



# **Limitações da utilização da gestão orçamental: estudo sobre as empresas brasileiras**

Mestrado em Controlo de Gestão

Amilcar Marcel de Mello

Leiria, novembro de 2020



# **Limitações da utilização da gestão orçamental; estudo sobre as empresas brasileiras**

Mestrado em Controlo de Gestão

Amilcar Marcel de Mello

Dissertação/Trabalho de Projeto realizada/o sob a orientação do Professor Doutor

Jaime Manuel Afonso Ramos Guerra

Leiria, novembro de 2020

# **Originalidade e Direitos de Autor**

A presente dissertação é original, elaborada unicamente para este fim, tendo sido devidamente citados todos os autores cujos estudos e publicações contribuíram para a elaborar.

Reproduções parciais deste documento serão autorizadas na condição de que seja mencionado o Autor e feita referência ao ciclo de estudos no âmbito do qual foi realizado, a saber, Curso de Mestrado, no ano letivo 2019/2020, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, Portugal, e, bem assim, à data das provas públicas que visaram a avaliação destes trabalhos.

# Agradecimentos

Agradeço ao Professor Doutor Jaime Manuel Afonso Ramos Guerra pela aprendizagem, conhecimento, a sua disponibilidade e auxílio no decorrer da execução do estudo.

Aos meus familiares, em especial meu pai e minha mãe que sempre me incentivaram para a busca constante do conhecimento. À minha esposa Marcisa, por ter me apoiado nessa trajetória, sempre me deu forças para que eu permanecesse focado no desenvolvimento do estudo.

A todos, meu muito obrigado.

# Resumo

Cada vez mais as empresas precisam de métodos de controlo de gestão para a tomada de decisões, para que possam se manter competitivas e tenham informações para fazer a gestão de forma eficiente. As principais dificuldades que as organizações têm para fazer gestão, vão desde o operacional da empresa, de acordo com os recursos, até a qualidade dos indicadores-chaves para a tomada de decisão. Para se ter maior competitividade e ter o controlo financeiro e operacional das organizações, a construção de um planeamento e controlo orçamentário pode ser uma ferramenta para os stakeholders agirem de forma ativa com as informações e, assim, conseguir tomar decisões para o alcance dos objetivos estratégicos.

Tendo em vista as limitações do Planeamento Orçamentário o qual muitas vezes é criticado por seu custo, tempo dispendido, flexibilidade e complexidade do processo. Este estudo teve como objetivo, verificar se as empresas brasileiras reconhecem e percebem em suas estruturas as limitações do processo orçamentário e de planeamento.

Uma pesquisa foi realizada por meio de inquérito com o objetivo de verificar a relação entre as limitações do processo de orçamento empresarial. Assim, 68 profissionais da área de orçamento de empresas brasileiras, responderam a um questionário. Os dados foram analisados pelo método de modelagem de equações estruturais pelos mínimos quadrados parciais (PLS-Sem) no software SmartPLS 3.

Dos resultados, conclui-se que entre as limitações do orçamento, a alta complexidade implica positivamente em aumentar o tempo, tornando-se menos flexível e aumentando também os custos do processo orçamentário, assim como o elevado tempo dispendido para o processo de orçamento aumenta os custos das empresas. Desse modo, as organizações devem rever e adequar a melhor forma para controlo de gestão orçamental de forma a diminuir o impacto negativo e maximizar a eficiência do processo.

**Palavras-chave:** Planeamento, orçamento, gestão estratégica, limitação do orçamento.

# Abstract

Increasingly companies need management control methods to make decision, so they can to maintain the competitiveness and to have the information to manage efficiently. The main difficulties that organizations must manage range from the company`s operational, according to resources to the quality of key indicators for decision-making. Then, to enhanced competitiveness and to have organizations financial and operational control, build a t planning and budgetary control can be a tool for stakeholders, to take action with the information and make decisions to reach strategic objectives.

Given the limitations of budgetary control which is often criticized for it cost, time spent, flexibility and complexty of the process. The aim of this dissertation was to verify if Brazilian companies recognize that is necessary to rethink the use of tools for budgetary control and planning .

A survey was carried out with the aim of verify the relationship between the business budgeting process limitations. A sample of 66 budgeting professionals from Brazilian companies were evaluated by questionnaire. The data was analysed at the software SPSS by structural equation modeling considering partial least squares (Pls-Sem).

Can be concluded, with the results, that budget limitations and high complexity, time and flexibility, anda high time spent for the budgeting process increases company costs. Thus, organizations should review and to adapt the best way to control management in the budgeting process to reduce its the negative impact and maximize the efficiency of the process.

Keywords: Planning, budget, strategic management, budget limitation.

# Índice

<b>Originalidade e Direitos de Autor .....</b>	<b>iii</b>
<b>Agradecimentos .....</b>	<b>iv</b>
<b>Resumo .....</b>	<b>v</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>vi</b>
<b>Lista de Figuras .....</b>	<b>x</b>
<b>Lista de tabelas.....</b>	<b>xi</b>
<b>Lista de siglas e acrónimos.....</b>	<b>xiii</b>
<b>1. Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Tema de investigação.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Justificativa e pertinência do tema.....</b>	<b>2</b>
<b>1.3. Objetivos.....</b>	<b>3</b>
1.3.1. Objetivos específicos.....	3
<b>1.4. Métodos e técnicas .....</b>	<b>3</b>
1.4.1. Estratégia de pesquisa.....	3
1.4.2. Coleta de dados.....	4
1.4.3. Inquérito e amostra .....	5
<b>1.5. Estrutura .....</b>	<b>6</b>
<b>2. Revisão bibliográfica .....</b>	<b>7</b>
<b>2.1. Estratégia e cenário empresarial.....</b>	<b>7</b>
2.1.1. Planeamento estratégico .....	12
2.1.2. Elaboração do planeamento estratégico .....	14
<b>2.2. <i>Balanced Scorecard</i> (BSC).....</b>	<b>17</b>

2.2.1.	Conceito e característica.....	17
2.2.2.	BSC e Orçamento.....	19
<b>2.3.</b>	<b>Orçamento.....</b>	<b>20</b>
2.3.1.	Conceitos e características e objetivos .....	20
2.3.2.	Ciclo orçamentário .....	23
2.3.3.	Estrutura do orçamento .....	24
2.3.4.	Vantagens do Orçamento .....	25
2.3.5.	Limitações do Orçamento .....	27
<b>2.4.</b>	<b>Processos orçamentários.....</b>	<b>30</b>
2.4.1.	Orçamento contínuo .....	30
2.4.2.	Orçamento base zero .....	31
2.4.3.	Orçamento flexível.....	33
2.4.4.	Orçamento por atividades.....	35
2.4.1.	Orçamento perpétuo .....	38
2.4.2.	<i>Beyond budgeting</i> .....	40
<b>3.</b>	<b>Descrição da pesquisa .....</b>	<b>44</b>
<b>3.1.</b>	<b>Modelo de investigação .....</b>	<b>44</b>
<b>3.2.</b>	<b>Caracterização do estudo.....</b>	<b>45</b>
<b>3.3.</b>	<b>População e amostra .....</b>	<b>46</b>
<b>3.4.</b>	<b>Estrutura do Inquérito.....</b>	<b>46</b>
<b>3.5.</b>	<b>Caracterização da amostra.....</b>	<b>48</b>
<b>3.6.</b>	<b>Análise descritiva.....</b>	<b>52</b>
3.6.1.	Elevado Tempo .....	52
3.6.2.	Alto Custo .....	53

3.6.3.	Pouco Flexível .....	53
3.6.4.	Muito Complexo.....	54
<b>3.7.</b>	<b>Análise de dados PLS .....</b>	<b>54</b>
3.7.1.	Análise do modelo de mensuração .....	55
3.7.2.	Análise do modelo estrutural.....	60
<b>3.8.</b>	<b>Discussão de resultados .....</b>	<b>62</b>
<b>4.</b>	<b>Conclusão .....</b>	<b>64</b>
<b>4.1.</b>	<b>Conclusões .....</b>	<b>64</b>
<b>4.2.</b>	<b>Limitações e sugestões para futuros trabalhos .....</b>	<b>65</b>
	<b>Bibliografia.....</b>	<b>66</b>
	<b>Anexos.....</b>	<b>75</b>
	<b>Anexo 1 – Questionário .....</b>	<b>75</b>
	<b>Anexo 2 – Rodada 1 .....</b>	<b>78</b>
	<b>Anexo 3 – Rodada 2 .....</b>	<b>80</b>

# Lista de Figuras

Figura 2.1 - Processo de gestão .....	13
Figura 2.2 - O processo de planeamento estratégico .....	14
Figura 2.3 - Forças que dirigem o meio externo.....	16
Figura 2.4 - O BSC como sistema gerencial .....	18
Figura 2.5 - Loop duplo: converter a estratégia em processo contínuo .....	19
Figura 2.6 - Evolução dos processos orçamentários.....	21
Figura 2.7 - Exemplo de orçamento global .....	25
Figura 2.8 - Ciclos orçamentários do orçamento contínuo .....	30
Figura 2.9 - Priorização dos pacotes de decisão.....	32
Figura 2.10 - Relações entre os processos, atividades e tarefas .....	36
Figura 2.11 - O orçamento por atividades inverte as relações causais da CPA .....	37
Figura 2.12 - Processo de elaboração do orçamento perpétuo .....	39
Figura 3.1 - Modelo de investigação proposto .....	44
Figura 3.2 - Cargas fatoriais das variáveis e coeficiente estrutural do modelo ajustado .....	61
Figura 5.1 - Cargas das variáveis e coeficientes de estruturais - Rodada 1 .....	78
Figura 5.2 - Cargas das variáveis e coeficientes de estruturais - Rodada 2 .....	80

# Lista de tabelas

Tabela 2.1 - Medida de controlo x horizonte de tempo.....	11
Tabela 2.2 - Os seis objetivos principais do orçamento .....	23
Tabela 2.3 - Vantagens e desvantagens do orçamento contínuo.....	31
Tabela 2.4 - Vantagens e desvantagens do orçamento OZB .....	33
Tabela 2.5 - Vantagens e desvantagens do orçamento flexível .....	35
Tabela 2.6 - Vantagens e desvantagens do orçamento por atividades .....	38
Tabela 2.7 - Vantagens e desvantagens do orçamento perpétuo.....	40
Tabela 2.8 - Comparativo orçamento tradicional e Beyond Budgeting .....	42
Tabela 3.1 - Estrutura do inquérito.....	47
Tabela 3.2 - Segmento empresarial dos respondentes.....	48
Tabela 3.3 - Faturamento das empresas dos respondentes .....	50
Tabela 3.4 - Quantidade de Colaboradores das empresas dos respondentes .....	50
Tabela 3.5 - Cargos dos respondentes .....	51
Tabela 3.6 - Empresa em que trabalha utiliza orçamento?.....	51
Tabela 3.7 - Complemento caracterização do inquérito.....	52
Tabela 3.8 - Elevado Tempo.....	52
Tabela 3.9 - Alto Custo.....	53
Tabela 3.10 - Pouco Flexível .....	53
Tabela 3.11 - Muito Complexo .....	54
Tabela 3.12 - Matriz de correlações entre as VL - Rodada 1 .....	56
Tabela 3.13 - Matriz de correlações entre as VL - Rodada 2 .....	57
Tabela 3.14 - Valores de VIF do modelo ajustado.....	58
Tabela 3.15 - Matriz de correlações entre as VL .....	59
Tabela 3.16 - Cargas cruzadas .....	60
Tabela 3.17 - Avaliação dos teste de hipóteses.....	62
Tabela 5.1 - Valores de VIF Rodada 1 .....	78
Tabela 5.2 – Tabela de cargas cruzadas - Rodada 1.....	79

Tabela 5.3 - Valores de VIF - Rodada 2 .....	80
Tabela 5.4 – Tabela de cargas cruzadas - Rodada 2 .....	81

## Lista de siglas e acrónimos

ABB	<i>Activity-Based Budgeting</i>
ABC	Activity Based Costing
AVE	Variância média extraída
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CNAE	Classificações de Atividade Econômica
CPA	Contabilidade por atividades
ESTG	Escola Superior de Tecnologia e Gestão
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MME	Modelagem de Equações Estruturais
OBZ	Orçamento Base Zero
VIF	<i>Variance Inflation Factor</i>
VL	Variável latente
VO	Variável observável



# 1. Introdução

O planeamento e orçamento são instrumentos de controlo de gestão para as empresas independente do ramo de atuação e suas características como porte e segmento. Esses instrumentos podem trazer vantagens e ganho de competitividade empresarial sempre em busca dos objetivos e ajudam a mensurar os esforços de cada departamento dentro das empresas facilitando a tomada de decisão dos gestores.

Este capítulo demonstrará as perspectivas do estudo feito, detalhará o tema a ser abordado e o seu enquadramento, apresentará a justificativa e pertinência do tema, os objetivos a serem atingidos e a metodologia de pesquisa.

## 1.1. Tema de investigação

Os antigos romanos tinham de costume usar uma bolsa de tecido chamada de *fiscus* para arrecadar os impostos. Nesse contexto deu-se origem a palavra orçamento. Com o tempo a mesma palavra foi utilizada para as bolsas de tesouraria e seus funcionários. O termo que melhor representa orçamento na língua inglesa desde o século XIV é *budget*. As principais evoluções nas práticas orçamentárias e procedimentos conhecidos até os dias de hoje ocorreram na França, no governo de Napoleão, sendo que o maior esforço foi de ter o controle das despesas. Na França, o termo orçamento era conhecido como *bouge* ou *bougette*, originário do latim *bulga*.

Nas últimas duas décadas o avanço da tecnologia e da inteligência artificial colaborou muito para o processo transformação das empresas fazendo com que a gestão do conhecimento agregasse valor para as organizações assim como a utilização das novas tecnologias para o ganho de competitividade.

O orçamento é uma ferramenta que está ligada ao planeamento estratégico. Sua finalidade é de mensurar as metas e objetivos definidos no horizonte de tempo. Segundo Frezatti (2006) o orçamento é representado por uma expressão quantitativa de uma perspectiva futura da empresa para um período de tempo. Já para Lavarda e Torrens (2012), é uma projeção de períodos que tem objetivos estabelecidos e acompanhado os seus desvios.

Anthony (1970) diz que o planeamento financeiro, o *budget* é um processo formal que decide o que a empresa tem de objetivo e quais serão as iniciativas.

Welsch (2012) salienta que o planeamento orçamentário faz com que as empresas sejam mais competitivas e pode ser uma forma de maximizar as oportunidades de expansão e agregar valor ao negócio, sinalizar as dificuldades para o melhor desempenho estratégico, sendo que este está diretamente ligado e é uma etapa de extrema importância para o planeamento estratégico.

A relevância do orçamento no planeamento é tamanha que geralmente, quando uma empresa pretende implanta-lo, começa-se pela elaboração do orçamento, pois se a empresa tem um sistema orçamentário eficiente, o fato de estabelecer metas, objetivos e prever cenários futuros, torna-se mais consistente e com dados mais coerentes.

Mesmo que por muitos a ferramenta seja vista como de grande auxílio para à tomada de decisão, o *budget* vem sendo muito criticado por parte dos gestores das empresas e pesquisadores que relatam as dificuldades para implantar e executar, pois os modelos são muitas vezes, inflexíveis e impedem a iniciativa criativa dos colaboradores. Existem estudos que apontam as limitações e apontam falhas nos processos orçamentários (Pandolfi et al. 2005; Lacerda, Ensslin, 2011), fazendo com que se gere dúvidas em sua real contribuição em relação ao tempo, e valor investido para sua execução. Assim, como outros autores atribuem a real eficiência de um *budget* ao modo de como é aplicado e utilizado (Horngren, Foster, Datar, 2000).

## **1.2. Justificativa e pertinência do tema**

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2010), 40% das empresas abertas entre 2012 continuaram abertas em 2017. Mostra que nos cinco primeiros anos poucas empresas conseguiram sobreviver e se manter. Isso pode muito ir de encontro ao planeamento financeiro ou não planeamento que as empresas que não sobreviveram tiveram. Dados que, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, se forem analisados anualmente, apontam que 21% das empresas não sobrevivem no primeiro ano de sua existência.

Devido a esses números negativos, a importância do planeamento orçamentário e o controlo de gestão, é um dos fatores que são decisivos para a sobrevivência das empresas. Uma das atribuições do orçamento é a decisão de investimentos e recursos, motivando os gestores conforme os normativos sociais do tempo em que estão sendo aplicados (Covaleski et al., 2003, apud Frezatti, 2010).

### **1.3.Objetivos**

O presente trabalho tem como objetivo identificar se as empresas brasileiras percebem em suas estruturas o reflexo das limitações do Planeamento Orçamentário o qual muitas vezes é criticado por seu custo, tempo dispendido, flexibilidade e complexidade do processo.

#### **1.3.1. Objetivos específicos**

O estudo tem como objetivo específico, trazer a definição do planeamento orçamentário, detalhar as fases do plano orçamentário, apresentar as vantagens e limitações em fazer o budget nas empresas, e por fim verificar se as empresas brasileiras sentem o impacto das limitações do plano orçamentário.

### **1.4.Métodos e técnicas**

#### **1.4.1. Estratégia de pesquisa**

Segundo Hair et al. (2005), o principal conceito de pesquisa em controlo de gestão é a busca constante da verdade responsável utilizando a análise, união e reunião de informações, fazendo com que as decisões sejam mais assertivas e eficientes. Também afirma que a pesquisa é abrangente e envolve uma série de premissas que se concentram em entender pessoas e as suas interações com sistemas.

Toda pesquisa em controlo de gestão é uma investigação científica, com objetivo de entender e proporcionar a maximização de valor nas empresas de acordo com os fenômenos estudados, sempre tentando corrigir os problemas que as organizações enfrentam. É uma base de informação que auxilia a gestão a ter maior controlo nas decisões estratégicas prevendo os possíveis cenários que podem ser enfrentados.

Hair et al. (2005) afirma que uma pesquisa deve ter o máximo de objetividade e ser de fácil reprodução, sendo que se qualquer pesquisador venha a fazer uma pesquisa semelhante

utilizando as mesmas metodologias a feita, conseguirá obter os mesmos resultados aos feitos na pesquisa original.

#### **1.4.2. Coleta de dados**

Todas as áreas empresariais podem ser medidas através de pesquisas e coleta de informações para que se crie cenários que direcionam o futuro das empresas. Essas informações geralmente são coletadas por meio de inquéritos, análise presencial ou até mesmo entrevistas diretas.

Este estudo utilizou o método de coleta de informações e dados survey, o qual é a “coleta de informação dos respondentes com o propósito de compreender e/ou predizer alguns aspectos do comportamento da população de interesse” (Tull & Hawkins, 1976, p.373). O termo survey traduzido para o português pode ser entendido como investigação ou levantamento de informação e dados ou, até mesmo em tradução pode ser utilizado diretamente como pesquisa científica.

Aaker, Kumar e Day (1990), afirma que a principal vantagem deste método é a coleta de uma grande quantidade de dados de somente um respondente em uma única vez e estes podem ser e abranger diferentes perspectivas, sendo elas: opiniões, conhecimento, variáveis de classificação entre as diversas áreas. Os autores dizem ainda que esse tipo de pesquisa pode ser do tipo exploratório e, normalmente, esse tipo de investigação busca o entendimento sobre um problema ou sobre hipóteses a serem confirmadas. Essa metodologia é bastante flexível e normalmente qualitativa. Referente às hipóteses do tipo de pesquisa exploratório, normalmente são vagas e as vezes respondem de forma parcial a questão da pesquisa.

O survey é um processo de coleta de informações de forma primária a partir de pessoas. Esses dados podem variar de acordo com as opiniões, crenças ou até mesmo a experiência no conteúdo e as características da empresa.

Hyman (1957, p.2), afirma que no método survey não ocorre apenas a função descritiva de acumulo de opiniões diretas, mas também pode ter função detalhada através de instrumentos que podem detalhar uma análise simultânea de diversas variáveis e também uma análise multidimensional.

Esse estudo tem o caráter exploratório buscando analisar o comportamento das empresas quanto a utilização de ferramenta de controlo de gestão para o controlo orçamentário, assim sendo a utilização do survey adequado para se obter bons resultados.

### **1.4.3. Inquérito e amostra**

O método survey utilizado foi o de inquérito online sem a presença de entrevistador via *google forms*. Os participantes foram convidados por e-mail e via mídias profissionais sociais através de o envio de um link que direcionava para responder ao questionário. O acesso foi só para responder ao questionário, sendo que as informações coletadas tiveram objetivos exclusivos para proporcionar o estudo. O questionário foi armazenado no site da *google forms*.

Yun & Trumbo (2000), apresentam como vantagem dos *surveys online*, o baixo custo, a dimensão de atingimento, a rapidez do envio e retorno e também a interação mais agradável e criação de ambientes interativos.

As questões elaboradas no inquérito foram elaboradas de forma simples para que todos os cargos dos diversos departamentos das empresas conseguissem contribuir da melhor forma. Segundo Hair (2005), a mensuração é feita a partir do uso de escalas, sendo que uma escala pode ser de diversos tipos, tais como: ordinal, intervalar, nominal, métricas quantitativas ou qualitativas. O inquérito utilizou principalmente escalas não métricas nominais para classificar e identificar as afirmações .

O universo da pesquisa é formado por opinião dos colaboradores perante às empresas em que trabalham, qualifica as empresas quanto ao tamanho, quantidade de colaboradores, faturamento e o seu segmento.

Segundo Parasuraman (1991), a amostragem por conveniência é o procedimento o qual o pesquisador forma a base para selecionar a amostra de unidades. A amostra utilizada foi por conveniência que envolve a seleção dos elementos que pertencem a amostra e que fazem mais sentido para oferecer as informações que melhor contribuem para a pesquisa.

## **1.5.Estrutura**

O presente trabalho está estruturado em 4 capítulos, conforme o detalhamento apresentado abaixo:

Capítulo 1 – Introdução: Traz as principais informações da estrutura da dissertação, contendo a definição do tema e sua importância, a justificativa do tema a ser pesquisado, o objetivo, os métodos e técnicas abordados no desenvolvimento tais como tipo de coleta de informações, estratégia da pesquisa e modelo de amostra e pesquisa.

Capítulo 2 – Revisão da Literatura: Este capítulo tem como objetivo realizar uma revisão bibliográfica e desenvolver fundamentação teórica das principais referências sobre planejamento financeiro e orçamentário e suas limitações, trazendo os principais conceitos e modelos de budget que se tem e são utilizados nos dias de hoje nas empresas.

Capítulo 3 – Pesquisa: Neste capítulo é apresentado o detalhamento e resultados do estudo realizado, com os comentários pertinentes e as análises referente a devolutiva do inquérito feito, assim como a a apresentação e validação do modelo de investigação.

Capítulo 4 – Conclusão: Neste capítulo é apresentado as considerações finais do resultado encontrado, comparando com o a revisão bibliográfica e as limitações para novos estudos.

## 2. Revisão bibliográfica

Neste capítulo é descrito as principais fundamentações teóricas para o desenvolvimento do estudo. Dando início com o conceito do cenário empresarial e estratégia, assim como o controlo de orçamento nas empresas. Seguido dos instrumentos de controlo de gestão Planeamento Estratégico e *Balanced Scorecard* e sua ligação com o orçamento empresarial. Após o detalhamento dos principais tipos e conceitos de *budget* empresarial, assim como as fases do processo orçamentário, detalhando as vantagens e limitações do orçamento que as empresas têm em optar por esse tipo de controlo ou não.

### 2.1. Estratégia e cenário empresarial

Com a evolução da tecnologia as empresas precisam estar com as ferramentas de controlo de gestão bem alinhadas para que possam se manter competitivas. Isso torna a competitividade um elemento de extrema importância para que as empresas se mantenham na perpetuidade em uma mercado que está cada vez mais inovador, competitivo, dinâmico e complexo. São diversas as incertezas sistêmicas ou não, que afetam as decisões que impactam diretamente nas projeções futuras das empresas.

Existem diversas variáveis externas à empresa que não são controláveis internamente como exemplo o atual cenário da pandemia e outros fatores como câmbio entre outros. As forças competitivas e as retenções que envolvem o meio dos negócios fazem com que os líderes de departamento se atualizem constantemente para que possam absorver e tomem as melhores decisões para o crescimento sustentável das organizações.

Tregoe et al.(1989) afirma que a implementação da estratégia é tão importante quanto a sua definição e criação. A qualidade desempenho é diretamente proporcional a aplicação da estratégia no aspecto operacional, tendo como base saber fazer a transformação da visão em ação. Também traz que o planeamento estratégico deve fazer parte das atividades da empresa, assim como a importância da formulação da visão e sua implementação é uma decisão que permite realizar as atividades da empresa vinculadas ao plano estratégico.

A estratégia tem como foco basicamente, a melhor utilização dos recursos empresariais, sendo eles técnicos e financeiros, humanos, os quais estão disponíveis para as empresas.

Assim para que as empresas possam definir uma estratégia, elas precisam fazer uma análise do ambiente interno e do segmento de mercado em que elas estão inseridas, com o objetivo de identificar os melhores caminhos para utilizar menos recursos para maximizar os lucros e atingir da melhor forma as iniciativas definidas no planeamento, (Ansoff, 1984).

A estratégia descreve o modo que uma empresa pode maximizar valor para os seus acionistas, clientes, comunidade onde está inserida e todos *stakeholders*, (Kaplan, 1996). De acordo com Kaplan e Norton (1996), a estratégia é a escolha dos tipos de mercado de atuação e segmento dos clientes que a área comercial pretende atender, definição dos processos internos e controlos críticos que as unidades de negócios devem buscar a excelência para que possam concretizar a proposta de valor aos seus clientes, e selecionando as individualidades para atingir os objetivos internos dos clientes e financeiros.

Ainda, Kaplan e Norton (1996), definem estratégia com foco: “a arte de estratégia em identificar e buscar excelência nos poucos processos críticos que reforçam a criação de valor para os clientes”. A estratégia exige que o trabalho seja integrado e em equipe pois as mudanças são necessárias praticamente em todos os departamentos da organização. A estratégia define a lógica para concretizar a visão, assim como deve ser medida por intermédio dos objetivos e indicadores do *balanced scorecard* e reflete a proposta de valor para o cliente.

De acordo com Porter (1980) a estratégia está diretamente ligada à maximização de valor para os acionistas, clientes e todos os *stakeholders*, fazendo com que a vantagem competitiva venha do valor que uma empresa que consegue criar aos seus clientes, seja na diferenciação por ter benefícios únicos ou por conseguir se diferenciar dos concorrentes no preço. Desse modo, as empresas que conseguem trabalhar com o foco do cliente conseguem ter desempenho superior em relação aos seus principais concorrentes.

Segundo Porter, os diferenciais que fazem as empresas serem melhores que seus concorrentes têm origem nas atividades de sua cadeia de valor, sendo na criação, produção, entre outras atividades como produção e venda dos produtos. “A eficácia operacional significa realizar atividades semelhantes melhor que os concorrentes. Em contraste, o posicionamento estratégico significa atividades diferentes daquelas dos concorrentes ou realizar atividades semelhantes de maneira diferente”, Porter (1980).

Como mencionado, o avanço da tecnologia faz com que as empresas estejam em constante mudança. Segundo MacRae (199, p.112), são cinco as principais forças que estão remodelando o mundo dos negócios: a modernização tecnológica, alterações na estrutura demográfica, o avanço no processo de globalização, preocupação com o meio ambiente e o impacto das mudanças governamentais na sociedade. Os negócios terão o futuro definido por seus ativos intangíveis, ou seja, pelo capital intelectual, o qual será e está sendo influenciado pela tecnologia e os clientes sendo cada vez mais exigentes.

Indo de encontro na mesma linha de pensamento, Chimerine (1997) acredita que estas mudanças têm uma constância, cíclica ou de pequeno prazo. Muitas delas interferem e alteram o cenário econômico mundial. Isso é compactuado por Fuller (1999, p.92) quando cita que as empresas sempre terão competitividade e concorrência independentemente do setor, ramo de atividade, e nacionalidade. Desse modo, as empresas devem saber trabalhar suas estratégias e operações para estarem preparadas diante do novo cenário de competitividade.

Um método para se manter na perpetuidade é de criar estratégias que deem suporte a inovação que proporcionem crescimento mesmo em tempos de incerteza dos mercados econômicos. Para conseguir se posicionar dessa forma, é preciso tomar decisões com grande rapidez, ter uma estrutura flexível, estar alinhado com as novas necessidades dos clientes e preparar a estrutura interna para prever e prevenir as ameaças e oportunidades do ambiente em que está atuando. Para ter competitividade é necessário ter um time de colaboradores com o talento para criar estratégias inovadoras.

Para a tomada de decisão e ser eficiente no controlo de gestão as empresas precisam cada vez mais ser eficientes com o tratamento de informação e assim obter indicadores e premissas, que se convertem em escolhas fundamentais para o seu futuro. Para Fuller (1999), quando se fala em melhorar as informações, as empresas precisam preocupar-se em desenvolver habilidades para um melhor desempenho em três áreas:

- coleta e tratamento de informações, metodologia de análise de informações, as quais, muitas vezes não estão somente dentro da empresa, mas sim fora e em tempo real;
- criar e desenvolver uma estrutura para controlo de gestão e tomada de decisões que seja descentralizada;

- envolvimento de todos os *stakeholders* com integração e com instrumentos que sejam flexíveis, que são subsidiados por inovação e contínuo aprendizado.

O cenário em que a gestão deve elaborar as estratégias sofre alterações e mudanças, as quais precisam ser revisitadas para alinhar o plano. Segundo Ohmae (1998, p22), não é somente a transformação do mundo empresarial para o mundo da informação, mas também é não ter mais limites entre as fronteiras e o acesso à informação ser muito mais rápido e possível de qualquer lugar do mundo.

Diante disso, Hope e Fraser (1999, p.2) descreve que as empresas são afetadas por inúmeros fatores, os quais:

- os clientes não são mais fiéis a marca quando não estão satisfeitos, uma vez que é fácil a informação sobre produtos e serviços de acordo com a necessidade. Faz com que as empresas estejam alinhadas com o foco do cliente e de acordo com suas necessidades;
- o resultado e retorno não é mais o que faz com que seja a principal exigência dos investidores. Os acionistas estão revendo o conceito de retorno por desempenho e sim pensando em estrutura e estratégia;
- mão de obra qualificada é escassa, pois a nova geração procura liberdade, reponsabilidade e desafios;
- os processos e atividades estão com ciclos de vida cada vez menores, fazendo com que a necessidade de inovação esteja cada vez mais presente nas organizações para que possam ter um fluxo perpétuo de estratégias;
- busca contante por qualidade e eficiência operacional para ter ganho de competitividade no momento baixa dos preços;
- empresas mais transparentes e com maior exigência pelos órgãos fiscalizadores perante a ética, responsabilidade socioambiental.

Segundo Drucker (1998, p.49), as informações e acontecimentos de fora da empresa e dos não clientes, novas tecnologias e mercados não trabalhados ainda, terão cada vez mais participação das estratégias vencedoras. Uma empresa que não tem estratégia, corre um grande risco, pois a concorrência pode absorver rapidamente seus cliente e oferecer novas soluções. De acordo com Porter (1997, p.6) ser eficiente não basta, a estratégia é o diferencial

para garantir uma posição única e diferenciada que irá colaborar para enfrentar os concorrentes.

Segundo Abell (1999, p.106), o planeamento estratégico colabora diretamente para a excelência empresarial, sendo de duas formas: “hoje para hoje” que corresponde ao planeamento de curto prazo que implica em um plano de no máximo um exercício detalhado e o outro tipo é “hoje para amanhã” que implica em um orçamento proposto em um contexto de uma posição de mercado refletido no longo prazo, tabela 2.1.

O planeamento para “hoje” requer uma estratégia única de como a empresa deve suportar as operações no presente, dados os objetivos, competências e nicho de mercado. O planeamento para o futuro requer um horizonte de iniciativas e planos os quais mostram e conduzem a empresa a chegar no objetivo da visão.

**Tabela 2.1 - Medida de controlo x horizonte de tempo**

	<b>Operacional</b>	<b>Estratégico</b>
<b>Amanhã</b>	Controlo Orçamentário	Controlo estratégico dos fatores-chave do sucesso
<b>Hoje</b>	Relatórios detalhados do progresso	Monitoramento do progresso de grandes marcos

Fonte: Abell (1999, p.14)

O aumento na complexidade das atividades nas empresas é refletido pelas constantes mudanças que exigem que as empresas tenham uma maior quantidade de informações para ter o controlo dos processo operacionais e produtivos. Nesse modo, faz-se necessário subsidiar as estratégias mais emergentes como inovação e ativos intangíveis, entre eles os funcionários e técnicas de tecnologia.

Dessa forma, o início para o sucesso dos negócios é a definição e escolha das estratégias corretas, embora não seja o único fator. Além da estratégia, é necessário instrumentos de controlo de gestão para executar e controlar o planeamento. Segundo Simons (1995, p.3), por mais que as estratégias sejam as melhores, serão inúteis a menos que os gestores entendam as ferramentas de controlo e a sua implementação.

Para obter resultado na implementação da estratégia, as empresas tem como instrumento de controlo de gestão os orçamentos. Logo após que a estratégia da empresa é definida e formulada é o momento de espelhar as metas e objetivos nos processos orçamentários.

### **2.1.1. Planeamento estratégico**

O planeamento estratégico tem o seu surgimento em meados de 1970, no entanto, como já comentado, o termo estratégia tem origem em anos anteriores no setor militar. A partir de 1970, começou a ser muito mais disseminado os conceitos da estratégia empresarial em escolas de administração, empresas de consultoria estratégica, o que refletiu em uma grande aceitação para o mercado dos conceitos do planeamento estratégico, os quais vêm sendo aprimorados.

Para Cunha (2000, p.10), o planeamento estratégico é um processo que analisa sistematicamente os pontos fortes da empresa, as oportunidades e ameaças do clima organizacional. Esse levantamento de informações tem o foco em estipular as estratégias, ações que permitem o ganho de competitividade e os objetivos.

Desse modo, nota-se que o planeamento teve uma evolução com o passar do tempo ao acompanhar as mudanças de ambientes, migrou de um planeamento financeiro para um planeamento estratégico incorporando estratégias não financeiras como, aprendizagem organizacional, conhecimentos, mercado, clientes, inovação entre outros.

Catelli et al. (2001, p353), menciona que a construção do planeamento estratégico é onde se traz os cenários futuros para o presente a fim de poder antecipar as oportunidades e ameaças. Lere (1991, p.301) afirma que o planeamento pode ser dividido em três vertentes distintas, sendo elas: planeamento estratégico, tático e operacional.

- O planeamento estratégico geralmente é modelado para um horizonte temporal de longo prazo, sendo em média de cinco a seis anos. Normalmente é utilizado as demonstrações financeiras do passado, porém não traz muitas informações quantitativas. Primeiro, o planeamento estratégico decide o direcionador para onde a empresa deve ir; o segundo avalia o setor de atuação em que a empresa atuará, e o terceiro desenvolve estratégias com o foco de colaborar para o alcance dos objetivos.

Sinteticamente o plano estratégico faz com que a gestão das empresas indique a direção para o caminho que a empresa deverá seguir nos próximos anos.

- Planeamento tático e operacional geralmente estão ligados a variáveis quantitativas, que, normalmente, são relacionadas e impactam com as metas financeiras que serão alcançadas no tempo estipulado no plano. Catelli et al. (2001, p.353) afirma que o produto, após sua criação, vem de cada etapa de planeamento operacional que é ditado pelas diretrizes estratégicas qualitativas, que consiste em se obter não somente um plano operacional, e sim mais de um e assim optar pelo o melhor, o que a figura 2.1 demonstra.

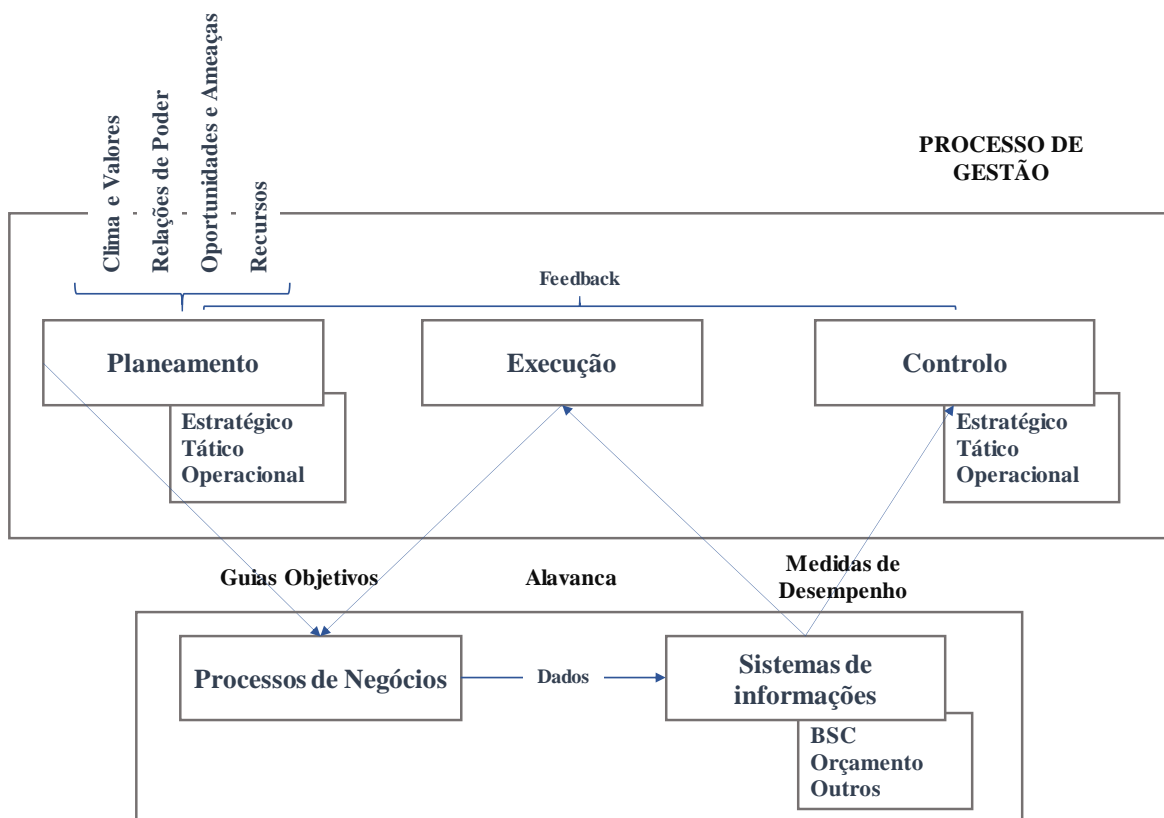


Figura 2.1 - Processo de gestão

Fonte: Adaptado de Hollander, Dema e Cherrington (1996)

Os planos táticos estão ligados aos objetivos quantitativos das empresas. Estes não implicam nas atividades da administração no dia-a-dia, sendo esta a função do plano operacional. O planeamento operacional é a operação no detalhe, a qual especifica o modo como deve ser concretizado as atividades na perspectiva operacional.

O planeamento estratégico é formalizado através dos instrumentos de controlo de gestão, ferramentas e sistemas integrados como o BSC e o orçamento, os quais permitem fazer o controlo e executar as estratégias das operações. Normalmente, o planeamento estratégico tem três etapas, as quais:

- a elaboração da estratégia, o planeamento;
- implementação da estratégia, a execução;
- acompanhamento da estratégia, o controlo.

### 2.1.2. Elaboração do planeamento estratégico

Em primeiro plano aparecem a relação de poder relacionada com a cultura e valores. A cultura empresarial traz os pressupostos iniciais da empresa, o que ela desenvolveu e inventou lidando com os problemas externos e internos e que funcionam de forma assertiva e foram validados para que pudessem ser ensinados para nos novos colaboradores da equipe, aprendizagem que fará com que ajudará na forma de perceber e pensar em relação a esses desafios Schein (1982). A cultura organizacional está diretamente ligada a história dos negócios e o contexto social em que estão inseridos.

De acordo com Tawney (1962), as relações de poder condizem com a capacidade do funcionário, grupo ou unidade em modificar as suas condutas de modo a orientar e prevenir para que todos os envolvidos sejam assertivos e tenham atitudes corretas.

O processo de planeamento estratégico tem basicamente os seguintes passos, figura 2.2.

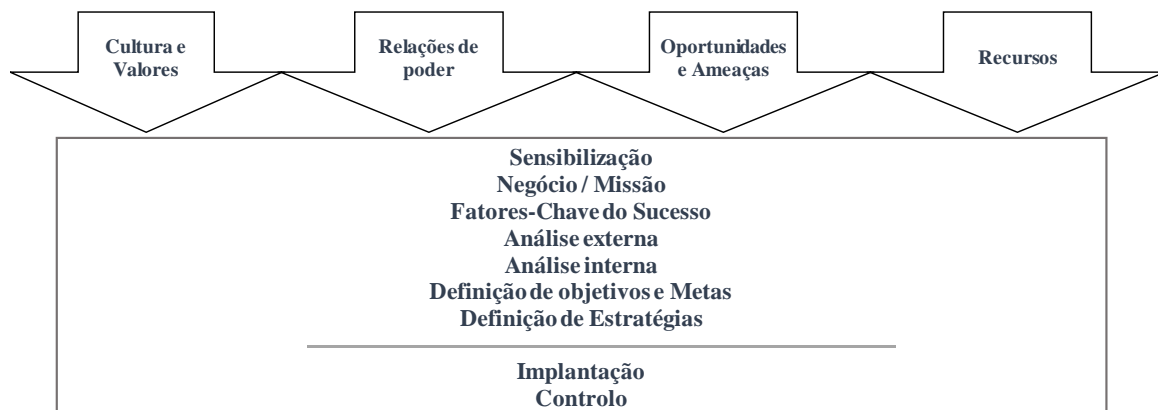


Figura 2.2 - O processo de planeamento estratégico

Fonte: Adaptado de Cunha (2000)

O segundo quadro da figura 2.2, mostra a sensibilização como a primeira característica do processo de planeamento estratégico. E é a etapa que envolve todos os departamentos da empresa, uma vez que a visão global deve ser de conhecimento de todos envolvidos, sendo que os colaboradores devem ser motivados e norteados a entenderem o seu papel para contribuir com o plano estratégico da melhor forma.

Segundo Kotler (1980), a missão é o link entre o negócio e com a possibilidade de realizar e satisfazer alguma necessidade do ambiente que define a razão e o ser da empresa. Já Oliveira (1994, o.71), refere a missão como determinação do direcionador para onde a empresa quer ir, sendo em uma perspectiva na qual já atua ou deseja atuar.

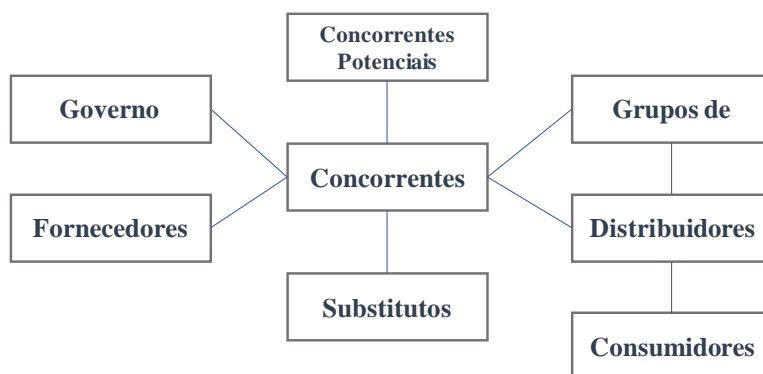
Os atributos que a empresa deve ter para que seja eficiente e maximize o ganho em suas atividades são reflexos dos fatores-chave de sucesso. É onde a empresa deve se destacar e obter os melhores resultados, como exemplo: ser única, ter qualidade, bom preço, inovação dentre outros, de acordo com sua atividade.

O ambiente define as ameaças internas, restrições e oportunidades. Segundo Porter (1980, p.17), o meio competitivo se dá pelo facto das ameaças e oportunidades da empresa, com suas recompensas potenciais e seus riscos de retorno. Os impactos sobre a empresa, de factos governamentais, interesses sociais entre outros são o reflexo das expectativas da sociedade.

O fator diferencial e vantagem frente aos concorrentes é tão importante quanto a empresa ver seus pontos fracos e fortes, isso se dá a partir da análise interna ou de um diagnóstico. Segundo Porter (1980, p.17), o perfil dos ativos e as qualificações em relação a concorrência são impactados acerca dos pontos fracos e pontos fortes da empresa, sendo eles recursos financeiros, lembrança da marca, aderência tecnológica, entre outros. A implementação da estratégia escolhida é decidida a partir das motivações e as necessidades dos principais *stakeholders* da empresa. A combinação dos valores organizacionais com os pontos fortes e pontos fracos determinam até onde uma empresa pode chegar e as estratégias que podem tomar como forma de controlo de gestão.

As ameaças são situações que interferem no risco para as empresas, enquanto as oportunidades trazem situações do ambiente, as quais a empresa pode usar a seu favor para obter ganho de competitividade. Para Mintzberg et al. (2000, p.31), as variáveis ambientais são seis, entre elas: mudanças governamentais, mudanças econômicas, mudanças na

competição, mudança na sociedade, mudanças no mercado e mudanças nos fornecedores o que é demonstrado na figura 2.3.



**Figura 2.3 - Forças que dirigem o meio externo**

**Fonte: Porter (1980)**

Iudícibus (1998) afirma que a análise da estrutura interna da empresa é o fundamento principal para que se tenha um bom planeamento estratégico, somados à análise financeira e econômica, sendo a análise dos demonstrativos contábeis um instrumento que faz com que se tenha uma visão da evolução dos negócios.

O fluxo da política empresarial envolve os controlos internos que orientam os procedimentos internos e externos das organizações. Após as políticas definidas, a organização define o curso de ação, ou seja, as definições das estratégias, fazendo a utilização das premissas da análise SWOT, sendo os pontos fortes e fracos e levando em conta também as oportunidades e ameaças do ambiente. Feita a definição das estratégias é feita a definição das metas e objetivos que são os alcances que a empresa almeja atingir de acordo com as responsabilidades de cada departamento.

O planeamento estratégico deve valorizar os recursos intangíveis da empresa e ser elaborado de modo transparente e objetivo com a finalidade de proporcionar gestão participativa, valorizando as atitudes e ações dos colaboradores.

Uma premissa para se obter uma gestão de sucesso é ter uma estratégia clara. A implementação da estratégia é um momento que resulta da alta gestão na tomada de decisões para o processo o qual é detalhado em três dimensões, Tavares (2000, p.330):

- as equipas devem trabalhar juntas para implementação, o ganho competitivo sustentável só terá êxito com o esforço e integração de todas as áreas;
- comprometimento de todos os colaboradores envolvidos para a realização da implementação, e o comprometimento para a sua realização;
- coordenação com competência técnica e gerencial para identificar e resolver problemas, disponibilidade do capital intelectual e dos recursos técnicos.

## **2.2. *Balanced Scorecard* (BSC)**

O *balanced scorecard* é uma ferramenta para controlo de gestão que, para muitas empresas, serve para substituir o orçamento. Esse capítulo irá abordar as origens, características e principais conceitos na utilização do BSC e sua implementação. Por fim, é apresentado as principais dificuldades e limitações da utilização desse método, dando ênfase para uma maior integração entre o orçamento e o *balanced scorecard*.

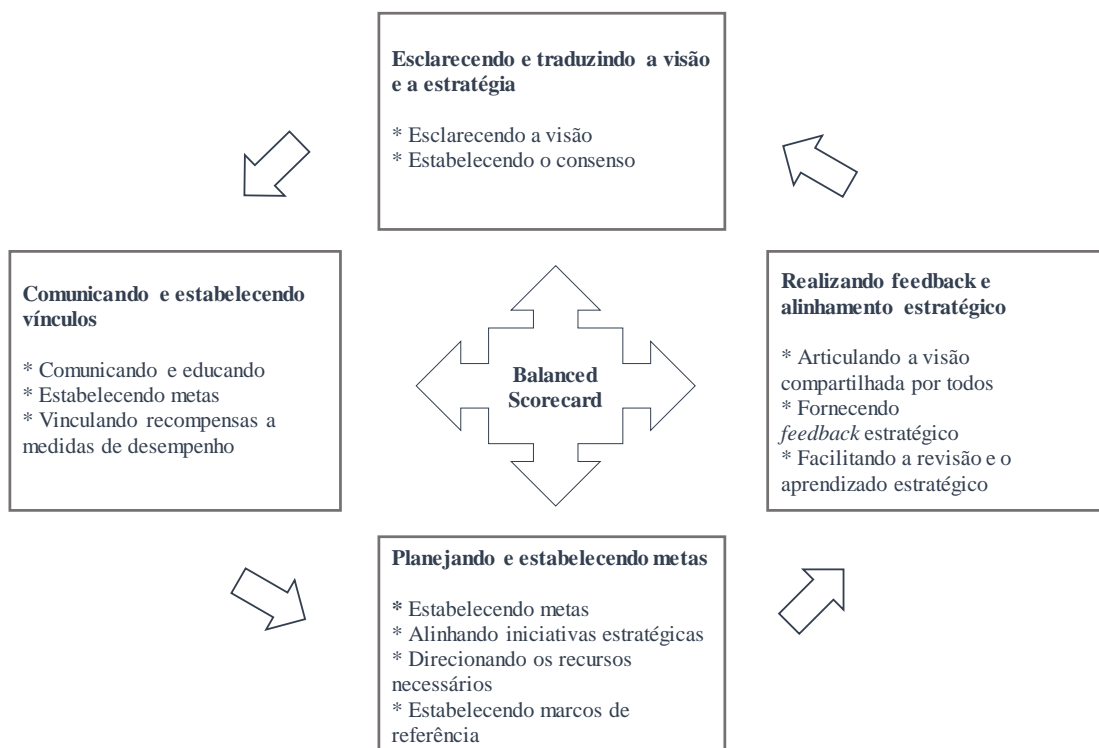
### **2.2.1. Conceito e característica**

Com a constante mudança dos cenários de mercado principalmente impactando, principalmente, as variáveis não controladas internamente nas empresas e a exponencial evolução da tecnologia como ferramenta para ganho de produtividade nos processos. O mundo empresarial está em busca contínua por melhores sistemas de informação, para que possam ter melhor controlo financeiro e não financeiro, sendo um desses sistemas o *balanced scorecard*.

A partir de 1992, Kaplan e Norton descreveram artigos que apresentaram o *balanced scorecard* com diversas perspectivas que incorporaram os diversos indicadores. Após, em 1996, esta abordagem foi detalhada no livro “*The Balanced Scorecard*”, sistema de medição que diversas empresas as quais têm abrangência internacional fizeram sua implantação com sucesso e resultados positivos.

Segundo Atkinson et al. (2000, p.592), o BSC reflete o início para avaliação sistemática dos objetivos da empresa, sendo conduzido por uma decisão individual e vindo de uma estrutura focada no aprendizado organizacional. Já, Kaplan e Norton (2000, p.119) afirmam que o *balanced scorecard* é como os instrumentos que conduzem uma aeronave, fornecendo informações completas para os gestores conduzirem a empresa e seus departamentos.

Segundo Kaplan (1998, p.120), o BSC teve sua essência inicial voltada para um sistema de medição de indicadores de desempenho financeiro e não financeiro e acabou se tornando um sistema gerencial. A construção do BSC passa por quatro processos básicos os quais estão demonstradas na figura 2.4.



**Figura 2.4 - O BSC como sistema gerencial**

**Fonte: Kaplan e Norton, (1997, p.12).**

As medições do BSC são complementadas com outras quatro perspectivas: sendo a de aprendizagem e conhecimento, a qual é o foco nos funcionários das empresas, os processos internos os quais devem ser constantemente revisitados e melhorados, o cliente como foco do negócio e a perspectiva financeira.

Segundo Kaplan (1998, p.124), antes da decisão de utilização da ferramenta BSC a empresa deve tomar duas decisões. Sendo a primeira a de dar ciência a administração da empresa dos aspectos que foram utilizados em decidir por esse método de controlo. Por segundo, é a definição do mentor do processo, ou seja a pessoa que conduzirá e ficará de responsável desde o início até o controlo.

### 2.2.2. BSC e Orçamento

Para Kaplan e Norton (2001, p.289) o processo de orçamento deve ser conectado com a implementação do BSC. Ainda Kaplan e Norton (2001, p.290), o BSC é um modelo de gestão estratégica inovador, mas ao mesmo tempo que é inovador, ele deve ser conectado ao antigo sistema do orçamento, para o controlo e gestão dos objetivos e estratégias. Essa ligação consegue-se ver no “loop duplo” (figura 2.5).

O primeiro loop integra o BSC ao planeamento estratégico, através dos indicadores estratégicos. O segundo loop integra o BSC com o orçamento, através de medidas operacionais, figura 2.5.

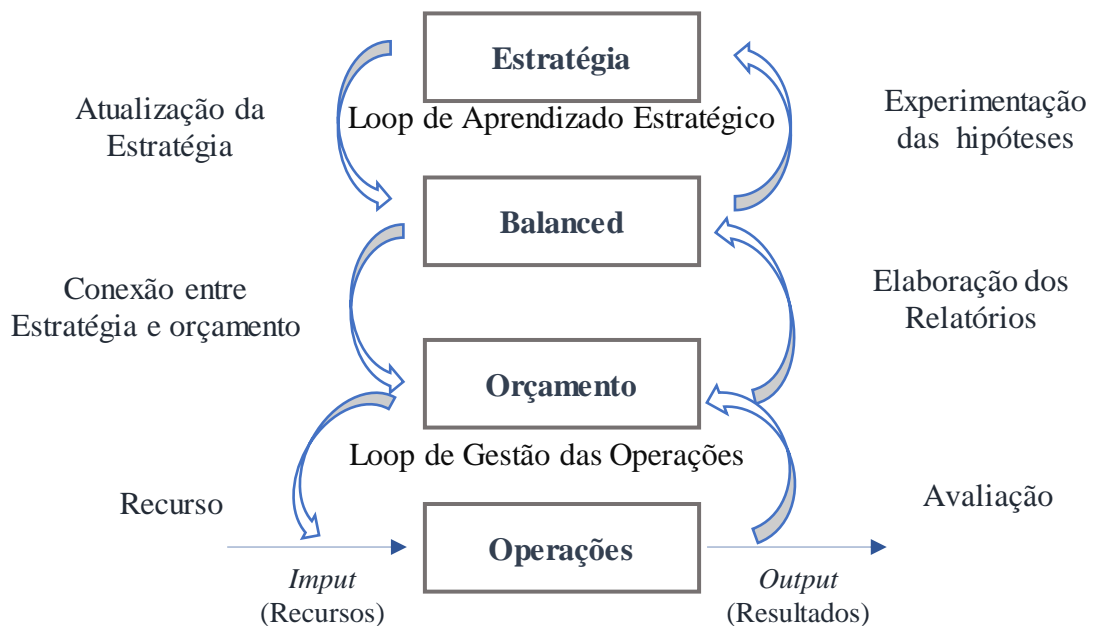


Figura 2.5 - Loop duplo: converter a estratégia em processo contínuo

Fonte: Kaplan e Norton (2000, p.289).

Esse instrumento de controlo de gestão tem o seu foco na estratégia, figura 2.5. Para Kaplan e Norton (2000) esse instrumento administra três remédios para restaurar a saúde do sistema gerencial:

- ligação entre estratégia e orçamento: os objetivos e iniciativas estratégicas definidos na construção do BSC, estão diretamente conectados e explícitos no detalhe no orçamento;

- fechamento do ciclo estratégico: a medição dos resultados e pesquisa de clima referente ao processo de BSC, dão um novo complemento para geração de novas medidas e foco nas estratégias;
- experimentação, aprendizado e adaptação: Os gestores podem ser mais analíticos ao experimentarem as hipóteses estratégicas com subsidio das informações contatadas no orçamento.

## **2.3.Orçamento**

Com o objetivo de subsidiar conceitos técnicos para o estudo, faz-se necessário a revisão da literatura a cerca do planeamento orçamental. Cabe frisar que para o melhor entendimento do processo orçamentário é fundamental ter conhecimento do planeamento o qual são estipuladas as metas e objetivos para o orçamento.

### **2.3.1. Conceitos e características e objetivos**

A origem do orçamento se deu na administração pública, já em empresas privadas, o orçamento teve sua primeira implementação em 1919 por Brown o qual era gerente financeiro da *Du Pont Memours* nos Estados Unidos, Zdanowicz (1989).

No Brasil, o foco nos estudos no conteúdo de orçamento se deu a partir de 1940, mesmo sendo pouco utilizado até as duas décadas seguintes. Em 1970 foi quando as empresas sim deram a importância de fazer controlo orçamentário e passaram a utilizar a ferramenta de orçamento em suas atividades como forma de instrumento de controlo de gestão, Zdanowicz (1989).

Em sua primeira fase o orçamento empresarial teve como predomínio o foco na projeção dos resultados e após o seu controlo, sendo que o plano era feito para prever os níveis de atividade para o exercício do ano seguinte.

No segundo momento a ênfase foi dada para a revisão contínua, sempre projetando novamente os próximos doze meses, desse modo removendo os dados do mês realizado e incluindo o projetado para o mesmo mês do ano seguinte.

No modelo seguinte foi dado o surgimento do orçamento base zero, modelo o qual tem o princípio de fazer as projeções com base que as operações estivessem iniciando da estaca

zero tendo a necessidade de justificar todos gastos. Justificativa a qual os gestores devem fazer para os valores orçados com base se a empresa estivesse iniciando a operação.

A quarta etapa descreve o orçamento flexível, que dá destaque para orçamento dos diversos níveis de atividade assim tendo assim um maior controlo das operações e desse modo pode ser detalhado e estimado os custos e ganhos para qualquer nível de atividade dentro do negócio.

Após surgiu o orçamento por atividades de forma a ser uma extensão do método de custeio baseado por atividades, com projeção e controlo e uso de premissas e norteadores para as atividades.

Por fim o orçamento perpétuo o qual tem a previsão do uso de recursos com a fundamentação de relação causa efeito. O modelo das etapas está demonstrado na figura 2.6.

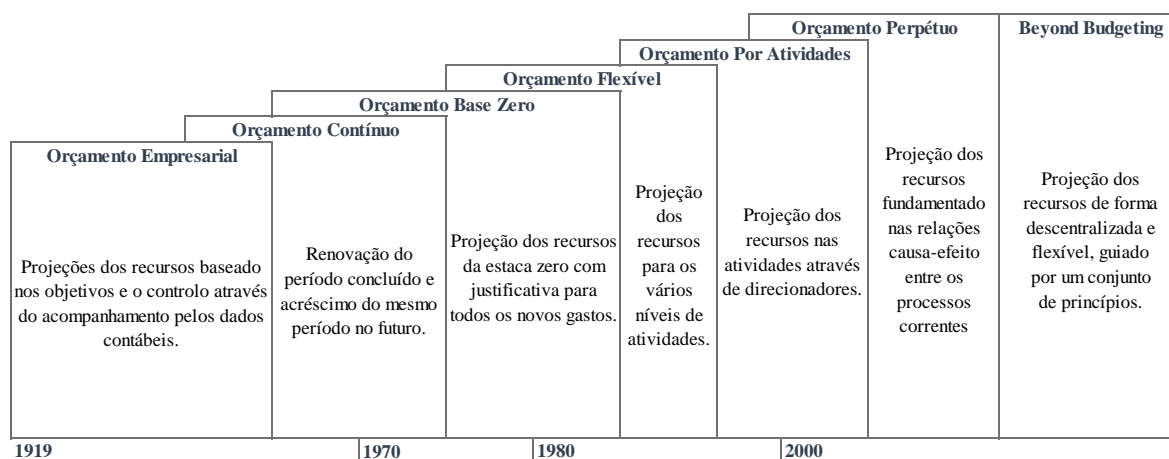


Figura 2.6 - Evolução dos processos orçamentários

Fonte: Lunkes (2010)

Com a evolução do tempo o orçamento foi acompanhando e se modelando as novas teorias de gestão além de existir outros processos como o orçamento padrão , incremental e de tendência, os quais são menos usuais.

Segundo Frezatti (2006), o orçamento é uma expressão quantitativa de um plano futuro da administração para uma determinado período. Lavarda e Torrens (2012) dizem que orçar é prever em um determinado tempo futuro os objetivos e o controlo do desempenho e seus desvios do estipulado.

O princípio fundamental do orçamento é o planeamento e o controlo do resultado, através do planeamento plano formalizado e sua coordenação efetiva com o equilíbrio do controlo dinâmico de todos os departamentos da empresa.

Para Horngren, Foster e Datar, (1997, p.125), um orçamento é a fórmula de um plano que espelha o futuro das empresas para um determinado período de tempo. Podendo abranger premissas financeiras ou não, servindo como direcionador para que a empresa consiga chegar aonde ela projetou. Referente aos aspectos financeiros, são os quais representam e quantificam as projeções dos demonstrativos financeiros futuros, indicando a criação ou não de valor perante ao que foi planeado.

Boisvert (1999, p.340) reforça que a forma estruturada do conjunto de previsões quantitativas é o orçamento, sendo a materialização numérica dos projetos e planos do negócio. Confirma também que é composto por dados financeiros e não financeiros, no entanto, os não financeiros são representados em função de uma unidade de medida dos recursos apropriados (litro, hora, peso, etc.). As premissas quantitativas incluídas no orçamento podem estar diretamente ligadas aos dados históricos, ou ainda de análises feitas dos processos de produção entre outros.

Para Brookson (2000, p.6), o orçamento é um plano que está vinculado as atividades futuras e pode ser estimado de diversas formas, mas normalmente é composto pelos diversos departamentos das empresas na perspectiva financeira trazendo subsídios para estimar o desempenho do negócio. O orçamento é nada mais que o plano financeiro e não financeiro que normalmente se é estimado para um ano.

Além de serem considerados instrumentos de avaliação dos planos estratégicos, o orçamento permite o controlo no detalhe sendo por atividade, por centros de responsabilidade, sendo que as informações precisam estar alinhadas com o sistema de custos e contabilidade.

Segundo Brookson (2000, p.7), o orçamento é essencial para o planeamento e controlo da empresa ajudando a coordenar as iniciativas e ações dos objetivos atribuídos aos departamentos e aos gestores, assim detalhando as despesas e auferindo as receitas por departamento, conforma a tabela 2.2.

**Tabela 2.2 - Os seis objetivos principais do orçamento**

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

**Fonte: Brookson (2000, p.9)**

Para Zdanowicz (1989, p.21-22), o processo orçamentário deve apresentar três características básicas, as quais, a participação direta dos responsáveis, flexibilidade na aplicação e projeção do futuro. Tung (1994, p.39) complementa, colocando uma premissa de acerto considerável a adaptabilidade ao ciclo operacional da empresa, a capacidade de reação aos problemas e utilização de informação para controlo de gestão.

### **2.3.2. Ciclo orçamentário**

Boisvert (1999, p.341), define que o processo orçamentário é o modelo ou a forma de como a empresa faz o orçamento. Para Horngren, Foster e Datar (1997, p.125), as empresas com ótima administração, normalmente têm o seguinte ciclo orçamentário:

- planeamento e controlo dos norteadores de todos departamentos da empresa;
- estipulado uma premissa de referência, sendo assim criação de um conjunto de expectativas específicas, para que os resultados possam ser comparados e obter os seus desvios;
- análise dos desvios, seguido de planos de ações para o alcance dos objetivos;
- novo planeamento, tomando como base os desvios identificados.

A maior preocupação do orçamento é a implementação do programa aprovado no planeamento estratégico. Estes programas são representados estão conectados a todas atividades das organizações, tais como: desenvolvimento de novos produtos, logística focada

na distribuição, entre outras. O orçamento reflete em curto prazo os planos estratégicos de longo prazo que inclui todos projetos, suas receitas e despesas. Porém, todos gastos em investimento em imobilizado, nova unidade de negócio, equipamentos, entre outros, precisa de aprovação do departamento de orçamento e assim feita a inclusão nos planos de contas.

Cada empresa utiliza o modelo de processo orçamentário que se enquadrar melhor com suas estratégias, essa escolha vai de acordo com as necessidades e expectativas dos gestores e acionistas. Segundo Boisvert (1999, p.340), o orçamento deve permitir:

- dimensionar e prever os próximos objetivos da organização e planejar as compras;
- projetar as necessidades de mão de obra direta (MOD);
- desenvolver o fluxo operacional para a produção;
- estimar os recursos para suprir os objetivos;
- estabelecer um plano de investimento;
- parametrizar o orçamento de produção;
- projetar os orçamentos financeiros e ajustar o orçamento global.

O processo orçamentário também deve estabelecer:

- contribuir para que os planos estratégicos se tenham continuidades;
- fazer controlo periodicamente para verificar os desvios dos;
- controlo e análise da eficiência e a eficácia dos gestores e seus departamentos;
- revisitar os objetivos e a estratégia da organização.

### **2.3.3. Estrutura do orçamento**

O modelo básico de um processo de orçamento é formado por um conjunto de orçamentos projetados para o período estipulado no planeamento estratégico, os quais refletem em uma projeção financeira de acordo com as necessidades de cada centro de responsabilidade da empresa. Sempre envolvendo e impactando todas as decisões, sejam elas operacionais ou financeiras como demonstra a figura 2.7, a qual demonstra as peças fundamentais para a composição de um orçamento global.

A figura 2.3 demonstra que a primeira perspectiva do orçamento global é o orçamento operacional, sendo formado pelas seguintes peças: orçamento de receitas e vendas,

orçamento de fabricação, orçamento do estoque final, orçamento de custos dos materiais, orçamento da mão-de- obra direta, orçamento dos custos indiretos de fabricação e os orçamentos das despesas departamentais.

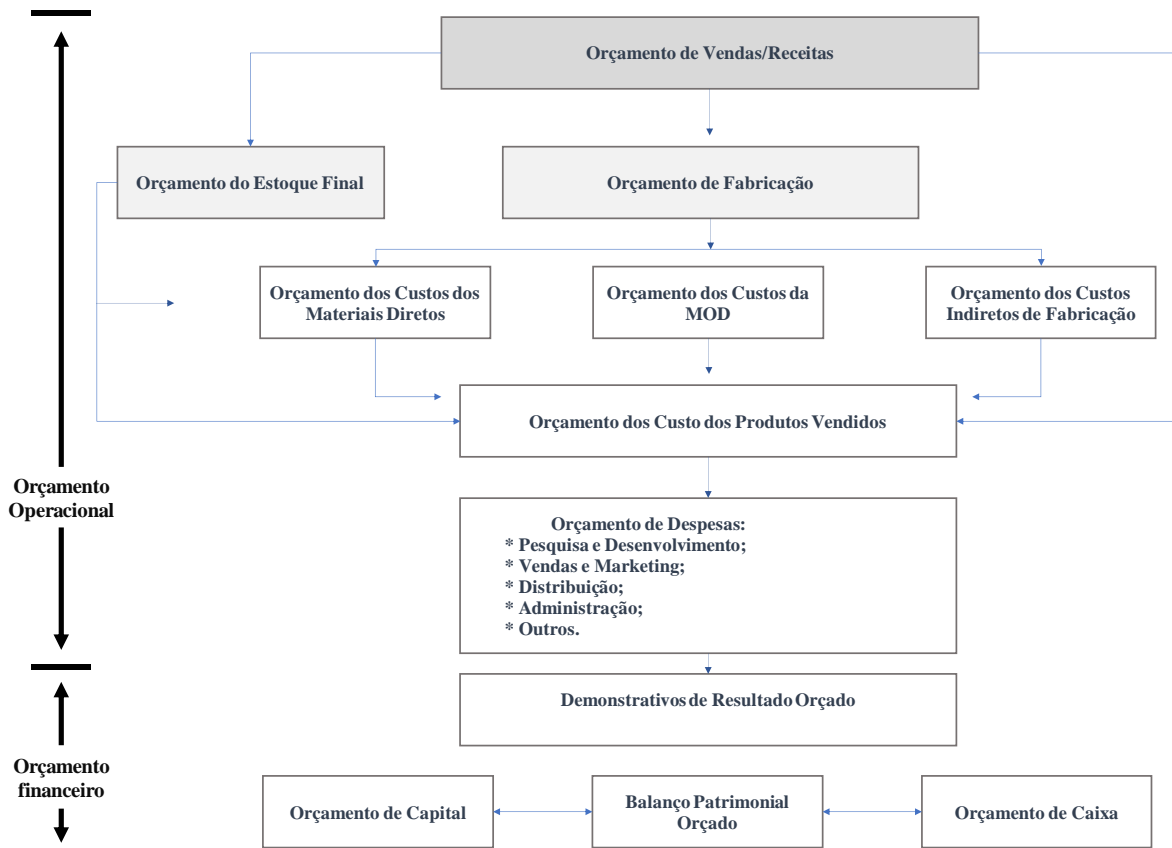


Figura 2.7 - Exemplo de orçamento global

Fonte: Adaptado de Horngren, Foster e Datar (2000)

A segunda perspectiva aparece o orçamento da parte financeiro o qual é composto pelo orçamento de caixa, orçamento de capital, balanço patrimonial, orçamento de caixa, e demonstração do exercício projetado. O plano operacionais tem como objetivo a aquisição e o trabalho com recursos escassos, já o plano financeiro concentram-se em obter os meios concretizar o operacional.

#### 2.3.4. Vantagens do Orçamento

Segundo Sanvicente e Santos (2000, p.23), são diversas os benefícios do orçamento. Os que mais convertem positivamente são:

- um sistema que unifique e fixe as metas e políticas da empresa e todas suas filiais. Segundo Welsch (1973, p.42) e Zdanowicz (1989, p.31), o orçamento faz com que as empresas se enquadrem antecipadamente as regulamentações básicas;
- a integração dos diversos orçamentos no orçamento global, faz com que os gestores tenham um maior engajamento e participação para fixar os objetivos. Segundo Welsch (1973, p.42) e Zdanowicz (1989, p.31), esse método faz com que seja necessário ter uma estrutura administrativa que absorva em um sistema todas as premissas para os centros de responsabilidade. Indo de encontro, Tung (1994, p.37) complementa que o orçamento fortalece a administração, através da melhoria contínua dos sistemas de controlo, assim com as análises das informações e tratamento de dados;
- faz com que as atividades sejam tratadas como projetos, sendo que são descritas com início meio e fim, sendo atribuído a cada uma delas um responsável. Segundo Welsch (1973, p.43), o orçamento integra toda a equipa da administração promovendo a participação e colaboração de todos. Frezatti (2000, p.20), complementa que é imprescindível a atribuição de responsabilidades para que se possa haver cobrança por resultados;
- faz com que a alta gestão pense estrategicamente e não tenha tanto envolvimento no operacional diário. Segundo Welsch (1983, p.64), isso faz com que a alta gestão esteja livre dos problemas rotineiros internos, assim tendo tempo para o pensar no plano estratégico.
- quantifica e qualifica a eficiência das unidades de negócios e dos departamentos, permitido acompanhar o atingimento dos objetivos parciais e gerais da organização. Para Welsch (1983, p.65), nesse sentido os gestores tem maior preocupação e comprometimento com o planeamento e a visão econômica perante as despesas do seu departamento. Zdanowicz (1989, p.31) afirma que a elaboração do orçamento obriga a empresa a utiliza o planeamento com a visão de conter despesas;
- um orçamento feito para todos departamentos da empresa, tende a melhorar a utilização dos recursos a ela disponíveis, bem como adequar estes às atividades consideradas prioritárias, para que sejam alcançados os seus objetivos. Segundo Welsch (1973, p.43), o orçamento permite ver o atingimento dos objetivos da empresa. Já Frezatti (2000, p.21), afirma que quando um centro de responsabilidade tem um planeamento de negócios, o orçamento permite uma auto avaliação para que

se possa corrigir as metas a serem atingidas no futuro. Welsch (1973, p.42) e Zdanowicz (1989, p.31) concluem que o orçamento faz com que a empresa se avalie constantemente.

Horngren, Foster e Datar (1997, p.125), afirmam que os instrumentos de controlo de gestão, em sua maioria, tem como seu principal foco os orçamentos. Sendo administrado de forma integrada, os orçamentos implicam no planeamento, impactando na seu implemento, fornece parâmetros de desempenho, promove a integração, comunicação dentro das organizações.

### **2.3.5. Limitações do Orçamento**

Mesmo tendo benefícios o processo orçamentário apresenta algumas limitações que devem ser consideradas. Todo processo por mais que seja detalhado e alinhado com a estratégia da empresa, não passa de uma estimativa, estando sujeito aos cenários e premissas internas e externas, as quais podem inviabilizar a assertividade.

Segundo Frezatti (2000, p.24), o planeamento do negócio depende de diversas variáveis que são externas e não controláveis internamente, tais como, taxa de juros, taxas de cambio, entre outros que são bastante difíceis de serem estimados e impactam diretamente nas projeções. Indo no mesmo sentido Welsch (1983, p.65), complementa que o a aertividade ou não dependem diretamente da previsão e escolha correta das premissas.

Cokins (1999, p.4) descreve que o processo de orçamento ocupa um tempo expressivo e longo e, muitas vezes, levando mais que um ano, podendo dificultar ainda mais as previsões. Muitas vezes, o orçamento não consegue alocar as mudanças de comportamento dos clientes e outros que possam ocorrer durante o processo. Frezatti (2000, p.33) complementa que as expectativas dos interesses externos fazem pressão nos itens internos. O processo orçamentário deve ser acompanhado e revisado constantemente, o que toma tempo e dinheiro.

Segundo Wood e Sangster (1996, p. 444), em nenhuma segmento da contabilidade é necessário ter o envolvimento tão grande de pessoas quanto no orçamento. O orçamento é um direcionador para as empresas buscarem os objetivos, sendo uma forma de ter um controlo da empresa e seus departamentos. Cokins (1999, p.5) complementa que em muitos

casos, nas empresas normalmente os esforços dispendidos no orçamento não superam os benefícios.

Para Wood e Sangster (1996, p.444), o processo orçamentário pode causar algumas ações e reações não desejadas nas pessoas:

- o gestor do departamento de vendas recusa o pedido de viagem para o comercial atender uma proposta de venda. O motivo: o orçamento do departamento para essa premissa ultrapassou o limite de gastos. O impacto: perda de uma venda lucrativa e uma parceria de longo prazo, que foi absorvida pela concorrência. Cokins (1999, p.4), descreve que o orçamento é útil para negócios que são estáveis e para a gestão que usa o financeiro de forma inteligente;
- a solicitação de horas extras pelo gestor não foi recusada pelo facto de já terem extrapolado o orçamento. O impacto: ocorreu atraso na entrega do trabalho e a empresa sofreu uma multa contratual. Cokins (1999, p.5), descreve que após a conclusão do orçamento o foco vai para o controlo.
- pouco antes do final do exercício o gestor percebe que estava sobrando recursos de seu orçamento, então ele consome desnecessariamente os recursos orçados, pois essa diferença pode ser deduzida no próximo período. O impacto: estoque desnecessário podendo causar impactos negativos no caixa da empresa. Indo de encontro, Cokins (1999, p.5) afirma que os gestores tentam enganar as organizações tentando beneficiar o seu orçamento para o ano seguinte;
- o teto de gastos para treinamento foi atingido, desse modo o gestor do departamento de pessoas não permite que nenhum treinamento seja feito até o final do período. O impacto: os colaboradores ficam descontentes buscam oportunidades em outras organizações.

Segundo Cokins (1999, p.5), existe uma diferença entre orçamento e planeamento financeiro. O orçamento apenas quantifica os recursos de acordo com o plano contábil, desse modo não colabora para rever as políticas e planos estratégicos.

Kaplan e Cooper (1998, p. 326), o orçamento nas organizações é uma processo de negociação que envolve os gestores dos centros de responsabilidade e a alta gestão. Os

gerentes dos centros de responsabilidade tem o interesse em sempre ter mais recursos para gastar, enquanto a alta gestão tenta fazer o controlo dos gastos para sua unidade

Segundo Drury (1996, p.518), o orçamento distribui os recursos, tais como, água, internet, custos de material, energia elétrica, entre outros para os centros de responsabilidade sem fazer sua medição ou ter parâmetros para medir a eficiência nesses gastos. Existem diversos motivos para o orçamento falhar, entre eles:

- estrutura organizacional inadequada;
- escolha de um sistema de custeio inadequado;
- falta de apoio da alta gestão da empresa;
- estático para reajustar as estimativas;
- falta de objetividade, sendo muito detalhado.

Boisvert (1999, p.368), complementa os motivos que podem contribuir para uma falha no orçamento:

- o uso excessivo das de dados do passado para projetar e definir os objetivos;
- ajustes gerais de percentuais nos custos, sem analisar o impacto nos departamentos;
- análise do resultado com foco no facto e não no que se pode fazer para corrigir;
- não adaptação para as mudanças tendo como consequência os ajustes de metas.

Um dos grandes problemas enfrentados pelas empresas na implementação do orçamento, segundo Mason (1996, p.32), é modelar e operar os softwares existentes no mercado. Segundo as equipes responsáveis pelo orçamento, nenhum software é capaz de satisfazer completamente todas as exigências das empresas. A decisão tem sido de desenvolver sistemas próprios mais adaptados à realidade de cada situação. O uso de softwares prontos ajusta-se melhor a uma dada filosofia e a um certo estilo de administração que talvez não sejam aceitáveis em outras empresas.

O modelo de orçamento escolhido para ser implementado, dependendo da empresa pode aumentar as limitações ou aumentar. A evolução da tecnologia e o avanço das informações em tempo real fazem com que muitos dos processos anteriores sejam sanados de acordo com a estratégia e gestão.

## 2.4. Processos orçamentários

### 2.4.1. Orçamento contínuo

O principal conceito do orçamento contínuo é de ser constante, ou seja, acompanhar o planeado versus o realizado, tendo uma periodicidade maior do controlo orçamentário. Deste modo, os profissionais envolvidos no processo de orçamento fazem uma análise mensal do real pelo orçado e é feito uma correção mensal dos desvios de acordo com as estratégias da empresa. Assim o orçamento passa a ser visto como estratégia, sendo que é possível anteceder as diretrizes e fazer mudanças para os ajustes que se precisar.

Normalmente o ano fiscal da empresa é seguido pelo período orçamentário para as atividades operacionais. Welsch (1983, p.82), afirma que quem tem a crença que planos realistas podem ser executados em um curto período de tempo, utiliza o orçamento contínuo, fazendo com que seja fundamental se planear e projetar novamente por força do modelo de orçamento.

Um ano é bastante curto de modo que se possa obter melhor exatidão nas operações futuras das organizações, mas longo de forma que o futuro possa ser visto em um contexto mais analítico, Warren, Reeve e Fess (2001, p.183). O orçamento anual é continuamente revisto excluindo as informações do mês que se concluiu e inserindo os dados para o mesmo mês do período seguinte.

A premissa principal do orçamento contínuo é a constante atualização, e a ideia é que no fim e cada ciclo se inclua um novo período que pode ser de um mês, ou a quantidade que a estratégia da empresa venha a achar o correto, a figura 2.8 demonstra um exemplo de ciclo de orçamento contínuo.

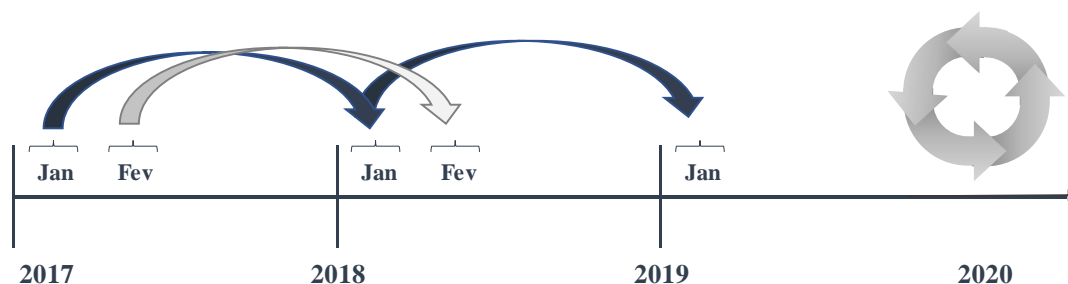


Figura 2.8 - Ciclos orçamentários do orçamento contínuo

Fonte: Warren (2001)

Como toda ferramenta de controlo de gestão o Orçamento Contínuo também chamado de Rolling Forecast, tem suas vantagens na sua utilização e suas desvantagens para quem aderir a esse modelo orçamentário, conforme a tabela 2.3:

**Tabela 2.3 - Vantagens e desvantagens do orçamento contínuo**

Vantagens	Desvantagens
Como existe uma cultura de rever o orçamento mensalmente, não é preciso parar a empresa toda a cada 12 meses para fazer o Orçamento Anual. Basta olhar para tudo o que já foi feito, revisar os dados estimados e fechar os números.	O tempo que pode ser consumido para fazer as revisões orçamentárias mensalmente, além da necessidade de maior engajamento dos times.
Por conta do dinamismo, o Orçamento Contínuo é recomendado para empresas que atuam em segmentos com produtos com ciclos de vida curtos ou mercados muito voláteis, como tecnologia ou moda.	Também por causa do dinamismo, o Orçamento Contínuo não é indicado para empresas que atuam em segmentos com produtos com ciclos de vida longos, como commodities ou concessões. Afinal, as variações acontecem em períodos maiores de tempo.

**Fonte: Elaboração própria (2020)**

Analisando as assertividades e os erros do mês anterior, os envolvidos no processo de orçamento podem incluir premissas de forma a obter um impacto positivo no período futuro, dispendendo um tempo constante para sua elaboração e revisão. Uma alternativa para as limitações desse tipo de orçamento é o orçamento de base zero (OBZ) em que não se baseia no passado e tem como premissa que todos projetos devem ser justificados, como será demonstrado no item a seguir.

#### **2.4.2. Orçamento base zero**

Outra ferramenta para elaboração do planeamento orçamentário é o orçamento OBZ que é a projeção para um determinado período a partir de uma base zerada, ou seja, não se leva em conta e nem se considera os custos, receitas, despesas e investimentos dos exercícios anteriores, ou seja, não se considera a base histórica destas informações.

Normalmente, a empresa que elabora o seu orçamento de forma convencional, considera que os gastos do exercício anterior se mantêm novamente para sua projeção, sendo necessário que todas metas de receitas sejam alcançadas, o que não é necessariamente uma verdade. Essa aplicação acaba refletindo em um orçamento desalinhado com a estratégia e muitas vezes superfaturado, pois os números não são analisados de forma detalhada e cuidadosa.

Para Pyhrr (1981), o Orçamento Base Zero é um processo de planeamento e de orçamento de cima para baixo, de baixo para cima e, de novo, de cima para baixo:

De cima para baixo pelo facto que a direção deve estipular as metas e objetivos de cada departamento organizacional. Por segundo, de baixo para cima, pelo facto dos gestores responsável por cada centro de responsabilidade terem a oportunidade de avaliar e recomendar ações e iniciativas para o atingimento dos objetivos. Por terceiro, de cima para baixo novamente, pois a direção ouve as recomendações e as prioridades estabelecidas pelos departamentos operacionais.

Segundo Pyhrr (1981, p.5), este processo envolve a avaliação e a separação por prioridades destes pacotes por grau de importância, sempre analisando na ordem do custo ou benefício que cada um dos pacotes têm. Essa escolha deve ser baseada nos objetivos estratégicos e os gestores dos departamentos enfileiram os pacotes em ordem decrescente no que se refere benefício para a empresa.

Todo pacote de decisão é representado por uma necessidade ou projeto de um centro de responsabilidade da empresa. Esses pacotes são complementos que impactam nos diferentes níveis de atividade e de consumo dos recursos. A figura 2.9 demonstra o processo de seleção dos pacotes de decisão.

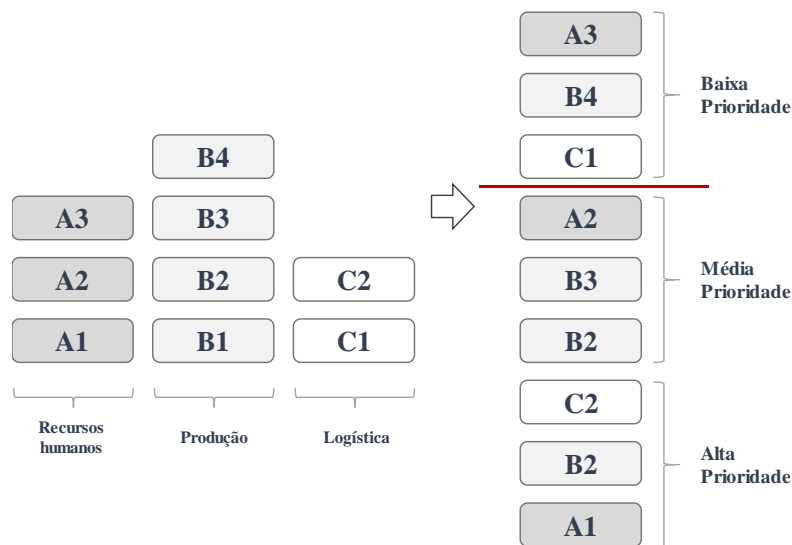


Figura 2.9 - Priorização dos pacotes de decisão

Fonte: Lunkes (2009)

Como principal desvantagem do orçamento OBZ é a demora para sua elaboração, assim esse método podendo ser burocrático com inúmeros controlos e muitos processos. O OBZ tem o tempo de elaboração muito maior do que os modelos mais tradicionais, pelo facto de que os gastos devem ser justificados e aprovados, tempo que poderia ser gasto em atividades mais produtivas.

Indo de encontro com as vantagens, o OBZ é bastante adaptável sendo que pode ser implementado em diferentes tipos de organização, sendo elas, com ou sem fins lucrativos, em atividades industriais, de serviços ou comercial. A tabela 2.4 elenca as principais vantagens e desvantagens do orçamento OBZ.

**Tabela 2.4 - Vantagens e desvantagens do orçamento OZB**

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
Permite alocação dos recursos de maneira muito mais eficiente;	Maior consumo de tempo do que orçamento tradicional;
Auxilia na detecção de orçamentos inflados;	Leva os gestores a pensar sobre (e justificar) cada item do orçamento;
Elimina processos que não agregam valor;	Necessário treinamento específico dos gestores;
Aumenta a motivação dos gestores ao dar maior autonomia e responsabilidade pela tomada de decisões;	Requer maior nível de honestidade por parte dos gestores e confiança por parte da direção;
Melhora a comunicação e coordenação dentro da organização.	Em uma organização de maior porte, sem uma ferramenta adequada de Gestão Orçamentária, o processo envolvendo muitos gestores e enormes quantidades de informações, pode ser bastante desafiador.

**Fonte: Elaboração própria (2020)**

### **2.4.3. Orçamento flexível**

Os desvios nas projeções dos orçamento empresarial comparados com o realizado, fazem com que seja difícil e complexa a análise da assertividade, na avaliação de desempenho, controlo e sistema de incentivos para os departamentos onde os gestores e colaboradores trabalham, e impactam a totalidade da empresa

A criação e os fundamentos deste método foram criados no início de 1970 na Alemanha por Kilger e Plaut, que adotaram duas premissas básicas para esse sistema: os centros de responsabilidade com controlo e cálculo de custos por serviço ou produto e distinção entre

custos variáveis e fixos por centro de responsabilidade. Princípios os quais dão origem ao *Flexible Plankostenrechnung* ou orçamento flexível.

Para Mott (1996, p.160), o orçamento flexível colabora para uma análise centrada nos custos por categoria, sendo detalhado em variável e fixa, para que se possa ter as diversas perspectivas por níveis de atividades. Esta afirmação difere da metodologia dos custos diretos e indiretos, pelo facto que alguns custos indiretos variam com o nível de atividade e alguns diretos, incluindo os salários, são fixos.

Para Atkinson et al. (2000, p. 803), orçamentos flexíveis são aqueles que as previsões estão atreladas e de acordo com os volumes de produção e vendas a serem realizados. Enquanto os orçamentos fixos são estipulados para apenas um nível de atividade. Assim o Orçamento flexível = (Custo variável orçado/unidade x Unidades reais) + Custos fixos orçados.

Segundo Wood e Sangster (1996, p. 457), “o principio do orçamento flexível é construir orçamentos em vários níveis de volume, e mostrar que custos e despesas podem variar nos diferentes níveis de fabricação e venda”. Já para Horngren, Foster e Datar (1997) esse tipo de orçamento é uma ferramenta subsidia os gestores a terem detalhes analíticos dos motivos dos dos desvios do planeado e realizado.

Segundo Lunkes (2010), no orçamento flexível as oscilações e desvios são controladas e analisadas pelos funcionários da empresa. Ainda Lunkes (2003, p.116), o factor mais importante no orçamento flexível é que é possível identificar o que está impactando as variações, se são dos preços de venda, pelo volume de negócios, entre outros, ou até mesmo se foram causados pelo uso apropriado ou não dos recursos.

Wood e Sangster (1996, p.457), afirmam que o princípio do orçamento flexível é que pode ser construído em diversos níveis de volume e se consegue obter o e se pode ter variação nos diversos níveis de fabrico e vendas. Os desvios de orçamento geralmente estão ligado ao controlo dos diferentes gestores da organização.

Watts (1996, p.640), indica que as variações entre o planeado e realizado podem ocorrer por três motivos::

- volume de negócios pode não representar o planeado;
- preço das unidades produzidas pode ser menor ou maior do que o planeado;

- custos reais podem variar de acordo com o planeado.

Assim como os outros tipos de orçamento o Orçamento Flexível apresenta vantagens e desvantagens para as empresas que optarem por essa ferramenta, tabela 2.5.

**Tabela 2.5 - Vantagens e desvantagens do orçamento flexível**

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
A principal vantagem do Orçamento Flexível está na relevância mantida nas Peças Orçamentárias relacionadas a Custos, Despesas e Investimentos.	Impõe uma necessidade muito maior de monitoramento das alterações existentes no negócio. É necessário que haja um processo de acompanhamento constante nos níveis de atividades da empresa. Também é preciso que os envolvidos se adaptem rapidamente as mudanças que podem ocorrer constantemente devido aos ajustes no orçamento.
Evita-se que a análise de desvios originados apenas pela diferença do nível de atividade interfira nas conclusões.	Evita-se que a análise de desvios originados apenas pela diferença do nível de atividade interfira nas conclusões.
O orçamento flexível pode ser usado para preparar a empresa antes que algum evento aconteça, orçando para vários níveis de atividade esperados.	O orçamento flexível também tem limitações no gerenciamento de medidas não financeiras.

**Fonte: Elaboração própria (2020)**

#### **2.4.4. Orçamento por atividades**

O ABC - Custeio Baseado em Atividades passou a ser utilizado em aplicações práticas a partir da década de 80. Para Cokins (1999, p.8), o ABC tem como função ter maior conhecimento dos custos, maior embasamento para a tomada de decisão e colaborar com o planeamento preditivo. A evolução deste modo de custeio é o orçamento por atividade.

A utilização do ABC faz-se necessário compreender todas atividades para o atendimento ao cliente, desde a produção até a venda, assim obtendo os processos no detalhe e os custos de acordo com cada atividade.

Segundo Ching (1995), para ser fiável e eficaz o orçamento deve ter seus recursos apropriados de forma correta, sendo de qualquer departamento ou atividade, para que possa cumprir as premissas determinadas no planeamento estratégico. O orçamento por atividades bem aplicado, identifica as atividades e os seus recursos, e como cada uma contribuí para maximizar o valor no seu processo e o peso na organização.

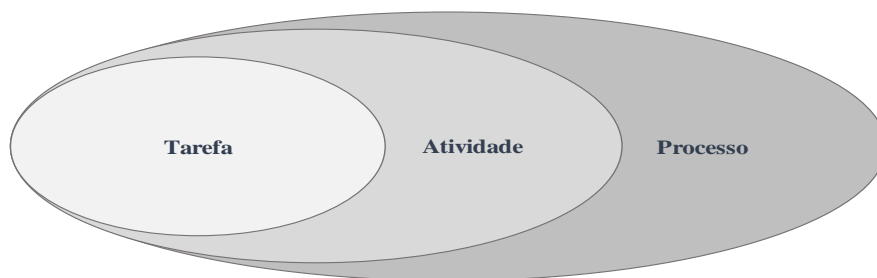
Para Horngren, Foster e Datar (1997, p.133), um dos benefícios do orçamento por atividades é a centralização do foco nos custos das atividades para o fabrico de produtos ou processo dos serviços. Neste modelo é decomposto os custos indiretos em centros de custos por atividades homogêneas, assim como a gestão identifica os direcionadores de custos para os custos indiretos, a partir de causa e efeito.

Segundo McLemore (1997), o orçamento por atividade é composto por uma expressão numérica das atividades previstas pela organização. Este espelha a capacidade de produção para o nível estipulado com a utilização de recursos financeiros ou não, de acordo com os objetivos estratégicos de forma a ter uma melhor desempenho.

Existem alguns conceitos básicos para a elaboração do orçamento por atividades: o processo, os recursos, as atividades, as tarefas e os direcionadores e a relação entre ambos conforme apresentado na figura 15.

- Processo

Para Nakagawa (1994, p. 44), o processo é uma cadeia de atividades que se relaciona entre si, sem dependência umas das outras e que estão ligadas pelos serviços que estão envolvidas. Tanto as indústrias como o serviços possuem diversos processos, figura 2.10.



**Figura 2.10 - Relações entre os processos, atividades e tarefas**

**Fonte: Boisvert (1998)**

Os recursos gastos são totalmente ligados ao funcionamento do negócio. É todo processo dispendido e realizado para o fabrico de um produto, serviço ou atendimento ao cliente.

- Atividades

Para Brimson (1996), uma atividade relata o que uma empresa faz com os produtos e o seu tempo. A atividade tem como principal função converter recursos (tecnologia, material, mão-de-obra) em serviços e produtos. Já Martins (2000), descreve que o custo de uma atividade compreende todos os sacrifícios de recursos necessários para desempenhá-la.

- Direcionadores de custos

Segundo Martins (2000), direcionador de custos é o fator que determina a ocorrência de uma atividade.

Para Kaplan e Cooper (1998), o orçamento por atividades nada mais é do que a contabilidade por atividades invertida. A contabilidade por atividades começa com a atribuição às atividades dos recursos utilizados e, via direcionadores, os custos das atividades aos objetos de custo, formados por produtos, ou clientes. As relações causais entre a contabilidade por atividades e o orçamento por atividades são apresentados nos diagramas da figura 2.11.

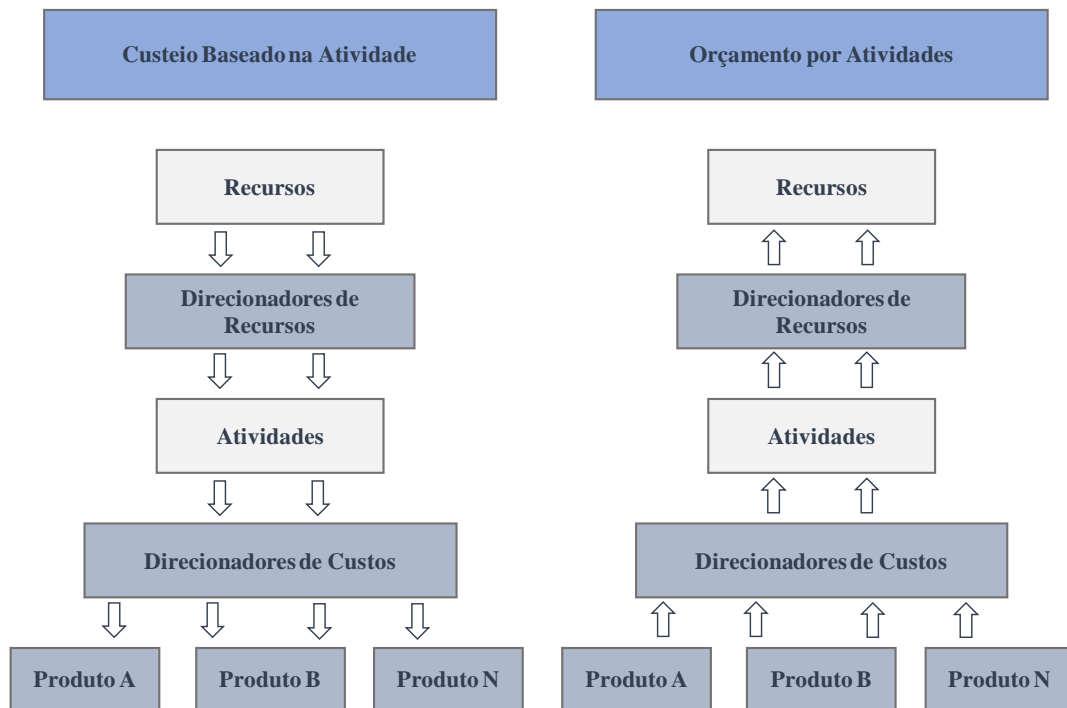


Figura 2.11 - O orçamento por atividades inverte as relações causais da CPA

Fonte: Kaplan e Cooper (1998, p.328)

Para Boisvert (1999), o sistema do orçamento por atividades reflete as atividades da empresa e aquelas de seu ambiente imediato que podem ter uma interferência sobre seus resultados.

Desse modo, os engenheiros responsáveis pelos serviços de pesquisa e desenvolvimento têm em suas atividades uma percepção diferente daquela do pessoal de chão de fábrica ou de qualquer atividade da empresa. Os indicadores decorrentes do sistema formam a representação da empresa sobre seu ambiente. Os gestores e empregados que executam as tarefas é que escolhem os indicadores; a cada um deles cabe a responsabilidade de definir os indicadores que serão mais úteis.

Entretanto, como tantos instrumentos de controlo de gestão, o orçamento pode ter diversos graus de complexidade e de elaboração, devendo em todos os casos adaptar-se às condições da empresa. As pessoas devem participar do processo de fixar as metas do orçamento por atividades, pois assim estarão comprometidas em atingi-lás. Assim como os outros tipos de orçamentos o ABB tem suas vantagens e limitações, tabela 2.6.

**Tabela 2.6 - Vantagens e desvantagens do orçamento por atividades**

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
Os custos são associados às atividades de maneira precisa, em cada uma das etapas de produção, e com isso, o processo de planejamento orçamentário tem muito mais precisão e as correções eventualmente necessárias se tornam mais efetivas.	Trata-se de uma metodologia complexa, que pode não valer muito a pena para uma pequena empresa com poucos produtos ou serviços.
Já que permite essa análise mais precisa, o Orçamento por Atividades elimina atividades desnecessárias e com isso ocorre a redução de custos e despesas.	Requer uma compreensão profunda das várias áreas da empresa, do contrário não terá precisão.
Se há redução de custos e despesas na produção de bens e serviços, é claro que ocorre um aumento de competitividade da empresa.	Esta é uma metodologia que consome muitos recursos de uma organização, já que para ser executada é necessário contar com a ajuda de colaboradores de diferentes áreas.
Reconhece os direcionadores de custos para cada atividade e com esse conhecimento os gestores podem controlar melhor as causas para esses custos e assim trabalhar para diminuí-las.	Sua elaboração necessita do envolvimento da diretoria, o que pode envolver muitos custos.

**Fonte: Elaboração própria (2020)**

#### **2.4.1. Orçamento perpétuo**

Conceito que surgiu no final do século XX, como um novo método para fazer a administração e controlo do processo de orçamento, o orçamento perpétuo que também é conhecido como *pepetual budgeting*, (BROOKSON, 2000). O orçamento perpétuo tem como objetivo prever os custos e o uso dos seus recursos, relacionando com suas causas e

efeitos entre os processos correntes (BRIMSON, 2000). Seus principais norteadores são: atualizar os planos quando ocorrem eventos chaves, elaborar relatórios de informações e

O processo de orçamento perpétuo permite e exige uma visão clara das relações entre as atividades e departamentos da empresa e como essas relações impactam o desempenho individual e global do negócio. Para Brimson , (2000) no processo de elaboração do orçamento perpétuo, é necessário a adoção de algumas medidas, figura 2.12:

- objetivo claro da visão do futuro do negócio, quanto aos resultados esperados atrelados as evidências do ambiente onde se está inserido;
- estratégia de mercado de atuação e iniciativas para geração dos resultados esperados;
- controlo dos recursos internos e análise constante dos produtos e serviços;
- incentivo e motivação para alinhar o perfil da liderança e de colaboradores, bem como de instrumentos de gestão de pessoal que suportem mudanças culturais orientadas no resultado financeiro e não financeiro;
- por final estabelecimento de um modelo organizacional alinhado com a visão futura e com a dinâmica e a demanda do ambiente.

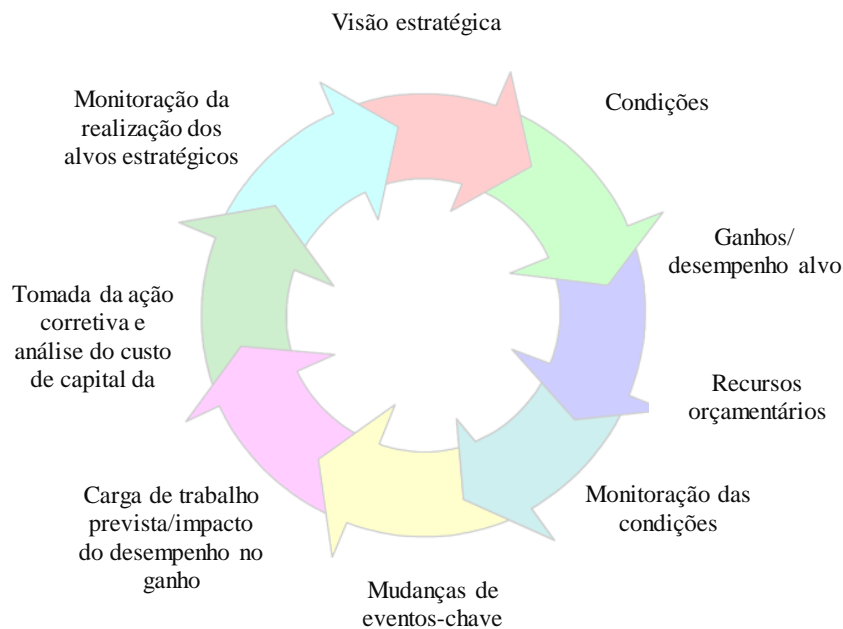


Figura 2.12 - Processo de elaboração do orçamento perpétuo

Fonte: Brimson (2000)

O controlo da previsão dos recursos de acordo com a relação entre causa e efeito, é permitido pelo orçamento perpétuo. Uma das grandes vantagens desse método é a de conseguir ter os recursos alocados com os objetivos e políticas do negócio. Os gestores conseguem ter tempo para focar na definição das estratégias, fazendo adequações dos recursos quando não utilizar a totalidade do recurso de uma determinada estratégia.

Assim como os outros orçamentos o orçamento perpétuo apresenta suas vantagens e desvantagens, quanto a sua utilização, tabela 2.7.

**Tabela 2.7 - Vantagens e desvantagens do orçamento perpétuo**

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
Ajuda a entender o efeito propagador dos eventos-chave e como eles afetam as metas orçamentárias.	Grande dificuldade de estabelecer as causas do consumo dos recursos.
Ajuda a entender o efeito propagador dos eventos-chave e como eles afetam as metas orçamentárias.	Consumo de tempo do que orçamento tradicional.
Maior flexibilidade nas metas orçamentárias.	

**Fonte: Elaboração própria (2020)**

#### **2.4.2. *Beyond budgeting***

A ideia principal do *Beyond Budgeting* é de ser um instrumento de controlo e gestão sem orçamentos. Este modelo incentiva a flexibilidade nas empresas e que tenham uma melhor adaptação as mudanças através de seus valores e princípios, baseados na descentralização de poder e na flexibilização de processos, os quais focam a não utilização dos orçamentos.

Jan Wallander, CEO da Svenska Handelsbanken, conhecida instituição europeia que havia abandonado em 1972 as metodologias de orçamento tradicionais, ou seja a centralização de poder em um plano centralizado, isso tudo devido aos descontentamentos com as limitações que esse tipo de abordagem provocava. Outra empresa que fez a mesma ação no seu controlo de gestão e abandonou o orçamento é a empresa Rodhia, multinacional francesa que em 1999 abandonou o orçamento, depois que a Borealis, uma empresa dinamarquesa, fez o mesmo em 1995, Hope e Fraser (2003).

Segundo Soares e Lima (2019), o *Beyond Budgeting* corresponde a descentralização do poder e na flexibilização de processos na elaboração do orçamento. Para a elaboração do *Beyond Budgeting* alguns dos princípios de descentralização de poder são: governança,

desempenho, empowerment, responsabilidade, responsabilidade pelos clientes, e informação. Os princípios que colaboram com a flexibilização de processos foram: metas, motivação e recompensa, planejamento, recursos, coordenação, e mensuração e controle.

Para Hope e Fraser (2003), o modelo *beyond budgeting* é um conjunto de processos que dão suporte as metas e seus atingimentos, colaboram para que o plano seja contínuo e sua coordenação de forma dinâmica para o controlo em diversos níveis da empresa. Desse modo, não é fixado um processo anual de negociação que implique em uma meta fixa, assim exigindo uma maior responsabilidade e confiança entre os participantes, responsabilizando os gestores e executivos das empresas

Hope e Fraser, (2003, p. 70), trazem seis premissas para adotar essa metodologia:

- extinção das metas anuais fixas para abordar objetivos situacionais, assim. As metas são variáveis, de acordo com os cenários vivenciados pelos gestores;
- o plano de incentivos é baseado nas metas externas avaliadas posteriormente, levando em conta o que deveria ser feito. O foco nesse olhar, é reduzir a intenção dos gestores fazerem manipulação do orçamento para simplesmente atingir as metas;
- processo estratégico contínuo e descentralizado, que deve ser incentivado considerando o nível de ambição e respostas rápidas;
- oferecimento de recursos quando demandados, o que reduz perdas, desperdícios e gastos desnecessários;
- coordenação entendida como uma única equipa, fazendo com que se tenha cooperação e a excelência dos serviços;
- disseminação rápida de informações, que devem ser disponibilizadas para facilitar o conhecimento e incentivar a ética empresarial.

Retirando o orçamento anual do controlo de gestão das empresas, existem alguns efeitos que se verificam na gestão. Hope e Fraser (2003, p. 27) indicam seis princípios focados na flexibilização do processo, as diferenças na abordagem da utilização do método tradicional de orçamento e o *beyond budgeting*, tabela 2.8.

Tabela 2.8 - Comparativo orçamento tradicional e Beyond Budgeting

Vantagens	Orçamento Tradicional	Beyond Budgeting
<b>Metas</b>	As metas são fixadas anualmente.	As metas não são fixas, mas continuamente monitoradas contra um dado benchmarking, preferencialmente externo, negociado com o grupo de gestores.
<b>Incentivos e premiações</b>	Os gestores recebem quando atingirem os objetivos.	Existe a confiança do recebimento das premiações a partir da avaliação do grupo de gestores que analisa o desempenho na abordagem dos projetos que foram acordados.
<b>Planos</b>	A figura das metas fixas (contratos fixos) está relacionada aos planos.	Existe a confiança de que qualquer ação possa ser exigida para atingir metas de medio prazo aceitas pelo grupo de gestão, dentro dos princípios de governança e parâmetros estratégicos da entidade.
<b>Recursos</b>	Os recursos cuja aceitação de disponibilidade para apoiar os orçamentos operacionais e de capital são colocados à disposição.	Existe a confiança de promover os recursos quando forem necessários.
<b>Coordenação</b>	As atividades serão coordenadas com outros gestores de planos de acordo com plano aceito ou redirecionado por nível superior.	Existe a delegação de confiança para que o gestor coordene as atividades a partir de acordos periódicos e exigências de clientes.
<b>Controlos</b>	O desempenho deve ser monitorado mensalmente e qualquer variação significativa deve ser revisada. Forecast demandado trimestralmente.	Existe confiança de que o forecast seja baseado na alternativa mais provável, de maneira que só existirá interferência se a tendência dos indicadores ficar fora de certo parâmetros

Fonte: Elaboração própria (2020)

Segundo Hope e Fraser (2003), a proposta feita pode colaborar a suprir três críticas do orçamento tradicional, indo de encontro com o a colaboração os autores apresentam três argumentos para defender a abordagem do *beyond budgeting*.

O primeiro é referente a não ser complexo, ter baixo custo e ser relevante para os usuários. Esses argumentos consideram que a gestão é descentralizada e proporcionam autoridade aos gestores, fazendo com que as decisões sejam rápidas e ágeis para os mercados de atuação. O facto de não ter o processo de orçamento anual tem implicação direta na redução de tempo e custos. Tempo que é utilizado pelos profissionais em atividades de maior importância para um controlo descentralizado para cada sector. Os gestores e líderes são beneficiados, pelo facto de ter maior tempo para gestão de pessoas e orientação dos seu departamento.

Por segundo a abordagem os autores trazem os factores de assertividade da econômina da informação. Esse modelo faz com que as empresas tenham uma facilidade para utilização de estratégias de inovação e assim obtendo um crescimento sustentável com foco na maximização de valor. Os tipos de orçamento fixo dificultam o ambiente de inovação contínua e a criatividade nas empresas.

O foco em redução de custos é de forma permanente e não de forma vertical como nas estruturas das empresas que usam os orçamentos tradicionais. Uma vez que os gestores e líderes têm maior compromisso com suas áreas e também a parte financeira dessas, faz com que o sentimento de pertencimento à organização seja maior e, desse modo os gestores criam o compromisso com a redução de custos e ganho de eficiência nos resultados.

As necessidades dos clientes serão atendidas de maneira adequada, sem pressões para atingir metas, o que deve provocar melhoria no próprio relacionamento a longo prazo. Os relatórios devem ser estruturados de maneira ética. Esse aspecto é tratado dentro do encorajamento de boa governança e comportamento ético. A completa abertura para disponibilização de informações é parte crítica do processo.

Por terceiro, o empoderamento da boa governança e da ética comportamental. O princípio de que as pessoas procuram organizações para se trabalhar onde possam ter o melhor equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. No entanto, não é todas as empresas que ainda conseguem atuar desse modo. Para os autores, a ausência de metas fixas torna possível uma melhoria no comportamento ético.

### 3. Descrição da pesquisa

Neste capítulo é apresentado o modelo de investigação proposto, e aplicação de metodologia com o objetivo de validar as hipóteses das limitações do orçamento. Para atingir os objetivos foi feito a descrição do modelo inicial de investigação e após a caracterização da amostra referente ao inquérito aplicado. Em seguida foi descrito a aplicação do modelo e as suas correções para se conseguir validar perante aos referenciais teóricos.

#### 3.1. Modelo de investigação

A partir dos principais conceitos do orçamento, estes obtidos da revisão bibliográfica surgiram hipóteses para a investigação sobre as limitações na aplicação do orçamento empresarial, dentre elas o elevado tempo para sua elaboração execução e acompanhamento, o alto custo pelo facto de envolver tempo de mão de obra e sistemas, pouco flexível devido a sua complexidade de ajuste e entendimento e muito complexo, devido as inúmeras informações e premissas que o orçamento abrange, esses fatores que são muito criticados por atrapalhar o processo orçamentário e sua aplicação. Na figura 3.1 é apresentado o modelo conceptual de investigação proposto.

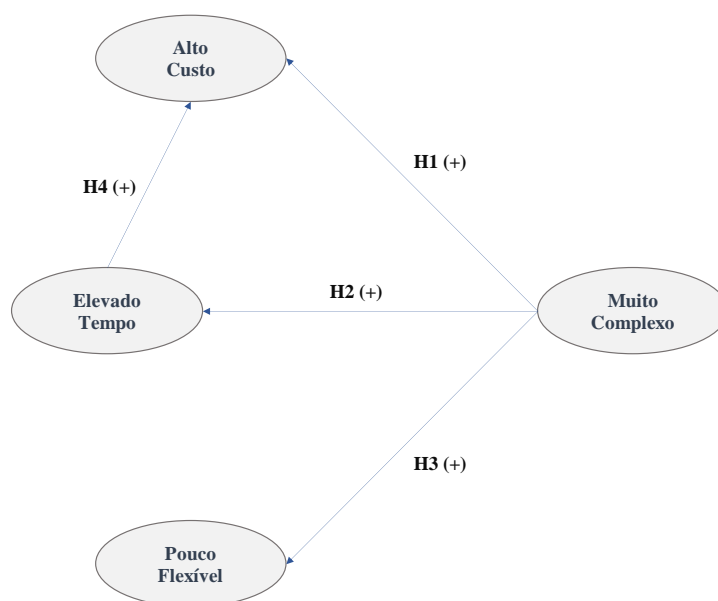


Figura 3.1 - Modelo de investigação proposto

Fonte: Elaboração própria (2020)

A partir do modelo de investigação e seus constructos foi formulada as hipóteses:

H1: A Alta Complexidade do orçamento está relacionada positivamente com o Alto Custo no processo orçamentário.

H2: A Alta Complexidade do orçamento está relacionada positivamente com o Elevado Tempo no processo orçamentário.

H3: A Alta Complexidade do orçamento está relacionada positivamente com o Baixo nível de flexibilidade do processo orçamentário.

H4: O Elevado Tempo para o processo orçamentário está relacionado positivamente com o seu Alto Custo.

### **3.2. Caracterização do estudo**

Para o presente estudo foi abordado pelo método de investigação dedutivo. De acordo com o modo de pensar clássico, o método dedutivo é o método que parte do geral e depois vai para o particular. A partir de leis, teorias e premissas consideradas corretas e não flexível, pode-se ocorrer particularidades baseando-se na lógica. “Parte de princípios reconhecidos como verdadeiros e indiscutíveis e possibilita chegar a conclusões de maneira puramente formal, isto é, em virtude unicamente de sua lógica.” (GIL, 2008, p. 9)

Quando se quer comprovar e afirmar quanto a uma teoria, se pode criar hipóteses a respeito do fenômeno. A abordagem survey como já citada, pode ser classificada como confirmatória. Também pode ser de forma descritiva quando tem como objetivo de compreender o fenômeno e descrever o seu comportamento perante a uma população Forza (2002). De acordo com Ghauri (2010), as técnicas de amostragem são normalmente utilizadas para a elaboração e análise de coleta de dados.

O método de pesquisa utilizado foi o quantitativo exploratório para a busca do entendimento e percepção dos trabalhadores perante a empresa em que está atuando. De acordo com Knechtel (2014), este tipo de pesquisa normalmente incide sobre um problema social ou humano, é baseada no teste de variáveis quantificadas de uma teoria, as quais são modeladas e analisadas a partir de uma metodologia estatística, com o intuito de fazer a validação ou não das premissas teóricas analisadas.

### **3.3. População e amostra**

Segundo Mattar (2005, p. 264), "A ideia básica de amostragem está em que, a coleta de dados em alguns elementos da população e sua análise pode proporcionar relevantes informações de toda a população."

Mattar (2005), conceitua a que a amostragem está baseada em duas premissas. A primeira é a de que poucos elementos podem representar toda a população pela quantidade de semelhanças, a segunda diz respeito à discrepância entre os valores das variáveis da população (parâmetros) e os valores dessas variáveis obtidos na amostra (estatística). O autor relata que tais diferenças são minimizadas, pois, ao mesmo tempo em que algumas medições subestimam o valor do parâmetro, outras os superestimam, portanto os valores tendem a contrabalançar-se e a anular as outras, resultando em medidas na amostra que são, geralmente, próximas as medidas da população.

De acordo Anderson, Sweeney e Williams (2007) amostras por conveniência têm a vantagem de permitir que a escolha de amostras e a coleta de dados sejam relativamente fáceis; entretanto, é impossível avaliar a "excelência" da amostra em termos de sua representatividade da população. Uma amostra por conveniência tanto pode produzir bons resultados ou não; nenhum procedimento estatisticamente justificável possibilita uma análise de probabilidade e inferência sobre a qualidade dos resultados da amostra e da pesquisa feita.

A população é constituída por profissionais de áreas estratégicas que tiveram ou tem contato com o plano orçamentário da empresa em que trabalha no Brasil. A amostra não probabilística por conveniência totaliza 68 empresas.

### **3.4. Estrutura do Inquérito**

A tabela 3.1 demonstra as perguntas do questionário assim como os constructos que cada uma se refere, segmentados pela referência bibliográfica que menciona o tipo da limitação do orçamento.

Tabela 3.1 - Estrutura do inquérito

Referência	Questão	Descrição	Constructo
Jensen (2002)	Q1	O tempo dispendido pelos gestores para a elaboração e execução do orçamento é grande.	Elevado Tempo
	Q2	O orçamento empresarial é uma perda de tempo, pois demanda muito tempo para os envolvidos, sendo que se discute muito o passado.	
	Q3	A empresa gerencia de forma rápida a revisão e o acompanhamento do orçamento.	
	Q4	O tempo utilizado no planeamento orçamentário atrapalha nas atividades diárias dos funcionários.	
Oliveira, Perez Jr. e Silva (2008)	Q5	O orçamento gera pouco valor aos envolvidos.	Alto Custo
	Q6	O orçamento tem foco na gestão e redução de custos e não em na maximização do valor da empresa e sua marca.	
	Q7	É difícil ou talvez impossível estimar receitas e despesas, pois se tem premissas não controláveis.	
	Q8	O uso de um plano orçamentário aumenta o custo da empresa.	
Lorini e Angonese (2013)	Q9	O orçamento faz com que os gestores gerenciem apenas com foco no planeado e não pensem fora do estipulado.	Pouco Flexível
	Q10	O orçamento atrapalha e limita as pessoas que tem perfil de inovação.	
	Q11	As ações e iniciativas da empresa ficam amarradas ao plano orçamentário.	
	Q12	O plano orçamentário poderia ser de forma simples e menos complexo.	
Sanvincente e Santos (1983)	Q13	Seria possível aplicar um método mais informal e menos engessado para o plano orçamentário.	Muito Complexo
	Q14	O orçamento gera problemas comportamentais para o atingimento dos objetivos, fazendo com que as pessoas possam ser antiéticas.	
	Q15	As remunerações variáveis estão diretamente ligadas ao cumprimento do orçamento.	
	Q16	As informações contidas no orçamento são passíveis de erros, uma vez que muitas premissas são estimativas.	

Fonte: Dados da investigação

Além das questões vinculadas aos constructos, o inquérito contempla questões para caracterizar a amostra e definir como as empresas estão situadas perante ao planeamento estratégico e o orçamento, entre elas:

- Segmento empresarial;
- Faturamento da empresa;
- Quantidade de colaboradores;

- Cargo que trabalha;
- Empresa utiliza plano orçamentário ou não.

### 3.5. Caracterização da amostra

O processo de coleta das informações da pesquisa ocorreu durante todo o mês de setembro de 2020, foi enviado o inquérito para 100 profissionais que atuam no sector de controlo de gestão e orçamento, em empresas instaladas na cidade de Caxias do Sul, Rio Grande do Sul, Brasil, e como retorno foi obtido 68 respostas.

Segundo a Receita federal do Brasil (RFB) a cidade de Caxias do Sul apresentava 64.283 empresas ativas, sendo que, apenas 27,56% são empresas de médio e grande porte e os segmentos que tem maior representatividade se dividem em: 43% para prestação de serviços, 28% para comércio e 17% para indústria.

O inquérito foi enviado via o *Google Forms*, e após o fim do prazo de coleta das informações foi extraído os dados para o Microsoft Excel, onde foi tratado os dados para fazer a caracterização da amostra e classificação do segmento, faturamento, quantidade de colaboradores, cargo e quanto a utilização ou não do orçamento nas empresas onde os respondentes trabalham.

No Brasil a Classificações de Atividade Econômica o CNAE é o padrão do mercado brasileiro com todas atividades econômicas para o enquadramento no sistema tributário do país. Esse enquadramento busca definir diversas questões, o regime tributário e o segmento da empresa, entre eles (comercial, industrial, serviços e público). A pesquisa envolveu empresas de diferentes atividades econômicas, mas concentrou no ramo industrial e prestação de serviços que absorveram aproximadamente 87% dos retornos, tabela 3.2.

Tabela 3.2 - Segmento empresarial dos respondentes

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
<b>Industrial</b>	31	46	46	46
<b>Comercial</b>	8	12	12	57
<b>Prestação de Serviços</b>	29	43	43	100
<b>Total</b>	68	100	100	

**Fonte: Dados da investigação**

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) é um dos maiores bancos de desenvolvimento do mundo e, hoje, o principal instrumento do Governo Federal brasileiro para o financiamento de longo prazo e investimento em todos os segmentos da economia brasileira. O BNDES classifica as empresas quanto ao seu porte da seguinte forma:

- Microempresa – Menor ou igual R\$ 360 mil
- Pequena Empresa – Maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões
- Média Empresa – Maior que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
- Grande Empresa – Maior que R\$ 300 milhões.

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) é o principal provedor de dados e informações do Brasil, que atendem às necessidades dos mais diversos segmentos da sociedade civil, bem como dos órgãos das esferas governamentais federal, estadual e municipal.

O IBGE distingue as empresas quanto ao seu porte pelo número de colaboradores. Indo de encontro quanto ao porte essa classificação se dá também de acordo com a atividade econômica da empresa:

**Indústria:**

- Micro: com até 19 empregados
- Pequena: de 20 a 99 empregados
- Média: 100 a 499 empregados
- Grande: mais de 500 empregados

**Comércio e Serviços:**

- Micro: até 9 empregados
- Pequena: de 10 a 49 empregados
- Média: de 50 a 99 empregados
- Grande: mais de 100 empregados

As empresas onde os respondentes atuam são em sua maioria de médio e grande porte, concentrando em torno de 75% dos retornos nesses portes, como demonstrado na tabela 3.3.

**Tabela 3.3 - Faturamento das empresas dos respondentes**

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
≤ R\$ 360 mil	6	9	9	9
> R\$ 360 mil e ≤ R\$ 4,8 milhões	10	15	15	24
> R\$ 4,8 milhões ≤ R\$ 300 milhões	29	43	43	66
Maior que R\$ 300 milhões	23	34	34	100
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

**Fonte: Dados da investigação**

No âmbito da pesquisa foi escolhido quanto a quantidade de colaboradores das empresas em que os respondentes trabalham o parâmetro da indústria. Onde analisando a tabela 3.4 consegue-se ver a concentração de 78% em médias e grandes empresas.

**Tabela 3.4 - Quantidade de Colaboradores das empresas dos respondentes**

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
até 19	8	12	12	12
de 19 a 99	6	9	9	21
de 100 a 499	27	40	40	60
acima de 500	27	40	40	100
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

**Fonte: Dados da investigação**

Quanto a classificação dos cargos dos respondentes foi classificado em quatro grupos, sendo de assistente/analista, supervisor/coordenador, gerente, diretor. Os cargos predominaram os níveis hierárquicos de assistente/analista e supervisor/coordenador sendo que esses dois grupos representaram aproximadamente 72% dos retornos, tabela 3.5.

**Tabela 3.5 - Cargos dos respondentes**

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Assistente / Analista	31	46	46	46
Supervisor / Coordenador	19	28	28	74
Gerente	12	18	18	91
Diretor	6	9	9	100
<b>Total</b>	68	100	100	

**Fonte: Dados da investigação**

Para ter maior fiabilidade e que os respondentes tivessem envolvimento nas áreas financeiras e estratégicas da empresa, e assim um conhecimento sobre o planeamento orçamentário, foi questionado quanto a utilização do orçamento na empresa em que trabalham. A percentagem de 100% dos respondentes utilizam orçamento nas empresas em que trabalham, desse modo, contribuem quanto as perspectivas do orçamento dentro de suas empresas, tabela 3.6.

**Tabela 3.6 - Empresa em que trabalha utiliza orçamento?**

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Sim	68	100	100	100
Não	0	0	0	100
<b>Total</b>	68	100	100	

**Fonte: Dados da investigação**

Em complemento a caracterização foi questionado em uma escala de 1 a 5 sendo 1 menor grau de concordância e 5 concordância total, sobre a utilização do orçamento e planeamento empresarial na empresa onde os respondentes trabalha.

Foi identificado, que dentre todas empresas analisadas: 84% vinculam o orçamento ao planeamento estratégico vinculando a visão de futuro da empresa, 42% dos entrevistados não enxergam que as metas orçamentárias estão de forma clara, 75% acreditam que a medição do desempenho dos gestores, pode ser dada pelo orçamento e 57% acreditam que o orçamento é apenas um instrumento de tomada de decisão, tabela 3.7.

Tabela 3.7 - Complemento caracterização do inquérito

	1	2	3	4	5	Media	Erro desvio
O orçamento está atrelado ao um plano estratégico e permite enxergar o desempenho da empresa no futuro.	4	2	4	34	24	4,06	1,15
As metas orçamentárias são estabelecidas de forma clara para os colaboradores.	8	10	19	23	8	3,18	1,25
O orçamento ajuda a avaliar o desempenho dos gestores perante a os objetivos.	2	4	11	43	8	3,76	0,97
O orçamento é apenas um instrumento para a tomada de decisão da empresa.	4	17	8	31	8	3,33	1,22

Fonte: Dados da investigação

### 3.6. Análise descritiva

A análise qualitativa, a partir da recolha dos dados da pesquisa, e a criação dos constructos, foi feita a partir dos máximos e mínimos das respostas das questões, do erro desvio e média para cada questão do inquérito proposto.

#### 3.6.1. Elevado Tempo

No constructo Elevado Tempo, apresentado na tabela 3.8, os colaboradores voltados ao orçamento nas empresas brasileiras responderam as alternativas de no mínimo 1 e máximo 5, sendo que as médias variaram de 2,55 até 2,85 e os desvios padrão entre 0,83 e 1,22. Esses dados demonstram que os colaboradores que trabalham diretamente com orçamento nas organizações consideram que o tempo dispendido para todo processo de orçamento é alto.

Tabela 3.8 - Elevado Tempo

Constructo	Questão	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio
Elevado Tempo	Q1	1	5	2,55	1,11
	Q2	1	5	2,85	1,04
	Q3	1	5	2,55	1,22
	Q4	1	5	2,74	0,83

Fonte: Dados da investigação

### 3.6.2. Alto Custo

Referente ao constructo Alto Custo, apresentado na tabela 3.9, os colaboradores voltados ao orçamento nas empresas brasileiras responderam as alternativas de no mínimo 1 e máximo 5, sendo que as médias variaram de 1,82 até 3,17 e os desvios padrão entre 0,88 e 1,15. Esses dados demonstram que os colaboradores que trabalham diretamente com orçamento nas organizações consideram que o processo de orçamento tem um custo ponderado em seu desdobramento.

Tabela 3.9 - Alto Custo

Constructo	Questão	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio
Alto Custo	Q5	1	5	1,82	0,88
	Q6	1	5	2,97	1,15
	Q7	1	5	2,09	0,91
	Q8	1	5	3,17	1,03

Fonte: Dados da investigação

### 3.6.3. Pouco Flexível

No constructo Pouco Flexível, apresentado na tabela 3.10, os colaboradores voltados ao orçamento nas empresas brasileiras responderam as alternativas de no mínimo 1 e máximo 5, sendo que as médias variaram de 2,36 até 3,09 e os desvios padrão entre 0,95 e 1,16. Esses dados demonstram que os colaboradores que trabalham diretamente com orçamento nas organizações consideram que o processo orçamentário não tem muita flexibilidade nas etapas de seu processo..

Tabela 3.10 - Pouco Flexível

Constructo	Questão	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio
Pouco Flexível	Q9	1	5	2,36	1,08
	Q10	1	5	2,39	1,16
	Q11	1	5	2,85	0,95
	Q12	1	5	3,09	0,99

Fonte: Dados da investigação

### 3.6.4. Muito Complexo

No constructo Muito Complexo, apresentado na tabela 3.11, os colaboradores voltados ao orçamento nas empresas brasileiras responderam as alternativas de no mínimo 1 e máximo 5, sendo que as médias variaram de 2,15 até 3,21 e os desvios padrão entre 0,91 e 1,02. Esses dados demonstram que os colaboradores que trabalham diretamente com orçamento nas organizações consideram que o processo orçamentário é complexo e demanda muito conhecimento e premissas não controláveis.

Tabela 3.11 - Muito Complexo

Constructo	Questão	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio
Muito Complexo	Q13	1	5	3,21	1,02
	Q14	1	4	2,15	1,00
	Q15	1	5	3,00	0,91
	Q16	1	5	2,61	0,93

Fonte: Dados da investigação

## 3.7. Análise de dados PLS

Para a avaliação do modelo proposto foi utilizado a modelagem de equações estruturais com estimação por mínimos quadrados parciais (PLS-SEM), a qual é uma excelente forma para avaliar relação de constructos, variáveis observáveis, fatores, entre outros, pois é uma análise robusta à falta de normalidade multivariada e é viável para amostras pequenas. A utilização do SmartPLS 3 não foi escolhida somente pelo facto de ter uma pequena amostra, mas sim pela complexidade do modelo (GUIDE; KETOKIVI, 2015).

As escalas que compõem o modelo foram submetidas à análise fatorial confirmatória (AFC) para avaliação quanto à validade convergente, validade discriminante e confiabilidade (Henseler, Ringle & Sarstedt, 2015). Foram realizadas três rodadas no software SmartPLS 3 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015) até o modelo atingir todos os critérios de validade convergente, validade discriminante e confiabilidade. Dando sequência, o modelo estrutural foi estimado pelos mínimos quadrados parciais (PLS-SEM – *Partial Least Squares*

*Structural Equation Modeling*), em que há a testagem da significância e dos coeficientes de caminho (*path coefficients*).

### 3.7.1. Análise do modelo de mensuração

Na avaliação do modelo de mensuração, todos os itens analisados tiveram como base indicadores reflexivos (HAIR Jr. et al., 2016). No primeiro passo, o modelo foi estimado com o esquema de ponderação “factor” no software SmartPLS 3 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015).

- Quanto à Validade convergente no nível dos indicadores, todos os indicadores dos quatro constructos do modelo devem ter cargas significativas e superiores a 0,5 (HAIR JR. et al., 2013). Bido e Silva (2019) esclarecem que os indicadores, que não atenderem a este critério não devem ser excluídos sem levar em consideração os demais critérios de validade do modelo, além da comparação com resultados obtidos em estudos anteriores, ou seja, a ideia é preservar o maior número possível de indicadores dos constructos do modelo.
- No nível dos constructos, segundo HENSELER et al. (2009), o primeiro aspecto a ser observado são as Variâncias Médias Extraídas (Average Variance Extracted - AVEs). A AVE é a porção dos dados entre as variáveis que é explicada por cada uma das VL, respectivos aos seus conjuntos de variáveis ou quanto, em média, as variáveis se correlacionam positivamente com os seus respectivos constructos ou VL. Segundo o critério de Fornell e Larcker, os valores das AVEs devem ser maiores que 0,50 ( $AVE > 0,50$ ). Para Fornell e Larcker (1981), quando as AVEs tem os seus valores maiores que 0,50 valida-se que o modelo converge a um resultado satisfatório.

Com relação à Validade discriminante, se analisa as cargas fatoriais cruzadas, as quais segundo Hair Jr. et al. (2016) são um indicador de independência entre os constructos. Para avaliar tal validade utilizam-se os critérios de Fornell-Larcker, o critério de análise às cargas cruzadas ou o rácio Heterotrait-Monotrait (HTMT). No critério de Fornell-Larcker comparam-se as raízes quadradas dos valores das AVEs de cada constructo com as correlações entre os constructos ou variáveis latentes, sendo que as raízes quadradas das AVEs devem ser maiores que as correlações entre os constructos (Ringle et al., 2014).

Utilizando o SmartPLS 3 e na execução da primeira rodada para o modelo proposto, foi usado como premissa no Algoritmo PLS o esquema de ponderação Factor, sendo o número máximo de interações escolhido 300, de acordo com sugestão de Ringle, da Silva & Bido (2014).

Segundo Silva & Bido (2014), na análise fatorial confirmatória (AFC) é necessário fazer uma verificação quanto a qualidade do modelo e a partir desse momento é onde deve se for necessário fazer os ajustes quanto as validações. Até chegar na validação do modelo de mensuração final foram realizadas 3 rodadas no software SmartPLS 3, as quais são descritas a seguir:

Rodada 1: A tabela 3.12 apresenta as correlações entre as VLs. Observa-se que na análise da validade discriminante para a rodada inicial, os valores da correlação entre as VLs, que (0,733) é ligeiramente maior que a raiz quadrada da AVE da VL 4 (0,720), desse modo, mesmo tendo uma variação de 0,013, ou seja apenas 1,77% inferior para ter validade, sendo rigoroso no critério, VOs ou indicadores devem ser retiradas para melhorar o modelo. Todas as análises de validade da rodada 1 encontram-se no Anexo 2, incluindo a matriz de Cargas Cruzadas, na qual . observa-se que a carga fatorial de Q4 foi muito baixa (0,123), o que sugere que este indicador deve ser excluído do modelo.

No nível dos constructos, todas apresentaram valores de AVE superiores a 0,5, assim tendo validade convergente.

**Tabela 3.12 - Matriz de correlações entre as VL - Rodada 1**

	1	2	3	4
<b>1 - Elevado Tempo</b>	<b>0,805</b>			
<b>2 - Alto Custo</b>	0,384	<b>0,770</b>		
<b>3 - Pouco Flexível</b>	0,145	0,318	<b>0,754</b>	
<b>4 - Muito Complexo</b>	0,203	0,489	<b>0,733</b>	<b>0,720</b>
<b>Variância Média Extraída (AVE)</b>	0,648	0,594	0,568	0,518
<b>Fiabilidade Compósita</b>	0,857	0,852	0,836	0,807
<b>Alpha de Crobach</b>	0,770	0,764	0,731	0,678

Nota 1: Os valores na diagonal da matriz são a raiz quadrada da variância média extraída (VME), o valor 0,720 é menor que a correlação 0,733, desse modo não há validade discriminante entre os construtos (HAIR JR. et al., 2016).

**Fonte: Dados da investigação**

Desse modo foi necessário uma nova rodada para adequar a validade discriminante, conforme demonstrado a seguir.

Rodada 2: com a não validade discriminante na rodada 1, foi necessário retirar a variável observável Q13, a qual apresentou a menor carga fatorial no constructo Muito Complexo (0,547). Adicionalmente, houve altas cargas cruzadas de Muito Complexo com Q.9 e Q.11, ambos indicadores do constructo Pouco Flexível. (Anexo 2). Com o ajuste mencionado, a validade discriminante no nível dos constructos foi considerada adequada, atendendo o critério de Fornell-Larcker demonstrado na tabela 3.13.

No que diz respeito à validade convergente no nível dos indicadores, Hair Jr. et al. (2016) afirmam que para a análise das cargas cruzadas (cross loadings) os itens de cada constructo devem apresentar um valor superior a 0,5 e simultaneamente superiores aos demais em suas respectivas linhas e colunas. As VOs Q4 e Q12 não atenderam aos critérios estabelecidos por esse autor. Desse modo, o modelo ainda continua com problemas de validade convergente na rodada 2, conforme valores apresentados no Anexo 2.

**Tabela 3.13 - Matriz de correlações entre as VL - Rodada 2**

	1	2	3	4
<b>1 - Elevado Tempo</b>	<b>0,805</b>			
<b>2 - Alto Custo</b>	0,384	<b>0,771</b>		
<b>3 - Pouco Flexível</b>	0,146	0,318	<b>0,755</b>	
<b>4 - Muito Complexo</b>	0,201	0,498	0,695	<b>0,794</b>
<b>Variância Média Extraída (AVE)</b>	0,860	0,595	0,709	0,631
<b>Fiabilidade Compósita</b>	0,948	0,852	0,879	0,709
<b>Alpha de Crobach</b>	0,920	0,764	0,792	0,701

Nota 1: Os valores na diagonal da matriz são a raiz quadrada da variância média extraída (VME), como esses valores são maiores que as correlações (valores fora da diagonal), há validade discriminante entre os construtos (HAIR JR. et al., 2016).

**Fonte: Dados da investigação**

Não tendo validade no critério das cargas cruzadas, foi necessária uma nova rodada, na qual foram excluídas as VOs Q4 e Q12, cujos resultados são apresentados na sequência.

Rodada 3: nesta rodada foram validados todos os critérios de validade convergente, validade discriminante e fiabilidade do modelo de mensuração.

Todas as tabelas relativas aos resultados desta rodada são apresentadas:

- Análise à multicolinearidade (VIF): Uma das validações é a análise de multicolinearidade, a qual é feita por intermédio do valor do coeficiente VIF (*Variance Inflation Factor*), esse verifica a correlação de um determinado item com os demais itens que compõem o modelo, evitando erros. Para Marôco (2018), o valor VIF deverá ser menor do que 5, para que não se tenha enviesamentos dos resultados obtidos. Na Rodada 3, todos coeficientes apresentaram valores menores do que 5, assim não apresentando enviesamento para os resultados obtidos, tabela 3.14.

**Tabela 3.14 - Valores de VIF do modelo ajustado**

Questões	VIF	Questões	VIF
Q1	4,763	Q9	2,621
Q2	2,749	Q10	1,641
Q3	3,877	Q11	1,874
Q5	1,363		
Q6	3,904	Q14	1,739
Q7	1,149	Q15	1,169
Q8	3,568	Q16	1,702

**Fonte: Dados da investigação**

- Análise à validade discriminante: Para Hair et al. (2013), a validade discriminante é um indicador que demonstra a independência entre as as variáveis latentes. Essa avaliação de validade se dá pelos critérios de Fornell-Larcker o critério de análise às cargas cruzadas ou o rácio Heterotrait-Monotrait (HTMT). Segundo Ringle et al., 2014, para o critério de Fornell-Larcker é feita comparação entre as raízes quadradas dos valores das AVEs de cada variável latente com as correlações entre variáveis latentes, e as raízes quadradas das AVEs devem ser maiores que as correlações entre os constructos.

Para o nível das VL, a raiz quadrada da VME (valores na diagonal na Tabela 3.13) é maior que as correlações (valores fora da diagonal na Tabela 3.13), que segundo Hair Jr. et al., (2016) demonstram a validade discriminante.

Os resultados da tabela 3.15 revelam que o modelo apresentou validade convergente e validade discriminante no nível dos constructos. Os valores das AVEs são superiores a 0,5 e os valores da diagonal (raíz quadrada das AVEs) são superiores aos valores fora da diagonal (correlações).

Tabela 3.15 - Matriz de correlações entre as VL

	1	2	3	4
<b>1 - Elevado Tempo</b>	<b>0,927</b>			
<b>2 - Alto Custo</b>	0,383	<b>0,771</b>		
<b>3 - Pouco Flexível</b>	0,141	0,308	<b>0,842</b>	
<b>4 - Muito Complexo</b>	0,201	0,497	0,682	<b>0,794</b>
<b>Variância Média Extraída (AVE)</b>	0,860	0,595	0,709	0,631
<b>Fiabilidade Compósita</b>	0,948	0,852	0,879	0,835
<b>Alpha de Cronbach</b>	0,764	0,920	0,885	0,749

Nota 1: Os valores na diagonal da matriz são a raíz quadrada da variância média extraída (VME), como esses valores são maiores que as correlações (valores fora da diagonal), há validade discriminante entre os constructos (HAIR JR. et al., 2016).

**Fonte: Dados da investigação**

- Por fim, conforme tabela 3.15, os valores de Fiabilidade Compósita estão acima de 0,835 e os valores dos alfas de Cronbach estão entre 0,749 e 0,920, logo a Fiabilidade das VL pode ser considerada adequada ((HAIR JR. et al., 2014).
- No nível dos indicadores, a tabela 3.1.6 mostra que o modelo atendeu aos critérios de validade convergente, pois todas as cargas fatoriais são superiores a 0,5 (Hair Jr. et al., 2013) e validade discriminante, uma vez que todos os indicadores apresentaram cargas fatoriais maiores em seus respectivos constructos (CHIN, 1998).

Tabela 3.16 - Cargas cruzadas

Questões	Elevado Tempo	Alto Custo	Pouco Flexível	Muito Complexo
Q1	<b>0,945</b>	0,301	0,073	0,136
Q2	<b>0,884</b>	0,278	0,047	0,156
Q3	<b>0,951</b>	0,444	0,222	0,240
Q5	0,252	<b>0,725</b>	0,422	0,463
Q6	0,357	<b>0,883</b>	0,237	0,377
Q7	0,315	<b>0,612</b>	0,121	0,362
Q8	0,227	<b>0,837</b>	0,110	0,282
Q9	0,159	0,397	<b>0,930</b>	0,672
Q10	0,195	0,141	<b>0,764</b>	0,479
Q11	0,008	0,201	<b>0,824</b>	0,554
Q14	0,151	0,438	0,610	<b>0,862</b>
Q15	0,206	0,329	0,476	<b>0,675</b>
Q16	0,129	0,410	0,531	<b>0,833</b>

Fonte: Dados da investigação

Desse modo, o modelo de mensuração atende a todos os critérios de validade convergente, validade discriminante e confiabilidade. Assim sendo, na próxima seção é apresentado o modelo estrutural.

### 3.7.2. Análise do modelo estrutural

Após todos ajustes e as validações feitas, o modelo apresentado na figura 3.2 é o modelo válido para medir os impacto entre as limitações da utilização do planeamento orçamentário, uma vez que tanto a validade discriminante quanto a convergente foram asseguradas e os itens que faziam com que uma escala se desviasse de seus propósitos foram eliminados. A figura 3.2 apresenta as Cargas das (VL e VO) e os Coeficientes de caminho estandardizados, respectivamente.

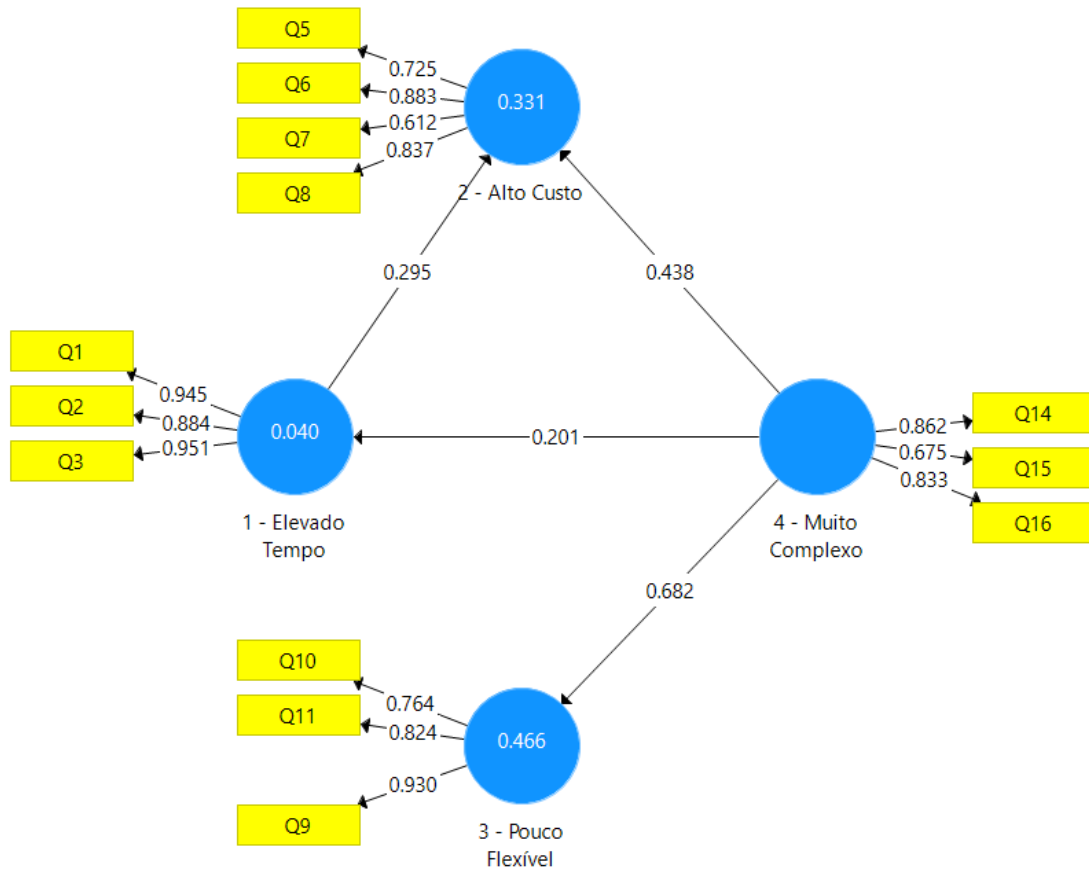


Figura 3.2 - Cargas fatoriais das variáveis e coeficiente estrutural do modelo ajustado

Fonte: Própria (2020)

Para analisar a significância das relações estatísticas de cada coeficiente, a qual será realizada através do teste t de Student. Para calcular o t de Student, aplicou-se a técnica de amostragem bootstrapping. Segundo Hair et al. (2013), o teste t consiste num procedimento não paramétrico que cria novas subamostras. Desse modo, para obter maior fiabilidade nos resultados foi utilizado no SmartPLS 3 o parâmetro para rodar cinco mil subamostras do modelo inicial. HAIR et al. (2013), afirma que para ter validade o Teste t de Student os valores de t devem ser maiores ou igual a 1,96. Para Ringle et al. (2014), valores acima de 1,96 correspondem a p valores  $\leq 0,05$  e dão validade às hipóteses observadas.

Quanto aos valores de t, todas as hipóteses apresentam valores superiores a 1,96, já para os valores de p todos apresentam valores menores que 0,05. Desse modo validando as quatro hipóteses apresentadas na tabela 3.17.

Tabela 3.17 - Avaliação dos teste de hipóteses

Hipótese	Relação	f <sup>2</sup>	Coefficiente Estrutural	Erro Padrão	Valor - t	Valor - p	R <sup>2</sup> Ajustado
H1 (+)	Muito Complexo → Alto Custo	0,275	0,295	0,094	3,157	0,002	0,310
H4 (+)	Elevado Tempo → Alto Custo	0,125	0,682	0,069	9,831	0,000	
H2 (+)	Muito Complexo → Elevado Tempo	0,042	0,201	0,099	2,030	0,042	0,025
H3 (+)	Muito Complexo → Pouco Flexível	0,872	0,438	0,113	3,888	0,000	0,457

Nota 1: Os valores-p foram estimados por bootstrap com 5.000 reamostragens. Todos os valores de VIF (fator de inflação da variância) foram menores que 5, portanto, a multicolinearidade não é um problema. Valores de referência para o tamanho do efeito (F<sup>2</sup>): 0,02 = pequeno, 0,15 = médio e 0,35 = grande (COHEN, 1988; HAIR JR. et. al., 2016).

Fonte: Dados da investigação

### 3.8. Discussão de resultados

Após a descrição da pesquisa e seus resultados, este capítulo apresenta os resultados relacionados com as suas referências bibliográficas.

H1: A Alta Complexidade do orçamento está relacionada positivamente com o Alto Custo no processo orçamentário.

Esta hipótese foi comprovada e vai de encontro com os autores Oliveira, Perez Jr e Silva (2005, p. 126), que quanto mais sofisticado o processo maior será o seu custo, sendo que é necessário o estabelecimento de um equilíbrio entre o custo e o retorno para se ter como estratégia o uso do orçamento. Hope e Fraser (2003), também vão de encontro dos resultados obtidos para a H1, defendendo que os orçamentos tradicionais são complexos e isso interfere nos custos.

H2: A Alta Complexidade do orçamento está relacionada positivamente com o Elevado Tempo no processo orçamentário.

Hope e Fraser (2003), afirmam que a complexidade de um orçamento anual implica diretamente em um tempo maior. Para Jensen (2002), o orçamento consome um tempo absurdo dos executivos, forçando-os a passar por intermináveis e enfadonhas reuniões e tensas negociações, assim indo de encontro com a validação da H2.

H3: A Alta Complexidade do orçamento está relacionada positivamente com o Baixo nível de flexibilidade do processo orçamentário.

Para Hope e Fraser (2003), o orçamento é complexo de modo a impactar na flexibilidade e defendem o modo de gestão descentralizada. Lorini e Angonese (2013), vão de encontro com a validação da H2, quando afirmam que o processo orçamentário tira a flexibilidade dos gestores.

H4: O Elevado Tempo para o processo orçamentário está relacionado positivamente com o seu Alto Custo.

A validação da H4 vai de encontro com as limitações do processo orçamentário citadas pelos autores Sanvicente e Santos (1983), quando afirmam que o orçamento requer tempo e desse modo implica em uma maior custo.

## 4. Conclusão

Neste capítulo da dissertação, irá se resumir as principais conclusões deste estudo, analisando quais as conclusões que foram obtidas das quatro hipóteses adotadas neste estudo. Por fim será referido algumas limitações e recomendações para pesquisas futuras sobre o tema investigado.

### 4.1. Conclusões

Reconhecido como ferramenta de extrema importância, a gestão orçamental sempre foi base para a tomada de decisões, uma vez que reflete todas as premissas estimadas no planeamento estratégico. O planeamento orçamentário vem sendo posto em dúvidas quanto sua utilização, pelo facto das dificuldades de todo seu processo desde sua implantação até o controlo e execução.

Este estudo teve como objetivo, analisar através da percepção dos trabalhadores da área de planeamento orçamentário das empresas brasileiras, quanto as limitações do orçamento: alto custo, muito complexo, elevado tempo e pouco flexível.

Os resultados desta pesquisa, demonstram que realmente as limitações da utilização da gestão orçamental são reconhecidas pelos profissionais que atuam na área de planeamento orçamentário nas empresas analisadas. O resultado vai de acordo com a afirmação de Oliveira, Perez Jr e Silva (2005), onde ressaltam que o custo do sistema orçamentário aumenta muito de acordo com a complexidade e tempo do processo, desse modo sendo importante as empresas chegarem em um ponto de equilíbrio na utilização da gestão orçamental.

A análise descritiva teve como base a verificação por meio da ferramenta SmartPLS 3, a relação entre os constructos e a validação das hipóteses. Após a revisão dos principais conceitos do processo orçamental, suas limitações e vantagens para a utilização, foi proposto um modelo de relação positiva entre as limitações. Sendo, elevado tempo e complexidade estão relacionados positivamente com o alto custo e a complexidade relaciona positivamente em tornar o processo orçamentário pouco flexível e eleva o seu tempo.

Segundo Hair et al. (2009), com a utilização de equações estruturais, se verifica a relação de dependência entre as variáveis com múltiplas relações. Para avaliação e validação do modelo proposto foi utilizada a modelação através de equações estruturais, com uma amostra de 68 respostas, recolhidas por um inquérito com auxílio da ferramenta *Google Forms*.

As hipóteses H1, H2, H3 e H4 foram validadas e confirmaram a implicação positiva entre as limitações da gestão orçamental do modelo estudado.

#### **4.2.Limitações e sugestões para futuros trabalhos**

Em termos das limitações desta investigação, o tamanho da amostra recolhida e a sua aleatoriedade e representatividade pode ser a lacuna mais evidente. Uma amostra de dados maior significaria mais certeza em relação aos pressupostos do estudo. Adicionar às limitações o fato de ter analisado apenas empresas brasileiras e que os instrumentos analisados são aplicados em empresas situadas em qualquer lugar.

Ainda nas limitações, quanto a forma de análise técnica utilizada para a aplicação dos dados recolhidos. Uma maior quantidade de variáveis observáveis para cada variável latente qualificaria mais ainda o modelo apresentado, sendo que para a validação do modelo foi necessário a exclusão de 3 variáveis observáveis. Ainda nesse sentido, rever as quanto a formulação das variáveis excluídas para ter um melhor êxito no modelo.

Como sugestão para futuros estudos referente ao tema explorado, a aplicação do inquérito em uma maior quantidade de respondentes, ou seja abrangendo outras regiões e países ou simplesmente conseguir uma amostra superior de respondentes fará com que se tenha uma maior fiabilidade. Também como sugestão, com foco de complementar ainda mais o modelo de estudo, seria de explorar outros constructos que representam as limitações dos orçamentos tradicionais, assim melhorando ainda mais a Modelagem de Equações Estruturais.

## Bibliografia

- Aaker, David A.; Kumar.; Day, George S. Marketing research. New York: John Wiley & Sons, 1990.
- Abell, Derek F. Duplo Planejamento. Revista HSM Management, N.16, set.-out./1999.
- Anderson, David R.; Sweeney, Dennis J.; Williams, Thomas A. Estatística Aplicada à administração e economia. 2ª edição. São Paulo: CengageLearning, 2007.
- Ansoff, I. H.; McDonnell; 1984; “Implanting strategic management”; Prentice Hall  
Ansoff, I.; 1977; “Estratégia Empresarial”; McGraw Hill.
- Anthony, R. N. Contabilidade Gerencial: Introdução à Contabilidade. São Paulo: Atlas, 1970.
- Anthony, R. N.; GOVINDARAJAN, V. Sistemas de Controle Gerencial. São Paulo: Atlas, 2002.
- Anthony, Robert N. Contabilidade gerencial: introdução à contabilidade. São Paulo: Atlas, 1970.
- Atkinson, Anthony A. et al. Contabilidade gerencial. São Paulo, Atlas, 2000.
- Bndes, (2020). Classificação de porte dos clientes. Disponível em: <<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/port-e-de-empresa>>. Acesso em: 07 de novembro de 2020.
- Boisvert, Hugues. Contabilidade Baseada em Atividades e Controle de Gestã (Apostila). Québec, 1997. .... La Comptabilité de Management: Price de Décision et Gestion. 2a.Ed.Québec, 1999.
- Brimson, James A. Contabilidade por Atividades: Uma abordagem de Custeio baseado em Atividade. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

- Brookson, Stephen. Como Elaborar Orçamentos. São Paulo: Editora Publifolha, 2000.
- Catelli, Armando. Sistema de Contabilidade de Custo Estânda. São Paulo: Tese FEA/USP, 1972.
- Chimerine. Lawrence. A Mágica do Planejamento. Revista HSM Management N.4 set.-out./1997.
- Ching, Hong Yuh. Gestão Baseada em Custeio por Atividades: Activity Based management. 2ª.ED. São Paulo: Editora Atlas, 1995.
- Cokins, Gary. New Age Accounting: Activity – Based Budgeting (ABB). Revista ABC Technologies, Oregon, 1999.
- Covaleski et al., 2003. M.A. Covaleski, J.H. Evans III, J.L. Shields Budgeting research: three theoretical perspectives and criteria for selective integration.
- Cunha, Cristiano J. C. A., Planejamento e Estratégia Empresarial. EPS/UFSC (apostila), Florianópolis, 2000.
- Drucker, Peter F. Administrando em Tempos de Grandes Mudanças. 4ªEd. São Paulo: Editora Pioneira, 1998.
- Drury, Colin. Management and Cost Accounting. 4ª. Ed. London: Internacional Thonson Business Press, 1996.
- Edvinsson, Leif, Malone, Michael S. Capital Intelectual – Descobrimo o Valor de sua Empresa pela Identificação de seus Valores Internos. São Paulo: Editora Makron Books, 1998.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error.
- Forza, C. (2002). Survey Research in Operations Management: A Process-based perspective. International Journal of Operations & Production Management, 22 (2): 152-194.

- Foster, George. Strategic Management Accounting: Promoting World-Class Competitive Organizations, 2000 (Palestra).
- Frezzati, F. et al. Críticas ao orçamento: problemas com o artefato ou a não utilização de uma abordagem abrangente de análise? ASAA- Advances in Scientific and Applied Accounting. V. 3 m 2. p. 190-216, 2010.
- Frezzati, F. Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial. São Paulo: Atlas, 2006.
- Frezzati, F. Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial. São Paulo: Atlas, 2006.
- Fuller, Mark. Lições de Guerra. Revista HSM Management, N.12, jan.-fev./1999.
- Ghauri, P. e Gronhaug, K. (2010) Método de Pesquisa em Estudos de Negócios. 4ª Edição, Pearson, Londres.
- Ghauri, P. N.; Gronhaug, K. (2010). Research Methods in Business Studies. U. K.: Financial Times Prentice Hall.
- Gil, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- Guide, V. D. R.; Ketokivi, M. Notes from the Editors: redefining some methodological criteria for the journal. Journal of Operations Management, v.37, p. v-x, 2015.
- Hair, J.F.; Hult, T.M.; Ringle, C.M. e Sarstedt, M. A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Los Angeles: SAGE, 2014.
- Hair, J.F.; Sarstedt, M.; Ringle, C.M. e Mena, J.A. An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. Journal of the Academy of Marketing Science, v. 40, n.3, p.414-433, 2012.
- Hair, JF, Ringle, CM, & Sarstedt, M. (2013). Modelagem de equações estruturais de mínimos quadrados parciais: Aplicações rigorosas, melhores resultados e maior aceitação. Planejamento de longo alcance, 46 (1 - 2), 1 - 12.

- Hair, Joseph; Barry; Money, Arthur; Samouel, Phillip. Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- Hansen, Don R. & Mowen, Maryanne M. Gestão de custos: contabilidade e controle. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2001.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. doi: 10.1007/s11747-014-0403-8.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277–320.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277–320.
- Henseler, J.; Sarstedt, M. Goodness-of-Fit Indices for Partial Least Squares Path Modeling, *Computational Statistics* (28), pp 565-580, 2012.
- Hollander, A. Sawyer, Denna, Eric L., Cherrington, J. Owen. Accounting, Information Technology, and Business Solutions. London: Editora Irwin, 1996.
- Hope, Anthony. Gestão Financeira na Terceira Onda. *Revista HSM Management*, N. 15, jul.-ago./1999.
- Hope, Jeremy, Fraser, Robin. Beyond Budgeting – Breaking Through the Barrier to “The Third Ware”. *Revista Management Accounting*. December/1997.  
..... Budgets: The Hidden Barrier to Success in the Information Age. *Accounting & Business*, 1999.  
..... Budgets: How to Manage Without Them. *Accounting & Business*, 1999.
- Hornigren, C. T.; Foster, G.; Datar, S. M. Contabilidade de custos. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

- Horngren, Charles T. et al. Contabilidade de custos. 9. ed. Rio de Janeiro, LTC - Livros Técnicos e Científicos, 2000.
- Huang, Yun-Long, Lee, Chih-Chyang, Shang, Rong-An. A Conceptual Design of Knowledge Review System in Virtual Organization. Taiwan, 2001.
- Hyman P. Minsky. The Quarterly Journal of Economics, Vol. 71, No. 2. (May, 1957), pp. 171-187.
- Hyman, Herbert. Design and Analysis. Illinois: The Free Press, 1957.
- Iudícibus, Sérgio de. Análise de Balanços. 7ª Ed. São Paulo: Editora Atlas, 1998.
- Jensen, Michael. Corporate Budgeting is Broken - Let's Fix It.. In: Harvard Business Review. Novembro, 2001.
- Jensen, Michael. O orçamento não funciona. Vamos consertá-lo. In: Revista Exame. nº 764. São Paulo, 2002.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. 1996. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston. Hbs Press.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. 2004. Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Boston. Hbs press.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. 2008. The Execution Premium: Linking Strategy to Operations. Boston. Hbs Press.
- Kaplan, Robert S. Cooper, Robin. Custo & Desempenho –Administre Seus Custos Para Ser Mais Competitivo. São Paulo: Editora Futura, 1998.
- Kaplan, Robert S. Cooper, Robin. Custo & Desempenho –Administre Seus Custos Para Ser Mais Competitivo. São Paulo: Editora Futura, 1998.
- Kaplan, Robert S., Norton, David P. A Estratégia em Ação Balanced Scorecard, 7a. Ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

- Kaplan, Robert S., Norton, David P. *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- Kilger, Wolfgang, *Flexible Plankostenrechnung und Deckungsbeitragsrechnung*, Wiesbaden, Auflage, 1988.
- Knechtel, Maria do Rosário. *Metodologia da pesquisa em educação: uma abordagem teórico-prática dialogada*. Curitiba: Intersaberes, 2014.
- Kotler, Philip. *Administração de Marketing*. 10a. Ed. São Paulo: Editora Prentice Hall, 1980/2000.
- Lavarda, C. E. F.; Torrens, E. W. Revisão da literatura sobre orçamento em cinco periódicos internacionais nos anos de 2000 até 2009. *Rege*, v. 19, n. 1. p. 107-123, 2012.
- Lere, John C. *Managerial Accounting: A Planning-Operating-Control Framework*. United States: Wiley, 1991.
- Lorini, L. N.; Angonese, R. Avaliação das críticas ao orçamento empresarial: abordagem em uma indústria do segmento de agronegócios. In: XIV Convenção de Contabilidade do Rio Grande do Sul - Contabilidade, instrumento para o desenvolvimento sustentável, 2013, Bento Gonçalves. XIV Convenção de Contabilidade do Rio Grande do Sul, 2013.
- Lunkes, Rogério J. *Manual de orçamento*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- Lunkes, Rogério J. *Manual de orçamento*. São Paulo: Atlas. 2ª ed. 2009.
- Macrae, Hamish. O Mundo em 2020. *Revista HSM Management*, N.13, jul.-ago./1999.
- Marôco, J. (2018). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (7ª ed.). Pêro Pinheiro: ReportNumber.
- Martins, Eliseu. *Contabilidade de Custos*. 5ª.Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

- Mason, Billy. Activity-Based Budgeting at Scottish Courage. *Revista Management Accounting*. Jul./aug./1996.
- Mattar, F.N. Pesquisa de marketing: metodologia planejamento. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- Mclemore, Ivy. The New Frontier in Budget. *Controller Magazine*. Setembro/1997.
- Mintzberg, Henry, Ahlstrand, Bruce, Lampel, Joseph. *Safári de Estratégia – Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico*. Porto Alegre: Editora Bookman, 2000.
- Mott, Graham. *Contabilidade para Não-Contadores*. São Paulo: Makron Books, 1996.
- Nakagawa, Masayuki. *ABC – Custei Baseado em Atividades*. São Paulo: Editora Atlas, 1994.
- Ohmae, K. The Global Logic of Strategic Alliance. *Harvard Business Review*, Boston, mar. 1989.
- Oliveira, Luís Martins de; Perez JR., José Hernandez; Silva, Carlos Alberto dos Santos. *Controladoria estratégica*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- Pandolfi JR, L., Nakamura, W. T., Martin, D. M. L., Carvalho Filho, A. F.; Forte, D. Estudo empírico sobre a relação entre a adoção de orçamento empresarial e o desempenho financeiro das empresas. In: *Anais do Congresso Internacional de Custos*, Florianópolis, SC, Brasil, 2005.
- Parasuraivian, A. *Marketing research*, 21 ed. Reading: Addison-Wesley, 1991.
- Parasuraman, A. *Marketing research*. New York: Addison Wesley, 1991.
- Porter, Michael E. 1980. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*.
- Porter, Michael E. *Estratégia Competitiva – Técnicas para Análise de Indústria e da Concorrência*, 15a. Ed. Editora Campus: Rio de Janeiro, 1980/1997.

- .....Competição – Estratégias Competitivas Essenciais. 4a.Ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999. .... A Hora da Estratégia. Revista HSM Management, Vol.5 nov./dez./1997.
- Pyhrr, Peter A. Orçamento Base Zero – Um instrumento Administrativo Prático para Avaliação das Despesas. São Paulo: Editora Interciência, 1981.
- Rfb, (2020). Estudo de dados empresariais por cidade. Disponível em: <<https://receita.economia.gov.br/dados/receitadata/estudos-e-tributarios-e-aduaneiros/estudos-e-estatisticas>>. Acesso em: 08 de novembro de 2020.
- Ringle, C. M., da Silva, D., & Bido, D. (2014). Modelagem de Equações Estruturais com Utilização do SmartPLS. Revista Brasileira de Marketing, 13(2), 56–73.
- Ringle, C. M.; Silva, D.; Bido, D. S. Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. REMark – Revista Brasileira de Marketing, v.13, n.2, p.54–71, 2014a.
- Ringle, C. M.; Wende, S.; Becker, J.-M. SmartPLS 3. GmbH: SmartPLS, 2015. Disponível em: <<http://www.smartpls.com>>.
- Sanvicente, A. Z.; C. C. Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1983.
- Sanvicente, Antonio Zoratto, SANTOS, Celso da Costa. Orçamento na Administração de Empresas – Planejamento e Controle. São Paulo: Editora Atlas, 2000.
- Schein, Edgar H. Psicologia Organizacional. 3a. Ed. Rio de Janeiro: Editora Prentice-Hall, 1982.
- Simons, Robert. Levers of Control – How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal. Boston: Editora Harvard Business, 1995.
- Soares, T., Schneider, J., Lima, C., & Soares, S (2019) Orçamento e estratégia:além do orçamento como ferramenta de planejamento e controle orçamentário em um curso de graduação. Revista Ibero-Americana de Estratégia, 18 (1). 126-138.

- Tavares, Mauro Calixta. *Gestão Estratégica*. São Paulo: Editora Atlas, 2000.
- Tawney, R. H. *Religion and the Rise of Capitalism*. Gloucester: Peter Smith, 1962.
- Tregoe, B.; Zimmerman, John; Smith, Ronald. *Vision in Action*. Ney York: Simon and Schuster, 1989.
- Trumbo, CW , Sprecker, K. , Yun, GW , Dumlao, R. , & Duke, S. ( 1999 ). *Uso de e-mail e da Web por escritores científicos: uma comparação longitudinal, 1994–1999*.
- Tull, Donald S.; Hawkjngs, Del I. *Market research: meaning, measurement and method: a text with cases*. New York: MacMillan, 1976.
- Tung, Nguyen H. *Orçamento empresarial e custo-padrão*. São Paulo: universidade empresa, 1994.
- Warren, Carl S., Reeve, James M., FESS, Philip E. *Contabilidade Gerencial*. São Paulo: Editora Pioneira, 2001.
- Watts, Jonh. *Accounting in the Business Environment*. 2a .Ed. London: Pitman Publishing, 1996.
- Welsch, Glenn A. *Orçamento empresarial*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- Welsch, Glenn A. *Orçamento Empresarial*. São Paulo: Editora Atlas, 1973/1983.
- Wood Jr., Thomaz, Piccarelli Filho, Vicente. *Remuneração Estratégica – A Nova Vantagem Competitiva*. 2a.Ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.
- Zdanowicz, José Eduardo. *Orçamento Operacional*. Porto Alegre: Editora Sagra, 1989. .... *Orçamento de Capital – A Decisão de Impacto*. 2a. Ed. Porto Alegre: Editora Sagra, 1994.

# Anexos

## Anexo 1 – Questionário

### Inquérito para Dissertação de Mestrado

Este inquérito insere-se no âmbito da dissertação de Mestrado em Controle de Gestão no Instituto Politécnico de Leiria - Portugal, com o tema Planeamento e Orçamento empresarial.

O objetivo desta pesquisa é de perceber como e de que forma as empresas utilizam o planeamento orçamentário em seu favor, assim como verificar de que forma as limitações e críticas do planeamento empresarial são vivenciadas pelos colaboradores das empresas.

O questionário contempla 25 questões, sendo 20 de concordância ou não sobre afirmações e 5 de múltipla escolha, tempo estimado para responder as questões é de 4 minutos. Todas as informações recolhidas são estritamente destinadas ao tratamento da referida dissertação.

Responder as perguntas sempre pensando na sua opinião referente a empresa em que trabalha ou trabalhou.

Obrigado por enquanto.

Amilcar Mello

Mestrando em Controle de Gestão

[amilcarmello@yahoo.com.br](mailto:amilcarmello@yahoo.com.br)

+55 54 991362496

Qual é o ramo de atividade da empresa em que trabalha? \*

- Industrial
- Comercial
- Prestação de Serviços
- Pública

Qual é o faturamento anual da empresa em que trabalha? \*

- Menor ou igual a R\$ 360 mil
- Maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões
- Maior que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
- Maior que R\$ 300 milhões

Quantos funcionários tem a empresa em que trabalha? \*

- até 19
- de 19 a 99
- de 100 a 499
- acima de 500

Qual é o cargo que desempenha dentro da empresa? \*

- Assistente / Analista
- Supervisor / Coordenador
- Gerente
- Diretor

A empresa em que trabalha tem plano orçamentário mesmo que de forma simples.

- Sim
- Não

Obrigado por sua participação. Se você quiser receber o resultado desta pesquisa, escreva seu e-mail.

Texto de resposta curta  
.....

De acordo com a sua percepção da empresa em que trabalha, indique o grau de concordância em relação a cada uma das afirmações a seguir: \*

		Discordo Totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
Q1	O tempo dispendido pelos gestores para a elaboração e execução do orçamento é grande.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q2	O orçamento empresarial é uma perda de tempo, pois demanda muito tempo para os envolvidos, sendo que se discute muito o passado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q3	A empresa gerencia de forma rápida a revisão e o acompanhamento do orçamento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q4	O tempo utilizado no planeamento orçamentário atrapalha nas atividades diárias dos funcionários.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q5	O orçamento gera pouco valor aos envolvidos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q6	O orçamento tem foco na gestão e redução de custos e não em na maximização do valor da empresa e sua marca.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q7	É difícil ou talvez impossível estimar receitas e despesas, pois se tem premissas não controláveis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q8	O uso de um plano orçamentário aumenta o custo da empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q9	O orçamento faz com que os gestores gerenciem apenas com foco no planeado e não pensem fora do estipulado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q10	O orçamento atrapalha e limita as pessoas que tem perfil de inovação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q11	As ações e iniciativas da empresa ficam amarradas ao plano orçamentário.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q12	O plano orçamentário poderia ser de forma simples e menos complexo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q13	Seria possível aplicar um método mais informal e menos engessado para o plano orçamentário.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q14	O orçamento gera problemas comportamentais para o atingimento dos objetivos, fazendo com que as pessoas possam ser antiéticas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q15	As remunerações variáveis estão diretamente ligadas ao cumprimento do orçamento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q16	As informações contidas no orçamento são passíveis de erros, uma vez que muitas premissas são estimativas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q17	O orçamento está atrelado ao um plano estratégico e permite enxergar o desempenho da empresa no futuro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q18	As metas orçamentárias são estabelecidas de forma clara para os colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q19	O orçamento ajuda a avaliar o desempenho dos gestores perante a os objetivos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q20	O orçamento é apenas um instrumento para a tomada de decisão da empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Anexo 2 – Rodada 1

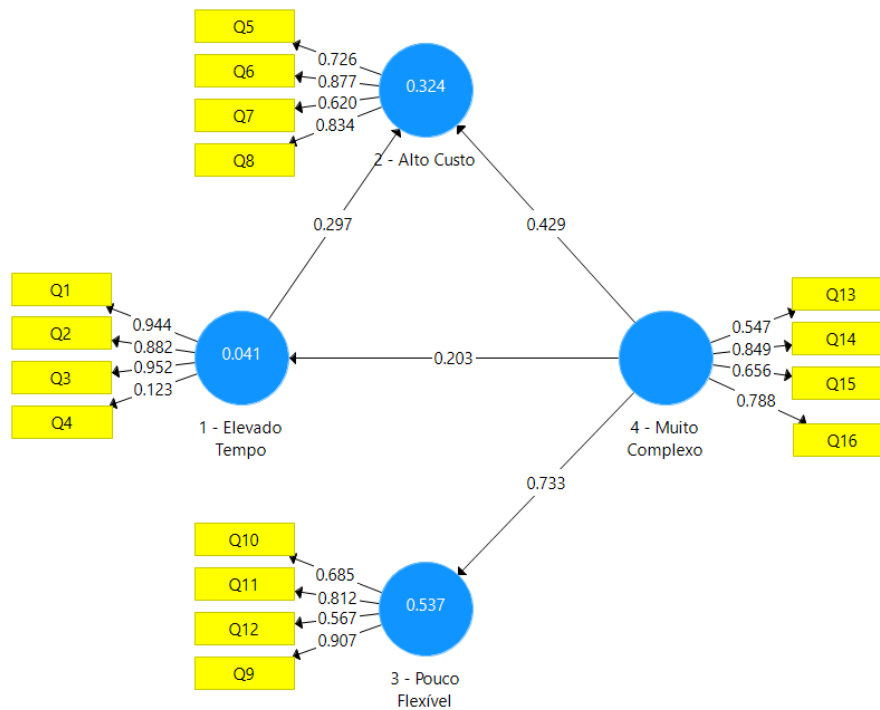


Figura 5.1 - Cargas das variáveis e coeficientes de estruturais - Rodada 1

Fonte: Própria (2020)

Tabela 5.1 - Valores de VIF Rodada 1

Questões	VIF	Questões	VIF
Q1	4,764	Q9	2,779
Q2	2,809	Q10	1,673
Q3	3,885	Q11	1,889
Q4	1,033	Q12	1,167
Q5	1,363	Q13	1,133
Q6	3,904	Q14	1,827
Q7	1,149	Q15	1,191
Q8	3,568	Q16	1,702

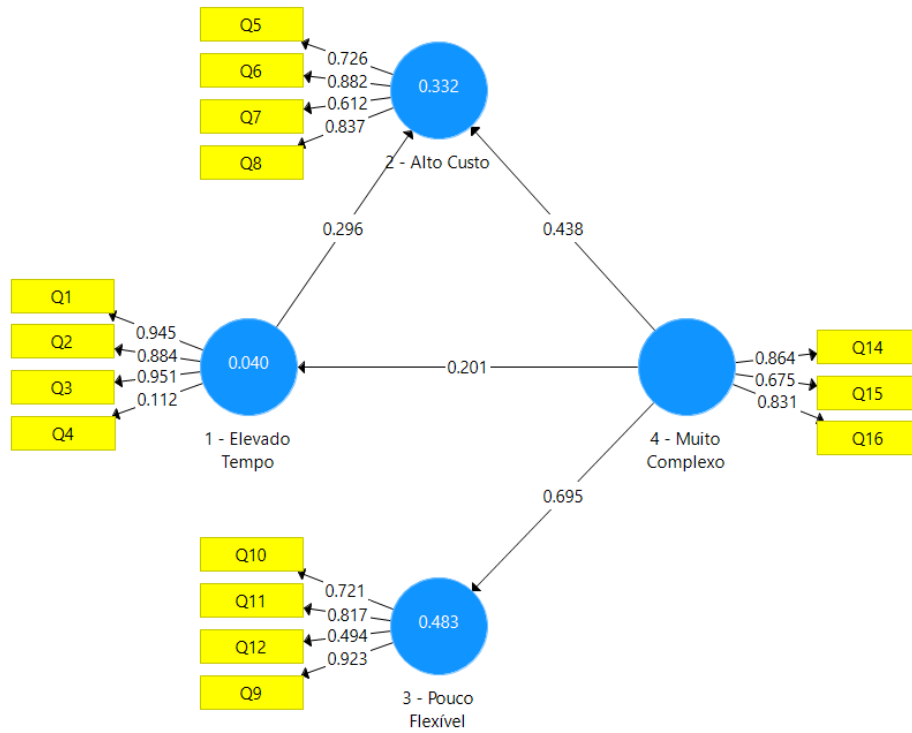
Fonte: Dados da investigação

**Tabela 5.2 – Tabela de cargas cruzadas - Rodada 1**

Questões	Elevado Tempo	Alto Custo	Pouco Flexível	Muito Complexo
Q1	<b>0,944</b>	0,300	0,072	0,136
Q2	<b>0,882</b>	0,277	0,036	0,138
Q3	<b>0,952</b>	0,444	0,234	0,253
Q4	<b>0,123</b>	-0,049	0,025	0,101
Q5	0,252	<b>0,726</b>	0,387	0,462
Q6	0,357	<b>0,877</b>	0,229	0,337
Q7	0,316	<b>0,620</b>	0,159	0,373
Q8	0,227	<b>0,834</b>	0,159	0,282
Q9	0,159	0,396	<b>0,907</b>	0,657
Q10	0,195	0,142	<b>0,685</b>	0,455
Q11	0,009	0,201	<b>0,812</b>	0,576
Q12	0,083	0,173	<b>0,567</b>	0,492
Q13	0,093	0,181	0,461	<b>0,547</b>
Q14	0,152	0,441	0,634	<b>0,849</b>
Q15	0,205	0,329	0,478	<b>0,656</b>
Q16	0,131	0,410	0,552	<b>0,788</b>

**Fonte: Dados da investigação**

**Anexo 3 – Rodada 2**



**Figura 5.2 - Cargas das variáveis e coeficientes de estruturais - Rodada 2**

Fonte: Própria (2020)

**Tabela 5.3 - Valores de VIF - Rodada 2**

Questões	VIF	Questões	VIF
Q1	4,764	Q9	2,779
Q2	2,809	Q10	1,673
Q3	3,885	Q11	1,889
Q4	1,033	Q12	1,167
Q5	1,363		
Q6	3,904	Q14	1,739
Q7	1,149	Q15	1,169
Q8	3,568	Q16	1,702

Fonte: Dados da investigação

**Tabela 5.4 – Tabela de cargas cruzadas - Rodada 2**

Questões	Elevado Tempo	Alto Custo	Pouco Flexível	Muito Complexo
Q1	<b>0,945</b>	0,301	0,074	0,136
Q2	<b>0,884</b>	0,278	0,042	0,156
Q3	<b>0,951</b>	0,444	0,235	0,240
Q4	<b>0,112</b>	-0,050	0,004	0,077
Q5	0,253	<b>0,726</b>	0,403	0,463
Q6	0,357	<b>0,882</b>	0,223	0,376
Q7	0,315	<b>0,612</b>	0,149	0,363
Q8	0,226	<b>0,837</b>	0,145	0,282
Q9	0,158	0,397	<b>0,923</b>	0,672
Q10	0,195	0,141	<b>0,721</b>	0,479
Q11	0,009	0,201	<b>0,817</b>	0,555
Q12	0,079	0,171	<b>0,494</b>	0,335
Q14	0,150	0,438	0,631	<b>0,864</b>
Q15	0,207	0,329	0,485	<b>0,675</b>
Q16	0,129	0,410	0,529	<b>0,831</b>

**Fonte: Dados da investigação**