

“ORÇAMENTO EMPRESARIAL, UM ESTUDO NAS 10 MAIORES INDÚSTRIAS DE SIDERURGIA E PELOTIZAÇÃO DO ESTADO DO ESPIRITO SANTO”.

RESUMO:

O presente trabalho tem como objetivo analisar o uso do orçamento empresarial como ferramenta de planejamento e controle. O estudo baseia-se nos quadrantes de planejamento demonstrados por Fábio Frezatti em seu livro Orçamento Empresarial: Planejamento e Controle. Os quadrantes enfatizam o tipo de predominância de foco das organizações em planejamento que podem ser: foco nas atividades de planejamento; foco nas atividades de controle; significativo foco, tanto no planejamento como no controle e reduzido foco tanto no planejamento quanto no controle. Para essa análise fez-se necessária a revisão da literatura sobre o processo orçamentário, utilizando-se dos conceitos de planejamento, controle e orçamento empresarial. Foram utilizados como metodologia do estudo os métodos de pesquisa descritiva e bibliográfica. A pesquisa é direcionada ao grupo de indústrias do segmento de siderurgia e pelotização, tomando como base listagem publicada pela Revista Findes no ano de 2006. Em suma, analisando os resultados, podemos classificar as empresas pesquisadas no Quadrante de número 3, onde há um Significativo foco nas ações de Planejamento e Controle. Para grande maioria das empresas pesquisadas o orçamento é ferramenta chave para o sucesso da empresa, tendo como ponto de partida o planejamento orçamentário, partindo deste raciocínio a empresa que não planeja seu orçamento esta condicionada a ter uma chance maior de chegar a falir.

1 – INTRODUÇÃO

O orçamento empresarial é uma ferramenta de grande importância para fortalecimento do planejamento e controle de uma empresa. Embora seja utilizado como um instrumento de controle, ele não impõe limites, mas sim beneficia a eficácia operacional.

Fazer um planejamento orçamentário é uma necessidade diária das empresas hoje em dia, onde a concorrência está cada vez mais acirrada e o mercado muito mais exigente. Independente do porte da empresa o orçamento pode ser utilizado como um instrumento de grande importância na tomada de decisões, tão importante quanto o seu planejamento é o acompanhamento de seu processo, esse controle deverá ser rigoroso, criterioso, mas flexível.

Padoveze (2007, p.189) define orçamento como “... nada mais é do que colocar na frente aquilo que está acontecendo hoje”. E complementa “Orçar significa processar todos os dados constantes do sistema de informação contábil de hoje, introduzindo os dados previstos para o próximo exercício, considerando as alterações já definidas para o próximo exercício”.

O presente trabalho tem como objetivo principal apresentar um estudo sobre o uso do Orçamento empresarial como ferramenta de Planejamento e Controle nas 10 maiores indústrias de pelotização e siderurgia, segundo receita operacional bruta no Estado, conforme listagem da revista: “200 Maiores Empresas do Espírito Santo Edição”, edição de 2006, publicada pela Federação das Indústrias do Estado do Espírito Santo (FINDES).

Este trabalho se justifica pelo fato do Espírito Santo nos últimos anos apresentar um relevante crescimento e desenvolvimento Industrial. Esse desenvolvimento se deve ao elevado grau de evolução por que passaram as empresas anteriormente já estabelecidas. Todo esse Crescimento e Desenvolvimento levam ao subentendimento de que tais Empresas possuem um processo de Planejamento e Controle adequados, que possibilita que tais resultados sejam alcançados. Podemos destacar, de acordo com a Revista FINDES (2006), que o grupo de empresas pesquisadas apresentou um faturamento de R\$ 17,4 bilhões, totalizando 10.225 empregos diretos no Espírito Santo.

Esse estudo baseia-se na Predominância de foco dentro dos Quadrantes de Planejamentos expostos por Frezzatti em seu livro Orçamento empresarial: Planejamento e Controle (1999). Os quadrantes enfatizam o tipo de predominância de foco das organizações em planejamento e controle, dentro de cada quadrante é verificado o perfil da organização, propondo ressaltar algumas características que são mais encontradas, que são as seguintes: Foco nas atividades de planejamento; Foco nas atividades de controle; Significativo foco, tanto no planejamento como no controle e Reduzido foco tanto no planejamento quanto no controle.

Desse modo, o problema de pesquisa deste estudo se baseia na seguinte pergunta: Com base nos quadrantes de planejamento de Frezzatti, qual o perfil das 10 maiores indústrias de siderurgia e pelotização do estado do Espírito Santo?

2 – REVISÃO DA LITERATURA

Com a finalidade de fundamentar o presente trabalho, faz-se necessária a revisão da literatura sobre o processo orçamentário, fazendo uso dos conceitos de planejamento, controle e orçamento empresarial.

2.1 – PLANEJAMENTO

O planejamento antecede o processo orçamentário, uma vez que é durante o processo de planejamento que são traçadas metas e diretrizes que serão expostas no orçamento.

Segundo FREZATTI (1999:17) Planejar significa decidir antecipadamente. Na opinião de VASCONCELOS apud REBOUÇAS (2004, p.56):

“O Planejamento pode ser conceituado como um processo (...), desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa”.

Planejar é imprescindível para as organizações hoje em dia. A instabilidade do ambiente externo exige que as empresas fiquem atentas às mudanças, pra evitar algum problema que interfira no sucesso de seus negócios.

Segundo ISHIZAKI apud TACHIZAWA / REZENDE, (2000:33), “O planejamento como um método de ordenação de atividades com vistas a alcançar os objetivos propostos e, portanto, atingir um futuro desejado”.

O Planejamento, segundo ISHIZAKI apud Robbins (2001:116) é: “a definição das metas de uma organização, o estabelecimento de uma estratégia global para alcançar essas metas e o desenvolvimento de uma hierarquia de planos abrangente para integrar e coordenar atividades”. Definindo as metas, as empresas buscam alcançar no futuro, as estratégias que foram traçadas no presente, visando também verificar os pontos positivos e negativos do planejamento. Planejar é trabalhar preventivamente.

Qualquer empresa, sendo ela de pequeno, médio ou grande porte, tem a necessidade de planejar seu orçamento, pois ela precisa saber em qual situação ela está para saber para onde ela pode ir.

HONG (2006:159) em seu livro diz “O planejamento empresarial abrange o processo em sua totalidade, envolvendo o plano estratégico, o tático e o operacional.” Ele ainda faz a distinção entre os três tipos de planos: o estratégico abrange tudo o que diz respeito a relações entre a empresa e seu ambiente; o tático consiste em estruturar os recursos da empresa para obter maximização do desempenho; e o operacional está ligado ao alcance dos objetivos, metas e indicadores em nível operacional.

CARDOSO (2007,p. 247) diz em seu livro que “O planejamento orçamentário é a materialização das estratégias da empresa”. E complementa que dois aspectos devem ser analisados:

Planejamento a longo prazo: compreende previsões sobre o comportamento do ambiente onde a empresa atua; a fixação dos objetivos amplos; e a elaboração dos documentos que formalizam o planejamento;

Planejamento a curto prazo: decorre dos estudos do ambiente presente no qual a empresa atua; da identificação dos objetivos imediatos; e da elaboração do plano para o primeiro segmento ou período de longo prazo.

2.1.2 - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico por ser de longo prazo, é responsabilidade da alta administração. Nele serão traçadas as metas e estratégias que as empresas adotarão que poderão inclusive mudar o perfil ou alterar o futuro do empreendimento.

Segundo Santini apud LUNKES(2003, p. 27):

“É um planejamento de longo prazo, frequentemente de cinco ou mais anos. Este planejamento decide para onde a empresa vai, avalia o ambiente dentro do qual ela operará e desenvolve estratégias para alcançar o objetivo pretendido. O planejamento estratégico faz os gestores indicarem a direção, o curso que a empresa tomará nos próximos anos”.

Para ISHIZAKI apud HOJI (2003:361)

“O Planejamento estratégico é um planejamento de longo prazo, de responsabilidade dos níveis mais altos da Administração, que procuram se antecipar a fatores exógenos e internos à empresa, geralmente relacionados com as linhas de produtos ou mercados. Implica tomada de decisões complexas, pois envolve grande volume de recursos. As decisões estratégicas tomadas são de difícil reversibilidade e geralmente apresentam nível de risco expressivo”.

O planejamento estratégico dependerá muito dos objetivos futuros da empresa, uma vez que o planejamento orçamentário de longo prazo dependerá dos fatores externos ao ambiente empresarial, e isso leva a necessidade de uma análise cuidadosa e constante dos fatores externos à empresa, tais como mercado financeiro, câmbio, política, cenário legal, tecnologia, fornecedores, cenário social, entre outros fatores externos.

De acordo com HONG (2006:160), o plano estratégico envolve três aspectos:

Definição da missão da empresa. A missão explicita a razão de ser da organização e qual é sua contribuição para a sociedade. Na missão, deve-se explicitar o mercado, o cliente, os produtos, os acionistas e as atividades a serem desenvolvidas pela empresa.

Estabelecimento de objetivos de longo prazo, que possibilitam o monitoramento da missão no longo prazo. Devem ser negociados com os acionistas, conter indicadores quantitativos (principalmente financeiros) de curto e médio prazos. Para sua elaboração, deve-se levar em conta as premissas descritas, bem como a concorrência e o mercado.

Elaboração das estratégias, que explicitam como os objetivos podem ser atingidos. Uma das técnicas usadas para elaborar estratégias é a do SWOT (Strengths Weaknesses, Opportunities and Threats), em que as ameaças e oportunidades (OT) mostram a organização olhando para fora e identificando oportunidades potenciais e ameaças existentes ou por vir, e os pontos fortes e fracos (SW) mostram o lado interno, em que a organização aprimora suas forças e persegue a eliminação das fraquezas.

2.1.3 - PLANEJAMENTO TÁTICO

O planejamento tático é responsável pelo detalhamento do planejamento estratégico, cabe a média administração executá-lo.

Segundo Santini apud LUNKES(2003, p.27) “Planejamento tático tem a finalidade de otimizar parte do que foi planejado estrategicamente. Tem um alcance temporal mais curto em relação ao planejamento estratégico”.

Geralmente esse tipo de planejamento abrange o exercício anual, ou seja, médio prazo. Sua abrangência é de forma departamentalizada, objetivando atingir alguns setores das empresas.

Em seu texto, Cabral “Tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico”. E complementa, “O planejamento tático é desenvolvido a níveis organizacionais inferiores, tendo como principal finalidade à utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução dos objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia pré-determinada bem como as políticas orientativas para o processo decisório da empresa”.

Em seu livro, HONG (2006:161) menciona as seguintes fases que envolvem o plano tático:

Planejamento Organizacional: promove as alterações necessárias na estrutura da organização para atingir os objetivos.

Programas de ação no âmbito funcional: promovem as alterações necessárias na estrutura de cada função da empresa, alterações essas alinhadas com o planejamento organizacional.

Programas de ação no âmbito dos negócios: promovem as alterações no mercado, nos produtos e clientes.

Planejamento e desenvolvimento dos recursos: decisão quanto a investimento, alocação de verbas e definição de responsabilidades.

2.1.4 - PLANEJAMENTO OPERACIONAL

O planejamento operacional é de curto prazo, nele são definidas as tarefas e atividades a serem executadas.

Segundo Santini apud LUNKES(2003, p.27)” Planejamento operacional tem a finalidade de maximizar os resultados da empresa aplicados em operações de determinado período”.

Em seu texto, Cabral “Pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas”. Portanto, nessa situação têm-se, basicamente, os planos de ação ou planos operacionais.

No planejamento operacional, são avaliadas as necessidades do trabalho, como deve ser feito, quando, quem deverá executá-lo, onde e como.

Para HONG (2006:162) “o plano operacional é a pormenorização dos objetivos e das estratégias do planejamento tático em cada área da organização, visando especificar as metas traçadas”.

| PLANEJAMENTO | CONTEÚDO | EXTENSÃO | AMPLITUDE |
|--------------|-----------------------------------|-------------|---|
| ESTRATÉGICO | Genérico, sintético e abrangente | Longo Prazo | Macro orientado aborda a empresa na totalidade. |
| TÁTICO | Menos genérico e mais detalhado | Médio prazo | Aborda cada unidade da empresa separadamente |
| OPERACIONAL | Detalhado, específico e analítico | Curto prazo | Orientado para apenas cada tarefa da operação |

Figura - 01

2.2 – CONTROLE

O Controle é o processo pós - planejamento. O controle segundo FREZATTI (1999:40) “(...) deve ser um instrumento que permita à organização entender o quão próximos estão seus resultados em relação ao que planejou para dado período”.

Segundo JIAMBALVO (2002:199) “Os orçamentos são úteis no processo de controle porque fornecem uma base para a avaliação de desempenho(...)”.

Segundo GOMES (2001:22):

“O Controle, seja muito ou pouco formalizado, é fundamental para assegurar que as atividades de uma empresa se realizem de 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, consentâneos com as necessidades identificadas pelos clientes”.

A finalidade do controle é assegurar que os resultados do que foi planejado, organizado e dirigido se ajustem tanto quanto possível aos objetivos previamente definidos. A essência do controle reside em verificar se a atividade controlada está ou não alcançando os objetivos ou resultados desejados. O controle consiste fundamentalmente em um processo que guia a atividade exercida para um fim previamente determinado.

Portanto, controlar pode ser visto como o processo de acompanhamento para que os Planos Orçamentários traçados sejam efetivados, e que a margem de acerto orçamentária seja satisfatória para os administradores.

2.2.1 - CONTROLE ESTRATÉGICO

Segundo LUNKES (2003,p. 36) “A idéia central do controle estratégico é manter a empresa na direção estratégica previamente definida, ou seja, monitorar os progressos ou indicadores estratégicos”.

Segundo Coimbra apud Oliveira (2003,p. 68):

“O papel desempenhado pela função de controle e avaliação no processo de planejamento estratégico é acompanhar o desempenho do sistema, através da comparação entre as situações alcançadas e as previstas, principalmente quanto aos objetivos e desafios, e da avaliação das estratégias e políticas adotadas pela empresa.”

O ponto de partida para o controle estratégico é a informação, baseados nessas informações a alta administração poderá avaliar se existe a necessidade de mudar ou manter suas atividades organizacionais.

Segundo LUNKES (2003,p.38) “O Controle estratégico é um sistema híbrido que monitora o desempenho do negócio em relação a marcos estratégicos, e é complementado pelas metas orçamentárias”.

2.2.2 - CONTROLE TÁTICO

Segundo LUNKES apud Mosimann e Fisch (1999, p.77):

“O controle tático consiste na verificação das relações de cada área de responsabilidade da empresa com seu ambiente, comparação com o respectivo plano tático e decisões de alteração de objetivos em função de mudanças ambientais”.

O controle tático tem como função avaliar se os objetivos traçados pela empresa a nível intermediário, ou seja, gerência, estão sendo atingidos conforme planejado.

2.2.3 - CONTROLE OPERACIONAL

Para LUNKES apud Welsch (1973, p.35) “O controle orçamentário ou controle operacional pode se definido, em termos simples, como sendo a ação necessária para assegurar a realização dos objetivos, planos, políticas e padrões estabelecidos, Para Anthony (1970, p.273), o orçamento está intimamente associado com o controle, que é o processo de assegurar que os recursos sejam obtidos e aplicados efetiva e eficientemente na realização dos objetivos da empresa”.

O controle operacional visa verificar e controlar o desempenho de atividades em níveis hierárquicos mais baixos, para garantir que os objetivos da empresa estejam alcançando todos os níveis da empresa.

2.3 – ORÇAMENTO

O Orçamento Empresarial é uma ferramenta poderosa para auxiliar o gestor em sua tomada de decisão. Essa ferramenta não é utilizada apenas para controlar gastos, mas é útil como um instrumento para orientar os gestores quanto às metas e objetivos que pretendem atingir ao longo do período pretendido.

SÁ (et all 2005,p.59) define Orçamento Empresarial como a Expressão formal e quantitativa dos planos estratégicos da empresa para um período específico.

Segundo CATELLI (1972:27), “Orçamento pode ser sumarizado como um plano de ação detalhado, desenvolvido e distribuído como um guia para as operações e como uma base parcial para subsequente avaliação de desempenho.”

LUNKES apud ZDANOVICZ (1989:20) define Orçamento como um instrumento que descreve um plano geral de operações ou de investimentos por um determinado período, orientado pelos objetivos e metas propostos pela alta administração.

Segundo HORNGREN, FOSTER E DATAR (1997:125) o Orçamento é a expressão quantitativa de um plano de ação futuro da administração para um determinado período.

LUNKES apud Brookson (2000:7) afirma que os orçamentos são essenciais para o planejamento e o controle da empresa. Eles ajudam a coordenar as ações dos líderes de diferentes áreas, estabelecem um compromisso com os objetivos da empresa, conferem

| OBJETIVOS | DESCRIÇÃO |
|---------------------|---|
| PLANEJAMENTO | Auxiliar a programar atividades de um modo lógico e sistemático que corresponde à estratégia de longo prazo da empresa. |
| COORDENAÇÃO | Ajudar a coordenar as atividades das diversas partes da organização e garantir a consistência dessas ações. |
| COMUNICAÇÃO | Informar mais facilmente os objetivos, oportunidades e planos da empresa aos diversos gerentes de equipes. |
| MOTIVAÇÃO | Fornecer estímulo aos diversos gerentes para que atinjam metas pessoais e da empresa. |
| CONTROLE | Controlar as atividades da empresa por comparação com os planos originais, fazendo ajustes onde necessário. |
| AValiação | Fornecer bases para a avaliação de cada gerente, tendo em vista suas metas pessoais e as de seu departamento. |

autoridade ao gestor de cada área para fazer despesas e fornecer metas claras de receita, c

Figura - 02

O orçamento não é utilizado apenas para prever os gastos futuros, também é utilizado para avaliar os gastos passados. É uma forma de integrar diversas áreas da empresa, pois o orçamento reflete as estratégias da empresa.

De acordo com MACEDO, o orçamento sozinho não é suficiente para atingir seus objetivos, mas quando acompanhado de controle, avaliação permanente (...) torna-se ferramenta indispensável para obtenção das metas empresariais.

Segundo Fernandes apud Atkinson e Kaplan (2000.p.502) o processo orçamentário força a empresa a fazer o seguinte:

1. Identificar seus objetivos a longo prazo e suas metas a curto prazo e ser específica no estabelecimento de metas e na avaliação do desempenho relativo as elas.
2. Reconhecer a necessidade de enxergar a empresa como um sistema de componentes interagindo que devem estar coordenados.
3. Comunicar as metas da empresa a todos os seus sócios e envolvê-los no processo orçamentário.
4. Antecipar problemas e tratá-los proativamente em lugar de reativamente,"

2.3.1 - CICLO ORÇAMENTÁRIO

Para Horngren, Foster e Datar (1997:125) as empresas bem organizadas geralmente apresentam o seguinte Ciclo Orçamentário:

1. Planejamento do desenvolvimento da organização como um todo, assim como das respectivas subunidades. Todos os gestores concordam com o que é esperado deles.
2. Estabelecimento de um parâmetro de referência, isto é, um conjunto de expectativas específicas com relação às quais os resultados reais possam ser comparados;

3. Análise das variações dos planos, seguida, se necessário, das respectivas ações corretivas;

4. Replanejamento, levando em consideração o feedback e a mudança das condições;

Segundo LUNKES (2003, p.49) "o orçamento preocupa-se com a implementação do programa aprovado pelo planejamento estratégico".

Para Vasconcelos (2004, p.58) a elaboração de um orçamento pode ser condensada em cinco etapas, a saber:

2.4 - OS QUADRANTES PROPOSTOS POR FREZATTI:

Segundo Frezatti (1999, p.377), uma abordagem adequada do planejamento de negócios é aquela que considera o orçamento como a forma de controle do resultado futuro. Planejar sem controlar é uma falácia e desperdício de tempo e energia.

Tomando – se a afirmação anterior por base, conclui-se que não existe Planejamento sem Controle, assim como não existe Controle sem Planejamento que o anteceda. Esses pontos focais, Planejamento e Controle, são ferramentas fundamentais para a existência dos Orçamentos Empresariais, pois o objetivo a ser alcançado, traçado pelos orçamentos necessitarão de grande Planejamento e Controle sejam antes e depois de serem executados.

Frezatti coloca como idéia principal para a caracterização de seus quadrantes a idéia algumas características que podem ser encontradas nas organizações e que podem definir a sua postura, suas ações e mesmo consequência de resultados. As Características aqui ele se refere são basicamente características de foco em atividades de Planejamento.

| Quadrantes | Foco muito enfatizado no planejamento | Foco pouco enfatizado no Planejamento |
|--|---------------------------------------|---------------------------------------|
| Foco pouco enfatizado no controle orçamentário | 1 | 4 |
| Foco muito enfatizado no controle orçamentário | 3 | 2 |

Figura - 03: Matriz da ênfase em atividades de Planejamento e Controle Fonte: FREZATTI (1999)

Dentro dos Quadrantes acima proposto, Frezatti traça características particulares para cada um.

Quadrante 1 – Predominância de Foco nas atividades de Planejamento.

Neste quadrante podem se observar atividades de Planejamento bem definidas e organizadas, ou seja, a empresa se preocupa em demais com o planejamento que antecede suas ações. Porém este fato já não ocorre com as atividades de controle, uma vez que se dá pouca ênfase a esta atividade.

As empresas deste quadrante compõem o grupo das empresas que acreditam que decisões uma vez tomadas, irão acontecer, sem que ninguém promova ações para isso.

Os relatórios deste quadrante são escassos, uma vez que não se acredita ou não se acha necessário o controle.

Quadrante 2 – Predominância de foco nas atividades de Controle.

Neste quadrante serão enquadradas as atividades de controle, ignorando-se a antecedência necessária do Planejamento. Para as empresas aqui enquadradas Frezatti (1999,p.38) afirma que para estas organizações o seu poder de influência no mercado é tão pequeno que nem vale a pena planejar.

Para estas empresas seria o bastante se seus membros conseguissem atingir os anseios de seus executivos ou gestores. Pelo fato destes executivos não planejarem suas ações já deixa claro a postura pouco agressiva com relação ao mercado. Nesta empresas os relatórios gerenciais até existem, mas não passam de um emaranhado de números, dos quais ninguém tirará informações que poderão ajudar no processo decisório.

Quadrante 3 – Significativo foco, tanto no Planejamento como no Controle.

As empresas que compõem este quadrante possuem uma situação de equilíbrio entre as atividades de Planejamento e Controle. Essas atividades são bem claras e definidas em todas as áreas da empresa e a alta administração gasta tempo com o planejamento, mas também se ocupa com a atividade de controle, pois a denomina tão importante quanto a outra.

Esta é uma característica das organizações maduras.

Quadrante 4 – Reduzido foco tanto no Planejamento como no Controle.

Este quadrante é composto por empresas que não e ocupam com atividades de planejamento e nem de controle, por já possuírem seu rumo traçado.São geralmente empresas de pequeno porte,onde os proprietários comandam e executam as atividades. Muito provavelmente estas empresas não conseguirão se sustentar e muito menos se enquadrar no mercado, tornando-se assim uma entidade fadada à extinção.

3 – METODOLOGIA

Na elaboração do presente trabalho foi utilizado o método de pesquisa descritiva e pesquisa bibliográfica.

Segundo Silva apud Gil (1999, p.42),

“A pesquisa tem um caráter pragmático, é um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. “O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”. E diz também: “A pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de Levantamento”.

Na pesquisa descritiva, como recurso metodológico foi utilizado o levantamento de dados, através de um questionário constituído por 06 questões de múltipla escolha, contendo quatro alternativas por questão. Utilizou-se a pesquisa de campo através de preenchimento de um questionário enviado as empresas contatadas. Do total de 10 empresas que constam na listagem da revista publicada pela FINDES no ano de 2006, apenas 01 empresa não respondeu o questionário, por motivo de encerramento de atividades.

Na pesquisa bibliográfica o recurso utilizado foi busca em livros, dissertações, teses, artigos, revistas e pesquisas via internet.

O universo da pesquisa foi constituído pela listagem da revista publicada pela FINDES no ano de 2006, onde relacionam as 200 maiores empresas em 2006.

A composição da amostra foi elaborada através da listagem das dez maiores indústrias de pelletização e siderurgia situadas no Espírito Santo, levando-se em consideração a receita operacional bruta de cada empresa.

Segundo a FINDES, o trabalho de apuração do ranking das 200 maiores empresas é baseado no uso de métodos quantitativos a partir de informações contidas nos balanços contábeis das empresas. Para essa definição foram tabulados e analisados os balanços fornecidos que apresentaram Receita Operacional Bruta (ROB) superior a R\$ 2 milhões, e, para a composição dos rankings setoriais, ROB superior a R\$ 700 mil.

Foram considerados alguns outros critérios para tabulação, classificação e análise das empresas, de acordo com a FINDES que são:

Empresas com sede fiscal no Espírito Santo que tiveram 100% do seu faturamento alocado no Estado;

Empresas com sede fiscal em outros Estados, desde que a ROB gerada pelas unidades instaladas no Espírito Santo seja suficiente para sua classificação entre as “150 Maiores Empresas no Espírito Santo” e “200 Maiores Empresas no Espírito Santo”; e

Empresas que apresentaram balanços consolidados com outros estados, para as quais se considera o percentual da ROB gerada no Espírito Santo.

Também, de acordo com a FINDES, durante a pesquisa buscou-se a identificação e participação das principais empresas de diversos segmentos, visando a elaboração dos rankings setoriais, com o objetivo de valorizar setores e empresas que contribuem para o desenvolvimento estadual. A participação de empresas nos rankings setoriais independe da classificação entre as 200 Maiores Empresas.

4 – ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados através dos questionários foram tabulados e segue abaixo o resultado.

Os Relatórios Gerenciais confeccionados para dar base a Elaboração de orçamento ocorrem:

Quando perguntados sobre a confecção dos relatórios gerenciais formulados para dar base à tomada de decisões orçamentárias, 89% das empresas pesquisadas disseram que sempre se utilizam dos relatórios gerenciais para a confecção de Orçamento Empresarial. Porém 11% dos pesquisados afirmaram que às vezes utilizam os relatórios para a confecção de Orçamento.

Podemos classificar a maioria das empresas pesquisadas no quadrante 3, pois empresas que dão importância a seus relatórios gerenciais como apoio na tomada de decisão, são empresas que desenvolvem suas atividades de maneira consistente e mais segura.

Os objetivos dos relatórios gerenciais formulados para dar base na elaboração de Orçamento ocorrem com clareza?

Quando questionados sobre a clareza dos objetivos dos relatórios gerenciais formulados pela empresa, 67% responderam que sempre são claros e 33% responderam que ocorrem com pouca clareza.

A tomada de decisões baseadas nos orçamentos ocorrem?

Quando perguntados sobre as decisões tomadas com base em orçamentos 67% das empresas pesquisadas afirmaram que se baseiam em relatórios orçamentários para a tomada de decisões gerenciais, 11% se baseiam na prática, 11% tem como base os anseios dos executivos e 11% deste mesmo grupo afirmam que não se baseiam em um foco claro para a formulação de decisões gerenciais.

Verifica-se nesse gráfico, que a maioria das empresas tem como base orçamentária para tomada de decisão os relatórios gerenciais, logo pode-se inferir que essas mesmas empresas, utilizam-se tanto do planejamento quanto do controle, assim se enquadrando no quadrante 3.

A Organização considera como Foco relevante?

Em 100% das empresas pesquisadas consideram como foco relevante os processos de Planejamento e Controle. Isto destaca uma postura de equilíbrio e busca de excelência dos processos orçamentários, uma vez que o orçamento deverá ser bem planejado e controlado para que todas as metas previstas sejam realizadas. Para isso é necessário que Planejamento e Controle caminhem junto, pois um não existe sem o outro e não pode haver controle sem um planejamento que o anteceda.

Relatórios gerenciais gerados após a execução orçamentária são:

Segundo 89% das empresas pesquisadas os relatórios gerenciais gerados após a execução orçamentária são de grande relevância para o processo de tomada de decisões, ou seja, os relatórios que dão aos gestores uma visão de como foi o processo orçamentário do período naquela empresa são amplamente utilizados e valorizados por gestores. Este resultado enfatiza a predominância do foco das empresas no planejamento e controle, demonstrando que existe um equilíbrio entre essas duas atividades.

Porém 11% das empresas afirmaram que os relatórios gerenciais originados após a execução orçamentária são Escassos e Irrelevantes, ou seja, embora se utilizem do orçamento como ferramenta de gestão, estas empresas não acompanham a execução orçamentária, logo o processo torna-se ineficiente. Nestas empresas a atividade de planejamento é mais valorizada, o controle é praticamente inexistente, já que os relatórios não têm relevância.

A empresa efetivamente se utiliza de orçamento como ferramenta de comparação entre previsto e realizado?

As empresas pesquisadas afirmam em sua maioria, que 78% delas sempre acompanham todo o processo orçamentário desde seu planejamento até seu processo de execução e controle. Já os outros 22% dizem que às vezes acompanham o processo orçamentário comparando as metas previstas com os valores efetivamente realizados.

O gráfico abaixo demonstra que as empresas pesquisadas em sua maioria possuem uma situação de equilíbrio entre as atividades de Planejamento e Controle, essas atividades são bem claras e definidas logo que sempre fazem a comparação entre o previsto e realizado.

CONCLUSÃO

Ao término da pesquisa foi possível inferir que todo o crescimento pelo qual o estado do Espírito Santo vem passando é suportado por um grande e forte trabalho de planejamento e Controle Orçamentários.

Para grande maioria das empresas pesquisadas o orçamento é ferramenta chave para o sucesso da empresa.

Um orçamento bem elaborado está diretamente ligado ao processo de planejamento estratégico das empresas “onde estou hoje, e onde quero estar amanhã”. Concretiza-se também com o pensamento anterior, a idéia de que o orçamento somente poderá ser executado com clareza e dar o resultado esperado se todos os membros da organização estiverem envolvidos em um processo de controle de atividades, prazos, etc.

O processo orçamentário concluído deverá gerar informações gerenciais que darão suporte à tomada de decisões, logo, fica nítida a importância de que este processo seja bem feito. Outro ponto importante é o fato de que após a execução orçamentária, a grande maioria das empresas pesquisadas se utilizam da comparação entre previsto e realizado para somente assim tomarem decisões para o período que se inicia. Portanto um processo orçamentário descontrolado gerará informações sem credibilidade, fato que os gestores das grandes empresas não compartilham.

Baseadas nos Quadrantes de Frezatti podemos classificar as Empresas pesquisadas no Quadrante de número 3, onde há um Significativo foco nas ações de Planejamento e Controle. Assim podemos dizer que estas empresas podem ser classificadas segundo Frezatti (1999:39) como empresas maduras e com condições de desenvolver suas atividades de maneira consistente e segura.

BIBLIOGRAFIA

- CABRAL, Gustavo Wagner e TONCOVITCH, Paulo Eduardo. Prós e contras do Planejamento Estratégico. Disponível em: <http://www.unb.br/ciord/informacoes/material/planejamento_estrategico/Texto%20de%20Apoio%20311.doc>, consultado dia 02/11/2006;
- CARDOSO, Ricardo Lopes, MÁRIO, Poueri do Carmo, AQUINO, andré Carlos Busanelli. Contabilidade Gerencial: mensuração, monitoramento e incentivos. São Paulo: Atlas, 2007.
- CATELLI, Armando. Sistema de Contabilidade de Custo Estâdar. São Paulo: Tese FEA/USP, 1972;
- COIMBRA, José Antonio Corrêa. A utilização do planejamento estratégico na Eletronorte: uma visão processual. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/10330.pdf>>, consultado dia 26/10/2006;
- Controle. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Teoria_neocl%C3%A1ssica_da_administra%C3%A7%C3%A3o#Controle>, consultado dia 29/10/2006;
- Decorrência da Teoria Neoclássica. Disponível em: <<http://www.professorcezar.adm.br/Textos/DecorrenciaTeoriaNeoclassica.pdf>>, consultado dia 26/10/2006;

FERNANDES, Rogério Mário. A Integração entre o Orçamento Empresarial e o ERP - A Criação De Um Simulador Orçamentário. Disponível em <http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/8283.pdf>;

FINDES. Revista 200 maiores empresas do Espírito Santo. Ano X, nº10, 07 de novembro de 2006. Publicação Anual.

FREZATTI, Fábio. Orçamento Empresarial: planejamento e controle gerencial. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, Josir Simeone e SALAS, Joan M. Amat.. Controle de Gestão: uma abordagem contextual e organizacional. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

HONG, Iuh ching. Contabilidade Gerencial. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

HORNEGREM, Charles T., FOSTER, George, DATAR, Krikant M. Contabilidade de Custo. 9 ed. Rio de Janeiro: editora LTC, 1997;

ISHIZAKI, Nirio. A utilização do orçamento empresarial: um estudo em empresas do Vale do Paraíba-SP. Taubaté. São Paulo. 2003;

JIAMBALVO, James, Contabilidade Gerencial, Rio de Janeiro: Editora LTC, 2002;

LUNKES, Rogério João. Contribuição à melhoria do Processo Empresarial. Disponível em: <http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/12438.pdf>, consultado dia 28/10/2006;

MACEDO, André Cysneiros de, SOUZA, Paulo Ferreira de. UM ENFOQUE DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL COMO FERRAMENTA DE CONTROLE E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO. Disponível em: <http://www.cfc.org.br/livre/17cbc/tema10c.pdf>, consultado dia 01/12/2007;

PADOVEZE, Clóvis Luis. Controladoria Estratégica e Operacional: conceitos, estrutura, aplicação. São Paulo: Thomson Learning, 2007

Planejamento em organização, sistema e métodos. Disponível em: <http://www.crc-ce.org.br/v2/download/PLANEJAMENTO,%20SISTEMAS%20E%20M%C9TODOS.pdf>, consultado dia 02/11/2006;

SANTINI, Marina Flores. Planejamento e Orçamento Empresarial nas empresas estatais: um estudo de caso da Eletrosul. Disponível em: http://www.cse.ufsc.br/~gecon/coord_mono/2004.2/Marina%20Fl%F4res%20Santini.pdf consultado dia 26/10/2006;

SÁ, Carlos Alexandre, MORAES, José Rabelo. Orçamento Estratégico: uma visão empresarial. Rio de Janeiro: editora Qualitymark, 2005.

SANVICENTE, Antonio Zoratto, SANTOS, Celso da Costa. Orçamento na Administração das Empresas-Planejamento e Controle. São Paulo: editora Atlas, 2000;

SILVA, Edna Lúcia da. Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação. Disponível em: <http://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia%20da%20Pesquisa%203a%20edicao.pdf>, consultado dia 24/11/2006;

VASCONCELOS, Yumara L, Implementação do processo orçamentário nas organizações:uma abordagem prática. Revista Brasileira de Contabilidade,Janeiro/Fevereiro,2004;

WELSCH, Glenn A. Orçamento Empresarial. São Paulo: Editora Atlas, 4.ed, 1983;