o planejamento operacional consiste na definição de políticas e metas operacionais da empresa, consubstanciadas em planos para um determinado período de tempo, em consonância com as diretrizes estratégicas estabelecidas".</p> <p>Segundo Schmidt (2002, p.55), "é através do planejamento operacional que se procura garantir a congruência entre os objetivos da alta direção e os objetivos das várias subunidades que a compõem".</p>
16	O Plano Operacional está fundamentado no Plano Estratégico?	O Planejamento Operacional é um dos fatores importantes no alinhamento do Orçamento com o PE, pois ele é o "meio de campo" entre o PE e a elaboração do Orçamento. Se ele estiver alinhado ao PE, tudo indicará que o Orçamento também estará alinhado ao PE.	<p>Baseado nas diretrizes estratégicas elaboradas na fase de planejamento estratégico é elaborado o planejamento operacional. Este consiste na identificação, integração e avaliação de alternativas de ação a fim de escolher um plano de ação para ser implementado. (CATELLI 2001, p.140).</p> <p>De acordo com Anthony e Govindarajan (2008, p.331) as metas e as estratégias da empresa precisam ser claramente comunicadas pela alta administração a todos os gestores das unidades de negócios, para que tomem as decisões de seus programas, ou seja, que elaborem o planejamento operacional das unidades de acordo com o objetivo da organização.</p> <p>De acordo com Rocha e Rocha (p.2), "o orçamento se torna uma ferramenta importante para quantificar em termos financeiros os anseios declarados no planejamento estratégico, nos planos táticos e operacionais". E para obter êxito com o orçamento é preciso que o mesmo tenha forte vínculo com o planejamento estratégico.</p>

	Questionário	Relação com o Objetivo	Relação com Aspecto Teórico
BLOCO C - Orçamento			
17	Qual a sua percepção da importância do planejamento/orçamento para a sua empresa?	O respondente, principalmente o que participa da elaboração do orçamento, deve perceber a importância do orçamento para sua empresa.	De acordo com Anthony e Govindarajan (2008, p.380), orçamento é uma importante ferramenta para controle e planejamento de curto prazo nas empresas, que geralmente abrange um ano e determina as receitas e despesas planejadas para aquele ano. Para Oliveira, Perez e Silva (2008, p.125), os principais objetivos do orçamento, de forma resumida, são: - projetar de forma integrada e estruturada o resultado econômico-financeiro de um processo de planejamento; - controlar o desempenho em face dos objetivos e metas definidas (acompanhamento orçamentário).
18	Qual a periodicidade do ciclo orçamentário na sua empresa?	Esta questão pode ser relacionada com resultados de outras questões e pode-se estabelecer relações entre elas.	De acordo com Anthony e Govindarajan (2008, p.380), orçamento é uma importante ferramenta para controle e planejamento de curto prazo nas empresas, que geralmente abrange um ano e determina as receitas e despesas planejadas para aquele ano.
19	Quanto tempo leva o processo de elaboração do orçamento anual do início até sua finalização?	A demanda de tempo exagerado na elaboração do orçamento é um dos fatores negativos elencado neste trabalho. Portanto, a resposta a esta questão pode ajudar a formar o objetivo deste trabalho.	O aspecto teórico não define o tempo ideal para a elaboração do orçamento, no entanto, uma das críticas em relação ao orçamento refere-se ao demasiado tempo em que as empresas gastam no processo de elaboração do orçamento.

	Questionário	Relação com o Objetivo	Relação com Aspecto Teórico
20	Na sua opinião, nesta empresa, o atingimento do Orçamento indica o alcance da estratégia?	Esta questão mostra a percepção do gestor que coordena o orçamento na empresa sobre a relação que se está fazendo com o PE.	<p>Para Oliveira em Frezatti e Guerreiro (2007, p.39), o sucesso do planejamento estratégico depende do controle e da avaliação que ocorrem a partir da existência das ferramentas da contabilidade gerencial: o orçamento e o controle orçamentário. Deve ocorrer um acompanhamento orçamentário.</p> <p>Segundo Rocha e Rocha (p.3), “a organização e o planejamento da construção do orçamento são dois fatores determinantes para o sucesso da implementação da ferramenta. A companhia deve estar estruturada para gerar e compilar todas as peças orçamentárias.”. Ou seja, a empresa deve estar estruturada por áreas de responsabilidade.</p>
21	O Orçamento é elaborado a partir do Plano Operacional?	Se valorização em dinheiro do PO estiver resultando no orçamento, há uma indicação de que o Orçamento está alinhado ao PE. Portanto, a resposta a esta questão pode ajudar a formar o objetivo deste trabalho.	Segundo Mosimann, Alves e Fisch (1993, 9.44), o plano resultante do planejamento operacional, após quantificado física e monetariamente, passa a denominar-se plano orçamentário.
22	O orçamento é participativo, ou seja, os gestores participam da definição dos orçamentos de suas próprias áreas?	A participação de todas as áreas de negócio da empresa na elaboração do orçamento é um dos fatores importantes para a elaboração do Orçamento, pois a participação no planejamento gera responsabilidade na execução do que foi planejado. Portanto, a resposta a esta questão pode ajudar a formar o objetivo deste trabalho.	Autores como Sanvicente e Santos (2000); Welsch (1983); Vasconcelos em Rocha e Rocha (2006) e Oliveira em Frezatti e Guerreiro (2007) colocam que para a elaboração do orçamento é necessário uma estrutura organizacional atribuindo as responsabilidades de cada área da empresa.
23	A remuneração variável dos executivos da sua empresa está vinculada ao atingimento do orçamento?	A remuneração variável dos executivos estar vinculada ao atingimento do orçamento pode afetar na elaboração do orçamento, sendo ela facilitada para seu cumprimento sem levar em consideração os objetivos gerais da empresa.	Não há citação teórica a este respeito neste trabalho.

	Questionário	Relação com o Objetivo	Relação com Aspecto Teórico
BLOCO D - Controladoria, Informação e Indicadores de Desempenho			
24	Na sua empresa existe a área de Controladoria ou outra área equivalente?	A área de Controladoria ou uma área que exerça as mesmas funções, seja ela o nome que tiver, é importante para a empresa, pois a ela cabe consolidar os orçamentos das diversas áreas da empresa e coordenar para que estes estejam alinhados com os objetivos gerais da alta administração. Ela é a ponte entre os gestores de negócio e a alta administração.	Segundo Crozatti (2003), a missão da controladoria numa empresa é prover a eficácia econômica da mesma. Sendo assim, é responsável pela sinergia que deve haver entre as diversas áreas da empresa, buscando a otimização do resultado econômico global.
25	A Controladoria (ou área equivalente) participa do processo de Planejamento Estratégico?	A importância da área de Controladoria participar do PE para o objetivo deste trabalho, pois ela possui a visão total do negócio em que a empresa está situada e pode contribuir fornecendo informações para a melhor tomada de decisão da alta administração no estabelecimento das diretrizes estratégicas. Também terá acesso aos objetivos globais estabelecidos para a organização.	Segundo Crozatti (2003), a missão da controladoria numa empresa é prover a eficácia econômica da mesma. Sendo assim, é responsável pela sinergia que deve haver entre as diversas áreas da empresa, buscando a otimização do resultado econômico global. Portanto, a controladoria tem um papel decisivo para a eficácia do processo de gestão nas fases de planejamento operacional, execução e controle. Já na fase de planejamento estratégico, a controladoria pode contribuir com sugestões que conduzam a elaborar melhores diretrizes que possibilitem maior integração sinérgica entre as áreas. Desta forma, contribui para que os planos estratégico e operacional garantam a otimização do valor econômico da empresa.
26	A Controladoria (ou área equivalente) exerce função de consolidar os orçamentos das diversas áreas visando os objetivos gerais da empresa?	A área de Controladoria consolida os orçamentos das diversas áreas da empresa e coordenar para que estes estejam alinhados com os objetivos gerais da alta administração. Ela é a ponte entre os gestores de negócio e a alta administração.	Para Oliveira in Catelli (2007, p.173), durante o processo de planejamento, a controladoria “tem primordialmente um papel de otimizadora do resultado, coordenando os orçamentos das diversas áreas, buscando otimizar o resultado da empresa.
27	O que você acha da acuracidade das informações econômico/financeiras na sua empresa?	A qualidade da informação pode afetar na qualidade da elaboração do planejamento da empresa.	Para Frezatti e Guerreiro (2007, p. 41) o fornecimento de informações é um dos elementos prioritários no processo de tomada de decisão.

	Questionário	Relação com o Objetivo	Relação com Aspecto Teórico
28	<p>Marque as afirmações verdadeiras. A Controladoria (ou área equivalente) executa o controle orçamentário, comparando, divulgando e cobrando explicações de variações às áreas da empresa sobre: 1) Orçamento x Realizado; 2) Resultados x Metas; 3) Resultados x Objetivos; 4) Não exerce controle orçamentário</p>	<p>O controle orçamentário e de resultados é um dos principais fatores para o alinhamento do orçamento com o PE, pois é através dele que pode-se monitorar o andamento dos negócios, podendo, a tempo, reorganizar a empresa para o caminho certo para o atingimento dos objetivos e metas do PE.</p>	<p>Para Crepaldi (1998, p.25) é o controller quem tem o papel de definir a controlar todo o fluxo de informações da empresa, para garantir que as informações corretas cheguem aos interessados nos prazos adequados e a alta administração receba informações úteis à tomada de decisão. As decisões tomadas pela alta administração geram ações que gerarão mais informações que necessitarão de mais controle Assim, a função básica da controladoria é garantir o perfeito fluxo do processo: decisão -> ação -> informação -> controle.</p>
29	<p>A Controladoria (ou área equivalente) elabora indicadores de desempenho para as áreas da empresa?</p>	<p>Para identificar se o orçamento está sendo cumprido, é necessário elaboração de indicadores de desempenho para todas as áreas da empresa.</p>	<p>Na fase do Controle é onde a controladoria exerce maior grau de influência, pois ela é a responsável por controlar os resultados econômicos da empresa. Nesta fase, ela é responsável de fornecer, a todos os gestores, relatórios com informações comparativas entre o realizado e o planejado e suas variações, inclusive, relatórios de indicadores de desempenho, para que sejam analisados os desvios ocorridos, procurando identificar suas causas, e direcionar ações corretivas, visando alcançar os objetivos propostos.</p>
30	<p>Marque as afirmações verdadeiras. Quais tipos de indicadores de desempenho são elaborados? 1)Indicadores Financeiros; 2) Indicadores Quantitativos (não financeiros); 3)Indicadores de Relação com Mercado.</p>	<p>Para identificar se o orçamento está sendo cumprido, é necessário elaboração de diversos tipos de indicadores de desempenho.</p>	<p>A Controladoria é responsável por fornecer relatórios com informações comparativas entre o realizado e o planejado e suas variações, inclusive, relatórios de indicadores de desempenho, para que sejam analisados os desvios ocorridos, procurando identificar suas causas, e direcionar ações corretivas, visando alcançar os objetivos propostos.</p>

	Questionário	Relação com o Objetivo	Relação com Aspecto Teórico
31	O sistema de medição de desempenho da sua empresa é consistente/alinhado com os objetivos explicitados na estratégia da companhia, ou seja, inclui medidas pertinentes a cada um dos objetivos estratégicos?	Esta resposta indica se o que está sendo medido está alinhado com os objetivos estratégicos.	Não há citação teórica a este respeito neste trabalho.
32	O sistema de medição de desempenho da sua empresa, por meio de seus indicadores, favorece o alinhamento do processo orçamentário à sua estratégia?	Esta resposta indica se o que está sendo medido está alinhado com os objetivos estratégicos.	Não há citação teórica a este respeito neste trabalho.
33	O orçamento na sua empresa é utilizado como ferramenta de: 1)revisão e avaliação de desempenho (controle); 2)fixação de metas (planejamento); 3)ambos; 4)outros (indicar)	A sensibilidade do respondente em relação à utilização do orçamento pode indicar algum tipo de limitação na elaboração do orçamento.	Não há citação teórica a este respeito neste trabalho.
34	Na sua percepção, em que fase se localiza a principal falha no processo de planejamento/orçamento?	A sensibilidade do respondente em relação às falhas no processo pode indicar uma limitação na elaboração do planejamento.	Não há citação teórica a este respeito neste trabalho.
35	Quais seriam as maiores dificuldades encontradas pela sua empresa em implantar/utilizar um sistema de gestão estratégica que promovesse o alinhamento do planejamento orçamentário à estratégia de negócios da companhia? 1)Técnicas; 2)Culturais; 3)Organizacionais; 4)Outros (indicar)	A sensibilidade do respondente em relação às dificuldades encontradas no processo pode indicar uma limitação na elaboração do planejamento.	Não há citação teórica a este respeito neste trabalho.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)