

PEDRO ALVES FERNANDES

**ORÇAMENTO E ESTRATÉGIA NA GESTÃO
ECONÔMICO-FINANCEIRA DE EMPRESAS INDUSTRIAIS EM MINAS GERAIS:
UMA PERSPECTIVA DE GESTORES**

**Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo
Mestrado Profissional em Administração
2009**

PEDRO ALVES FERNANDES

**ORÇAMENTO E ESTRATÉGIA NA GESTÃO
ECONÔMICO-FINANCEIRA DE EMPRESAS INDUSTRIAIS EM MINAS GERAIS:
UMA PERSPECTIVA DE GESTORES**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração das Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão das Empresas Industriais

Orientador: Prof^o Dr. Mauro Sudano

Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo

Mestrado Profissional em Administração

2009

FACULDADES INTEGRADAS DE PEDRO LEOPOLDO
Mestrado Profissional em Administração

Dissertação defendida e aprovada, em 18 de fevereiro de 2009, pela
banca examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Mauro Sudano
Orientador

Prof. Dr. Eduardo Senra Coutinho
Ibmec

Prof. Dr. Tarcísio Afonso
Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo

“A provação vem, não só para testar o nosso valor, mas para aumentá-lo; o carvalho não é apenas testado, mas enrijecido pelas tempestades.”

Lettie Cowman

A minha esposa, Rosana, pelo seu amor, pela companheira que é e pelo apoio constante e irrestrito que me levou a prosseguir, sempre.

Aos meus pais, pelos anos de dedicação, carinho e amor incondicionais, os quais fortificaram meus valores e fortaleceram meus passos.

Ao Pedro, pelo filho maravilhoso que é. Você é a certeza de que vale a pena cada etapa vencida.

AGRADECIMENTOS

Em especial, a Deus, pela imensa generosidade com que me acolhe em todos os momentos, pelo seu infinito amor.

Ao Professor Mauro Sudano, pela sua orientação e confiança durante todo o andamento do trabalho. Por me incentivar e me fazer acreditar que eu seria capaz de conseguir.

Às empresas que contribuíram para este estudo, que permitiram sua realização, sem o que isso teria sido impossível.

Às Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, pela oportunidade de enriquecimento de conhecimentos e pelo comprometimento na realização deste trabalho.

À Faculdade de Administração Milton Campos, pelo incentivo e estímulo que me propiciaram crescimento acadêmico e ampliação de meus horizontes.

Aos coordenadores, professores e colegas do Mestrado, pela riqueza de conteúdo, cooperação e trocas, sempre presentes em aulas e encontros.

Em especial, à grande amiga Geralda Vargas, pelas palavras de incentivo, principalmente na reta final do trabalho, dando-me força e fazendo-me acreditar que eu seria, sim, capaz desta conquista.

Finalmente, agradeço a todos que comigo compartilharam momentos de debates acalorados ou amenidades inconsequentes, ajudando a construir e amadurecer o verdadeiro aprendizado e que contribuíram para a realização deste trabalho.

RESUMO

FERNANDES, Pedro Alves. **Orçamento e estratégia na gestão econômico-financeira de empresas industriais: uma avaliação no estado de Minas Gerais.** Pedro Leopoldo, 2009, 96 pp. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração de Empresas) – Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo.

O propósito deste trabalho foi mostrar a contribuição do orçamento alinhado ao planejamento estratégico, no processo de gestão de empresas industriais que utilizam este instrumento com o propósito de melhorar o seu desempenho econômico e financeiro, na perspectiva de melhoria do posicionamento para as tomadas de decisões. Assim, pela natureza do problema, optou-se pela pesquisa exploratório-descritiva, a partir de uma abordagem qualitativa. A entrevista semiestruturada foi aplicada no levantamento direcionado para cinco gerentes do setor industrial de Minas Gerais. Constatou-se a importância do plano orçamentário e sua ligação com as necessidades das empresas em manter a melhor gestão de seu negócio, sem deixar de lado outros aspectos relevantes e sazonais. Os resultados do trabalho permitiram verificar que o plano estratégico constitui o ponto de partida para o plano orçamentário. Comprovou-se, também, por meio das premissas quantitativas estipuladas pela Diretoria, em consonância com as metas estabelecidas, que as empresas elaboram o orçamento incluindo as premissas não-financeiras, tais como: produtividade, qualidade, satisfação do cliente e outros aspectos qualitativos. Por fim, pôde-se concluir que as empresas adotam o plano orçamentário sempre associado ao plano estratégico, na busca de conquista e manutenção de vantagens perante seus concorrentes e à procura de melhores desempenhos econômico e financeiro.

Palavras chaves: Orçamento; Desempenho Econômico-Financeiro; Estratégia; Tomada de Decisões.

ABSTRACT

FERNANDES, Pedro Alves. **Budget and strategy in the economic and financial management of industrial companies: an evaluation in Minas Gerais State.** Pedro Leopoldo, 2009, 96 pp. Dissertation (Professional Master's Degree in Business Administration). Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo.

This paper aims at showing how a policy of budget aligned with strategic planning contributes to the management process of industrial organizations which use this tool to improve their economic-financial performance in terms of decision-making. Due to the nature of the problem, an exploratory/descriptive research based on a qualitative approach was chosen. In order to collect data, five managers of the industrial sector of Minas Gerais were submitted to a semi-structured interview. The importance of budget planning was established as well as its connection with the organizations' necessities to maintain a better business management without, however, omitting other relevant and seasonal aspects. The results obtained in this work permitted to verify that strategic should be the starting point for budget planning. By means of quantitative premises stipulated by the targets set by the Board, it was also established that the organizations include in their budget non financial premises such as productivity, quality, client satisfaction and other qualitative aspects. Finally, it was possible to conclude that companies adopt budget planning in association to strategic planning in order to gain or keep advantages in relation to their competitors and to achieve better economic and financial performance.

Keywords: Budget; Economic-Financial Performance; Strategy, Decision-Making.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Relação entre os aspectos da análise SWOT e o ambiente	33
Figura 2 Modelo do processo decisório empresarial	48
Figura 3 O contexto das decisões empresariais básicas	51

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Diferença entre maximização dos lucros e maximização da riqueza	27
Quadro 2 Teses, dissertações e artigos sobre orçamento	68
Quadro 3 Identificação das empresas na pesquisa empírica	73
Quadro 4 Caracterização dos gerentes na pesquisa empírica	78

LISTA DE ABREVIATURAS

ANPAD	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa de Administração
BACEN	Banco Central
BBRT	<i>Beyond Budgeting Round Table</i>
BP	Balanço Patrimonial
CAM-I	<i>Consortium for Advanced Manufacturing International</i>
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
DRE	Demonstrações de Resultado do Exercício
FC	Fluxo de Caixa
FIEMG	Federação das Indústrias de Minas Gerais
IR	Imposto de Renda
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
RAE	Revista de Administração de Empresas
RHs	Recursos Humanos
SI	Sistema de Informações
SIG	Sistema de Informação Gerencial
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
USP	Universidade de São Paulo
VPL	Valor Presente Líquido

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Problema de pesquisa	13
1.2 Objetivos	15
1.3 Justificativa	16
1.4 Estruturação do trabalho	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 Gestão, valor e estratégia	20
2.1.1 Importância e conceituações	20
2.1.2 Controle de gestão	22
2.1.3 Tipos de controle de gestão	24
2.1.4 A criação do valor para o acionista	26
2.1.5 Estratégia	31
2.1.5.1 Orçamento estratégico	35
2.2 Controladoria, administração financeira e orçamento	36
2.2.1 Funções e o papel da Controladoria nas empresas	36
2.2.2 A Controladoria no processo de gestão	38
2.2.3 A Controladoria no planejamento	41
2.2.4 Processo decisório	43
2.2.4.1 Conceituações de tomada de decisão	43
2.2.4.2 Informações para tomada de decisões	46
2.2.4.3 O processo decisório no contexto dos negócios	47
2.2.5 Administração financeira	50
2.2.6 Sistema orçamentário	54
2.2.6.1 Importância e conceituações	54
2.2.6.2 Vantagens do orçamento	56
2.2.6.3 Desafios do processo orçamentário	58
2.3 Estudos realizados sobre orçamento	62
2.4 Reflexões teóricas	70

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	72
3.1 Tipo de pesquisa	72
3.2 Abordagem metodológica.....	72
3.3 Universo e amostra da pesquisa	73
3.4 Coleta de dados	74
3.5 Análise dos dados	76
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	77
4.1 Caracterização dos entrevistados	77
4.2 Orçamento e a estratégia como medidas de desempenho	78
4.3 Plano estratégico e as metas orçamentárias.....	80
4.4 O plano orçamentário no ambiente dos negócios	81
4.5 A formalização do plano estratégico	82
4.6 O processo do plano orçamentário	82
4.7 Consolidação dos resultados	83
5 CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES DA PESQUISA E RECOMENDAÇÕES.....	85
REFERÊNCIAS.....	88
APÊNDICE A - CARTA CONVITE PARA OS GERENTES.....	95
APÊNDICE B - ENTREVISTA COM OS GERENTES	96

1 INTRODUÇÃO

1.1 Problema de pesquisa

A partir das exigências impostas pelo mercado, as empresas passaram a promover mudanças, adaptando ou criando novas práticas, sempre na busca da melhor forma de gestão dos negócios e, conseqüentemente, para se manterem competitivas.

A sustentabilidade das empresas no mercado competitivo está condicionada ao processo de reestruturação e reorganização de seus negócios, que pode, em alguns casos provocar a descontinuidade ou redefinição de seu empreendimento, tendo em vista às ameaças de concorrentes e, principalmente pela necessidade de conquistar vantagem competitiva.

Para Souza *et al.* (2003, p.5), “administrar uma empresa é conduzi-la por caminhos de obstáculos e descobertas contínuas, tendo como diferencial o domínio das ferramentas por parte dos seus gerentes”.

Assim, a busca por justificativas sustentáveis que sirvam de apoio às ações de gerentes faz parte do processo decisório administrativo. No entanto, as decisões nem sempre são conseqüências de um roteiro ordenado e muito menos do domínio pleno de todas as variáveis envolvidas.

A tomada de decisão, vinculada às decisões financeiras, reflete a essência da administração. Para Ludícibus (1994), a continuidade de qualquer negócio depende da qualidade das decisões tomadas nos vários níveis organizacionais da empresa.

Normalmente, as decisões no dia-a-dia das empresas envolvem riscos e incertezas. Na área de finanças isto não é diferente e assume importante dimensão, pois implica um desafio para os gestores. Dada às constantes mudanças ambientais e à concorrência acirrada, ficam obrigados a buscar, criar e implantar, de forma contínua, e muitas vezes com bastante intensidade e velocidade, mudanças na gestão dos negócios, com vistas à otimização dos resultados, melhoria dos controles e principalmente com o propósito de criação de valor para os acionistas, fornecedores, clientes, funcionários, com a obtenção de lucros e conquista do mercado.

Catelli, Guerreiro e Pereira (1993, p.8) mencionam que, “neste cenário, caracterizado por profundas mudanças ambientais e alto grau de competição entre as empresas, a gestão das empresas encontra-se diante de novos desafios.”

Os gerentes necessitam de informações sobre o mercado, que os levem a ponderar sobre as decisões orçamentárias, bem como a escolher as melhores estratégias na condução dos seus negócios.

A busca por justificativas sustentáveis que sirvam de apoio às ações de gerentes faz parte do processo decisório administrativo. No entanto, as decisões nem sempre são consequência de um roteiro ordenado e muito menos do domínio pleno das variáveis envolvidas. Como assinala Motta (2001, p. 20), em geral, os gerentes:

Tomam decisões através de interações diversas, ações isoladas e opiniões manifestadas esparsamente, às vezes pouco coerentes. Aproximam-se dos problemas à medida que estes vão surgindo na busca de soluções baseadas em informações parciais, imperfeitas e de primeira mão, quase sempre envoltas por grandes incertezas.

Assim, as decisões são tomadas com base em informações que devem ser elaboradas e disponibilizadas pelo setor de planejamento e controle das empresas. Dessa forma, é fundamental que a empresa tenha um bom Sistema de Informações Gerenciais (SIGs), com o qual ela possa elaborar e executar um adequado programa de planejamento e controle da gestão, capaz de permitir e viabilizar inclusive a flexibilização do plano orçamentário, segundo as suas necessidades, para adaptação a uma nova realidade no mercado, na busca de vantagens competitivas.

Essas decisões, por sua vez, são tomadas a partir de informações que devem ser geradas e disponibilizadas por meio do planejamento, controle e acompanhamento do orçamento, com o qual podem melhorar o desempenho econômico e financeiro da empresa. Para o melhor acompanhamento dessas mudanças, é necessário que os gerentes tenham ferramentas capazes de manter a empresa na melhor sintonia com o mercado, para que possa sedimentar sua base estratégica e obter vantagem perante os concorrentes.

As empresas precisam ser capazes de incluir em seu controle e planejamento os fatores relevantes que poderão determinar que aqueles resultados expressos na utilização do orçamento de fato ocorrerão ou contribuirão para melhorias no seu desempenho econômico e/ou financeiro. Cabe aqui ressaltar que isso passa a ser

uma preocupação constante, dada à própria necessidade de continuidade das empresas.

O gerente precisa decidir se utiliza ou não o plano orçamentário para proporcionar melhorias no desempenho da empresa, quer seja econômico ou puramente financeiro. Assim, poderá evidenciar a necessidade de sua utilização como um instrumento fundamental para que consiga cumprir seu papel no processo de gestão, implantando o controle antecedente, concomitante e subsequente, com enfoque no resultado e na criação de valor para a empresa, alinhando o orçamento ao planejamento estratégico.

Entre essas mudanças ambientais nos negócios, destacam-se três pontos principais: a criação de valor para o acionista, a necessidade de informações para o processo de tomada de decisões e a necessidade de utilizar o orçamento para garantir à empresa sua continuidade, seu crescimento e, principalmente, a obtenção de melhores desempenhos econômicos e financeiros, para a sustentação da vantagem competitiva planejada e adquirida.

Diante do exposto, formulou-se a seguinte questão-problema para esta dissertação: “Como o plano orçamentário pode contribuir para o melhor desempenho econômico-financeiro das empresas industriais na perspectiva de melhorias das tomadas de decisões, com vistas à conquista de vantagens competitivas?”

1.2 Objetivos

O objetivo geral deste estudo é verificar qual é a contribuição do orçamento para o melhor desempenho econômico-financeiro das cinco empresas industriais analisadas, na perspectiva de melhoria do posicionamento para tomada de decisões na busca de vantagem competitiva sustentável.

A partir do objetivo geral foram elaborados os seguintes objetivos específicos:

- verificar os efeitos da utilização do plano orçamentário como ferramenta de auxílio ao planejamento, controle e acompanhamento dos resultados das empresas objetos de estudo, visando à gestão baseada na criação de valor para as empresas;
- analisar, na percepção dos gerentes, quais foram os aspectos mais importantes na utilização do orçamento e quais as respectivas

contribuições para a melhoria do desempenho econômico-financeiro da empresa.

1.3 Justificativa

Na economia dominada por Ativos Tangíveis, as mensurações financeiras eram adequadas para registrar os investimentos e os resultados por eles gerados. Mas em uma economia em que a vantagem competitiva advém de ativos intangíveis, são necessárias ferramentas que descrevam ativos baseados no conhecimento e a criação de valor a partir deles.

Existem diversos métodos para se estabelecer o valor de uma empresa e a decisão de se optar por determinado método em detrimento do outro geralmente se baseia em limitações das informações disponíveis ou dos instrumentos de avaliação. Alguns métodos requerem desenvolvimento e conhecimento estatístico, outros requerem um conjunto mais amplo de informações.

O valor tem muitas formas, mas, segundo Herfert (2000, p.309), retornos maiores para os acionistas implicam decisões que elevem o desempenho econômico de uma empresa, ou seja, a criação de valor. Segundo o autor, o valor para o acionista é gerado quando os retornos a partir dos investimentos existentes, bem como os novos, excedem o custo de capital da empresa. No entanto, os gerentes nem sempre utilizam meios adequados para detectar se a empresa está criando ou destruindo valor para seus acionistas, concentrando-se apenas em regras tradicionais de Contabilidade como a apuração do resultado econômico.

No processo de seleção das decisões financeiras, conforme Assaf Neto (2005), as empresas devem delinear seus objetivos a perseguir, de maneira que as decisões sejam tomadas segundo o critério mais racional. A definição de seu objetivo deve ainda permitir que as empresas possam avaliar os resultados provenientes das decisões financeiras tomadas ao longo de sua existência.

Diante dessa realidade, as empresas vêm procurando se posicionar de forma a alcançar seus objetivos e isso passa, necessariamente, pelo desenvolvimento de instrumentos de informação que as possibilitam se capacitarem para planejar e controlar eficientemente e, por consequência, maximizar os lucros para a empresa.

Neste prisma, os gerentes devem se apoiar e buscar novas metodologias de ação, utilizando processos administrativos com participação integral de todos os

funcionários da empresa, organizando equipes sempre voltadas para melhores resultados, que possam ter, inclusive, sensibilidade quanto ao mercado e o ambiente em que a organização está inserida, o que constitui fatores fundamentais para um melhor posicionamento no mercado competitivo, de tal forma que empresa não venha a sucumbir perante a concorrência.

As empresas industriais estão imiscuídas em um setor competitivo e seu posicionamento no mercado será definido pelas estratégias que seus gestores adotarem.

Para as empresas industriais, é fundamental um processo constante de planejamento e controle de suas atividades. Neste âmbito, surge a necessidade de visualização antecipada de cenários e resultados econômicos, na busca de uma sustentação na tomada de decisões e antecipação de suas ações com vistas à obtenção de maior competitividade no mercado, alcançando melhores resultados e, conseqüentemente, criando valores para a empresa.

O processo de planejamento e controle das atividades empresariais envolve o conhecimento da empresa e de suas expectativas para o futuro e implica a implantação de ações para que os objetivos e metas sejam alcançados.

É nessa perspectiva que surgiu o interesse pelo estudo para identificar o quanto a empresa e seus acionistas poderão utilizar o orçamento como ferramenta para melhoria do desempenho econômico das empresas industriais e de que forma pode o orçamento contribuir para a sustentação da chamada vantagem competitiva no mercado.

Dessa forma, as empresas industriais são marcadas por inúmeras mudanças no dinâmico e competitivo ambiente de negócios, mudanças no perfil do consumo, tecnologias inovadas, modelos de gestão e de produção, o que as impulsiona e pressiona a reverem sua posição competitiva no mercado e, principalmente, suas prioridades do ponto de vista estratégico. Assim, com a finalidade de alcançar os objetivos estratégicos, foi de fundamental importância a inclusão do conceito e da necessidade de utilização de um sistema de controle orçamentário.

Por isso, utilizou-se o orçamento, como controle antecedente, para mensuração dos resultados planejados e o seu acompanhamento, consubstanciado ao planejamento estratégico, com controle concomitante e comparativo, pela inserção do próprio plano no sistema de informação contábil.

Como contribuição prática, este estudo mostra alguns aspectos determinantes para que os gerentes das empresas industriais, em análise, possam por meio da utilização do orçamento, se orientar para a tomada de decisões, determinar as metas, avaliar o desempenho organizacional, identificar prováveis desvios dos objetivos estipulados e adotar medidas corretivas para que os objetivos e as metas determinadas pela empresa sejam alcançados.

Adicionalmente, espera-se que o trabalho possa trazer contribuições ao cenário econômico das empresas industriais, em seus processos de aperfeiçoamento, e mais sintonia com a evolução dos estudos de orçamento em empresas industriais, com a intenção de comparar o desempenho econômico-financeiro, na perspectiva de melhorias da tomada de decisões com o valor gerado da utilização do orçamento baseado no seu plano estratégico.

No nível acadêmico, evidencia-se a carência de trabalhos e discussão sistemática sobre o tópico orçamento com foco no setor industrial. Nesse sentido, deseja-se que as questões aqui tratadas possam suprir lacunas bibliográficas existentes, assim como estimular debates e um fluxo sempre contínuo de produção intelectual na área.

A escolha da utilização do orçamento se justifica na medida em que evidencia a necessidade de se conhecerem outros parâmetros para otimização do desempenho econômico-financeiro de empresas industriais, notadamente com vista à conquista de uma sustentável vantagem competitiva.

1.4 Estruturação do trabalho

O presente estudo estrutura-se em cinco capítulos. No capítulo um, apresenta-se uma visão geral sobre o tema em investigação, ressaltando-se a especificação do problema de pesquisa, os objetivos do estudo e a justificativa para a sua realização.

No capítulo dois, introduz-se a base teórica do estudo, desenvolvida de acordo com a literatura avaliada. Inicialmente, abordam-se a importância e as conceituações sobre gestão, criação de valor e estratégia com vistas à vantagem competitiva. Em seguida, descrevem-se aspectos e conceitos importantes sobre a controladoria, administração financeira e a utilização do orçamento como ferramenta controle de gestão. Nessa parte é enfatizado o papel da Controladoria nas empresas

e sua integração no processo decisório e os SIGs e orçamentário. Para finalizar, são apresentados alguns estudos sobre orçamento.

No capítulo três, que trata da metodologia das pesquisa, são apresentados os procedimentos metodológicos. A pesquisa foi caracterizada como exploratório-descritiva e a abordagem qualitativa. Na coleta de dados, foi utilizada uma entrevista semiestruturada aplicada aos entrevistados selecionados aleatoriamente.

Os resultados da pesquisa sobre o tema investigado podem ser observados no capítulo quatro.

Por fim, no capítulo cinco, são feitas as considerações finais e definidas as limitações da pesquisa, com recomendações e sugestões.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta a base teórica do estudo. Inicialmente, abordam-se a importância e as conceituações sobre gestão, criação de valor e estratégia, com vistas à vantagem competitiva. Em seguida, destacam-se alguns aspectos sobre a Controladoria, administração financeira e a utilização do orçamento como ferramenta controle de gestão. Para finalizar, são apresentados alguns estudos sobre orçamento.

2.1 Gestão, criação de valor e estratégia

2.1.1 Importância e conceituações

Um processo de gestão adequado que permita à empresa atingir seus objetivos e garantir sua continuidade requer a participação integral do gerente em todo o seu processo. A execução de simulações, de forma a reduzir a incerteza no tocante à conquista das metas fixadas, é um fator indispensável na consideração de um sistema de gestão que procura otimizar o resultado da empresa.

Conforme o entendimento de Catelli e Guerreiro (1995), o objetivo essencial na estruturação do processo de gestão da área é torná-lo um dos principais instrumentos para a efetiva operacionalização das metas globais da empresa sob responsabilidade da área, incorporando seus objetivos na busca pela excelência e eficácia empresariais. Portanto, o processo de gestão serve de orientação aos gerentes para criar o futuro desejado e assegurar que as ações estão no caminho correto para realizar esse futuro.

Para Peleias (2002), quanto mais estruturado for esse processo, mais chance terá uma organização de atingir sua missão. É baseado na filosofia e nos princípios de seus fundadores, sócios e influenciados por seu quadro gestorial, que o processo de gestão é estruturado.

No processo de gestão é que se estabelecem as metas futuras e os meios de alcançá-las. Nele se executam os planos traçados anteriormente e se avaliam os resultados das ações tomadas e mudanças no curso das ações. Tal processo requer

um sistema de informações que lhe dê suporte em todas as suas fases, de tal forma que o gerente se sinta mais seguro na tomada de decisões.

Catelli (1999, p. 29) explica que nesse “intenso movimento de mudanças, o processo de gestão enfrenta novos desafios e os gerentes são levados a trabalhar com novos modelos de decisão.” Diante disso, deve ser considerada a importância que o planejamento exerce atualmente, em relação direta ao cumprimento dos objetivos das empresas.

Ferreira, Reis e Pereira (1997, p.6) descrevem que gestão tem origem latina, *gerere*, que significa conduzir, dirigir, governar, administrar empresas.

Gestão, conforme Nakagawa (1993, p.39), Moisemann e Fisch (1999, p.28), significa “ato de gerir, gerência, administração.”

Para Cantanhede (1993, p.25-26), é um termo da língua inglesa, *management*, propagado pela Ciência Administrativa nos Estados Unidos. Tem sido traduzida ora por organização, ora por administração ou por gerência. Ressalta-se que a evolução desses conceitos, no Brasil, já permite, entretanto, uma diferenciação:

Organização constitui o corpo e a substância da administração e da gerência. [...] Administração, num sentido amplo, abrange fatores como: a) estabelecer a prioridade para os objetivos específicos; b) definir a forma mais apropriada para o empreendimento; c) coordenar o esforço total em busca de objetivos colimados. Gerência, por sua vez, num sentido mais restritivo, relaciona-se basicamente com aquelas atividades que foram estabelecidas, a fim de fazer com que a empresa tenha êxito dentro do quadro existente de diretores, estrutura e recursos.

Araújo (2000, p.54) preconiza que o controle interno consiste no plano de organização e o conjunto coordenado dos procedimentos adotados pela empresa para proteção do seu patrimônio.

No processo de gestão, observa-se o intuito de determinar metas, objetivando a máxima economia com a maior eficiência possível, assim se estabelece a espinha dorsal do gerenciamento e da administração. Em resumo, estando o conjunto diretamente concatenado às atividades que foram estabelecidas, se alcançará o êxito da empresa.

Campos (1997, p.3) afirma que “o termo *management*, de quase impossível tradução no português, exerceu influência na formatação dos nossos entendimentos sobre os termos gerência, gerenciamento, direção, entre outros.”

Afirma que, na cultura administrativa dos Estados Unidos, o *management* caracteriza-se como a direção suprema de uma organização. O apego à terminologia proposta na administração naquele país tem gerado alguns equívocos. Acentue-se, por exemplo, que *executive*, há algum tempo, não tinha correspondência com o executivo brasileiro, no sentido de que lá o termo serve para designar o titular de chefia de nível superior.

A gestão se caracteriza como o direcionador da empresa, orientada para o foco do negócio e voltada para as alterações do mercado. Seu objetivo principal é gerar e gerenciar os recursos para a entidade, em um ambiente competitivo de negócios.

Desta forma, a gestão de uma empresa pode ser entendida, em termos gerais, como um conjunto de decisões, a fim de estabelecer um equilíbrio entre objetivos, meios e atividades empresariais. Ela envolve pessoas, processos e recursos. Logo, para gerir bem uma empresa é necessário conhecê-la e conhecer as principais atividades e habilidades que envolvem a gestão, ou seja, as pessoas, os processos e os recursos (OLIVEIRA, 2000).

2.1.2 Controle de gestão

Antes de abordar o controle de gestão, é preciso definir o termo controle, o qual é definido como:

A ação necessária para verificar se os objetivos, planos, políticas e padrões estão sendo obedecidos [...] o controle pressupõe o estabelecimento e a comunicação dos objetivos, planos, políticas e padrões aos administradores responsáveis pela sua realização (WELSCH, 1996, p.2).

Moisemann e Fisch (1999, p.43) definem controle "como um processo pelo qual um elemento (indivíduo, grupo, máquina, instituição ou norma) afeta intencionalmente as ações de outro elemento".

Conforme Anthony (1995, p.53), "controle é o processo pelo qual a alta administração se certifica, na medida do possível, de que a organização está agindo de conformidade com os planos e políticas traçados pelos donos do capital e pela própria alta administração". Afirma que a informação contábil é útil ao processo de controle como meio de comunicação, motivação e verificação.

A adoção do controle da gestão, para Gomes e Salas (1997), é fundamental para assegurar que as atividades de uma empresa se realizem da forma desejada pelos membros da organização e contribuam para a manutenção e melhoria da posição competitiva e a consecução das estratégias, planos, programas e operações, de acordo com as necessidades dos clientes.

Um controle de gestão deve ser adequado à estratégia que a empresa adote. A busca de novas perspectivas em uma empresa é um objetivo permanente. Assim, numa estratégia de diferenciação, o seu controle eficaz pode ser determinante para a competitividade da empresa.

O controle de gestão é especialmente importante às organizações que operam em mercados competitivos, em que as inovações tecnológicas são rápidas, as mudanças cada vez mais aceleradas e imprevistas nos setores sociais, políticos e econômicos. No entanto, uma das críticas consiste em que os modelos de controles de gestão tradicionais foram elaborados dentro de contextos completamente diferentes do contemporâneo.

Gomes e Salas (1997) dizem que o controle de gestão praticado nas organizações compreende características de controles formalizados e não-formalizados. O controle formalizado apresenta a informação de forma explícita, estruturada, sistemática e periódica, mediante instrumento que coleta, processa e a comunica. No controle informal também existem a coleta, o processamento e a transmissão da informação, mas de forma não-estruturada e não-sistemática, ou seja, pode ocorrer espontaneamente a partir de diferentes fontes.

Essas duas características do controle de gestão ocorrem simultaneamente nas empresas, variando de intensidade, dependendo do momento decisório. São os conjuntos de fatores relacionados ao âmbito organizacional, interno ou externo, que influenciam nas características do controle de gestão responsável pela informação relevante à tomada de decisão.

A ideia de controlar a gestão é, de certa forma, consequência própria da introdução de uma gestão sistemática e técnica. Porém, segundo Welsch (1996), apenas a partir da década de 1980 estudos sobre os sistemas de controle passaram a ser desenvolvidos de modo a compreendê-lo e, obviamente, aperfeiçoá-lo nas empresas.

2.1.3 Tipos de controle de gestão

O desenho de sistemas de controles de gestão, para Gomes e Salas (1997, p.49), deve se guiar por três aspectos principais: “o caráter estratégico; o contexto humano, organizacional e social; e o sistema de controle como instrumento dentro do processo de controle.” Este último aspecto está relacionado diretamente à estrutura da arquitetura de controle desejada, pois ela é responsável por gerar informações de caráter estratégico a partir do panorama operacional.

Os controles de gestão, segundo Atkinson, Banker e Kaplan (2000, p.87), funcionam como relatórios gerenciais de indicadores de desempenho econômico-financeiro e operacional e são formados a partir de um sistema de avaliação de indicadores de desempenho. Ressaltam que um sistema eficiente de desempenho operacional contém indicadores críticos de desempenho (medidas de desempenho) que:

- a) consideram cada atividade e a própria empresa sob a perspectiva do cliente;
- b) avaliam cada atividade usando medidas de desempenho validadas pelo cliente;
- c) consideram todas as facetas do desempenho da atividade que afetam os clientes e que, portanto, são abrangentes;
- d) fornecem *feedback* para ajudar os membros da empresa a identificarem problemas e oportunidades para melhorias.

Assim, a arquitetura do sistema funciona ou pretende funcionar como instrumento de controle direcionado ao monitoramento, avaliação e melhoramento do desempenho organizacional, cujos resultados gerais e específicos serão comunicados aos gerentes por meio de um conjunto ordenado de tabelas e gráficos.

Os níveis do controle de gestão, segundo Gomes e Salas (1997, p.49), geralmente obedecem aos “níveis hierárquicos das organizações e, assim sendo, existem controles estratégicos, táticos e operacionais.”

Embora possa haver essa divisão, respeitados os níveis hierárquicos da organização, no presente estudo foram focados apenas dois tipos de controles de gestão: o estratégico e o operacional. Ainda que mantenham suas características individuais, sua integração é fundamental para o efetivo controle de gestão das empresas.

Para Koontz (1997), o controle no “nível estratégico” tem duas finalidades: a) acompanhar e avaliar o desempenho da organização na realização de suas

missões; e b) acompanhar os fatores externos que influenciam a organização. É o controle estratégico que produz as informações da análise interna (pontos fortes e fracos) e externa (ameaças e oportunidades). Com base nessas informações de controle estratégico, a alta administração define sua relação desejada com o ambiente ou desempenho desejado em um ambiente definido.

Para que os efeitos do controle estratégico sejam positivos, aumentando o grau de eficácia da organização, a gestão deve ter regras consistentes quanto à definição de poder e responsabilidade que não só assegurem as condições necessárias de atuação dos gerentes, mas também garantam o controle adequado requerido pela alta administração e pelos acionistas da empresa.

Uma das técnicas de controle empregadas nas empresas, segundo Koontz (1997, p.87), “é o controle operacional, que focaliza as atividades e o consumo de recursos em qualquer área funcional.” Cronogramas, diagramas de precedência e orçamentos são as principais ferramentas de planejamento e, simultaneamente, de controle operacional.

O controle operacional, segundo Moisemann e Fisch (1999, p.77), “consiste na verificação do cumprimento das metas estabelecidas no plano operacional das áreas e da empresa como um todo.”

O “nível operacional” deve dispor de instrumentos para controlar e prestar contas das suas responsabilidades para os níveis hierárquicos superiores. De outra forma, seria difícil verificar em que nível as metas traçadas individualmente e no conjunto estão sendo atendidas e onde ocorrem as excelências e as ineficiências operacionais.

Conforme Atkinson, Banker e Kaplan (2000), a partir de apontamentos corretos e diários, o monitoramento dos processos produtivos pode ficar assegurado, pois tudo aquilo que é realizado é, por sua vez, apontado. Os apontamentos, depois de processados, permitem que o processo seja avaliado, pois, em geral, são estabelecidas metas a serem alcançadas quando da realização dos processos produtivos. Quando as metas são alcançadas, diz-se que o processo produtivo está sob controle e, caso contrário, está fora de controle.

Assim, o controle está integrado com as áreas funcionais da empresa: produção, marketing, finanças, recursos humanos, entre outras. São controles que produzem informações especializadas e possibilitam a tomada de decisão em cada uma dessas áreas.

No que diz respeito ao “controle integrado de gestão”, a sua arquitetura tem ênfase baseada no controle sistêmico do desempenho dos processos, por meio de controles estruturados e periódicos de indicadores de desempenho.

Um controle integrado de gestão realiza atividades necessárias ao processo de controle. Produz informações sobre o comportamento de um sistema de recursos, sobre o andamento de uma atividade e sobre os objetivos do sistema ou atividade, para que alguém possa tomar decisões (ATKINSON; BANKER; KAPLAN, 2000).

Outra característica de um controle integrado de gestão eficaz é a objetividade das informações. O sistema eficaz de controle produz informações claras sobre o desempenho e indica qual o desvio em relação ao objetivo.

Embora suas características devam estar presentes em qualquer controle integrado de gestão, o seu formato é diferente de uma empresa para outra. Essas variações no formato dependem de fatores como tamanho, hierarquia, cultura da organização e outros. De fato, os controles de gestão devem ser flexíveis para adaptarem-se às diferenças nessas variáveis.

O controle integrado de gestão precisa ser adequado para as áreas que foram idealizadas para avaliar e corrigir o rumo da organização. Planejamento e controle vêm sendo cada vez mais tratados como um sistema inter-relacionado. Junto com técnicas especiais, têm-se desenvolvido instrumentos de controle que medem o desempenho global de uma empresa ou de uma divisão ou projeto integrado dela, de acordo com as metas globais (ATKINSON; BANKER; KAPLAN, 2000).

No processo de integração da empresa com os diversos agentes, começam a surgir fenômenos econômicos, sociais, políticos, educacionais, tecnológicos, ecológicos e regulatórios. Esses fenômenos requerem controles específicos, abrindo um novo campo de atuação para a Controladoria. Por outro lado, requer o conhecimento e o domínio de conceitos de outras disciplinas, fazendo com que as necessidades da empresa, na busca de sua eficácia, transcendam os conceitos oferecidos pela Administração, Contabilidade e Economia.

2.1.4 A criação do valor para o acionista

A criação de valor “começou a tomar seu lugar como o novo paradigma da performance empresarial a partir de meados da década de 80.” Foi quando vários

acadêmicos e pesquisadores passaram a desenvolver métodos para mensurar e acompanhar a geração de valor (PEREIRA; EID JÚNIOR, 2002, p.1).

O valor, conforme menciona Assaf Neto (1999), é uma medida mais completa do que o lucro, haja vista que considera a geração operacional de caixa atual e potencial, a taxa de atratividade dos proprietários do capital (credores e proprietários) e o risco associado ao investimento. Nesse sentido, a medida de valor incorpora uma visão de longo prazo relacionada à continuidade do empreendimento, indicando seu poder de ganho, competitividade e agregação de riqueza aos seus proprietários.

Ainda segundo Assaf Neto, a simples satisfação das expectativas mínimas de retorno limita o valor de mercado da empresa ao valor de reposição dos ativos fixos e de giro. As receitas de todos os custos envolvidos, inclusive o custo de oportunidade do capital próprio, indicam como resultado adicional uma agregação de riqueza.

Solomon e Pringle (1991) observam que a abordagem de maximização de valor promove uma comparação entre valor e custo. Dessa forma, uma medida cujo valor descontado, que expresse tanto os fatores incerteza e risco quanto o fator tempo, é superior ao seu custo, podendo ser considerada, assim, geradora de valor. Portanto, os projetos que melhoram o valor da empresa devem ser implementados, enquanto aqueles que apresentam valor descontado inferior ao custo devem ser abandonados, visto que reduzem o valor da empresa. Quando somente uma entre opções mutuamente excludentes pode ser escolhida, a opção deve recair sobre aquela que apresenta o Valor Presente Líquido (VPL) de mais alto valor.

A criação de valor, conforme Assaf Neto (1999), requer determinadas estratégias financeiras e novas medidas de sucesso empresarial voltadas para agregação de riqueza dos proprietários da empresa. A criação de valor, além de superar o objetivo de cobrir os custos explícitos identificados nas vendas, incorpora a remuneração dos custos implícitos, ou seja, o custo de oportunidade do capital (próprio e de terceiros) investido.

Pereira e Eid Júnior (2002) mencionam que há alguns anos o mercado brasileiro de capitais não utilizava, com frequência, os indicadores de criação de valor para o acionista como ferramenta de previsão, uma vez que eles se concentram na realidade passada, enquanto o mercado busca explicações nas expectativas futuras. No entanto, a competitividade acirrada no mercado levou

muitos estudiosos e consultores a considerarem esses indicadores de criação de valor em seus trabalhos, originando um novo paradigma do desempenho empresarial.

Entre todas essas teorias, pesquisas e técnicas, existe um elemento econômico comum mencionado e utilizado em todos os modelos, podendo ser identificado por meio de uma palavra: lucro.

O uso do termo lucro está associado à propriedade de uma empresa, constituindo recompensa em troca do risco associado e remuneração dos proprietários.

Pode-se dizer que os lucros devem medir a variação do valor da empresa em determinado período de tempo. Desta forma, de acordo com Archer e D'Ambrosio (1976), se esse valor, ao final do período, somado ao valor dos ativos cedidos como contribuição à empresa, supera o valor da propriedade no início do período, há obtenção de lucro por parte dos proprietários.

Para Assaf Neto (2001), o “valor” de uma empresa depende de seu desempenho no futuro, do que ela é capaz de produzir de riqueza e não do custo de seus ativos ou de eventuais lucros acumulados no passado. A avaliação de uma empresa para a administração financeira volta-se ao seu valor intrínseco, que é função dos benefícios econômicos de caixa esperados, do risco associado a esses resultados e da taxa de retorno exigida pelos investidores.

De acordo com Brealey e Myers (1998), a criação de valor para o acionista é um dos principais objetivos das empresas, em que as pessoas entendem como criação de valor a capacidade dos administradores de elegerem projetos que apresentem fluxos de caixa positivos num ambiente de risco e incerteza.

Conforme Ehrbar (1997), o objetivo dos acionistas não pode ser auferido como a maximização dos lucros, pois, seus interesses se concentram na criação de riqueza, o que efetivamente determina o preço das ações. Além disso, Gitman (2001) ressalta que a maximização do lucro é falha, pois ignora a data de ocorrência dos retornos, o Fluxo de Caixa (FC) disponível aos acionistas e o risco. O Quadro 1 a seguir mostra melhor como os diferentes conceitos são tratados.

FATORES	MAXIMIZAÇÃO DOS LUCROS	MAXIMIZAÇÃO DA RIQUEZA
DATA DE OCORRÊNCIA DOS RETORNOS (TIMING)	Pretere o lucro mais alto ao final do período; desconsidera a data de entrada dos fluxos monetários.	Avalia o período de entrada dos fluxos monetários, pois esses podem ter reflexos diretos no desempenho financeiro ao final do período de análise, pois podem ser reinvestidos.
FLUXO DE CAIXA	Respeita os princípios fundamentais da teoria contábil. Destaque para o regime de competência. O significado de tudo isto é que receitas altas não necessariamente representam FC alto e a elevação do preço das ações normalmente acompanha o FC e não o lucro.	Prima por medidas que elevam o FC da empresa, a fim de estimular o aumento do preço de ações.
RISCO	Desconsidera qualquer avaliação de risco; sua visão se limita a aumentar os lucros, criando, às vezes, riscos desnecessários. Como consequência, os acionistas exigirão um retorno maior devido ao aumento do risco.	Confrontam as variáveis risco e retorno, procurando avaliar os reflexos dessa relação no preço das ações.

Quadro 1 – Diferença entre maximização dos lucros e maximização da riqueza
 Fonte: Adaptado de Gitman (2001).

Depreende-se, desta forma, que o objetivo da empresa, então, deve centrar-se na maximização da riqueza dos proprietários. Considerando que a riqueza dos proprietários é dada pelo preço da ação, as ações da empresa devem sistematicamente ser avaliadas de acordo com as medidas que irão elevar o seu preço. Frezatti (1998, p.1) complementa expondo que “interessa para o acionista é que o seu investimento proporcione retorno contemplando risco e *timing* de reposição pelo tempo decorrido.”

Assim, os gerentes devem maximizar, então, a riqueza dos seus acionistas e o valor econômico do capital investido na empresa, para que esses acionistas sintam-se incentivados a manter ou melhorar seus investimentos, estimulando a perpetuação e o crescimento de uma sociedade. Maximizar a riqueza ou o patrimônio dos acionistas significa maximizar a diferença entre o valor da empresa e o capital que os acionistas investiram, necessitando de uma gestão empresarial com foco na criação de valor (PEREZ; MARTINS, 2005).

A criação de valor para o acionista, como objetivo dos gerentes, não é consensual e determinística, ou seja, esta visão foi construída ao longo dos últimos anos. Rappaport e Mauboussin (2002) são uns dos teóricos que exploram a questão, afirmando que até os anos 80 poucas empresas estavam realmente

comprometidas com a geração de valor para o acionista. Muitos gerentes estavam orientados para o lucro de curto prazo. Os autores acreditam que a geração de valor para o acionista será uma medida de desempenho das empresas nos próximos 10 anos.

Surge então o chamado “Custo de agência” que é um termo usado em Administração, originado do termo em inglês - agency cost - para denominar um tipo especial de gasto que decorre de conflitos de agência existentes numa organização.

Para Ross, Westerfield e Jaffe (2002), em geral, para amenizar os conflitos de agência, os acionistas arcam com o custo de agência, que incluem todos os custos relativos para fazer com que os interesses dos administradores visem ao atendimento de seus próprios interesses, que é o de maximizar o preço das ações da empresa

Rappaport (2006, p. 32) descreve, ainda, que “na tentativa de gerar valor para o acionista, muitos gerentes adquirem um campo de visão restrito, dando prioridade ao desempenho no curto prazo em prejuízo do investimento no crescimento em longo prazo.”

Complementando, Copeland, Koller e Murrin (2002, p.16) mencionam que:

Tornar-se um administrador de valor não é um processo misterioso, aberto apenas a uns poucos profissionais, mas exige, contudo, uma perspectiva diferente da adotada por muitos administradores. Exige concentração nos retornos de longo prazo em termos de fluxo de caixa, e não em mudanças trimestrais de ganhos por ação. Exige disposição para se adotar uma visão das atividades corporativas desapaixonadas e voltadas para o valor, que enxergue os negócios como o que realmente são – investimentos em nova capacidade produtiva que podem ou não proporcionar retorno além do custo de oportunidade do capital.

De acordo com Assaf Neto (2003), uma administração voltada para a criação de valor precisa envolver a alta administração e os trabalhadores num esforço conjunto. As práticas administrativas modernas estão voltadas para a criação do valor para o acionista e são utilizadas como instrumento de avaliação de desempenho.

Em seu guia para investidores e administradores orientados para a geração de valor, Rappaport (2001, p.27) salienta a possibilidade de conflitos entre as políticas de opções de ações para os trabalhadores com o objetivo de criação de valor, porque estes passam a apoiar decisões resultantes em destruição de valor para o acionista, como fechamento de fábricas e demissões, estimulados pelo

conceito de eficiência. O autor acredita que a melhor solução “repousa na oferta de incentivos significativos aos empregados para criação de valor.”

Copeland, Koller e Murrin (2002) fazem um estudo abrangente sobre a avaliação de empresas, enfatizando a importância de calcular e gerenciar o valor das empresas. A primeira edição dessa obra foi publicada em 1990 e vem sendo aprimorada ao longo dos anos. O estudo mostra que as empresas crescem quando criam valor econômico real para seus acionistas e que elas criam valor ao investirem capital com taxas de retorno que excedem o custo de seu capital. Essas premissas serão mais detidamente analisadas quando das análises do FC dos projetos propostos e do valor da opção pertinente a cada um.

2.1.5 Estratégia

Para Stoner e Freeman (1995), a estratégia é uma regra para a tomada de decisão que cabe à alta administração, não pode ser delegada aos níveis inferiores e se dá sob condições de desconhecimento parcial, seja risco ou incerteza. Os objetivos da organização são uma pré-condição à existência da estratégia.

Estratégia, para Almeida, (2001, p.15), “é o caminho que a empresa deverá seguir, sendo que se pode considerar uma decisão mais estratégica na medida em que seja mais difícil retroceder e se tenha mais interferência em toda a entidade.”

As decisões estratégicas, de acordo com Ansoff (1991), geralmente requerem a obtenção e alocação de recursos dimensionados (humanos, materiais, tecnológicos e organizacionais), para que, uma vez aplicados no longo prazo, caracterizem-se como orientações direcionadas e comprometidas com o futuro.

Em relação ao futuro, Govindarajan (2008, p.1) menciona que a estratégia está associada:

À competição para o futuro e não à competição no presente. Diz respeito a como se cria o futuro administrando o presente. Distinguir os horizontes de ação é fundamental, porque o pensamento necessário para desempenhar no presente é diferente do pensamento para criar o futuro.

Segundo Porter (1996), a estratégia tem por objetivo básico dar ao gerente uma visão do futuro, de como estruturar um negócio para prosperar em momentos

de expansão e de como sobreviver em momentos de contração econômica em um ambiente cada vez mais competitivo.

Para Ansoff (1991), estratégia é um dos vários conjuntos de regra de decisão para orientar o comportamento de uma empresa:

- a) Padrões segundo os quais o desempenho presente e futuro da empresa possam ser medidos. Quando qualitativos, esses padrões são chamados de objetivos; e quando quantitativos, são chamados de metas.
- b) Regras para o desenvolvimento da relação da empresa com seu ambiente externo: quais produtos e tecnologias a empresa irá desenvolver, onde e para quem os produtos serão vendidos e como ela obterá vantagens sobre seus concorrentes. Esse conjunto de regras é chamado de estratégia de negócio.
- c) Regras para o estabelecimento de relações internas e processos dentro da organização; frequentemente (estratégia administrativa).
- d) As regras segundo as quais a empresa conduz suas atividades no dia-a-dia, chamadas de políticas operacionais.

A escolha da estratégia está associada ao negócio da empresa (FLEURY; FLEURY, 2001). Negócios distintos de uma empresa podem adotar diferentes estratégias. Dessa forma, a excelência operacional, inovação de produtos e orientação para serviços podem estar presentes isoladamente ou em conjunto na formulação das estratégias.

Formulada a estratégia empresarial, conforme Ferreira (2005, p.18), “parte-se para a sua implementação, que é a obtenção de resultados por meio da estrutura organizacional e integração dos processos, comportamento e da liderança superior.”

A estratégia empresarial, segundo Oliveira (1999, p.28), pode ser definida como “o ajustamento da empresa ao seu ambiente, este que se encontra em constante mutação.” O autor entende que a postura estratégica é o ponto de partida para traçar o caminho para os objetivos estabelecidos entre as estratégias definidas como preferenciais ou mais adequadas pela empresa em dado momento.

Para Tavares (2000), a estratégia não tem mudado de maneira significativa ao longo do tempo. As maneiras mudam e tornam-se mais sofisticadas, as táticas e planejamentos também, mas seu sentido não. Consiste em concentrar todo o esforço em um foco definido, buscando-se a “vitória” e sustentando-a.

Fundamentada na visão de planejamento, a estratégia passou, então, a ser desenvolvida por um processo deliberado do pensamento estratégico, conduzido pela análise *Strengths* (Forças); *Weaknesses* (Fraquezas); *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças) - SWOT, considerada a técnica mais clássica. Desenvolvida em Harvard, ela está relacionada à avaliação do ambiente interno da empresa, mediante a análise de suas forças e fraquezas, e do ambiente externo, pela análise de suas oportunidades e ameaças (LOBATO *et al.*, 2003).

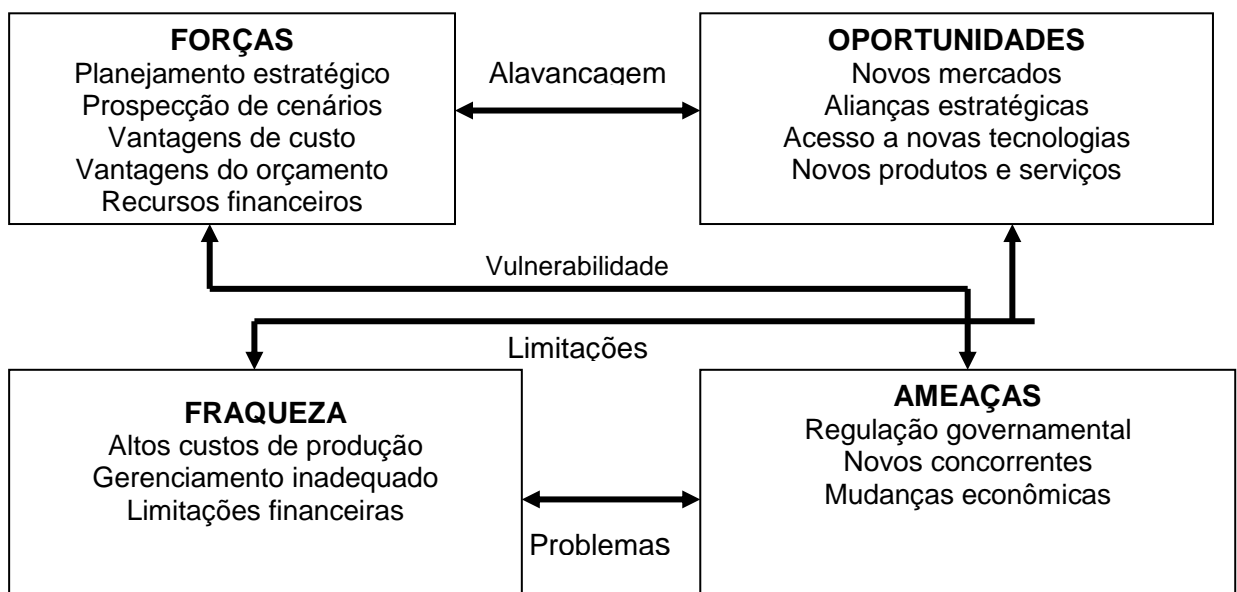


Figura 1 – Relação entre os aspectos da análise SWOT e o ambiente
Fonte: Adaptado de Serra, Torres e Torres (2002, p. 87.)

Para Serra, Torres e Torres (2002), a análise SWOT é um instrumento muito útil na elaboração de estratégias para uma empresa. Por intermediário dela, pode-se relacionar, metodicamente, em um gráfico, quais são as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças que norteiam a empresa e prospectar cenários, apoiando-se em um gerenciamento voltado para melhor desempenho.

Em relação à prospecção de cenários, Barney e Hesterly (2007) desenvolveram um modelo para ser aplicado na análise de casos e cenários de negócios, simples o suficiente para ser compreendido e compartilhado. A abordagem conhecida como *Valuable, Rare, Inimitable e Organization* (Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização) – VRIO. Os autores conceituam VRIO como um mecanismo que integra dois modelos teóricos existentes: a perspectiva de

posicionamento e a visão baseada em recursos. É a principal ferramenta para se conduzir uma análise interna.

O VRIO representa quatro perguntas que uma pessoa deve fazer sobre um recurso ou capacidade para determinar seu potencial competitivo, quais sejam:

- a) A questão do valor - O recurso permite que a empresa explore uma oportunidade ambiental e/ou neutralize uma ameaça do ambiente?
- b) A questão da raridade - O recurso é controlado atualmente por apenas pequeno número de empresas competidoras?
- c) A questão da imitabilidade - As empresas sem esse recurso enfrentam desvantagem de custo para obtê-lo ou para desenvolvê-lo?
- d) A questão da organização - As outras políticas e processos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos de imitar?

Mas, à medida que novos conceitos de estratégia foram surgindo, deixaram de ser tão rígidos, isto é, tão ligados aos aspectos objetivos de uma empresa. A nova estratégia empresarial incorpora, além dos aspectos do negócio de uma empresa, o orçamento. O orçamento “é uma expressão formal do planejamento gerencial, que determina, bem termos financeiros, os objetivos da empresa e as estratégias para atingi-los” (HILL, 1993,¹ p. 1-2 *apud* CASTANHEIRA ; SAUAIA, 2007, p.4).

Porém, com o crescimento das atividades empresariais, os orçamentos deixam de ser suficientes, tornando-se necessária a utilização de estratégias, ou seja, é preciso planejar as diretrizes, as metas, os objetivos e as ações que garantam a maximização dos lucros das empresas. Nesse sentido, o orçamento estratégico é o instrumento que contempla formalmente as metas e objetivos, funcionando como meio para comunicar de onde e para onde a empresa está caminhando.

De acordo com Sá e Moraes (2005), o orçamento estratégico deve ser uma harmonia entre o plano financeiro e plano estratégico, que determine eficazmente os objetivos operacionais, que devem ser derivados dos objetivos estratégicos. É também uma ferramenta de negócios que ajuda a empresa a se comunicar, organizar, controlar e elaborar estratégias.

¹ HILL, Terry, *Manufacturing Strategy*, Macmillan, 1993.

Corroborando, Pagnocelli e Vasconcelos Filho (1999) mencionam que no orçamento estratégico devem ser avaliados objetivos e estratégias, do ponto de vista financeiro, aprovados ou revistos.

2.1.5.1 Orçamento estratégico

O orçamento estratégico, segundo Leite *et al.* (2008, p. 3), não deve ser entendido como instrumento limitador e controlador de gastos,

[...] mas como forma de focalizar a atenção nas operações e finanças da empresa, antecipando os problemas, sinalizando metas e objetivos que necessitem de cuidado por parte dos gerentes, contribuindo para a tomada de decisões com vistas ao atendimento da missão e do cumprimento das estratégias das empresas.

O modelo de orçamento estratégico, segundo Marques (2001, p.23), preconiza a construção e prática sistemática de cenários, dos quais:

[...] derivam projetos de ações sinérgicas envolvendo marketing, finanças e operações, com foco na gestão de talentos na empresa, para vencer a concorrência. Não é um orçamento empresarial anual, nem um plano estratégico de cinco anos. O orçamento estratégico pode e deve ser calendarizado para os cortes trimestrais e anuais relacionados à divulgação de resultados aos acionistas, governo e *stakeholders*.

O orçamento estratégico, de acordo com Prado (2008, p.1), deve estar alinhado à visão estratégica da empresa e:

[...] antes de atribuir os números financeiros à empresa deve-se estudar o ambiente em que atua e entender se a estrutura está adequada ao mercado, seja através do produto ou serviço requerido pelo cliente, novas tecnologias, concorrentes, produtos substitutivos, parceiros, seja pelos processos internos e seus requerimentos para atingir a visão estratégica. O orçamento estratégico deve ser iniciado de forma única em que tudo o que se faça na empresa esteja focado na tradução do intento estratégico e privilegiar os valores que norteiam as ações da empresa para cumprir as metas e objetivos traçados.

Segundo Quinn (1993), as diretrizes estratégicas da empresa, no processo de orçamento estratégico, são:

- a) projetar o cenário básico para o mercado consumidor e fornecedor.
Estabelecer os comportamentos esperados dos fornecedores e clientes,

considerando os aspectos fundamentais como: serviços, volumes, preços, ciclo de vida, capacidade produtividade, eficiência, entre outros;

- b) identificar as oportunidades e ameaças decorrentes dos mercados consumidor e fornecedor e suas causas;
- c) identificar os pontos fortes e fracos resultantes do esforço de aproveitamento das oportunidades e de evitar ameaças;
- d) definir as diretrizes estratégicas. Estabelecer políticas, estratégias e objetivos decorrentes da alavancagem de pontos fortes e da eliminação de pontos fracos.

Verifica-se, portanto, que o sucesso de um orçamento estratégico está baseado na flexibilidade e na capacidade das empresas para responder a mudanças ambientais, na forma com que lida com os valores tangíveis e intangíveis, na identificação da melhor estratégia para a empresa. Ele deve converter-se numa ferramenta de negócios (ágil e dinâmica) que ajudará a empresa a comunicar, organizar e controlar todo o ambiente interno e externo, aliando-se às suas estratégias.

Desse modo, entende-se que o orçamento estratégico seja executado por uma empresa de uma forma lógica e planejada. A empresa deve ter uma visão clara e coerente das suas metas, objetivos e planos, não apenas em função do mercado e do produto, mas também em função do aspecto financeiro e estratégico.

2.2 Controladoria, administração financeira e orçamento

2.2.1 Funções e o papel da Controladoria nas empresas

As funções da Controladoria foram ampliadas na medida em que as operações empresariais foram se tornando mais complexas. As tarefas que lhe cabem passaram “a exigir um conjunto de conhecimentos sofisticados, capaz de auxiliar os homens de negócios na solução de problemas cada vez mais numerosos e mais complexos” (OLIVEIRA, 2003, p.59).

A Controladoria surgiu para ampliar e disseminar o entendimento do processo de gestão. Conforme Tung (1997), identifica a razão de ser de uma empresa e quais fatores estão contribuindo, ou não, para a eficiência e eficácia de suas operações,

de forma que se assegure a continuidade do negócio pela geração contínua de resultados econômicos favoráveis.

Segundo Moisemann e Fisch (1999), a Controladoria surgiu nas grandes organizações norte-americanas, com a finalidade de realizar o controle centralizado de todos os negócios da empresa, envolvendo, inclusive, suas filiais, subsidiárias, divisões, entre outras.

Assim, surge a Controladoria que, segundo Oliveira e Ponte (2006, p. 101), tem por finalidade “promover a integração entre as áreas, viabilizando a eficiência da gestão e preocupando-se com a continuidade e a otimização do resultado global.”

A Controladoria vista como unidade administrativa é responsável pela coordenação e disseminação da Tecnologia de Gestão, quanto ao conjunto teoria, conceitos, sistemas de informação e também como órgão aglutinador e direcionador de esforços dos demais gerentes, que conduzem à otimização do resultado global da empresa. Assim, materializa-se uma área de responsabilidade bem definida, que segundo Schmidt (2002) é responsável pela execução das seguintes atividades:

- a) desenvolvimento de condições para a realização da gestão econômica – visto que as decisões tomadas na condução das atividades têm como foco o resultado econômico. Isso significa que os gerentes devem estar de posse de instrumentos adequados, bem como devidamente treinados;
- b) subsídio ao processo de gestão com informações em todas as suas fases – os SIs devem ser disponibilizados para uso direto do gerente, de modo que as informações sejam oportunas;
- c) gestão dos SIs econômicas de apoio às decisões – os SIs devem propiciar informações que reflitam a realidade físico-operacional. A Controladoria é responsável pela gestão operacional;
- d) apoio à consolidação, avaliação e harmonização dos planos das áreas - é a maneira de consistir a otimização do todo, constituindo-se num elemento catalisador da sinergia necessária para a otimização do resultado global.

De acordo com Beuren e Moura (2000), a Controladoria é uma unidade de suporte administrativo ao processo de gestão empresarial e age também como gestora do SI, como provedora do suporte informacional à gestão empresarial. Como área administrativa, ela auxilia por meio de informações de suporte à tomada de decisão (BUEREN; SCHINDWEIN; PASQUAL, 2007).

Para Catelli (2001, p.344-346), a Controladoria é, por excelência, uma área coordenadora das informações sobre gestão econômica. No entanto, ela não substitui a responsabilidade dos gerentes por seus resultados obtidos, mas busca induzi-los à otimização do resultado econômico. Portanto, os gerentes, além de duas especialidades, devem ter conhecimento adequado sobre gestão econômica, tornando-se gerentes do negócio, cuja responsabilidade envolve as gestões operacional, financeira, econômica e patrimonial de suas respectivas áreas.

Corroborando esse pensamento encontram-se Almeida, Parisi e Pereira (1999), os quais mencionam que na execução de suas atividades, a Controladoria deve utilizar-se de dois instrumentos fundamentais: processo de gestão e SIs. O processo de gestão compõe-se de planejamento estratégico e operacional, programação, execução e controle. A etapa de planejamento estratégico é o momento em que cenários futuros são antecipados e oportunidades e ameaças são identificadas. O planejamento operacional consiste em formular planos operacionais alternativos e optar por um.

Para Oliveira (2003, p. 62), a programação é o momento em que:

O que foi planejado é adequado às imposições do dia-a-dia, porém sua efetiva realização é o que caracteriza a execução. A etapa de controle tem múltiplos aspectos (avaliação de desempenho, de resultados, entre outros), sendo primordial o enfoque de garantir que as atividades sejam realizadas de acordo com o previamente estabelecido nos planos.

Nesse âmbito, a dimensão do controle de gestão representa “a instância em que são tomadas as decisões” que se traduzem nos “resultados esperados pelos gerentes da empresa e compreende todo o processo de gestão, em sua forma conhecida” (REGINATO; NASCIMENTO, 2007, p. 71).

2.2.2 A Controladoria no processo de gestão

O processo de gestão é influenciado pela “filosofia da empresa, por seu modelo de gestão e pelas variáveis ambientais que exercem influência sobre ela” e é composto de três etapas: planejamento, execução e controle (MOISEMANN; FISCH 1999, p. 114-117). O planejamento não é um ato isolado, mas sim um processo decisório que envolve o seu próprio planejamento, execução e controle.

Planejamento, segundo Figueiredo e Caggiano (1997), é a forma mais básica de todas as funções gerenciais; e o que determina o processo de reflexão das operações é a habilidade com que essa função é desempenhada.

A execução envolve planos operacionais, inclusive com as especificações, em termos quantitativos, das medidas adotadas. Ocorre na fase em que os gerentes fazem as coisas acontecerem, com a utilização de recursos disponíveis, de acordo com o que foi anteriormente planejado.

De acordo com Catelli, Perreira e Vasconcellos (1999, p. 138), a fase de execução “é exatamente aquela em que as ações são implementadas e surgem as transações realizadas.”

Nessa etapa, todos os dados referentes ao desempenho realizado são armazenados para posterior emissão de relatórios e comparação com os planos e padrões na fase de controle.

É a partir do controle que os gerentes “asseguram que os recursos obtidos sejam aplicados eficiente e eficazmente pela empresa na realização de suas metas” (BUEREN; SCHINDWEIN; PASQUAL, 2007, p.104).

O modelo de gestão da empresa inclui sua estrutura organizacional, ou seja, segmentos que perfazem o todo, os quais são denominados órgãos. A missão de todas as áreas de uma empresa é dar suporte à gestão dos negócios, de modo a assegurar que a mesma atinja seus objetivos. Entre os órgãos que compõem a estrutura empresarial, dependendo do modelo de gestão da empresa, está a Controladoria, cujo gerente é mais comumente denominado *Controller*.

Nesse contexto está inserido o *Controller*, que é definido por Figueiredo e Caggiano (1997, p.26) como:

O gerente encarregado do departamento de Controladoria. Seu papel é, por meio de gerenciamento de um eficiente sistema de informação, zelar pela continuidade da empresa, viabilizando as sinergias existentes, fazendo com que as atividades, sendo desenvolvidas conjuntamente, alcancem resultados superiores aos que alcançariam se fossem desenvolvidos independentemente.

Portanto, cabe ao *Controller* a tarefa de projetar, implementar, coordenar e manter um sistema de informação capaz de atender adequadamente às necessidades informativas do processo de planejamento e controle de uma empresa.

Para o desempenho de suas funções, o *Controller*, de acordo com Tung (1997), como qualquer outro gerente, deve ter suas tarefas delimitadas. Qualquer duplicidade de autoridade ou ambiguidade dificultar-lhe-á o exercício de suas funções.

No mercado de trabalho, seu papel pode diferir de uma empresa para outra. Dependendo do porte e da estrutura organizacional, a função de Controladoria pode, atuando de diferentes formas, ser exercida nos mais diversos níveis da administração.

Partindo desse ponto, surgem indagações do tipo: todo e qualquer controle deve ser exercido pela Controladoria? Qual a missão da Controladoria?

Sabe-se que a finalidade de cada área de responsabilidade é assegurar a continuidade da empresa e essa continuidade só acontece por meio dos resultados. As áreas devem atuar de forma independente, porém interligadas, na busca de um único objetivo, que é o projeto da empresa. À Controladoria cabe a responsabilidade de fazer com que as áreas mantenham a interligação, na busca dos objetivos comuns, que são os resultados.

Desta forma, a missão da Controladoria é otimizar os resultados da empresa, a fim de garantir sua continuidade. Segundo Oliveira e Ponte (2006, p. 101), a missão da Controladoria é “zelar pela continuidade da empresa, assegurando o seu melhor resultado econômico; e, para atingir esse objetivo, é preciso definir um modelo de gestão eficiente, que estabeleça a maneira como a empresa será conduzida.”

Para que a Controladoria possa cumprir sua missão, não precisa exercer o controle sobre a gestão econômica de cada área e da empresa como um todo. Ao órgão da Controladoria compete lidar com os aspectos da gestão econômica, exercendo sua função em todas as fases do processo de gestão: planejamento, execução e controle.

Nem todas as empresas têm um órgão que executa a Controladoria, isso depende do modelo de gestão adotado em cada uma delas. Quando não existir, na empresa, a Controladoria como órgão administrativo, a coordenação dos esforços para a busca da maximização de seus resultados globais será exercida por outro gerente.

2.2.3 A Controladoria no planejamento

O planejamento em uma empresa deve ser feito no âmbito global e, posteriormente, no âmbito setorial, para que cada parte possa planejar como atingir o plano já traçado. À Controladoria, como órgão administrativo da empresa, por meio de seu gerente, cabe coordenar e participar da escolha da melhor alternativa, no que tange a aspectos econômicos, no processo de planejamento global, de modo a garantir a eficácia da empresa.

No planejamento estratégico, a Controladoria-órgão, como administradora do SI econômico-financeiro da empresa, deve saber interpretar o impacto econômico dos possíveis eventos na riqueza empresarial. Os referidos eventos são extraídos da projeção de cenários nos quais a empresa está inserida, considerando seus pontos fortes e fracos (MOISEMANN; FISCH, 1999).

Nessa fase de estudo do meio ambiente, segundo Oliveira e Pontes (2006, p. 103), ocorre a determinação:

[...] dos pontos fortes e fracos (ambiente interno), em função das oportunidades e ameaças (ambiente externo), e se chega ao produto final, que é o planejamento estratégico. Este contém os caminhos a serem seguidos para haver melhor interação com o meio em que a empresa está inserida, ou seja, suas diretrizes estratégicas.

No planejamento operacional são definidas as políticas e metas operacionais baseadas nas diretrizes estratégicas. Ele é desenvolvido por cada área da empresa e, após essa elaboração individual, visando à utilização eficiente dos recursos disponíveis, é criado o plano orçamentário, que é a quantificação do planejamento (OLIVEIRA; PONTES, 2006).

Segundo Moisemann e Fisch (1999, p.118-119), no planejamento operacional, cabe à Controladoria:

Gerenciar para que os resultados econômicos da empresa sejam otimizados. Há nesse planejamento uma participação mais atuante da Controladoria, que desempenha o papel de administradora do planejamento operacional. Como gestora dos SIs econômico-financeiros, dispõe dos meios para elaboração dos planos operacionais alternativos. Em conjunto com os gerentes de cada área, ela estabelece, quantifica, analisa, seleciona e aprova os planos.

Em relação ao planejamento da Controladoria, o processo está voltado tanto para a participação no processo de planejamento da empresa como no planejamento de suas próprias atividades, portanto, para a criação de ferramental de planejamento e controle econômico, deve-se incluir: SIs econômico-financeiro, sistema de padrões, sistema contábil, modelos de decisão, mensuração e informação de sistema, mecanismo que servem tanto para aferição da eficiência e da eficácia das diferentes áreas da empresa como para a aferição do seu próprio desempenho (MOISEMANN; FISCH,1999).

Segundo o autor, a Controladoria é desdobrada em planejamento tático e operacional. O tático encarrega-se da definição de diretrizes táticas da Controladoria, as quais devem estar em sintonia com as diretrizes da empresa, contendo políticas e objetivos. Já o planejamento operacional refere-se às seguintes ações: operacional de políticas alternativas da Controladoria; seleção das políticas definitivas da Controladoria; definição de objetivos e metas da Controladoria; e definição dos fundamentos e princípios dos SIs.

A definição dos fundamentos e princípios que nortearão o sistema de informação deve coincidir com a determinação dos fundamentos e princípios que guiarão o sistema contábil.

O sistema contábil, segundo Moisemann e Fisch (1999), transforma dados constituídos de unidades físicas ou monetárias, de natureza operacional, financeira e econômica, em informações da mesma natureza, relativas ao momento presente e futuro. Para o autor, o sistema contábil está dividido em dois subsistemas: orçamentário e realizado. O sistema orçamentário avalia e demonstra, sob um formato contábil, as projeções de desempenhos econômicos e financeiros periódicos de uma empresa, resultantes dos seus planos de ação. Ele combina dados físicos com dados monetários, gerando informações projetadas, em consonância com um plano, depois de mensurado, avaliado e demonstrado pelo sistema orçamentário ou simplesmente orçamento.

Os principais elementos que integram um plano orçamentário são: orçamento de vendas, de produção, de compras, de mão-de-obra direta, de despesas, de investimentos e de caixa.

O sistema realizado absorve a Contabilidade financeira destinada ao usuário externo, como bancos, governo, entre outros; a Contabilidade gerencial é destinada

ao usuário interno. A característica distintiva da contabilidade gerencial é a sua ênfase na finalidade de planejamento e controle (MOISEMANN; FISCH, 1999).

De acordo com esse autor, o sistema realizado processa dados decorrentes de ações realizadas, portanto, eventos passados. Da interação do sistema orçamentário com o sistema realizado é que são emitidos os relatórios econômico-financeiros que servirão de base para a correção de ações futuras. As informações geradas pelo sistema do realizado para efeitos gerenciais, ou seja, para tomada de decisões, vistas de forma isolada, não têm valor algum, porque as transações passadas já ocorreram, sendo impossível modificá-las. Entretanto, essas informações, quando comparadas com as do plano orçamentário, servem para que, por meio do controle, sejam tomadas medidas corretivas para eliminação ou diminuição dos desvios.

Assim, na execução do planejamento da Controladoria, devem ser elaborados os modelos de: decisão, mensuração e informação que serão utilizados no desempenho de suas funções.

2.2.4 Processo decisório

2.2.4.1 Conceituações de tomada de decisão

A tomada de decisão é definida por Maximiano (1997) como uma ação relacionada a um ou mais contextos e que poderá vir a gerar uma série de consequências, estando sob pressão de tempo e, em virtude de estar relacionada com o nível estratégico da organização, apresenta características de risco e incerteza.

Para o autor, as informações precisas, mensuráveis e confiáveis identificam condições de certeza. Quando há risco, existe a probabilidade de que determinada alternativa leve a um objetivo, mas pode não acontecer. No caso de turbulência, não há informações precisas, não há metas bem definidas e o ambiente externo está em transformação, situação muito comum na atualidade, em função da onda de fusões e aquisições, da instabilidade econômica e de outras variáveis do ambiente externo.

Os resultados, de acordo com Drucker (1995b), estão no lado de fora. Poucos negócios prestam sequer atenção à demografia e ainda menos se apercebem de que as informações mais importantes para a estratégia são acerca do aumento ou

redução dos montantes que os clientes gastam nos produtos ou serviços de cada indústria.

Drucker (2000, p.92) comenta sobre o grau de pobreza das informações exteriores:

Fornecidas aos gerentes de topo, mesmo as que estão facilmente disponíveis, foi patente quando do colapso das economias asiáticas. Este *crash* era previsível pelo menos um ano antes de acontecer. A única questão era o que é que o iria desencadear e onde é que iria começar. Era visível, por exemplo, nas estatísticas sobre a dimensão e a composição das dívidas e balanças de pagamentos dos países asiáticos.

Tanto Davenport e Prusak (1998) como Drucker (1995b) dizem que os novos conceitos de informação disponibilizados apenas continuam a fornecer informações internas e que não são elas que definem a competitividade da empresa. Pode-se argumentar que o computador agravou a tendência das empresas a se concentrarem nos custos e recursos internos, em vez de focarem as oportunidades, mudanças e ameaças exteriores.

Segundo Davenport e Prusak (1998) e Drucker (1995a), a tendência é cada vez mais perigosa devido à globalização, às rápidas mudanças dos mercados, ao comportamento dos consumidores e à instabilidade crescente das moedas. Quanto mais quantidade de informação interna recebida pelos gerentes de uma empresa, maior será a necessidade de informação externa. A nova revolução da informação teve início no mundo empresarial. É possível entender-se que as mudanças, no que diz respeito a conceitos, serão tão importantes como as mudanças de tecnologia; e aquelas, sim, significarão um diferencial competitivo.

Davenport e Prusak (1998) argumentam que estratégicas são aquelas que definem os rumos da organização, isto é, sua missão e as estratégias para alcançá-la. São as decisões de longo prazo. Decisões táticas referem-se a como a missão e as estratégias serão operacionalizadas, definindo-se objetivos, metas, normas e procedimentos, formas de acompanhamento e avaliação. São as decisões de médio prazo. Decisões operacionais são aquelas relativas à execução dos trabalhos cotidianos, de curto prazo.

Lachtermacher² (2004, p.5 apud PARREIRA, 2006, p.42) menciona que:

² LACHTERMACHER, G. Pesquisa operacional na tomada de decisões: modelagem em excel. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

A tomada de decisão pode ser entendida como o processo de identificar um problema ou uma oportunidade e selecionar uma linha de ação para resolvê-lo. Um problema ocorre quando o estado atual de uma situação é diferente do estado desejado. Uma oportunidade ocorre quando as circunstâncias oferecem a chance da pessoa ou empresa ultrapassar seus objetivos e metas.

Segundo Lachtermacher (2004), alguns fatores afetam a tomada de decisão, entre eles: o tempo disponível para a tomada de decisão; a importância da decisão; o ambiente; a certeza/incerteza e risco; os agentes decisores; e o conflito de interesses.

Uma decisão, de acordo com Andrade (1998, p.2-3), é:

Um curso de ação escolhido pela pessoa como meio mais efetivo à sua disposição para alcançar objetivos procurados, ou seja, para resolver o problema que a incomoda [...] uma decisão é o resultado de um processo que se desenvolve a partir do instante em que o problema foi detectado, o que ocorre geralmente através da percepção de sintomas.

Glautier e Underdown³ (1976, p.30 *apud* BEUREN, 2000, p. 20) explicitam que o processo de tomada de decisão pode ser analisado pelas seguintes fases.

- 1) Reconhecer a existência de um problema ou a necessidade de tomar uma decisão.
- 2) Definir todas as alternativas de solução para o problema.
- 3) Coletar todas as informações relevantes para as alternativas de solução.
- 4) Avaliar e classificar o mérito das alternativas de solução.
- 5) Decidir sobre a melhor alternativa de solução, selecionando a mais bem classificada.
- 6) Validar a decisão por meio das informações de *feedback*.

Para Horngren, Foster e Datar (2000), o modelo de decisão é o método formal de se fazer uma escolha, frequentemente envolvendo a análise quantitativa e a análise qualitativa.

Corroborando, Ludícibus (2000, p. 332) diz que “métodos quantitativos podem ser úteis, em Contabilidade”, principalmente nos seguintes tópicos e assuntos:

- a) no tratamento de grande massa de dados, na pesquisa indutiva em Contabilidade;
- b) na formulação de modelos preditivos de comportamento de custos, receitas, despesas e resultados;

³ GLAUTIER, M.M.E.; UNDERDOWN, B. Accounting: theory and practice. Londres: Pitman, 1976, p.30.

- c) em certos problemas de alocação de custos e transferências interdivisionais;
- d) nas formulações orçamentárias com distribuições probabilísticas;
- e) em decisões de otimização de resultado ou minimização de custos.

Depreende-se, desta forma, que desde seu surgimento o campo de análise de decisão caracterizou-se pelo uso de técnicas e métodos científicos qualitativos no esforço de determinar a melhor utilização de recursos limitados e para a programação otimizada das operações de uma empresa (ANDRADE, 1998).

2.2.4.2 Informações para tomada de decisões

A informação é um dos recursos mais importantes e valiosos de uma empresa. Para Stoner e Freeman (1999), a informação, para a maioria das empresas, tornou-se o principal ativo e um elemento fundamental para a tomada de decisão rápida e eficaz.

A informação é o dado trabalhado que permite ao gerente tomar decisões. A informação é o produto da análise dos dados existentes na empresa, devidamente registrados, classificados, organizados, relacionados e interpretados, dentro de um contexto para transmitir conhecimento e permitir a tomada de decisões de forma otimizada (OLIVEIRA, 2000).

Já para Abreu (1999), “informação é um dado trabalhado que permite ao gerente tomar decisões. É a matéria-prima para o processo administrativo da tomada de decisão e o valor da decisão é inversamente proporcional ao tempo que se leva para torná-la diretamente proporcional à qualidade das informações utilizadas”.

Essa nova ferramenta, a informação, conforme Drucker (1995a), permite às pessoas enxergarem as empresas de forma diferente:

- a) como geradores de recursos, ou seja, como organizações que podem converter os custos do negócio em resultados;
- b) como elos de uma cadeia econômica que os gerentes precisam compreender como um todo integrado para poder gerenciar seus custos;
- c) como os órgãos da sociedade para a criação de riqueza; e

- d) como criadores e criaturas de um ambiente material – a área externa à empresa na qual estão as oportunidades e os resultados, mas onde também se originam as ameaças ao sucesso e à sobrevivência de toda a empresa.

Portanto, pode-se dizer que é a informação gerencial utilizada no processo administrativo de decisões estratégicas da empresa, sendo elemento básico de um SIG. E, por sua vez, SIG pode ser definido como processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa, bem como proporcionam "a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados" (OLIVEIRA, 2000, p. 39).

Essa ideia é reforçada ao ser feita a análise do fluxo de informações de uma empresa, pois, conforme Ludícibus (1995, p.78), todas as informações existentes ou geradas, mais cedo ou mais tarde, acabam indo para a Controladoria, onde farão parte do processo de mensuração dos eventos a que pertencem. Os SIGs auxiliam na tomada de decisão, uma vez que são ferramentas que fornecem informações relacionadas ao gerenciamento de custos, aos investimentos, ao orçamento, à produção, entre outras. As informações contidas ou geradas pelos fluxos contábeis podem ser dados financeiros ou dados de desempenho. Cabe às gerências, por meio de suas necessidades de planejamento e controle, expressar e analisar as condições de uso e torná-las compatíveis com a tomada de decisão.

Nessa linha de pensamento encontram-se Brasil e Brasil (2002), os quais mencionam que os vários balanços, demonstrações financeiras e contábeis permitem que se façam as análises de liquidez e lucratividade, sua evolução e quais suas ligações com a estrutura do negócio. Permite, também, identificar, por análise comparativa, em que pontos houve deterioração no desempenho da empresa.

2.2.4.3 O processo decisório no contexto dos negócios

O modelo de processo decisório representa a estrutura do funcionamento e a dinâmica do contexto das gestões empresariais (FIGURA 2).

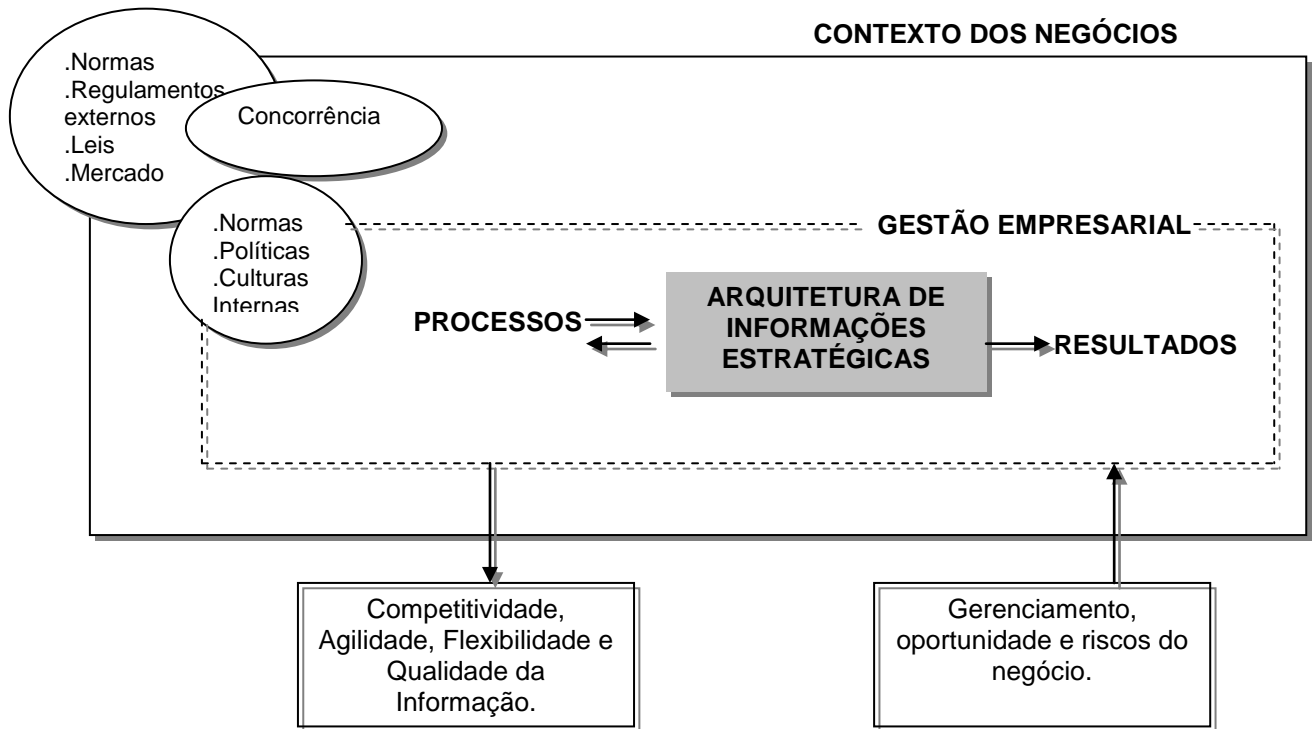


Figura 2 – Modelo do processo decisório empresarial
Fonte: Adaptado de Abreu e Gadotti (1997).

A arquitetura de informações estratégicas desenvolve importante papel no modelo, apoiando e interagindo com todos os elementos do esquema. Essa arquitetura é subsidiada por informações oriundas dos ambientes externo e interno, relacionando-se com os processos internos e suprindo informações para análises de resultados. A partir daí, os gerentes processam suas informações e tomada de decisões, gerenciando os resultados, orientados por acompanhamento e controles, identificando novas oportunidades ou riscos eminentes nos negócios (ABREU; GADOTTI, 1997).

Na gestão empresarial, ocorrem fortes influências externas, geradas por informações que interagem com a gestão, como: normas, regulamentos, leis, a influência do mercado e, em especial a concorrência. Essas informações externas devem ser obtidas e tratadas pela arquitetura de informações, sendo disponibilizadas para análises de como a empresa está situada em relação aos

concorrentes diretos distribuídos nos diversos nichos de atuação. A preocupação com informações externas não deve ser negligenciada, pois muitas empresas têm sido importunadas por outros competidores, mais inovadores e especializados que, ao lado de abordagens convencionais, têm utilizado de forma adequada a Tecnologia da Informação (TI). Essas empresas têm-se tornado produtoras de bens e serviços de alto valor agregado ou criadoras de nichos, diferenciando seu relacionamento com seus clientes, fornecedores e concorrentes, a fim de obter vantagens competitivas. Assim, segundo Abreu e Gadotti (1997), a informação, quando bem utilizada estrategicamente, acrescenta ganho de capital e contribui para a perenidade da empresa, uma vez que sua ação pode tornar-se uma ferramenta importante na anulação do concorrente. O sucesso da empresa depende essencialmente da qualidade da informação disponível.

Daí a importância da qualidade da informação, que deve ser comparativa, confiável, gerada em tempo hábil e no nível ideal de detalhes. Quanto mais altos o valor e a qualidade da informação, segundo Cassaro (2001), maior a probabilidade de terem melhores resultados na tomada de decisão.

Outros elementos também interagem na gestão, como normas, políticas e a cultura organizacional, influenciando o gerenciamento dos processos internos integrados: financeiros, recursos humanos (RHs), produção, orçamento, pesquisa e desenvolvimento (P&D), materiais, planejamento, marketing, entre outros. E estes geram as informações internas para a arquitetura de informações estratégicas, que por sua vez irão subsidiar os gerentes, possibilitando o acompanhamento dos resultados da empresa e tendências futuras, numa busca dinâmica de uma gestão empresarial mais competitiva, com agilidade, flexível às exigências de mercado e com qualidade da informação (ABREU; GADOTTI, 1997; BEUREN, 2000).

E, de forma cíclica, a gestão empresarial apoiada por uma arquitetura de informações estratégicas aliadas aos fatores intuição, bom senso, criatividade, outras características comuns do gerente, constituem-se, de acordo com Beuren (2000), numa eficiente ferramenta de trabalho para o gerente.

A arquitetura de informações estratégicas, entendida como um conjunto de informações sobre processos organizacionais, mais elementos de influência interna (normas, políticas, culturas) e os de influência externa (leis, regulamentos, mercado, concorrência), será capaz de criar condições competitivas favoráveis para as

empresas, possibilitando-as enfrentar desafios empresariais (ABREU; GADOTTI, 1997).

Para Beuren (2000, p.73), McGee e Prusak (1994, p.138), a essência da arquitetura de informações estratégicas está em “definir e implantar uma arquitetura da informação que permita acessar e analisar um volume de informações potencialmente úteis” para explorar as oportunidades existentes no mercado e as capacidades organizacionais.

Entretanto, a arquitetura de informações estratégicas a ser desenvolvida e implementada em uma empresa deve contemplar as diversas fontes e tipos de informação que os gerentes requerem nas várias etapas do processo de gestão empresarial.

2.2.5 Administração financeira

Quando se deseja avaliar o desempenho de uma empresa, procuram-se maneiras de medir “as consequências financeiras e econômicas das decisões de gestões passadas que esquematizaram investimentos, operações e financiamentos ao longo do tempo” (HELPERT, 2000, p. 77).

Segundo o autor, o alinhamento entre as variáveis econômico-financeiras é que determina o sucesso ou o fracasso de um empreendimento. Qualquer negócio, grande ou pequeno, pode ser descrito como um sistema de relações financeiras e de movimentos de caixa acionado por decisões administrativas. Isto se deve à própria dinâmica das organizações nas quais os recursos financeiros são captados e aplicados durante todo o tempo.

Devido ao papel das finanças nas organizações, a administração financeira tornou-se importante objeto de estudos no último século. Essa área administrativa foi legitimada pela sua importância na geração de valor para o acionista. Esse conceito adquiriu importância singular particularmente nos anos 1990, quando essa função emergiu como desafio crítico de desempenho.

Diante do cenário apresentado, estudos na área vêm sendo elaborados desde que a Administração passou a integrar a Ciência.

Gitman (2001, p.4) define administração financeira como aquela que:

Diz respeito às responsabilidades do administrador financeiro numa empresa. Os administradores financeiros administram ativamente as finanças de todos

os tipos de empresas, financeiras ou não-financeiras, privadas ou públicas, grandes ou pequenas, com ou sem fins lucrativos. Eles desempenham uma variedade de tarefas, tais como orçamento, previsões financeiras, administração de caixa, administração do crédito, análise de investimentos e captação de fundos.

Outra forma de explicar o conceito de administração financeira é por meio da classificação decisória. De acordo com Helfert (2000), as decisões gerenciais podem ser agrupadas basicamente em três áreas: investimento, operações e financiamento (FIGURA 3). A eficácia nessas áreas leva à geração de valor para o acionista.

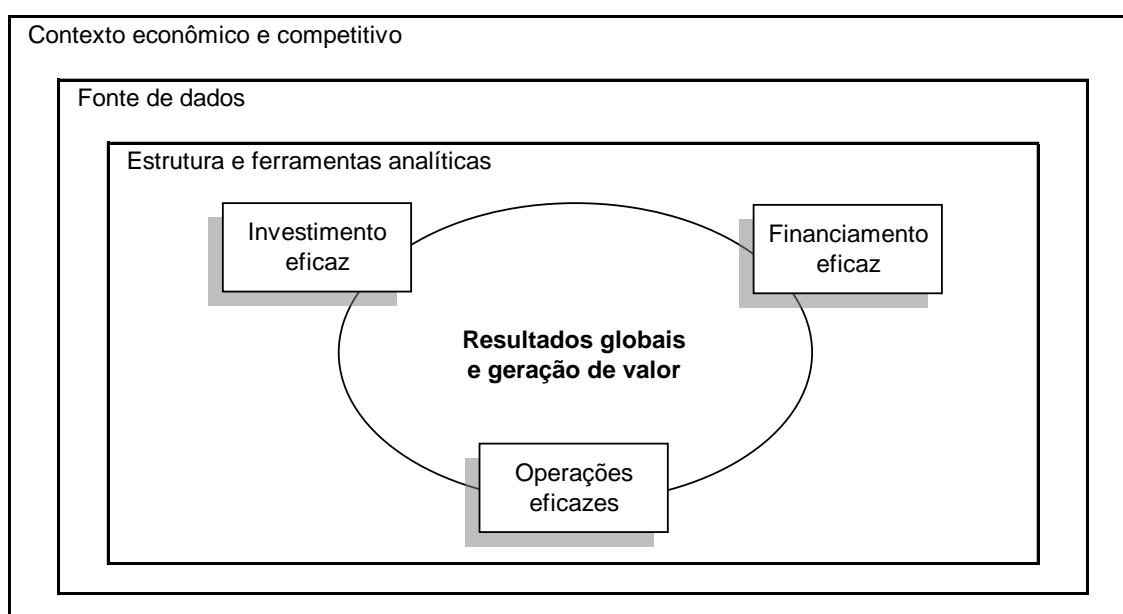


Figura 3 – O contexto das decisões empresariais básicas
Fonte: Adaptado de Helfert (2000).

Sanvicente (1997) acrescenta que, além dessas três áreas básicas, devem ser incluídas também as tarefas de obtenção de recursos financeiros e análise da utilização desses recursos pela empresa. Entre as áreas de tomada de decisões na administração, o autor destaca as funções e investimento e financiamento da seguinte forma:

- a) investimento - apesar de o foco principal ser a avaliação e escolha de alternativas de aplicação de recursos nas atividades normais da empresa, consiste ainda num conjunto de decisões visando a fornecer a estrutura ideal em termos de ativo-fixos e correntes para que os objetivos organizacionais sejam atingidos. O enfoque básico é a obtenção do

maior resultado (retorno) possível, dado o risco que os proprietários da empresa estão dispostos a correr;

- b) financiamento - procura definir e alcançar uma estrutura ideal em termos de fontes de recursos, dada à composição dos investimentos. É preciso compreender que a função financeira, cuja finalidade é assessorar a empresa proporcionando-lhe os recursos monetários exigidos, não determina quais as aplicações a serem feitas pela empresa. Isso decorre dos objetivos e das decisões da administração e proprietários da empresa. Tais decisões determinam em que setor a empresa irá atuar e isso condiciona a estrutura do Ativo, tendo em vista a tecnologia existente do setor escolhido. Por sua vez, resta à administração financeira conseguir os recursos necessários para financiar essa estrutura de investimento pelo mais baixo custo.

Quanto ao binômio risco *versus* retorno, existe uma máxima em finanças que diz que quanto maior o risco, maior tende a ser o retorno. Dessa forma o mercado, para atrair os investidores, oferecem investimentos com expectativa de retornos maiores, porém com riscos também maiores.

Esse risco é influenciado por uma série de variáveis sobre o negócio, e considerando que as organizações estão em constante intercâmbio com o meio externo, quaisquer mudanças negativas ao empreendimento podem aumentar seu risco.

Por causa dos diversos fatores fora do controle da administração da empresa, os retornos prometidos por um projeto de investimento estão sujeitos à incerteza: modificação de tecnologia, surgimento ou desaparecimento de novos concorrentes ou produtos complementares ou substitutos, o comportamento da economia nacional e internacional, mudança de política governamental de controle de preços ou de custos de insumos utilizados, variações climáticas, etc. (SANVICENTE, 1997, p. 59).

Além da relação risco *versus* retorno, existem outros aspectos relevantes que devem ser considerados num processo decisório dessa área. De acordo com Souza, Gonçalves e Cury (2003), para se tomar uma decisão ótima é necessário analisar o fluxo de caixa dos ativos. A ponderação desses dois pontos – risco *versus* retorno e FC dos Ativos - permitirá avaliar e analisar os Ativos para finalmente decidir sobre os investimentos.

Corroborando, Sanvicente (1997) afirma que, apesar do objetivo básico implícito nas decisões de administração financeira ser a rentabilidade máxima, não se pode comprometer a liquidez da empresa. A existência de um conflito entre esses dois objetivos, dos quais o de rentabilidade deve ter primazia sobre o de liquidez, manifesta-se em termos de um dilema entre aplicar todos os fundos disponíveis e manter inativos alguns fundos para, por exemplo, proteger ou defender contra riscos de inadimplência.

Destaca-se que a função financeira também se caracteriza pela sua centralização e por estar situada bem perto do nível mais alto da estrutura organizacional de uma empresa (SANVICENTE, 1997, p. 17). Devido ao seu posicionamento e impacto de seu desempenho, o administrador de finanças encontra-se em posição bastante vulnerável. Isso porque os resultados do seu trabalho são facilmente mensuráveis pela criação de valor nas atividades de investimento, financiamento e gestão da liquidez da empresa. A esse respeito Brealey e Myers (1996, p.3) dizem que:

O sucesso é julgado pelo valor. Os acionistas ficam em melhor situação com qualquer decisão que aumente o valor de sua posição na firma (valor das ações). Assim, pode-se dizer que uma boa decisão de investimento é aquela que resulta na compra de um ativo que vale mais do que custa, ou seja, um ativo que traga contribuição líquida positiva para o valor. O segredo do sucesso em administração financeira é aumentar o valor. É uma afirmação simples, porém muito útil. Equivale a aconselhar um investidor no mercado acionário a vender na alta e comprar na baixa. O problema é como fazê-lo.

A preocupação com as práticas adotadas pelos profissionais financeiros tem sido considerável, tanto que no último ano o *Deutsche Bank*, em conjunto com a *Global Association of Risk Professionals*, patrocinou uma pesquisa desenvolvida pelos professores Henri Servaes (*London Business School*) e Peter Tufano (*Harvard Business School*). Essa pesquisa mapeou as principais políticas e práticas financeiras adotadas por 334 clientes relevantes do Banco ao redor do mundo. O resultado mostrou a administração financeira sob seis enfoques: visão dos diretores financeiros (*CFO Views*), estrutura de capital (*corporate capital structure*), estrutura de endividamento (*Corporate Debt Structure*), liquidez corporativa (*corporate liquidity*), política de dividendos (*Corporate Dividend Policy*) e gerenciamento de risco (*Corporate Risk Management*). A respeito das conclusões obtidas, verificou-se que a maioria das empresas possui estratégias definidas em relação às práticas

financeiras. Isso confirma a importância que esse profissional possui no sucesso corporativo.

2.2.6 Sistema orçamentário

2.2.6.1 Importância e conceituações de orçamento

O orçamento utilizado pela maioria das empresas implica técnicas e procedimentos contábeis aplicados antecipadamente aos fatos decorrentes de planos, políticas e metas para a consecução de um resultado desejado.

Sanches (1997) sugere que o orçamento tem origem na Administração Pública foi utilizado primeiramente como instrumento para limitar ou restringir despesas, evoluindo até constituir-se num instrumento de planejamento e controle.

O orçamento é considerado por Horngren, Foster e Datar (2000) como uma das ferramentas mais utilizadas pelas empresas no processo de planejamento e controle.

Segundo Sanvicente e Santos (1989), orçamento é um instrumento de planejamento e controle que descreve atividades operacionais racionais e programas de investimentos da empresa, relacionando os objetivos empresariais com funções de planejamento e controle, permitindo-se a tomada de decisões.

O sistema de planejamento e orçamento, conforme Sanches (1997, p.247), compreende um conjunto de unidades e atividades articuladas com vistas à institucionalização e ao exercício do planejamento como processo”. Na realidade, o sistema compreende a parte física de um processo, enquanto este se refere à parte dinâmica, ou seja, ao funcionamento do sistema propriamente dito.

Para Horngren, Foster e Datar (2000), um orçamento é “a expressão quantitativa de um plano de ação futura da administração para determinado período, podendo abranger aspectos financeiros e não-financeiros desses planos [...]”

O orçamento é o instrumento básico de ligação entre o sistema de planejamento e a execução das atividades. Enfatiza os objetivos que a administração deve alcançar, em dado exercício. Segundo Welsch (1996, p.29), significa desenvolver de:

Maneira imaginativa novas potencialidades de lucros e melhorar as atividades geradoras de lucros já existentes [...] estabelecer sistematicamente os objetivos relevantes da empresa e formular estratégias e planos realistas para alcançar tais objetivos em curto e longo prazo.

O orçamento, de acordo com Moreira (1992, p.15), “é um instrumento que permite coordenar, avaliar e controlar operações diárias, observando sua conformidade com as metas determinadas no plano de lucros, de forma rápida, comparando o desempenho efetivo com o planejado.”

Garrison e Noreen (2000, p. 262) definem orçamento como “um plano detalhado da aquisição e do uso de recursos financeiros ou de outra natureza, durante determinado período [...]; representa um plano para o futuro, expresso em termos quantitativos.”

Para Kaplan *et al.* (2000, p.465), orçamento “é a expressão quantitativas das entradas e saídas de dinheiro para determinar se um plano financeiro alcançará as metas da empresa.”

Garrison e Noreen (2000, p.264) definem orçamento geral como o resumo dos planos da empresa que “estabelece metas das atividades de venda, produção, distribuição e financeira, sendo geralmente representado por um orçamento de caixa, uma demonstração de resultado orçada e um balanço patrimonial orçado.”

Nesta linha de pensamento encontram-se Horngren, Foster e Datar (2000, p.125), os quais mencionam que:

O orçamento geral reúne todas as projeções financeiras dos orçamentos individuais de cada unidade da empresa num único conjunto de orçamento para um determinado período, abrangendo o impacto tanto das decisões operacionais quanto das financeiras.

Verifica-se, portanto, que o sistema orçamentário exige a integração dos diversos planos orçamentários. A execução desses planos requer acompanhamento, por meio de um conjunto de padrões e parâmetros, para comparação dos resultados. O planejamento deve fixar antecipadamente as medidas que servirão de padrão, sejam físicos, financeiros, quantitativos ou qualitativos.

2.2.6.2 Vantagens do orçamento

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

As seguintes vantagens são apresentadas por Garrison e Noreen (2000) na utilização do orçamento:

- a) os orçamentos fornecem um meio de transmitir os planos da administração a toda a empresa;
- b) os orçamentos obrigam os gerentes a pensarem o futuro e planejá-lo;
- c) o processo orçamentário propicia um meio de alocação dos recursos às partes da empresa em que eles podem ser utilizados de maneira eficaz;
- d) o processo orçamentário pode revelar potenciais gargalos antes que eles ocorram;
- e) os orçamentos coordenam as atividades de toda a empresa, por meio da integração dos planos das diversas partes;
- f) os orçamentos definem as metas e os objetivos que podem servir de níveis de referência para a subsequente avaliação de desempenho.

Complementando as vantagens do orçamento, Horngren, Foster e Datar (2000, p.125) acrescentam que os orçamentos são:

As partes principais da maioria dos sistemas de controle gerencial. Administrados de forma inteligente, impelem ao planejamento, incluindo a implantação de planos, fornecem critérios de desempenho e promovem a comunicação e coordenação na empresa.

Horngren, Foster e Datar (2000) citam quatro vantagens relacionadas com os seguintes aspectos: estratégias e planos; referencial para avaliação de desempenho; coordenação e comunicação; e apoio gerencial e administração, descritos a seguir.

Quanto às estratégias e planos, o orçamento terá mais utilidade quando for elaborado como parte integrante da análise estratégica da empresa. A análise

estratégica estuda como uma empresa pode combinar melhor suas próprias capacidades com as oportunidades de mercado, buscando os objetivos previamente estabelecidos. Ressalta-se que orçamentos fornecem *feedbacks* a respeito dos possíveis efeitos dos planos estratégicos aos administradores, que os utilizam na revisão de seu planejamento.

Em relação ao referencial para avaliação de desempenho, as medidas orçadas de desempenho podem superar algumas limitações da utilização do desempenho passado como critério de avaliação de resultados anuais. Como, por exemplo, resultados passados podem ter incorporado erros do passado e padrões de desempenho inferiores, distorcendo toda a avaliação de desempenho.

No que diz respeito à coordenação e comunicação, a coordenação é o entrosamento e o balanceamento de todos os fatores de produção ou serviços de todos os setores e unidades de negócio, de modo que a empresa possa atingir seus resultados. A coordenação força os gerentes a pensar nas relações individuais, setores e na empresa como um todo. Comunicação é tornar esses objetivos compreendidos e aceitos por todos. É importante que se diga para que a coordenação seja bem-sucedida, a comunicação é essencial.

No apoio gerencial e administração, os orçamentos auxiliam os gerentes, mas também necessitam de suporte. A alta administração tem a responsabilidade definitiva pelos orçamentos da empresa por ela gerenciada. Ela deve, em todos os níveis, compreender e dar suporte ao orçamento e a todos os aspectos do SIG.

De acordo com Welsch (1996), a elaboração e aplicação de um plano orçamentário realístico, concordado plenamente entre as áreas da empresa nos seus diversos níveis, respeitando as políticas corporativas de tal forma a ser eficiente e competitiva no meio em que atua, possibilita uma flexibilidade administrativa, minimizando os custos e maximizando os lucros.

A empresa que utiliza o plano orçamentário como diretriz aumenta as chances frente aos concorrentes, uma vez que ela passa a conhecer melhor suas limitações e tem projeções quanto ao futuro.

De acordo com Zdanowicz (1995, p. 31), as principais vantagens decorrentes da utilização do orçamento pelas são:

- a) obriga a análises antecipadas das políticas básicas da empresa;
- b) requer um estudo para definir as responsabilidades de cada função dentro da empresa;

- c) exige de todas as pessoas da direção, de qualquer nível, a elaboração de planos em sintonia com todos os departamentos da empresa;
- d) força a administração da empresa a expressar, em termos numéricos, o que é preciso fazer para alcançar resultados satisfatórios (quantificação de planos);
- e) a contabilidade deve apresentar os dados históricos apropriados e adequados (reorganização e sistematização contábil);
- f) obriga a administração da empresa a planejar mais economicamente a utilização dos seus recursos: matéria-prima, mão-de-obra, instalações e recursos financeiros, colaborando para a minimização dos custos e a otimização das receitas;
- g) a partir de políticas predeterminadas, os executivos são liberados de muitos processos decisórios, proporcionando mais tempo para que desenvolvam sua criatividade;
- h) obriga a realizar uma autoanálise periódica da empresa;
- i) facilita adequação da empresa aos fatores que fogem ao âmbito interno (política de crédito, financiamento, entre outros);
- j) verifica o progresso ou retrocesso no sentido da realização dos objetivos prioritários.

Cabe ressaltar que as vantagens da utilização do orçamento envolvem uma integração na fixação dos objetivos, uma redução de tempo gasto pela alta administração por meio da delegação de poderes e autoridade, além de permitir uma correta identificação dos pontos de eficiência e ineficiência no desempenho das atividades.

2.2.6.3 Desafios do processo orçamentário

As críticas mais agressivas ao processo orçamentário têm partido da *Beyond Budgeting Round Table* (BBRT), um consórcio britânico de 20 grandes empresas que investigam a vida empresarial sem o plano orçamentário (FRASER; HOPE, 2001). Os autores utilizaram algumas pesquisas que revelam insatisfação com o orçamento, tais como:

- a) Em 1998, 88% dos Diretores Financeiros das principais empresas europeias disseram que estavam insatisfeitos com o modelo orçamentário.
- b) Muitas empresas gastam mais com orçamento e menos com estratégia: 78% das equipes gerenciais gastam menos de uma hora por mês discutindo estratégia.
- c) Estudos da KPMG mostraram que orçamentos ineficientes roubam 20 a 30% do tempo dos executivos seniores e administradores financeiros; 20% do tempo dos administradores são tomados pelo processo orçamentário e relatórios de variações.

De acordo com esses autores, o valor do plano orçamentário é muito menor do que o esperado e esse valor tem diminuído em função das seguintes razões:

- a) os mecanismos do processo orçamentário são ineficientes;
- b) os orçamentos são preparados de forma isolada, não alinhada com metas e objetivos estratégicos;
- c) o foco é exclusivamente financeiro, não incorporando outras medidas de avaliação de desempenho não-financeiras;
- d) o horizonte de tempo do orçamento não é vinculado ao ritmo dos negócios – longos horizontes em setores que mudam rapidamente e horizontes curtos em setores relativamente estáveis;
- e) as informações do desempenho corrente não são acessíveis facilmente;
- f) os administradores tendem a jogar com os planos e manejá-los;
- g) as metas dos funcionários e o processo de avaliação de desempenho não são vinculados aos objetivos do negócio.

Para Fraser e Hope (2001), as empresas deveriam “aprender a viver” sem orçamento. Quando elas aprenderem isso, boas coisas acontecerão. As políticas, os jogos e as trincheiras endêmicas ao processo desaparecerão da noite para o dia. Controles orçamentários burocráticos e inchados são inimigos das ideias e inovações, sufocam a criatividade e recompensam bons guarda-livros (contadores burocráticos), mas falham em fornecer um clima gerencial que encoraja a criatividade do pessoal a prosperar e ter sucesso. A proposta dos autores é adotar modelos alternativos de gestão e eles apresentam 12 princípios para isso:

- a) Governança - utilizar fronteiras e valores claramente definidos como uma base para a ação, em vez de planos e relatórios de missão.
- b) Responsabilidade pelo desempenho - fazer os administradores responsabilizarem-se por resultados competitivos, não somente para atingir seus orçamentos.
- c) Delegação - dar aos funcionários liberdade e habilidade para agir, não os controlando e restringendo.
- d) Estrutura - organizar a empresa ao redor dos processos e não em torno das funções e dos departamentos.

- e) Coordenação - coordenar as interações dos processos da companhia mediante o planejamento de sistemas de informações que fluam com rapidez, não detalhando ações por meio de orçamentos.
- f) Liderança - desafiar e treinar o pessoal, não o comandar e controlar.
- g) Atribuição de metas - dar metas competitivas, não orçamentos.
- h) Processo estratégico - fazer do processo da estratégia um ato contínuo e compartilhado, não um evento anual de cima para baixo.
- i) Administração antecipatória - utilizar sistemas antecipatórios para administração da estratégia, não para fazer correções de curto prazo.
- j) Administração dos recursos - prover disponibilidade de recursos para as operações, quando requeridos e a custo justo, não os alocar arbitrariamente a partir da cúpula administrativa.
- k) Mensuração e controle - utilizar uns poucos indicadores-chave de desempenho para controlar os negócios, não um detalhado e massificante conjunto de relatórios de variações.
- l) Motivação e recompensas - estruturar recompensas com base em um desempenho competitivo da empresa e da unidade específica do gerente, não em metas predeterminadas.

Bourne e Neely (2002) apresentam também algumas críticas aos orçamentos, entre elas:

- a) são consumidores de recursos e tempo;
- b) são a maior barreira para a responsabilidade, flexibilidade e mudança;
- c) raramente estão focados na estratégia e frequentemente desalinhados em relação ela;
- d) adicionam pouco valor, dado o montante de tempo requerido para prepará-los;
- e) são focados mais em custos do que na criação de valor;
- f) fortalecem o comando e o controle verticais;
- g) não refletem as novas estruturas de redes de trabalho (processos) que estão sendo adotadas pela empresas;
- h) encorajam os “jogos” entre os superiores e subordinados durante a elaboração das metas;
- i) são desenvolvidos e reajustados com pouca frequência;

- j) são baseados mais em desejos e em suposições sem suporte do que em dados bem estruturados;
- k) reforçam as barreiras departamentais em vez de encorajar o compartilhamento do conhecimento;
- l) fazem o pessoal se sentir subavaliado.

Leahy (2002) discute as falhas orçamentárias procurando corrigi-las e apresentando observações para evitar problemas no processo orçamentário. Conduzir o processo de trás para diante: nunca faça o orçamento sem antes fazer o planejamento estratégico.

- a) Estimar os custos “no escuro” - cada tipo de custo deve ser cuidadosamente estudado, sem utilização de estimativas ou dados médios sem consistência. Também, todos os custos devem ser analisados de forma conjunta, já que são inter-relacionados.
- b) Começar de cima para baixo - é preciso evitar o orçamento ditatorial, sem participação dos gerentes dos demais níveis hierárquicos. O orçamento deve ser exercício de mão-dupla.
- c) Atingir as metas a qualquer custo - não vincular as recompensas exclusivamente ao cumprimento das metas orçamentárias. Oportunidades de investimentos lucrativas não previstas precisam ser abrigadas, dando flexibilidade ao processo orçamentário.
- d) Tratar o orçamento como um mandamento “gravado em pedra” - quando os negócios mudarem significativamente ao longo do período orçamentário, este tem de ser ajustado; o orçamento não pode ser inflexível.
- e) Apegar-se a planilhas - a tecnologia de informação tem soluções hoje que permitem um orçamento mais analítico do que o tradicional uso de Excel.
- f) Tentar colocar um “cilindro em um orifício quadrado” - a utilização de modelos ou sistemas de informações que não se adaptam à empresa só pode atrapalhar.
- g) Usar o orçamento como um plano de negócios - o orçamento precisa ser realista e complementar o plano de negócios. Contudo, esse plano de negócios deve ser mais otimista, pela sua própria natureza de riscos e oportunidades.

- h) Minimizar a importância das variações: há certo menosprezo pela análise das variações, feita de forma muito superficial. É muito importante investigar as razões que levaram às variações.
- i) Passar automaticamente para a previsão móvel - há uma corrente que propõe substituir o orçamento pelo *rolling forecast* (previsão móvel). Mesmo sendo um conceito interessante, isso descaracteriza o processo orçamentário e pode simplesmente fazer a empresa acabar tendo um modelo de gestão apenas baseado nos dados reais, sem mensuração do planejamento para o próximo período, o que pode ser muito pior.

Zdanowicz (1984, p. 31) cita quatro limitações e problemas do orçamento na sua implantação e/ou implementação: “obter a conscientização da cúpula diretiva para uma mentalidade de planejamento e controle financeiro; alcançar a flexibilidade na aplicação do orçamento; fixar padrões realistas e quantificáveis; e desenvolver o orçamento de vendas”.

Welsch (1996, p. 63) também relaciona quatro limitações que devem ser consideradas durante o processo de preparação e utilização de um programa de planejamento e controle de resultados:

O plano de resultados baseia-se em estimativas, um programa de planejamento e controle de resultados deve ser permanentemente adaptado às circunstâncias existentes, a execução de um plano de resultados não é automática, o plano de resultados não deve tomar o lugar da administração.

É importante dizer que tais críticas e limitações poderão ser minimizadas se a alta administração se comprometer a fazer um planejamento adequado, utilizando-se de treinamentos, mudanças e adaptações de cultura dos funcionários, observando alguns princípios fundamentais para o desenvolvimento do sistema orçamentário.

2.3 Estudos realizados sobre o orçamento

Os estudos sobre sistemas de controle orçamentário foram fortemente influenciados pela administração científica e pela abordagem racional (ANTONY, 1965). É comum a definição de orçamento por parte de alguns autores como sendo uma ferramenta de curto prazo, que serve como forma de recompensar ou punir os

indivíduos nas empresas, como pesquisado por Aryris (1953). Esse paradigma fez com que o sistema de controle orçamentário não fosse visto de forma integrada

O orçamento, segundo Lunkes (2003), passou a ser foco dos estudos no Brasil a partir de 1940, mas começou a ser reconhecido somente na década de 1970, quando empresas passaram a adotá-lo com mais frequência. Este fato provavelmente estava relacionado às políticas nacionais de desenvolvimento, com a presença de multinacionais, as quais tinham em suas práticas administrativas a elaboração do planejamento já adotado em seus países de origem.

Corroborando, Schubert (1985, p.5) diz como foi o início de utilização do orçamento:

A partir de 1971 já se implantavam em grandes empresas privadas e em empresas públicas, por meio de contratos de trabalho ou de consultoria, os sistemas orçamentário, contábil e de custos integrados e dentro dos princípios do orçamento-programa, que integrados ao processamento eletrônico apresentavam informações gerenciais de primeira linha.

Entretanto, a utilização de técnicas modernas de orçamento nas empresas privadas era lenta e de iniciativa legal. Schubert (1985) se refere à Circular nº 179 de 1972 do Banco Central (BACEN), que disciplinava Princípios e Normas de Contabilidade para empresas, inclusive para sociedade de economia mista que, para terem suas ações negociadas no mercado de capital – Bolsa de Valores -, deveriam ter seus balanços e Demonstrações de Resultado do Exercício (DRE) padronizados.

Outro documento relevante citado pelo autor foi a Lei nº 6.404 de 1976 – Lei das Sociedades por Ações - que, vigorando a partir de 1º de janeiro de 1978, além de estabelecer normas sobre demonstrações financeiras e o Balanço Patrimonial (BP), sugeria que a complexidade dos problemas econômicos levaria a direção das empresas a implantar sistemas orçamentários dentro dos princípios orçamentários.

Tung (1997, p.49) observa que, na década de 80, devido ao estágio de desenvolvimento em que se encontrava o Brasil, um maior número de empresas começava a considerar o controle orçamentário como meio de alcançar maior rentabilidade.

A tese de Moreira (1972) é o primeiro trabalho científico brasileiro sobre orçamento, que abordou a influência da inflação sobre os valores orçados e suas consequências sobre os resultados reais, indicando que, ao se fazer a análise das variações orçamentárias, os efeitos da inflação deveriam ser isolados.

No que diz respeito à relação orçamento/inflação, Padoveze (2005, p.393) afirma que as técnicas orçamentárias são válidas para qualquer entidade em qualquer situação conjuntural. Entretanto, a inflação não deve impedir a aplicação do orçamento empresarial, como comenta o autor:

É possível supor que, em economias, em estado econômico caracterizado por hiperinflação, o orçamento seja um instrumento inviável. Entende-se que, em tal situação, não é só o orçamento que poderia ser um instrumento gerencial prescindível, mas a economia desse país como um todo estaria afetada. Desse modo, não só o orçamento, mas tudo poderia ser colocado em discussão, até o próprio país.

Bunce, Frase e Woodcock (1995) propõem uma ampliação na forma de utilização do orçamento, relacionando-o com a visão, missão e estratégia da empresa. A alocação de recursos deve ser feita de forma racional e de acordo com as prioridades definidas. O gerenciamento não deve se resumir aos departamentos e sim aos processos, a avaliação dos investimentos deve ser feita constantemente e parâmetros de comparação externos devem ser definidos em processo de *benchmarking*. O gerenciamento dos processos deve estar voltado para a identificação de focos de desperdício. Devem ser utilizadas algumas formas de mensuração de desempenho e não apenas indicadores financeiros. É importante ressaltar o planejamento de processos.

Ao abordarem as pesquisas em sistemas orçamentários, Hansen Otley e Van der Stede (2003) ressaltam a necessidade de unir o orçamento ao planejamento operacional e estratégico como forma de mostrar as questões que não foram tratadas por Antony (1965).

Pesquisas realizadas por Covaleski *et al.* (2003) salientam três perspectivas teóricas sobre o estudo do processo orçamentário. A primeira é a perspectiva econômica, que considera o valor econômico das práticas orçamentárias, tanto para os proprietários como para os funcionários. O controle orçamentário tem papel importante na coordenação das atividades e no estabelecimento de incentivos apropriados nas empresas. A pesquisa envolve arranjos orçamentários que possibilitam a maximização dos interesses combinados dos proprietários e dos funcionários.

Uma outra perspectiva do processo orçamentário está voltada para a questão “quais são os efeitos das práticas orçamentárias no comportamento e no desempenho dos indivíduos?” Esta pesquisa, direcionada para a motivação e o

desempenho, isola aspectos específicos relacionados aos indivíduos participantes do processo.

Por fim, a abordagem contingencial, terceira perspectiva, em que o orçamento tem seu foco em participação, avaliação de desempenho baseada no orçamento e no uso do orçamento para controle gerencial. Ela apoia-se nos estudos sobre comportamento organizacional e enfatiza a importância da empresa e de seu ambiente (incerteza ambiental, tamanho da empresa e sofisticação tecnológica) no projeto e operação de SI contábil, que incluem o orçamento.

Alguns estudos sobre sistemas orçamentários, com base nos modelos de Teoria da Contingência, mostram que não existem práticas orçamentárias de sucesso universal. A escolha das práticas orçamentárias de sucesso dependerá das circunstâncias ambientais e tecnológicas, as quais determinadas empresas estão sujeitas (COVALESKI *et al.*, 2003).

Nesse sentido, encontra-se a perspectiva de Merchant (1982), o qual analisou o desenvolvimento dos sistemas orçamentários a partir de um trabalho baseado na Teoria Contingencial. Seu estudo partiu da premissa de que os sistemas orçamentários são usados de diferentes formas nas empresas, com variáveis referentes ao contexto corporativo, podendo influenciar na utilização desses sistemas. Essas variáveis são: tamanho, diversificação e grau de descentralização.

Já o trabalho de Otley (1994) parte de uma visão contingencialista e incorpora algumas discussões surgidas da ampliação das pesquisas em sistema de controle gerencial, ocorridas na década de 90. Em seus trabalhos, o autor enfatiza a necessidade de incorporar às discussões sobre sistema de controle gerencial a consideração sobre os aspectos do planejamento estratégico e da integração entre as ferramentas de gerenciamento de desempenho (performance).

Um aspecto importante apresentado pelo autor se refere à integração do sistema de controle orçamentário com outras ferramentas de controle gerencial. Este deve ser integrado ao planejamento estratégico e sistema de controle gerencial, pois se entende que apenas o sistema de controle orçamentário ou qualquer outra ferramenta que enfatize o aspecto financeiro do controle não será capaz de atender as demandas crescentes do ambiente empresarial. Essas demandas são de ordem econômica e social, com ampliação da competitividade, sendo um aspecto bastante relevante.

Hansen, Otley e Van der Stede⁴ (2003 *apud* FREZATTI, 2005, p. 26) analisaram o orçamento da perspectiva da pesquisa e observaram que as tendências podem ser agrupadas em abordagens mutuamente excludentes, ambas originárias de uma mesma empresa, o *Consortium for Advanced Manufacturing International* (CAM-I). Segundo os autores:

A primeira abordagem está relacionada ao grupo que defende a melhoria do processo orçamentário. Esse grupo considera que o *Activity Based Budgeting* deve ser a ferramenta que pode proporcionar esse benefício necessário para revitalizar o processo, a partir de foco no plano operacional. A segunda abordagem está relacionada ao grupo que defende o abandono do orçamento e, como sequência, que seja desenvolvida uma radical descentralização da entidade. A abordagem desse grupo ficou conhecida do *Beyond Budgeting*.

De acordo com Pflaeging (2008), o modelo de *Beyond Budgeting* foi desenvolvido para facilitar a implementação descentralizada de gestão. Em vez da tradicional hierarquia e liderança centralizada, ele permite que a tomada de decisão e o comprometimento de desempenho sejam devolvidos para gerentes operacionais. O *Beyond Budgeting* cria um ambiente autogerenciado de trabalho e uma cultura de responsabilidade.

Embora o orçamento sirva para delimitar receitas, despesas e investimentos, sua função principal é priorizar e compatibilizar as políticas ligadas à estratégia empresarial. A política de formação de lucros normalmente é prioridade, mas podem existir políticas de consolidação de linha de produtos, de reposição de estoques, de relacionamentos com o mercado, entre outras. Geralmente, os recursos são escassos, há necessidade de conciliar as políticas. A noção distorcida se refere ao fato de o setor orçamentário das empresas gastar muito tempo nas rotinas do processo orçamentário, descuidando-se da visão estratégica que deve contemplar a atividade orçamentária (SÁ; MORAES, 2005).

Mais recentemente, de acordo com a percepção de Frezatti (2006), planejar e controlar o negócio são processos importantes para algumas empresas. Mas, ainda são ações que os gerentes não entendem adequadamente, mesmo nas empresas com tradição na elaboração e gerenciamento do processo de planejamento, talvez porque se imagine que basta dispor de um sistema de orçamento para garantir o

⁴ HANSEN, S.C.; OTLEY, D.T.; STEDE, W.A. Van der. Practice Development in Budgeting: An Overview and Research Perspective. *Journal of Management Accounting Research*, V. Fifteen, p.96-116, 2003.

sucesso do processo de planejamento. Em outros casos, o planejamento se constituiria numa atividade prospectiva e o controle seria a forma de se constatar se as decisões tomadas estariam ou não sendo verificadas.

Foram selecionados trabalhos na área de administração, algumas subáreas de avaliação sobre os temas orçamento e estratégia: Ciências Contábeis; Contabilidade; Controladoria; e Controladoria e Contabilidade. E com base nos programas dessas áreas e subáreas, foram destacadas teses, dissertações e artigos no período de 2000 a 2008.

A coleta de informações se deu com base de dados da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa de Administração (ANPAD), Revista de Administração de Empresas (RAE), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Universidade de São Paulo (USP), entre outras instituições.

No entanto, nem todas as instituições disponibilizam em seus *sites* as relações das teses, dissertações e artigos produzidos, buscou-se obter as relações por *e-mail* enviado para as respectivas coordenações. Depois de reunidas e analisadas todas as relações de teses dissertações e artigos, elaborou-se o Quadro 2, que detalha alguns trabalhos por instituição.

Com base nos dados investigados, pode-se afirmar que o tema orçamento vem sendo investigado com mais ênfase na área de Administração Empresarial.

INSTITUIÇÃO	ANO	TRABALHO APRESENTADO
UnIFECAP	2003	Estudo exploratório do orçamento empresarial aplicado às empresas do comércio tradicional e do comércio eletrônico, auxiliando na identificação de suas principais convergências e divergências.
	2004	Estudo de caso de uma empresa brasileira de grande porte do ramo de alimentos, para analisar sua tendência ao modelo <i>beyond budgeting</i> .
	2006	Análise das práticas de orçamento segundo a visão dos executivos da controladoria das empresas petroquímicas e de petróleo: um estudo multicaso.
PUC	2000	Planejamento e controle econômico-financeiro da unidade de negócio agrícola algodão por pequenos e médios produtores rurais.
	2002	Planejamento e orçamento base-zero: as possibilidades de uso desse instrumento para melhoria gerencial da Universidade Federal de Mato Grosso.
	2004	Caráter organizacional e o processo de planejamento financeiro.
UNB	2004	A estabilidade da execução orçamentária dos programas sociais do governo federal brasileiro: análise empírica no período de 2000 a 2002.
	2005	Métodos estatísticos de previsão de vendas: metodologia para elaboração de orçamentos no setor de energia elétrica.
UFSC	2002	Diretrizes para elaboração orçamentária em instituição de ensino superior, alicerçadas nos pressupostos do <i>Activity Based Costing</i> : o caso da Estácio de Sá de Santa Catarina.
	2003	Contribuição à melhoria do processo orçamentário empresarial.
	2005	Modelo conceitual de controle orçamentário à luz do Gecon em empresas de pequeno porte: estudo de caso.
	2006	Uma contribuição à implantação do orçamento empresarial no sistema integrado de gestão.
	2007	Acompanhamento da gestão orçamentária: um estudo de caso sobre o Tribunal Regional Eleitoral de Mato Grosso do Sul.
USP	2000	Orçamento empresarial: um estudo em empresas de médio porte da região de Campinas.
	2004	Caracterização do uso de sistemas de controle orçamentários: um estudo multicaso.
	2005	Potencialidade da utilização das opções reais no orçamento de capital para mensuração de ativos.
	2006	Análise do método de custeio baseado em atividades aplicado à logística de distribuição.
	2007	Instituições orçamentárias e desempenho fiscal: um estudo de caso do Brasil, Chile e Argentina nos anos 1990 e 2000.
	2008	Método para prognóstico da produtividade da mão-de-obra e consumo unitário de materiais: sistemas prediais hidráulicos.
ANPAD	2000	Orçamento público: instrumento de políticas fiscal e econômica.
	2004	Desafiando a herança histórica e propondo novos modelos: a educação como agente de transformação.
	2007	Prática do orçamento empresarial: uma ferramenta de apoio à decisão.

Quadro 2 – Teses, dissertações e artigos sobre orçamento

Fonte: Elaborado pelo pesquisador com base nos dados da Capes e das instituições (2008).

INSTITUIÇÃO	ANO	TRABALHO APRESENTADO
RAE	2000	<i>Budgeting and resource allocation in universities: a public choice approach.</i>
	2005	Beyond budgeting: inovação ou resgate de antigos conceitos do orçamento empresarial?
	2006	Princípios e práticas do orçamento empresarial.
REVISTA BRASILEIRA DE CONTABILIDADE	2000	O uso do orçamento por atividades para melhorar o desempenho da empresa.
	2001	Como utilizar o orçamento flexível para melhorar o processo orçamentário.
	2001	Conceitos e responsabilidades profissionais nas previsões, planejamento e orçamentos
	2002	Estudo sobre a integração entre <i>Balanced Scorecard</i> e o orçamento.
	2003	Novas perspectivas do orçamento por atividades.
	2003	Orçamento como ferramenta de controle para micro e pequenas empresas
REVISTA CONTABILIDADE & FINANÇAS	2004	<i>Budgeting in an open system.</i>
CONTABILIDADE VISTA E REVISTA	2000	Controle social do orçamento-programa: um enfoque à administração pública municipal.
REVISTA DIALÉTICA DE DIREITO TRIBUTÁRIO	2001	Desvio orçamentário de finalidade das contribuições à luz do federalismo fiscal brasileiro: o caso CIDE - combustíveis.
REDES – UNISC	2001	<i>Economic analysis of farm change using the partial budget.</i>
SEMINÁRIO INTERNATIONAL BUSINESS COMMUNICATIONS	2003	<i>Beyond budgeting: como gerenciar o desempenho para obter melhor resultado.</i>
JOURNAL OF MANAGEMENT ACCOUNTING RESEARCH	2003	<i>Budgeting research: three theoretical perspectives and criteria for selective integration.</i>
	2003	<i>Practice development in budgeting: an overview and research perspective.</i>
HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS	2003	<i>Beyond budgeting: how managers can break free from the annual performance trap.</i>
	2000	<i>Beyond budgeting: pathways to the emerging model, balanced scorecard.</i>
BEYOND BUDGETING ROUND TABLE	2007	<i>Beyond budgeting: um modelo de gestão de alto desempenho para o século 21.</i>
INTERNATIONAL BUSINESS COMMUNICATIONS	2002	Orçamento base zero na Eletrolux.
REVISTA MANAGEMENT ACCOUNTING QUARTERLY	2000	<i>Management control systems: how SPC enhances budgeting and standard costing.</i>
REVISTA BRAZILIAN BUSINESS	2004	Além do orçamento: existiria alguma chance de melhoria do orçamento?

Quadro 2 – Continuação

Fonte: Elaborado pelo pesquisador com base nos dados da Capes e das instituições (2008).

2.4 Reflexões teóricas

A partir do entendimento sobre gestão, valor e estratégia, foi possível perceber o quanto são importantes as ferramentas e análises voltadas para o plano orçamentário e estratégico, na busca constante de vantagens competitivas no mundo dos negócios.

É evidente que as modificações no mundo empresarial ocorridas no final do século XIX e, da mesma forma, durante o século XX e no início deste século, principalmente com o avanço da tecnologia da informação, complexidade do processo produtivo e essencialmente a intensificação da competitividade, afetaram os sistemas de informações utilizados pelas empresas, no que tange à geração de informações gerenciais, havendo, portanto, a necessidade de intervenções no sentido de adaptar-se à nova realidade.

Diante desse quadro, e cientes de que o projeto de gestão, controle e criação de valor para os negócios é função da estratégia adotada pela empresa, os gerentes vêm buscando instrumentos gerenciais que possam lhes prover de informações estratégicas capazes de criar e desenvolver vantagens competitivas sustentáveis.

Nesse sentido, para garantir a continuidade operacional, bem como o fortalecimento do posicionamento da empresa no mercado, torna-se indispensável que os sistemas de informações gerenciais produzam e coloquem à disposição dos gerentes informações de relevância estratégica que possam servir de suporte às decisões tomadas pela empresa, capazes de comprometer a vantagem competitiva adquirida perante aos concorrentes.

O processo de gestão da estratégica empresarial proporciona, a todo o momento, a revisão de conceitos e de processos, identificando atividades que possam criar ou destruir valor para empresa e acionistas, constituindo-se, portanto, um apoio na gestão e tomada de decisão.

O propósito das organizações é criar valor para os detentores do capital investido e ainda aumentar a possibilidade de atrair capital adicional, buscando proporcionar a maximização dos retornos para seus principais *stakeholders*, que certamente se agitarão para disponibilizar fundos adicionais para essa empresa. Caso contrário, estariam propensos a investir seu dinheiro em algum lugar onde possam obter, pelo menos, o desempenho normal.

É de fundamental importância que, no processo de gestão de valor, os gerentes tenham em mente que o valor é criado a partir do gerenciamento de atividades, separando aquelas que agregam valor daquelas que não agregam.

Nesse sentido, é possível perceber a importância do entendimento sobre valor para a eficácia do processo decisório de qualquer organização. Isto porque o processo decisório tem como base o entendimento das crenças e dos valores dos controladores do empreendimento – os atuais proprietários do negócio.

Para que ocorra o atingimento das metas determinadas na elaboração do plano estratégico, devem ser analisados fatores externos e internos à entidade, as oportunidades de negócios, os riscos, os pontos fortes e fracos relacionados com a atividade. O plano estratégico concentra a atenção em necessidades, riscos e oportunidades com que a empresa provavelmente irá se deparar nos anos vindouros.

Como parte integrante do plano estratégico, com vistas à concretização da sua missão, a empresa elabora o plano orçamentário e financeiro baseando-se no plano de desenvolvimento operacional, o qual é fundamentado no planejamento estratégico e é constituído com o objetivo de identificar as oportunidades de mercado com novos produtos e serviços.

A partir desses planos, os gerentes tomarão suas decisões, sempre com o propósito de atingir a missão da organização, utilizando-se da Controladoria no processo decisório para garantir que as decisões correspondam às ações voltadas para as metas e diretrizes traçadas e impedindo que alguma informação seja corrompida e, conseqüentemente, possam fazer com que a empresa perca vantagem competitiva, e venha apresentar desempenho abaixo do normal, o que fatalmente levará a perda de valor para os detentores do capital.

Concluída a apresentação do referencial teórico, descreve-se no próximo capítulo a metodologia da pesquisa, na qual se reúnem o tipo de pesquisa e o método do estudo, as unidades de análise e observação e a coleta e análise dos dados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo aborda a metodologia da pesquisa, apresentando o tipo de pesquisa e o método de estudo, unidades de análise, a coleta de dados e as variáveis analisadas.

3.1 Tipo de pesquisa

O estudo realizado, de acordo com os objetivos estabelecidos, evidencia o caráter exploratório-descritivo. Gil (2002) considera que as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição de características de determinada população ou fenômeno.

A pesquisa exploratória, segundo Gil (2002), como estratégia de pesquisa, é o primeiro passo para um estudo ainda maior no futuro, uma vez que é realizada com o objetivo de tornar o problema mais explícito ou constituir hipóteses e pode ser utilizado em várias situações. Entretanto, na maioria dos casos, envolvem levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Mesmo não sendo conclusivo, o estudo exploratório é capaz de suscitar informações relevantes para estudos futuros (GIL, 2002). Dessa forma, o objetivo principal desta pesquisa foi apresentar possibilidades e restrições sobre a utilização do plano orçamentário como ferramenta de gestão associada à administração estratégica de empresas industriais.

3.2 Abordagem metodológica

A abordagem da pesquisa foi de natureza qualitativa, uma vez que o foco foi delineado pela análise e interpretação do orçamento como ferramenta de auxílio à gestão, para melhorar o desempenho econômico-financeiro de empresas industriais, com vistas à sustentação de vantagens competitivas adquiridas.

Richardson (1999, p.70) infere que a pesquisa qualitativa pode “descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”.

3.3 Universo e amostra da pesquisa

O universo selecionado constituiu-se das empresas do setor industrial localizadas no município de Belo Horizonte e Grande BH, no estado de Minas Gerais, que utilizam o orçamento como ferramenta de gestão e controle de seus negócios.

A amostra compreendeu cinco Gerentes de Negócios (GNs) dessas empresas que serviram de suporte empírico a esta pesquisa, selecionados intencionalmente. Beuren (2004, p.126) advoga que “este tipo de amostragem consiste em selecionar amostras com base em informações disponíveis e que sejam consideradas representativas da população. O pesquisador precisa ter o conhecimento prévio da população selecionada”.

A amostragem para este estudo foi não-probabilística, uma vez que não foram aplicadas quaisquer fórmulas estatísticas para cálculo, isto é, não houve tratamento estatístico (MARCONI; LAKATOS, 1999).

Com a finalidade de assegurar o sigilo das informações e preservar a identidade dos gerentes entrevistados, os nomes próprios que emergem da pesquisa nas entrevistas foram substituídos por siglas, evitando-se, assim, o rompimento do sigilo assegurado.

No Quadro 3 está demonstrado o total de participantes da pesquisa empírica.

EMPRESA	PORTE	ÁREA	CARGO	SIGLA
Empresa A	Médio	Controladoria	Controller	GN1
Empresa B	Grande	Diretoria Financeira	Diretor	GN2
Empresa C	Grande	Controladoria	Controller	GN3
Empresa D	Médio	Diretoria Financeira	Diretor	GN4
Empresa E	Médio	Controladoria	Controller	GN5

Quadro 3 – Identificação das empresas na pesquisa empírica
Fonte: Dados da pesquisa (2008).

Ressalta-se que o porte das empresas foi definido em função da forma de tributação dos lucros, isto é, de acordo com o regulamento do Imposto de Renda (IR) no Brasil, cujo enquadramento da tributação das empresas é dado com base na receita bruta auferida no período.

A seleção dos GNs ficou a cargo do pesquisador, sendo que a escolha foi motivada pela facilidade de acesso, disponibilidade e concordância dos gerentes em

participar da pesquisa. Dessa forma, encontram-se capacitados a opinar sobre o tema proposto.

3.4 Coleta dos dados

Para coletar os dados essenciais à pesquisa foi aplicada uma entrevista a profissionais ligados diretamente ao setor de planejamento e gestão dessas empresas, cujas funções estão voltadas para a estruturação, análise e acompanhamento do desempenho econômico-financeiro do negócio.

Dada à dificuldade de se obterem tantos profissionais disponíveis, devido à própria natureza da função desses profissionais (cargos de alta responsabilidade e muitos compromissos), foi realizado o total de cinco entrevistas.

É importante ressaltar que essa quantidade de entrevistas foi suficiente para identificar os elementos comuns sobre a utilização do plano orçamentário aliado às estratégias, como ferramenta de auxílio na tomada de decisão, notadamente pelas experiências dos entrevistados.

Primeiramente, foi feita uma visita à Fiemg, com a finalidade de identificar as prováveis empresas que estavam enquadradas no perfil necessário para a realização do estudo.

Foram feitos os contatos com os gerentes, utilizando todas as formas de comunicação (telefone, *e-mail* e visitas às unidades de negócio selecionadas). E por se tratar de pessoas de difícil acesso, dadas às suas próprias funções nas empresas, foram utilizadas, adicionalmente, outras formas de comunicação, como contatos diretos com os entrevistados, no sentido de viabilizar a realização das entrevistas.

Os seguintes passos para a aplicação das entrevistas foram considerados pelo pesquisador:

- a) primeiramente, foi entregue o roteiro de entrevista a cada participante na sala;
- b) em seguida, foram explicadas as instruções para responder à entrevista, visando a esclarecer o objetivo da pesquisa;
- c) as questões da entrevista foram lidas para os participantes antes de serem respondidas;

- d) no momento da aplicação, o pesquisador estava gravando a entrevista na sala e esclareceu eventuais dúvidas;
- e) após a aplicação, o pesquisador ressaltou a importância da pesquisa tanto para a área acadêmica quanto para a área empresarial.

As entrevistas foram realizadas diretamente e presencialmente pelo pesquisador, no local de trabalho dos entrevistados.

O tempo médio de respostas foi de uma hora, considerado adequado para não desestimular o respondente em relação ao tamanho da entrevista.

Os trechos transcritos das entrevistas preservaram, exatamente, a forma tal qual foram expressos por esses entrevistados.

Os dados primários foram coletados pelo próprio pesquisador no período de agosto a dezembro de 2008, por meio de entrevistas semiestruturadas com os gerentes das empresas industriais.

O objetivo das entrevistas foi também enriquecer e ampliar a perspectiva de compreensão do estudo, assim como possibilitar interpretações que possam contribuir para aprofundar a discussão.

O primeiro questionamento buscou identificar a utilização do orçamento como ferramenta de medidas amplas de desempenho que possam agregar valor ao negócio.

Para identificar as mudanças foi analisada a ligação entre o plano orçamentário e as estratégias da empresa no seu ambiente competitivo, com vistas a melhorar o desempenho econômico-financeiro, a segunda pergunta.

Ainda buscando verificar a ligação entre o orçamento e as estratégias da empresa, a terceira pergunta procurou identificar que ações são tomadas pela empresa para atingir os objetivos pretendidos.

A quarta questão buscou identificar quais as sugestões de melhorias para que o plano orçamentário se torne ainda mais adequado ao ambiente atual dos negócios.

O quinto questionamento teve o objetivo de certificar se a empresa possui o plano estratégico e se esse plano é formal ou informal, no qual a empresa estabelece as diretrizes e os objetivos estratégicos resultantes da avaliação dos ambientes internos e externos da empresa.

Por fim, na sexta questão, foi solicitado aos entrevistados que avaliassem o processo e a utilização do plano orçamentário na gestão da empresa, descrevendo sobre a utilização desse instrumento como ferramenta de auxílio na tomada de decisões.

3.5 Análise dos dados

Os dados coletados por meio de entrevistas foram interpretados de forma qualitativa. Essa escolha resultou do interesse do pesquisador em focar as questões referentes à compreensão e ao entendimento em profundidade das percepções individuais e/ou grupais dos gerentes das empresas industriais, objetos de estudo.

Visando contemplar de forma mais profunda e ampla a análise dos dados, após tabulação dos dados foi preparado um relatório a partir das respostas às questões levantadas. As informações colhidas nas entrevistas serão analisadas à luz do referencial bibliográfico deste trabalho, em especial a utilidade do orçamento para empresas industriais.

Na sequência, apresentam-se os resultados da pesquisa, demonstrando-se as possíveis comparações dos fatores mais relevantes sobre orçamento.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo refere-se à apresentação dos dados coletados entre os cinco participantes do estudo. Cabe ressaltar que a pesquisa permitiu não só examinar as diferentes percepções dos entrevistados em relação ao tema proposto, mas também explorar como os fatos são articulados, confrontados e alterados e, ainda, como aprofundar e validar opiniões e relatos expressos durante as entrevistas sobre orçamento.

4.1 Caracterização dos entrevistados

A caracterização dos respondentes foi realizada com base nas perguntas de do bloco “Identificação” do roteiro de entrevista (apresentado no Apêndice B) feitas aos GNs das empresas industriais.

No tocante ao porte da empresa, verificou-se que dois gerentes atuam em empresa de grande porte (GN2 e GN3), três que atuam em empresa de médio porte (GN1, GN4 e GN5).

A distribuição por cargo identificou que os gerentes ocupam os seguintes cargos: Controller (GN1, GN2 e GN5) e Diretor (GN2 e GN4). É importante destacar que os gerentes entrevistados contam tempo na função de gestor entre um ano e cinco meses (GN4), 2 anos (GN1), 3 anos (GN5) e mais de cinco anos (GN2 e GN3), respectivamente.

Quanto à formação acadêmica, predomina-se na amostra o curso superior, sendo o nível de instrução em Ciências Contábeis (GN2, GN3, GN4 e GN5) e, a seguir, Administração (GN2 e GN4) e Economia (GN1).

Dos gerentes entrevistados, todos têm Pós-Graduação com foco em Controladoria e Finanças (GN1), Auditoria (GN2), e, a seguir, Gestão de Custos (GN3), Gestão Contábil (GN4) e Gestão Financeira (GN5). Isto mostra que todos os gerentes que compõem a entrevista julgam importante a formação acadêmica para conquistar o reconhecimento na empresa e mercado e a própria aquisição de conhecimentos.

No Quadro 4 apresenta-se a caracterização dos gerentes na pesquisa empírica.

EMPRESA	PORTE	ÁREA DE ATUAÇÃO	CARGO	TEMPO NO CARGO	FORMAÇÃO ACADÊMICA	PÓS-GRADUAÇÃO
Empresa A	Médio	Controladoria	Controller	2 anos	Economia	Controladoria e Finanças
Empresa B	Grande	Diretoria Financeira	Diretor	Mais de 5 anos	Administração e Ciências Contábeis	Auditoria
Empresa C	Grande	Controladoria	Controller	Mais de 5 anos	Ciências Contábeis	Gestão de Custos
Empresa D	Médio	Diretoria Financeira	Diretor	1, 5 anos	Administração e Ciências Contábeis	Gestão Contábil
Empresa E	Médio	Controladoria	Controller	3 anos	Ciências Contábeis	Gestão Financeira

Quadro 4 – Caracterização dos gerentes na pesquisa empírica
Fonte: Dados da Pesquisa (2008).

4.2 Orçamento e estratégia como medidas de desempenho

Constatou-se, nas respostas, que a utilização do orçamento possibilita tomar decisões que irão interferir no futuro da empresa, tendo em vista a criação de valor (ASSAF NETO, 1999) em médio e longo prazos, como mostra o relato de entrevista:

[...] com a elaboração do orçamento é possível criar cenários para o futuro e estratégias de valorização do negócio, como, por exemplo, com base nas possibilidades “desenhadas”, investir mais em um determinado produto de maior valor agregado a médio e longo prazo (GN2).

Rappaport e Mauboussin (2002) clarificam ainda mais essa ideia quando afirmam que a criação de valor para o acionista, como objetivo dos gerentes, é uma visão construída ao longo dos anos.

Aspectos relacionados à obtenção de valor agregado para produtos foram avaliados positivamente (ABREU; GADOTTI, 1997). Os dados obtidos na entrevista permitem verificar a importância da utilização do orçamento como instrumento de apoio nas tomadas de decisões, com foco na obtenção de vantagens no mercado competitivo. Isto se comprova nos relatos de entrevistas:

[...] em nosso negócio (industrial) a ferramenta é importante, principalmente pelo fato de trabalharmos com projetos de curto prazo e materiais importados, o que sem dúvida é um desafio, principalmente após a crise dos EUA. Assim, o orçamento é o principal “medidor de desempenho,” pois, além de termos produtos com alto valor agregado, temos ainda que atender às especificações dos clientes quanto à qualidade e qualificações de materiais e processos a cada nova concorrência que vencemos.

É através do orçamento que tomamos todas as decisões quanto à tributação, proteção cambial e ainda programas de redução de custos, todas essas possibilidades de análise [...] (GN5).

A análise dos dados permitiu verificar que o orçamento possibilita focalizar a gestão em medidas amplas de desempenho que agregam valor ao negócio e acrescenta que, nos últimos anos, as empresas vêm instituindo, cada vez mais, essa ferramenta de gestão, como suporte nas tomadas de decisões.

[...] muito mais nos últimos 50 anos é imprescindível a gestão profissional dos negócios, visando às medidas de avaliação de desempenho do negócio e principalmente informações para tomadas de decisão (GN4).

Tais fatos coincidem com o pensamento de Lachtermacher (2004), o qual ressalta que alguns fatores afetam a tomada de decisão, entre eles: o ambiente, a certeza/incerteza e risco e os agentes decisores.

Os indicadores sinalizam a necessidade da integração entre os departamentos e divisões, para obtenção dos objetivos e metas estabelecidos no plano orçamentário (OLIVEIRA; PONTES, 2006), como mostra o relato de entrevista do GN1:

[...] através do orçamento é possível determinar quais são os objetivos de cada gerente, em cada departamento, de forma que todas as áreas tenham as mesmas premissas e possam planejar quais são as estratégias para atingir esse objetivo, porém todos seguindo no mesmo rumo.

É importante ressaltar que tanto o GN2 quanto o GN4 destacam a importância do vínculo do orçamento às decisões estratégicas (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; ANSOFF, 1991).

[...] quando elaboramos o orçamento, temos como premissa básica onde queremos chegar estrategicamente, o orçamento serve como ponte para desenharmos os caminhos que serão necessários para se chegar ao *target* desejado, adotando medidas de valor (GN2).

[...] o orçamento é elaborado considerando todos os cenários que envolvem os negócios da empresa, sendo os principais pontos: cenário macroeconômico, volumes de vendas, preços de vendas, investimentos, preços de compra, mão-de-obra, negociações com sindicatos, juros, dividendos, etc. Tais informações consolidadas buscam facilitar a estratégia do desempenho em comparação aos valores futuramente realizados (GN4).

Os resultados estão em sintonia com o pensamento de Almeida (2001, p.15), o qual descreve que “a estratégia é o caminho que a empresa deverá seguir, sendo que se pode considerar uma decisão mais estratégica na medida em que seja mais difícil retroceder e se tenha mais interferência em toda a entidade”.

Os resultados coincidem também com a visão de Ansoff (1991), quando menciona que as decisões estratégicas normalmente requerem a obtenção e alocação de recursos dimensionados (humanos, materiais, tecnológicos e organizacionais) para que, uma vez aplicados no longo prazo, caracterizem-se como orientações direcionadas e comprometidas com o futuro.

4.3 O plano estratégico e as metas orçamentárias

Foi pertinente também analisar quais foram os pontos que vinculam o plano estratégico ao plano orçamentário que apresentam algumas ações específicas na busca para atingir os objetivos estabelecidos. Isto se comprova nos seguintes relatos de entrevistas:

[...] os planos estratégicos de longos períodos são um *outlook* para a realização das metas orçamentárias. As ações tomadas pelas empresas para atingir seus objetivos diversificam-se desde: aumento de preços de vendas, investimentos em produtos mais rentáveis, redução de custos de produção e melhoria da produtividade e, por último, crescimentos de mercado e novos produtos (GN4).

[...] avaliamos os recursos (financeiros, parque fabril, pessoas, tecnologia, etc.) internos disponíveis e as possibilidades de mercado. Com base na soma destes dois procuramos alocar parte importante destes recursos para atingirmos nossos objetivos (GN2).

[...] após a definição das principais premissas do orçamento, definidas em conjunto com as estratégias, são definidas qual será a melhor forma de controlar o andamento das ações. As ações que efetivamente não geram resultado ou desviam da direção elaborada pelo orçamento são corrigidas através de planos de ação, desenvolvidos por cada responsável (GN1).

[...] as ações para cumprir o plano estratégico da empresa incluem diversas questões como investimentos, marketing, redução de custos, aumento de capacidade, expansão de mercado e até mesmo redução de preço de venda, de acordo com a estratégia articulada pela empresa (GN3).

[...] semestralmente o *Board* se reúne e faz suas análises junto à Diretoria local, onde são discutidas as medidas de desempenho, aprovação de novos projetos e também o *Business Plain*, do ano corrente e para períodos futuros. As principais medidas são direcionadas pelas análises mensais de resultados entre orçado e realizado (todas as distorções superiores a 10% devem ser explicadas e se possível evitadas para o próximo mês, caso

contrário há o ajuste orçamentário, o qual deve ser aprovado pela diretoria local e comunicada aos sócios) (GN5).

Os resultados reforçam o pensamento de Sá e Moraes (2005), quando prelecionam que o orçamento estratégico deve estar em harmonia com o plano estratégico e determinar eficazmente os objetivos estratégicos.

Verificou-se que as empresas utilizam, de certa forma, a análise do SWOT, com a qual procuram avaliar os pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades em relação aos ambientes internos e externos da empresa (LOBATO *et al.*, 2003; SERRA; TORRES; TORRES, 2002). Portanto, o confronto dessa análise com os objetivos da empresa poderá indicar quais fatores, áreas de forças e fraquezas possivelmente serão essencialmente importantes no futuro.

4.4 O plano orçamentário no ambiente dos negócios

Constataram-se percepções bastante diferenciadas dos entrevistados para exporem suas ideias e opiniões sobre o plano orçamentário adequado ao ambiente dos negócios.

[...] fazemos uma revisão geral a cada trimestre, onde avaliamos o passado recente e os objetivos e dentro do possível realizamos as mudanças de curso (GN2).

[...] a principal melhoria que deve ser realizada é a preparação de relatórios extraídos de uma base de dados oriundas de um sistema integrado de informações, os quais reflitam a real situação da empresa e mostrem de forma transparente as deficiências e oportunidades do negócio (GN1).

[...] agilidade, a flexibilidade e a visão sistêmica do contexto político-econômico global são fundamentais para a eficiência e eficácia das organizações. Com a exigência desta velocidade são necessários administradores com visão ampla dos negócios para evitar erros desastrosos na tomada de decisão e muito cuidado com a perda da qualidade da informação, a desorganização e a precipitação (GN3).

[...] a implantação de um sistema orçamentário numa “segunda moeda” seria um avanço, pois evitaria conversões, às vezes distorcidas, dos números extraídos dos relatórios em reais. Quanto à flexibilização, uma melhoria importante seria a divulgação maior do orçamento e de algumas estratégias (GN5).

Nota-se a necessidade de integração e interação das informações relativas ao plano orçamentário, na busca de agilidade, flexibilidade e outras situações que

decorrem dos objetivos funcionais e divisionais da corporação, os quais derivam das metas alinhadas à missão da empresa.

Este resultado reforça a teoria de Maximiano (1997), quando menciona que as informações devem ser precisas, mensuráveis, confiáveis e identificar condições de certeza.

4.5 A formalização do plano estratégico

Em relação às empresas possuírem planos estratégicos formais, nos quais estão estabelecidos as diretrizes e os objetivos estratégicos, os resultados foram por demais semelhantes. Isto se comprova nos relatos de entrevistas:

Possui um plano estratégico e é formal (GN2).

Sim, possui e o plano estratégico é formal (GN4).

O plano estratégico está inserido dentro do próprio orçamento. É um plano formal que contempla todos os critérios que foram utilizados para a sua elaboração, com conhecimento pela alta direção através de impressão e assinatura formal de todos os relatórios do orçamento (GN1).

Sim. É um plano formal (GN3).

Formal, denominado *Business Plain* definido pelos sócios com apoio da diretoria local (GN1).

Segundo Quinn (1993), as diretrizes estratégicas da empresa, no processo de orçamento estratégico, seriam definir as diretrizes estratégicas, estabelecer políticas e estratégias.

As informações dos entrevistados indicam a necessidade da formalização dos planos e dos fundamentos para desenvolvimento do planejamento estratégico, que mesmo não sendo garantia de sucesso, poderá ser tão eficaz quanto as premissas nele inseridas, coincidindo com o pensamento de Figueiredo e Caggiano (1997).

4.6 O processo do plano orçamentário

Apesar da forma de utilização do plano orçamentário variar de empresa para empresa, não configurando, portanto, um modelo padrão (FRASER; HOPE, 2001; MARQUES, 2001), foi verificado que, mesmo tendo alguns procedimentos diferenciados, há valorização do orçamento como instrumento de gestão e auxílio

nas decisões estratégicas (SANVICENTE; SANTOS, 1989; WELSCH, 1996 HORNGREN; FOSTER; DATAR, 2000; GARRISON; NOREEN, 2000).

[...] o orçamento é o guia para atingir os objetivos desejados pelos acionistas. Todas as decisões são tomadas de acordo com o orçamento e se houver alguma decisão que contraria os objetivos determinados, essa decisão deve ser revista e corrigida para que todas as decisões acompanhem os resultados previstos no orçamento (GN1).

[...] o orçamento é como uma bússola, pois não fazemos nada sem ter o norte bem sinalizado (GN2).

[...] o real é analisado comparado com o *Budget*, observando as motivações das principais variações e fazendo a leitura do cenário atual comparada com cenário previsto, permitindo aos gerentes correções dos desvios para se atingir o objetivo proposto (GN3).

[...] 99% das ações são baseados no andamento do plano orçamentário. Semanalmente fazemos revisões rápidas do nosso plano orçamentário com as informações reais (GN4).

[...] as principais decisões são tomadas com base no orçamento, considerando as seguintes premissas: tributação, políticas de suprimentos, logística, proteção cambial, políticas de pagamento, principalmente *cash-flow*, que uma contribuição que o *budget* nos proporciona (GN5).

Constatou-se que o processo de planejamento e controle orçamentário constitui a base da Controladoria operacional, portanto, representa a ferramenta de controle de todo o processo operacional da empresa, isto porque engloba todos os setores da empresa, reforçando a teoria de Moisemann e Fisch (1999),

Os resultados estão em sintonia com a afirmação de Moisemann e e Fisch (1999), os quais mencionam que o planejamento é um processo decisório que envolve o planejamento, execução e controle.

A partir da análise dos dados verificou-se que o processo de estabelecimento de objetivos e coordenação destes, para todas as áreas da empresa, é fundamental para que todos trabalhem simultaneamente na busca de resultados positivos para a organização (WELSCH, 1996; BOURNE; NEELY, 2002;e FRASER; HOPE, 2001).

4.7 Consolidação dos resultados

Os resultados da pesquisa mostraram diversos pontos de vista e nuances sobre o tema.

As informações obtidas indicam que existe conexão satisfatória entre o que é exigido dos gerentes em termos de conhecimento sobre a utilização do orçamento

para o melhor desempenho-financeiro e o que as empresas industriais vem buscando para melhorar as tomada de decisões na busca de vantagem competitiva sustentável

Os dados obtidos na entrevista permitem verificar que o plano orçamentário está ligado diretamente à necessidade das empresas em manter a melhor gestão de seu negócio, sem deixar de lado outros aspectos relevantes e sazonais, principalmente aqueles ligados aos eventos macroeconômicos e seus reflexos na economia mundial.

Durante o discurso, foi explicitada que a adoção do orçamento como ferramenta de gestão é fundamentada numa base de dados históricos (períodos anteriores), com desempenhos positivos ou não, mas que servem de base para a tomada de decisão, principalmente no que diz respeito à continuidade ou não do empreendimento.

Com os resultados obtidos, observa-se que o plano estratégico constitui o ponto de partida para o plano orçamentário, uma vez que, com base nas premissas quantitativas estipuladas pela diretoria, em consonância com as metas estabelecidas, elaboram-se as “peças” para orçamento, incluindo as premissas não-financeiras, tais como produtividade, qualidade, satisfação do cliente e outros aspectos qualitativos.

Enfatiza-se também a necessidade de revisão e ajustes no decorrer do período. Isto ocorre após a realização de uma análise das variações baseada no acompanhamento mensal do desempenho da empresa, segundo suas metas, comparando os dados projetados com os dados efetivamente realizados.

É fundamental que se diga que, a partir dessa análise, são apuradas as variações e apresentadas em reuniões mensais para avaliação dos resultados. Tais variações, se positivas, não precisam de muitas ações, mas naquelas que são negativas normalmente se realiza um estudo das melhores ações a serem tomadas para correção e implanta-se a alternativa que se julga melhor ou que colocará a empresa no rumo certo, segundo suas diretrizes traçadas.

A partir da análise dos dados constatou-se a importância dada à utilização da informática, tanto do ponto de vista de *hardware* quanto dos *softwares* específicos. Observou-se ainda que estes agilizam o processo de análise e acompanhamento do desempenho empresarial, havendo, portanto, a necessidade fundamental de conjugação e integração desses fatores com pessoas especializadas.

5 CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES DA PESQUISA E RECOMENDAÇÕES

A discussão deste tema, longe de se resumir em apenas um debate retórico sobre plano orçamentário como ferramenta de gestão e controle, encontra substância nas crescentes preocupações organizacionais relacionadas à busca de vantagem competitiva sustentável.

Na dinamicidade do mundo atual, é imprescindível a transformação contínua das empresas no que tange à gestão econômico-financeira. Tais transformações vêm trazendo a necessidade de identificar um novo modelo de sistema orçamentário no setor industrial e novas estratégias, lembrando a importância da articulação entre essas empresas para ações integradas que favoreçam as comparações entre os cenários previstos e reais.

Nesta perspectiva, o estudo consistiu em verificar qual é a contribuição do orçamento para o melhor desempenho-financeiro das empresas industriais, na perspectiva de melhoria do posicionamento para tomada de decisões na busca de vantagem competitiva sustentável.

Ao se optar pela estratégia que resulte em vantagem competitiva, deve-se estar atento para que o sistema orçamentário adotado na empresa seja homogêneo e estimule as mudanças no ambiente para que haja comprometimento dos gerentes com o controle desse sistema.

Verificar os efeitos da utilização do plano orçamentário como ferramenta de auxílio ao planejamento, controle e acompanhamento dos resultados das empresas objetos de estudo, visando à gestão baseada na criação de valor para as empresas, foi o primeiro objetivo específico do trabalho.

A utilização do plano orçamentário é evidenciada como instrumento de planejamento e gestão nas empresas pesquisadas, a partir do “cotejamento” entre os gastos e receitas previstos e realizados.

Na prática, isso significa que o plano estratégico constitui o ponto de partida para plano orçamentário. Registra-se que, por meio das premissas quantitativas estipuladas pela Diretoria, em consonância com as metas estabelecidas, as empresas pesquisadas elaboram o orçamento incluindo as premissas não-financeiras, entre as quais pode se citar: produtividade, qualidade, satisfação do cliente e outros aspectos qualitativos.

A partir do estudo realizado, por meio da aplicação da metodologia, percebeu-se, ao comparar todas as empresas, que estas valorizaram o processo de controle orçamentário. É especialmente significativo os entrevistados apresentarem percepções e opiniões semelhantes em relação à importância de um controle fundamentado e direcionado pelo plano estratégico na busca de vantagem competitiva sustentável. A questão da utilização da informática, contemplando o avanço tecnológico, mostrou, efetivamente, ser a principal ferramenta para dar suporte ao controle gerencial.

Com o segundo objetivo se propôs a analisar, na percepção dos gerentes, quais foram os aspectos mais importantes na utilização do orçamento e quais as respectivas contribuições para melhoria do desempenho econômico-financeiro da empresa. Como resultado, o estudo demonstra que um plano orçamentário compartilhado como uma gestão é considerado importante e prioritário para as tomadas de decisões. Pode-se inferir que os efeitos das estratégias competitivas sobre o sistema orçamentário das empresas objetos de estudo estão relacionados também com uma melhor gestão desse sistema. A pesquisa revelou, também, como necessidade, identificar aspectos relevantes e sazonais ligados aos eventos macroeconômicos, como má desvalorização da moeda corrente ou um plano de governo desfavorável.

O resultado obtido nas entrevistas realizadas mostra que as empresas adotam o plano orçamentário associado ao plano estratégico, na busca de conquista e manutenção de vantagens frente aos seus concorrentes e a procura de melhores desempenhos econômico-financeiros. Verificou-se, também, que elas utilizam a Controladoria e os controles de gestão para criar valor para o acionista.

Assim, ao se justaporem as percepções dos entrevistados, concluiu-se que o orçamento é uma ferramenta de gestão que, associada à administração estratégica de empresas industriais, contribui para a melhoria do posicionamento das empresas industriais para tomada de decisões na busca de vantagem competitiva sustentável.

As conclusões desta pesquisa precisam ser alinhadas com suas limitações. Tomados em seu conjunto, os resultados apresentados pelo presente trabalho não podem ser generalizados, sugerindo-se a ampliação da pesquisa.

Um dos limites que se circunscreve neste estudo está associado à dificuldade de se obterem profissionais atuantes na área, disponíveis para realização das

entrevistas, em função de seus compromissos inerentes à função. No entanto, esta limitação não impediu o alcance dos objetivos aqui estabelecidos.

Adicionalmente, a pesquisa limitou-se aos elementos do processo de controle orçamentário associado ao plano estratégico de empresas industriais, entre os quais podem-se citar: gestão, valor, estratégia, planejamento e criação de valor.

Como possibilidade de trabalhos futuros, espera-se que este estudo possa servir de estímulo sobre o tema, em pesquisas com características correlatas ou mesmo que utilizem metodologias diferenciadas.

Diante dessas considerações, podem-se citar algumas recomendações para futuras avaliações sobre o tema investigado, como realizar um estudo que considere a oportunidade de integração entre empresas num processo de sinergia após uma aquisição, refletindo as dimensões: operacional, cultural e estratégica.

Outra recomendação é elaborar um modelo abrangente, contendo análise das variações e, conseqüentemente, suas correções baseadas no plano estratégico. Esse modelo poderia ser segregado em duas partes: a primeira para determinar critérios e as premissas para elaboração do plano orçamento; e a segunda, a adoção de um sistema constituído pela própria empresa ou adquirido de outra empresa, com a finalidade de gestão e controle.

Ressalta-se que o modelo a ser construído deve estar contido em um sistema completo de planejamento e controle: um sistema que tenha como base o planejamento estratégico, com seus indicadores estratégicos e a sua respectiva amarração ao plano orçamentário e às metas estabelecidas.

REFERÊNCIAS

ABREU, Aline França. **Sistemas de informações gerenciais: uma abordagem orientada aos negócios**. Apostila. IGTI – UFSC: 1999.

ABREU, Aline, E.; GADOTTI, Sara J. et al. Gerenciamento da informação e seu suporte tecnológico. **Revista Alcance**. Itajaí, ano 4, n.1, p.57-66, jan/jun. 1997.

ALMEIDA, Lauro Brito. PARISI, Cláudio; PEREIRA, Carlos Alberto. Controladoria. In.: CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. São Paulo: UFMG, 1999.

ANDRADE, Eduardo Leopoldino. **Introdução à pesquisa operacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

ANTHONY, R. N. **Planning and control systems: a framework for analysis**. Cambridge, MA: Harvard Univ. Press, 1965.

ANTHONY, Robert N. **Contabilidade gerencial: introdução à contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1995.

ARAÚJO, Francisco José. Influência dos controles Internos no trabalho do auditor independente, **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, n.121, p.54-57. jan/fev. 2000.

ARCHER, S.H.; D'AMBROSIO, C. A . **Administração financeira: teoria e aplicação**. (Trad.) Antônio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1976.

ASSAF NETO, Alexandre. **A contabilidade e a gestão baseada no valor**. Texto para discussão. Série Contabilidade. Ribeirão Preto: FEZ/USP, 1999. 15p.

ASSAF NETO, Alexandre. A dinâmica das decisões financeiras. **Caderno de Estudos**, v.9, n.16, p.9-25. jul/dez. São Paulo,1997.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. São Paulo: Atlas, 2005/2003

ATKINSON, Anthony, BANKER, J.; KAPLAN, R.S. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 2000.

BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2004.

BEUREN, Ilze Maria; SCHLINDWEIN, Antônio Carlos; PASQUAL, Dino Luiz. Abordagem da controladoria em trabalhos publicados no EnANPAD e no congresso da USP de controladoria e contabilidade de 2001 a 2006. **Revista Contabilidade & Finanças**. USP. São Paulo, v.18, n.45, p.22-37, set/dez. 2007.

BOURNE, Mike; NEELY, Andy. Cause and effect. **Financial Management**. London, sep 2002, p. 30-31. 2002.

BRASIL, Haroldo, V.; BRASIL, Haroldo G. **Gestão financeira das empresas**: um modelo dinâmico. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

BREALEY, R.; MYERS, S. **Principles of corporate finance**. 5 ed. New York: McGraw-Hill, 1996.

BREALEY, Richard A.; MYERS, Stewart, C. **Princípios de finanças empresariais**. 5 ed. Lisboa: McGraw-Hill, 1998.

BUNCE, P; FRASE, R; WOODCOCK, L. Advanced budgeting: a journey to advanced management systems. **Management Account Research**. Michigan, v.6, n.3, p. 253-265, 1995.

CAMPOS, Wagner Estelita. **Chefia**: sua técnica, seus problemas. Rio de Janeiro: Editora Getúlio Vargas, 1997.

CANTANHEDE, César. **Administração e gerência**: do artesanato à automação. 2 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1993.

CASSARO, Antônio Carlos. **Sistemas das informações para tomada de decisões**. 3 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

CATELLI, Armando. Controladoria: uma abordagem da gestão econômica. In: ALMEIDA, Lauro Brito; PARISI, Cláudio; PEREIRA, Carlos Alberto. **Controladoria**. São Paulo: Atlas, 1999.

CATELLI, Armando. **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica. São Paulo: Atlas, 2001.

CATELLI, Armando; GUERREIRO, Reinaldo. Mensuração de atividades: ABC versus GECON, abril, p. 1-13. **FIPECAFI**. São Paulo: 1993.

CATELLI, Armando; PEREIRA, Carlos Alberto; VASCONCELOS, Marco Tullio de Castro. Processo de gestão e sistemas de informações gerenciais. In: CATELLI, Armando (Coord.) **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECON**. São Paulo: Atlas, 1999.

COPELAND, Tom; KOLLER Tim; MURRIM Jack. **Avaliação de empresas valuation**: calculando e gerenciando o valor das empresas. São Paulo: Pearson Makron Books, 2002.

COVALESKI, Mark; EVANS, John H. III; LUFT, Joan L.; SHIELDS, Michael D. Budgeting research: three theoretical perspectives and criteria for selective integration. **Journal of Management Accounting Research**, v. 15, n. 1, p. 3-49, 2003.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DIAS, Bibiani Borges. **O papel da controladoria no suporte ao processo de geração de informações voltadas ao controle de gestão operacional em empresa prestadora de serviços de hemodinâmica**. Dissertação (Mestrado). 2002. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

DRUCKER, P. Recriando o sistema de informações, jan/fev. 1995. In.: **Grupo Amana Key**. Infoestratégia, jul/ago/set. 1995 (a)

DRUCKER, P. As informações de que os executivos necessitam hoje. In: DRUCKER, P **Administrando tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1995 (b).

DRUCKER, P. **O advento da nova organização**. São Paulo: Campus 2000.

EHRBAR, A. **EVA**: valor econômico agregado: a verdadeira chave para a criação de riqueza. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

FERREIRA, Ademir Antônio; REIS, Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão empresarial**: de Taylor aos nossos dias. São Paulo: Pioneira, 1997.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1992.

FRASER, Robin; HOPE, Jeremy. **Beyond Budgeting**: how Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap. Boston: Harvard Business School Press, 2001.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento** empresarial: planejamento e controle gerencial. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

FREZATTI, Fábio. Beyond budgeting: inovação ou resgate de antigos conceitos do orçamento empresarial. **Revsita de Administração de Empresas**. São Paulo, v.45, n.2, p.23-33. abr/jun.2005.

FREZATTI, Fábio. Valor da empresa: avaliação de ativos pela abordagem do resultado econômico residual. **Caderno de Estudos**. São Paulo, v.10, n.19, p.57-69, set/dez. 1998.

GARRISON, Ray, H.; NOREEN, Erick, W. **Contabilidade gerencial**. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

GARY, Loren. Novas idéias para enfrentar o impasse orçamentário. **HSM Management**. São Paulo, n.7, p.5-7, jul/ago. 2003.

GIL. Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GITMAN, L. **Princípios de administração financeira**. 7 ed. São Paulo: Harbra, 2001.

GOMES, Josir Simone; SALAS, Joan M. **Controles de gestão: uma abordagem contextual e organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997.

HANSEN, S.C.; OTLEY, D.T.; STEDE, W.A. Van der. Practice development in budgeting: an overview and research perspective. **Journal of Management Accounting Research**, V. Fifteen, p.96-116, 2003.

HELFERT, Erich A. **Técnica de análise financeira: um guia para medir o desempenho dos negócios**. (Trad.) André O. M. Du Chenoy Castro. 9 ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

HORNGREN, Charles; FOSTER, George; DATAR, Srinkant, M. **Contabilidade de custos**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

IUDÍCIBUS, Sérgio. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 1995.

IUDÍCIBUS, Sérgio. Contabilidade gerencial: novos paradigmas. I CONGRESSO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS. 1994, São Leopoldo. **Anais...** São Leopoldo, 1994.

IUDÍCIBUS, Sérgio. **Teoria da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2000.

JONHSON, Robert, W. **Administração financeira**. São Paulo: Pioneira, 1999.

JOHNSON, Robert, W.; KAPLAN, Robert. **A relevância da contabilidade de custos**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

KAPLAN, Robert et al. Contabilidade gerencial. São Paulo: Atlas, 2000.

KOONTZ, Harold. **Administração, organização, planejamento e controle**. São Paulo: Pioneira, 1997.

LACHTERMACHER, G. **Pesquisa operacional na tomada de decisões: modelagem em excel**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LEAHY, Tad. As 10 armadilhas do orçamento. **Revista HSM Management**. São Paulo, ano 6, .32, mai/jun. 2002

LUNKES, Rogério João. **Manual de orçamento**. São Paulo, 2003.

MARCONI, Marina Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo, Atlas, 1999.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. Edição Compacta. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**. Atlas. São Paulo. 1997.

McGEE, James; PRUSAK Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MOREIRA, Júlio César Tavares, *et al.* **Administração de vendas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

MOISEMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Silvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 2001.

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

OLIVEIRA, Agnaldo Francisco. **Controles para prestar serviços de gestão econômico-financeira à empresas de um conglomerado: o caso da Fiat Finanças Brasil Ltda**. 2003. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças. **Sistema de informações gerenciais: estratégias, táticas operacionais**. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Liliam Rodrigues; PONTE, Vera Maria Rodrigues. O papel da controladoria nos fundo de pensão. **Revista Contemporânea de Contabilidade**. Rio de Janeiro, ano 3, v.1, n.5, p.97-114, jan/jun. 2006.

OLIVEIRA, Marcos Inoi Oliveira; FIGUEIRA, Marcos Figueiredo. Sistema de planejamento, execução e controle orçamentário: o plano diretor da marinha do Brasil. XXVI ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2002. **Anais ... ANPAD, 2002**. (CD-ROM).

OTLEY, D. T. Management control in contemporary organizations: towards a wider framework. **Management Accounting Research**, v. 5, n.3-4, p. 289-299, 1994.

PADOVEZE, C. L.; BENEDICTO, G. C. **Análise das demonstrações financeiras**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004/2005.

PARREIRA, Pedro Martins. **O uso da programação linear no processo de otimização da margem de contribuição pelo fator limitante: o caso de uma indústria de fundição do estado de Minas Gerais**. 2006. Mestrado (Dissertação). FEAD – Centro de Gestão Empreendedora. Belo Horizonte, 2006.

PELEIAS, Ivan Ricardo. **Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões**. São Paulo: Saraiva, 2002.

PEREIRA, S. B. C.; EID JUNIOR, W. **Medidas de criação de valor e retorno das ações**. XXVI ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2002. **Anais ... ANPAD**, 2002. (CD-ROM).

PEREZ, M. M.; MARTINS, R. C. S. Decifrando a geração de valor ao acionista. XXIX ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2005, **Anais ... ANPAD**, 2005. (CD-ROM).

PFLAEGING, Niels. **Beyond budgeting no Brasil**. Disponível em: <<http://www.nielspflaging.com/bbbrasil1.html>>. Acesso em: 02 jul. 2008.

RAPPAPORT, Alfred. Dez maneiras de gerar valor para o acionista. **Revista Harvard Business Review Brasil**. São Paulo, v. 84, n. 9, p. 36-47, set. 2006.

RAPPAPORT, Alfred. **Gerando valor para o acionista: um guia para administradores e investidores**. São Paulo: Atlas, 2001.

RAPPAPORT, Alfred; MAUBOUSSIN, Michael, J. **Análise de investimentos**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

REGINATO, Luciane; NASCIMENTO, Auster Moreira. Um estudo de caso envolvendo business intelligence como instrumento de apoio a controladoria. **Revista Contabilidade & Finanças**. USP. São Paulo, Edição 30 Anos de Doutorado, p.69-83, jun. 2007.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, Fernando Márcio. **Influência da previsão de investimentos em campanhas de marketing no orçamento de vendas: o caso da Fiat Automóveis S/A**. 2003. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2003.

ROSS, Stephen, A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey F. **Administração financeira: corporate finance**. São Paulo: Atlas, 2002.

SÁ, C. A.; MORAES, J.R. **O orçamento estratégico: uma visão empresarial**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SALOMON, E.; PRINGLE, J.J. **Introdução à administração financeira**. (Trad.) Antônio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1991.

SANCHES, Oswaldo M. **Dicionário de orçamento, planejamento e áreas afins**. São Paulo: Prisma, 1997.

SANVICENTE, Antônio Zoratto. **Administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1997.

SANVICENTE, Antonio Zoratto; SANTOS, Celso Costa. **Orçamento na administração de empresas**: planejamento e controle. São Paulo: Atlas, 1989.

SCHMIDT, Paulo. **Controladoria**: agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SCHUBERT, P. **Orçamento empresarial integrado**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1985.

SILVA, Adriana Cristina. **Caracterização do uso do sistema orçamentário**: um estudo multi-caso. 2004. Dissertação (Mestrado). Universidade de São Paulo. Florianópolis, 2004.

SMITH, Elizabeth A. **Manual da produtividade**: métodos e atividades para envolver os funcionários na melhoria da produtividade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

SOARES, Odair José; NEVES JÚNIOR, Idalberto José. **Beyond budgeting**: como otimizar o processo de gestão sem orçamentos. Disponível em: <<http://www.congressoeac.locaweb.com.br/artigos42004/317.pdf>>. Acesso em: 30 mai. 2008.

SOUZA, Cristovão P.; GONÇALVES, Danilo A.; CURY, Marcus Vinícius Q. **Finanças corporativas**. Rio de Janeiro: FVG, 2003.

SOUZA, Milanez Silva *et. al.* Balanced scorecard: uma ferramenta de gestão. In: _____ **Conselho Latino Americano das Escolas de Administração**. Cladea, Lima (Peru) 2003.

STONER, James; Freeman, E. **Administração**. Rio de Janeiro: Printice Hall, 1999.

TUNG, Nguyen, H. **Controladoria financeira das empresas**. 4 ed. São Paulo: Edições Universidade Empresa, 1997.

VERGARA Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2003.

VIEIRA, Sônia. **Como escrever tese**. São Paulo: Atlas, 2008.

WELSCH, Glenn Albert. **Orçamento empresarial**. (Trad) Antônio Zoratto Sanvicente. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

YIN, Roberto K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Orçamento empresarial**: uma abordagem prática. Porto Alegre: Sagra, 1984.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Planejamento financeiro e orçamento**. Porto Alegre: Sagra, 1995.

APÊNDICE A – CARTA CONVITE PARA OS GERENTES

Belo Horizonte, xxxx de xxxxx de 2008.

Ilmo. Sr.
XXXXXXXXX
Gerente de XXXXX da empresaXXXXXXXXXX
Belo Horizonte - MG

Prezado Senhor:

Como contribuição ao Curso de Mestrado Profissional em Administração das Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, para obtenção do título de Mestre em Administração, esta carta objetiva convidá-lo para participar de uma pesquisa sobre a utilidade do orçamento como ferramenta de auxílio no desempenho econômico-financeiro de empresas industriais, na perspectiva de melhorias das tomadas decisões.

Trata-se de um trabalho científico visando à elaboração de Dissertação de Mestrado junto às Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo. A Faculdade, como centro de formação e difusão do conhecimento, atua, ao longo de sua experiência, em ensino, pesquisa e extensão. Dotada de infra-estrutura similar às melhores do país, oferece diversos programas e cursos necessários às práticas de Gestão e Administração, tanto na Pós-Graduação quanto no Mestrado.

A pesquisa prevê a aplicação de questionários com os gerentes, abordando o orçamento.

Dessa forma, venho solicitar a sua colaboração nesta pesquisa, de acordo com os parâmetros de realização do trabalho e com sua disponibilidade.

Espero, assim, poder contar com a sua atenção e colaboração para ser agendada, no mês de novembro de 2008, a referida atividade. O questionário será aplicado pessoalmente, representando a sua visão sobre orçamento. Esta pesquisa é de suma importância para o estudo e poderá contribuir para a ampliação de conhecimentos profissionais e acadêmicos na área.

Gostaria de ressaltar minha convicção da necessidade de integração entre as Faculdades e as empresas, permitindo a ampliação do conhecimento e agregando valor às atividades e resultados de ambas. Tal contribuição possibilita o desenvolvimento da pesquisa em Administração e, portanto, melhorias qualitativas da Ciência Administrativa como um todo.

Quaisquer esclarecimentos adicionais ou contatos poderão ser feitos pelo e-mail: XXXXXXXX, ou por telefone: (031) XXXXXXXX.

Atenciosamente,

Pedro Alves Fernandes
Mestrando em administração

APÊNDICE B – ENTREVISTA COM OS GERENTES

1. O orçamento possibilita ao proprietário focalizar a gestão em medidas amplas de desempenho, que agregam valor ao negócio?

2. O orçamento da empresa é delineado pela estratégia empresarial, buscando facilitar estrategicamente o desempenho através das medidas de valor?

3. Os planos estratégicos são o ponto de partida para as metas orçamentárias? Que ações são tomadas pela empresa para atingir os objetivos pretendidos?

4. Que melhorias você sugere para fazer com que o plano orçamentário se torne ainda mais adequado ao ambiente atual dos negócios e, principalmente, do ponto de vista de sua flexibilização perante as estratégias emergentes?

5. A empresa possui um plano estratégico? Esse plano é formal ou é informal?

6. Na maioria das empresas, o orçamento tornou-se o elo principal do sistema de gestão, integrando e harmonizando as operações. Para melhor compreender esse processo nesta empresa, você poderia descrever sobre a utilização desse instrumento como ferramenta de auxílio na tomada de decisões?

IDENTIFICAÇÃO

a) Empresa/Porte: _____

b) Tempo no cargo atual:

- Menos de 1 ano De 1 a 4 anos De 5 a 8 anos Acima de 9 anos

c) Qual a sua principal ocupação? _____

d) Tempo de empresa:

- De 1 a 5 anos De 6 a 10 anos De 11 a 15 anos
 De 16 a 20 anos Acima de 20 anos

e) Formação acadêmica

- Superior. Em que? _____ Especialização. Em que? _____
 Mestrado. Em que? _____

f) Área de atuação na empresa: _____

g) Você utiliza ou não o orçamento na empresa?

- Utilizo Não utiliza

h) Tempo que a empresa utiliza o orçamento:

- Menos de 1 ano De 2 a 5 anos De 6 a 10 anos Acima de 11 anos

OBRIGADO PELA SUA PARTICIPAÇÃO!