

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP

MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

IVONE MARIA DE ANDRADE BELOTO

**ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE ORÇAMENTO SEGUNDO A VISÃO DOS
EXECUTIVOS DA CONTROLADORIA DAS EMPRESAS PETROQUÍMICA E DE
PETRÓLEO : UM ESTUDO DE MULTICASOS**

São Paulo

Agosto/2006

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP

MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

IVONE MARIA DE ANDRADE BELOTO

**ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE ORÇAMENTO SEGUNDO A VISÃO DOS
EXECUTIVOS DA CONTROLADORIA DAS EMPRESAS PETROQUÍMICA E DE
PETRÓLEO : UM ESTUDO DE MULTICASOS**

Dissertação apresentada ao Centro Universitário
Álvares Penteado - UNIFECAP, como requisito
para obtenção do título de Mestre em Ciências
Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Parisi

U
d
658.154
B452a
2006
Ex.2 BC

N.Cham d 658.154 B452a 2006

Autor: Beloto, Ivone Maria de Andrade

Título: Análise das práticas de orçament



61576

Ac. 43857

Ex.2 BC U

São Paulo

Agosto/2006

d 658.154
B452a
2006

ac. 43857

* = 61576



IVONE MARIA DE ANDRADE BELOTO

**ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE ORÇAMENTO SEGUNDO A VISÃO DOS
EXECUTIVOS DA CONTROLADORIA DAS EMPRESAS PETROQUÍMICA E DE
PETRÓLEO: UM ESTUDO DE MULTICASOS**

Dissertação apresentada ao Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP,
como requisito para a obtenção do Título de Mestre em Ciências Contábeis.

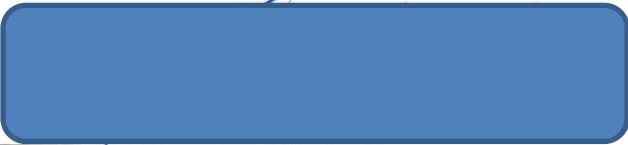
COMISSÃO JULGADORA:



Professor Doutor Carlos Alberto Pereira
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade / USP



Professor Doutor Antônio Benedito Silva Oliveira
Centro Universitário Álvares Penteado / UNIFECAP



Professor Doutor Cláudio Parisi
Centro Universitário Álvares Penteado / UNIFECAP
Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora

São Paulo, 07 de agosto de 2006.

DEDICATÓRIA

*Dedico esta dissertação a **Deus**, o mestre maior pelo amor constante e incondicional.*

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Cláudio Parisi pela orientação precisa e auxílio no desenvolvimento desta dissertação e aos membros da Comissão examinadora, Prof. Dr. Antonio Benedito Silva Oliveira e ao Prof. Dr. Carlos Alberto Pereira pela contribuição ao aprimoramento deste trabalho.

Aos professores do mestrado e funcionários do Centro Universitário Álvares Penteado / UNIFECAP que de forma direta e indireta contribuíram para este trabalho.

Aos meus pais, Antonio e Maria, que apesar de todas as dificuldades sempre incentivaram seus filhos a estudar e buscar seus objetivos com honestidade e dignidade.

Aos meus amados irmãos, pela compreensão em virtude do tempo em que não pude estar com eles e em especial ao meu irmão Adriano pelo auxílio em me ouvir em todas as horas.

Ao meu esposo José Carlos pelo companheirismo e dedicação, pelos vários momentos que deixamos de estar juntos. Sem sua colaboração, não seria possível a finalização deste trabalho.

Às minhas filhas Heloísa e Letícia por todo o amor e carinho, pelo tempo que deixei de estar com elas para que pudesse concluir este trabalho.

E aos meus alunos que de forma direta ou indireta me motivaram a continuar.

E acima de tudo agradeço a **Deus** pelo dom da vida, por estar sempre presente ao meu lado e por ter permitido vencer mais esta etapa da vida.

EPÍGRAFE

Deus nos fez perfeitos e não escolhe
os capacitados, capacita os escolhidos.
Fazer ou não fazer algo só depende de
nossa vontade e perseverança.
(Autor desconhecido)

RESUMO

Objetivando o sucesso da estratégia implementada nas organizações, os criadores do *Balanced Scorecard* o definem como importante à integração com o orçamento. A visão da controladoria responsável pelo processo orçamentário nas organizações se destaca como peça fundamental na análise deste estudo. O estudo tem como propósito analisar segundo a visão dos executivos da controladoria se existe alinhamento nas práticas de orçamento nas empresas que implementaram o *Balanced Scorecard* e se a integração com orçamento é efetiva. O estudo se concentra em três organizações do segmento de petróleo e petroquímico. O estudo inicia-se destacando os conceitos de orçamento e *Balanced Scorecard*, e a interligação entre ambos resultado de um estudo bibliográfico com objetivo de dar suporte teórico à pesquisa empírica. A pesquisa empírica apresenta um estudo de três organizações selecionadas no livro *Gestão da Estratégia – Experiências e Lições de Empresas Brasileiras*, livro este que apresenta as reflexões e aplicações do *Balanced Scorecard*, e as empresas estudadas pertencem ao Grupo de discussão das melhores práticas de *Balanced Scorecard* (GMP). Como instrumento de coleta de dados, foi utilizado questionário enviado aos executivos de controladoria com o objetivo de verificar a percepção dos gestores quanto ao tema. Os resultados obtidos pelo estudo permitem concluir que existe alinhamento parcial nas práticas de orçamento.

Palavras-chave: Orçamento. Desempenho - Avaliação. Controladoria. Indústria petroquímica – Estudo de casos.

ABSTRACT

Balanced Scorecard creators define as crucial its integration to the budget for the success of implemented strategy in the organization. The fundamental part in the analysis subject of this study is the view of the Controller, responsible for budget control at the organization. The study has the purpose of analyze, according to Controllers view, if there is alignment in the budget practices in the companies that implemented Balanced Scorecard and if the integration with budget is effective. The study is focused in three organizations of Oil and Petrochemical segment. It starts describing Budget and Balanced Scorecard concepts, as a result of a bibliographical study developed to theoretically support empiric research. Empiric research presents a case evaluation of the three companies, chosen based on the book "Gestão da Estratégia - Experiências e Lições de Empresas Brasileiras" (Strategy Management - Experiences and Learnings from Brazilian Companies), a book that shows reflections and applications of Balanced Scorecard. The evaluated companies are part of GMP, a group that discuss best practices for Balanced Scorecard. In the research a questionnaire was sent to the chiefs of Controller Department to verify their perception in relation to the subject. The result permits to believe that alignment in budget practices is partial.

Key words: Budget. Performance - Evaluation. Controllershship. Petroleum chemicals industry – Case studies.

LISTA DE GRÁFICOS

- Gráfico 1: Participação da indústria petroquímica no PIB total brasileiro (em %).. 61 ✓
- Gráfico 2: Faturamento líquido da indústria petroquímica por setores 61 ✓

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: O BSC como estrutura para ação estratégicas	21	✓
Figura 2: Loop duplo: converter a estratégia em processo contínuo.....	45	✓
Figura 3: Beyond Budgeting substituindo o orçamento	48	✓

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 : Faturamento líquido da Indústria Química em 2005.....	59 ✓
Quadro 2 : Respostas dos questionários da organização A.....	66 ✓
Quadro 3 : Respostas dos questionários da organização B.....	76 ✓
Quadro 4 : Respostas dos questionários da organização C.....	84 ✓
Quadro 5 : Comparação das respostas dos questionários das organizações A, B e C.....	91 ✓

SUMÁRIO

1	CONSIDERAÇÕES INICIAIS	13
1.1	INTRODUÇÃO	13
1.2	OBJETIVOS	15
1.2.1	OBJETIVO GERAL	15
1.2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
1.3	PROBLEMA.....	16
1.4	JUSTIFICATIVA	16
1.5	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	17
1.6	PREMISSAS.....	18
1.7	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	19
2	BALANCED SCORECARD E ORÇAMENTO	20
2.1	HISTÓRICO DO BALANCED SCORECARD	20
2.2	CONCEITO	21
2.3	FINALIDADE	22
2.4	PERSPECTIVAS	24
2.4.1	PERSPECTIVA FINANCEIRA	24
2.4.2	PERSPECTIVA DO CLIENTE.....	26
2.4.3	PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS	27
2.4.4	PERSPECTIVA DE INOVAÇÃO, APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO	29
2.5	VANTAGENS DO BALANCED SCORECARD	31
2.6	DESVANTAGENS DO BALANCED SCORECARD	32
2.7	ORÇAMENTO.....	33
2.7.1	HISTÓRICO	33

2.7.2	CONCEITO	34
2.7.3	ORÇAMENTO E SUA IMPORTÂNCIA	36
2.7.4	ORÇAMENTO E A ESTRUTURA ADMINISTRATIVA	37
2.7.5	VANTAGENS DO ORÇAMENTO	39
2.7.6	LIMITAÇÕES DO ORÇAMENTO	40
2.8	BEYOND BUDGETING	42
2.8.1	ORIGEM	43
2.8.2	DEFINIÇÕES	44
2.9	ROLLING FINANCIAL FORECAST.....	45
2.10	INTERLIGAÇÃO ENTRE ORÇAMENTO E BALANCED SCORECARD	46
3	MÉTODO DE PESQUISA.....	52
3.1	MÉTODO DE PESQUISA	52
3.1.1	PESQUISA BIBLIOGRÁFICA.....	54
3.1.2	ESTUDOS DE CASOS	54
3.2	CRITÉRIOS PARA A ESCOLHA DAS EMPRESAS PESQUISADAS	55
3.3	INSTRUMENTO DE PESQUISA	57
3.4	COLETA DE DADOS.....	59
3.5	ANÁLISE DOS DADOS	60
4	ESTUDOS DOS CASOS.....	61
4.1	CONSIDERAÇÕES SOBRE A INDÚSTRIA PETROQUÍMICA NO BRASIL	61
4.2	DESEMPENHO DA INDÚSTRIA PETROQUÍMICA NO ANO DE 2005	62
4.3	CONSIDERAÇÕES GERAIS DA INDÚSTRIA DE PETRÓLEO NO BRASIL	64
4.4	EMPRESAS PESQUISADAS.....	66
4.4.1	INFORMAÇÕES GERAIS SOBRE EMPRESA A	66

4.4.1.1 DADOS OBTIDOS DA EMPRESA A	67
4.4.1.2 ANÁLISE DOS DADOS DA ORGANIZAÇÃO A.....	75
4.4.2 INFORMAÇÕES GERAIS SOBRE EMPRESA B.....	76
4.4.2.1 DADOS OBTIDOS DA EMPRESA B	77
4.4.2.2 ANÁLISE DOS DADOS DA ORGANIZAÇÃO B	84
4.4.3 INFORMAÇÕES GERAIS SOBRE EMPRESA C.....	85
4.4.3.1 DADOS OBTIDOS DA EMPRESA C	86
4.4.3.2 ANÁLISE DOS DADOS DA ORGANIZAÇÃO C.....	92
4.5 ANÁLISE DO ALINHAMENTO DAS PRÁTICAS ORCAMENTÁRIAS	92
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	105
5.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE O PROBLEMA.	105
5.2 LIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	107
5.3 RECOMENDAÇÃO PARA FUTURAS PESQUISAS.....	108
Apêndice A – Carta de encaminhamento.....	112
Apêndice B – Questionário.....	117
Apêndice C – Cronograma de envio do questionário.....	119
Apêndice D – Detalhes de envio do questionário.....	120

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Este capítulo inicial apresenta o tema que será estudado, situando o leitor aos motivos que levaram à escolha do tema, os objetivos do trabalho, a pergunta que pretende responder, além do modelo de pesquisa que será utilizado, apresentando também a estrutura da dissertação.

1.1 Introdução

As organizações necessitam estar amparadas por um conjunto de instrumentos que formalizam seu modelo de gestão. O mercado competitivo tem incentivado as organizações a buscarem continuamente a evolução quanto aos seus modelos de gestão, visando adequação ao mercado em que atuam, assim com melhores resultados financeiros, através de informações que propiciem tomadas de decisões.

Na ultima década, o *Balanced Scorecard* (BSC) vem se destacando pela adoção nas organizações a nível mundial e especialmente nacional. No Brasil, nota-se de forma crescente a discussão sobre o BSC em congressos, simpósios, revistas especializadas e jornais do setor de economia.

Segundo a empresa *Symnetics Business Transformation*, representante no território brasileiro da empresa *Balanced Scorecard Collaborative inc. – Bscol*, perto de cem empresas brasileiras já tenham implementado o BSC. Confirmando o exposto, Kallas e Coutinho (2005, p. 8) relatam que a empresa Bain & Company realizou uma pesquisa entre organizações brasileiras e que o BSC é uma das

ferramentas de gestão da estratégia em franca expansão. Sua utilização em 2000 era de 30% e em 2003 aumentou para 51%.

Este estudo não tem como objetivo principal verificar a expansão ou não do BSC, mas sim verificar como as organizações que o implementaram estão integrando o BSC com o orçamento, pois, através de participações em seminários e pesquisas em literatura percebe-se muito debate sobre o alinhamento do orçamento com BSC e até discute-se a utilidade do orçamento em uma organização que o tenha implementado.

Apesar do crescente número de publicações sobre o assunto, a literatura sobre integração do BSC com o orçamento ainda é escassa e o relato de experiências de empresas brasileiras se faz necessário no sentido de contribuir para a disseminação das práticas vivenciadas pelas organizações.

Daí nasceu a necessidade de uma pesquisa exploratória buscando identificar o que acontece nas organizações com relação à integração do BSC com o orçamento.

No presente estudo pretende-se analisar o alinhamento nas práticas de orçamento e BSC.

1.2 Objetivos

Objetivos são metas que se pretende alcançar. A seguir, serão apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos que norteiam o presente trabalho.

1.2.1 Objetivo geral

Estudar as práticas de orçamento em três organizações brasileiras do ramo de petróleo e petroquímica que implementaram o BSC, estudo que será efetuado através de estudos de casos.

1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos que serão analisados são os seguintes:

- ➔ Fornecer informações sobre os conceitos de orçamento, BSC e a integração entre eles, bem como suas funções nas organizações.
- ➔ Analisar o impacto da implementação do BSC nas práticas de orçamento;
- ➔ Analisar as práticas de orçamento nas organizações buscando identificar as diferenças e destacar as convergências;

1.3 Problema

Lakatos e Marconi (2003, p. 219) definem problema como uma dificuldade teórica ou prática, no conhecimento de alguma coisa de real importância, para a qual se deve encontrar uma solução.

Nessa perspectiva, o presente estudo está relacionado à necessidade de verificação de práticas de gestão em empresas que implementaram o BSC.

Segundo Lakatos e Marconi (2003, p. 220) a formulação do problema prende-se ao tema proposto: ela esclarece a dificuldade específica com a qual se defronta e que se pretende resolver por intermédio da pesquisa.

Assim, pode-se concluir que o presente estudo será desenvolvido para responder a seguinte pergunta:

Existe alinhamento nas práticas de orçamento entre as empresas brasileiras de petróleo e petroquímicas, segundo a visão dos executivos que desempenham funções de controladoria?

1.4 Justificativa

O presente trabalho se justifica a partir de várias abordagens sobre a integração do orçamento com BSC e poucas análises empíricas sobre o mesmo.

O interesse pelo tema BSC surgiu através de participações em seminários, pesquisas bibliográficas sobre o tema durante o curso de mestrado e também por ser o BSC um modelo de gestão utilizado nas grandes corporações, destacando-se entre os modelos de gestão na última década.

Kaplan & Norton (2001, p. 291) afirmam que a integração do BSC com os processos de planejamento e orçamento é importante para a criação de uma organização focada na estratégia.

Sendo a integração importante e com os trabalhos paralelos sendo desenvolvido pelo *Beyond Budget Round Table* (BBRT) disseminando o abandono do orçamento, nasceu a real necessidade de se conhecer o tema, visto não existirem muitas literaturas com experiências práticas sobre o tema.

1.5 Delimitação do estudo

O presente estudo foi realizado em três empresas de petróleo e petroquímica que implementaram o BSC. As empresas foram selecionadas no livro *Gestão da Estratégia – Experiências e Lições de Empresas Brasileiras do setor de petróleo e petroquímico*, tendo como organizadores André Ribeiro Coutinho e David Kallas. A pesquisadora optou por este segmento de organização por atuar na área de controladoria de uma empresa petroquímica e também devido a familiaridade com empresas do segmento de petróleo.

Empresas estas pertencentes ao Grupo de Melhores Práticas (GMP), que é composto por empresas que implementaram o BSC e dividem suas experiências buscando soluções conjuntas para possíveis problemas encontrados.

1.6 Premissas

No presente estudo assume-se as seguintes premissas:

- ➔ A empresa é um sistema em constante interação com seu ambiente que visa criar riqueza;

- ➔ A empresa é um sistema aberto;
- ➔ A empresa é constituída sobre o pressuposto da continuidade;
- ➔ O objetivo de qualquer decisão empresarial é a criação de valor para a empresa, via retorno sobre o investimento;
- ➔ A controladoria auxilia no processo decisório através dos processos de planejamento, execução e controle;
- ➔ A controladoria deve promover a implementação e o uso do BSC como instrumento de planejamento;
- ➔ A função da Controladoria é fornecer informações pontuais para a tomada de decisões, utilizando métodos, processos e sistemas de informações adequados;
- ➔ A controladoria deve prover as informações sobre os indicadores de desempenho do BSC aos gestores;
- ➔ A controladoria deve disponibilizar sistema de informações de orçamento para suporte ao planejamento.

1.7 Estrutura do Trabalho

O presente trabalho está estruturado da seguinte forma:

Capítulo 1 – Além das considerações iniciais, apresenta a introdução, objetivos, problema, justificativa, delimitação do estudo, premissas e estrutura do trabalho.

Capítulo 2 – No capítulo 2 conceituam-se BSC e orçamento destacando suas vantagens e desvantagens e um tópico sobre a importância da integração do BSC com o orçamento.

Capítulo 3 – No capítulo 3 apresenta-se a metodologia de pesquisa utilizada para levantamento e análise dos dados que serviram como base para a realização do trabalho.

Capítulo 4 – No capítulo 4 apresentam-se os estudos de caso das três organizações, ressaltando os resultados obtidos e análise dos dados .

Capítulo 5 – Considerações finais.

2 **BALANCED SCORECARD E ORÇAMENTO**

No segundo capítulo, será abordado o BSC, criado por Kaplan e Norton nos anos 90. Para melhor entendimento, destacaremos as quatro perspectivas do BSC utilizadas na sua implementação. Será abordada também a origem do orçamento, bem como suas vantagens e desvantagens, destaca-se também um item para *Beyond Budget* e *Rolling Financial Forecast*. Apresentando também a importância de integração do orçamento com o planejamento e com o BSC.

2.1 Histórico do *Balanced Scorecard*

O BSC foi desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton, introduzido no ano de 1992 em um artigo publicado na *Harvard Business Review* (HBR) e logo após apresentado em detalhes no livro "*The Balanced Scorecard*" publicado em 1996.

A partir daí, um novo *approach* para implementação de estratégia emergiu, expandindo-se rapidamente. Grandes organizações têm histórias de sucesso quando o tema da discussão são as mudanças nas organizações e os ganhos obtidos após a implementação do BSC.

2.2 Conceito

Balanced Scorecard significa "Cartão de Marcação Equilibrado" mas, para melhor entendimento dentro do nosso contexto cultural, a melhor tradução seria "Indicadores Balanceados de Desempenho".

O BSC é um sistema de gestão estratégica que tem como objetivo orientar as empresas a traduzir as suas estratégias em ações segundo seus criadores.

E ainda de acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 2), o BSC traduz a missão e estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica.

Para implementação de um BSC as organizações devem obedecer aos quatro processos básicos do sistema de gestão conforme figura abaixo:

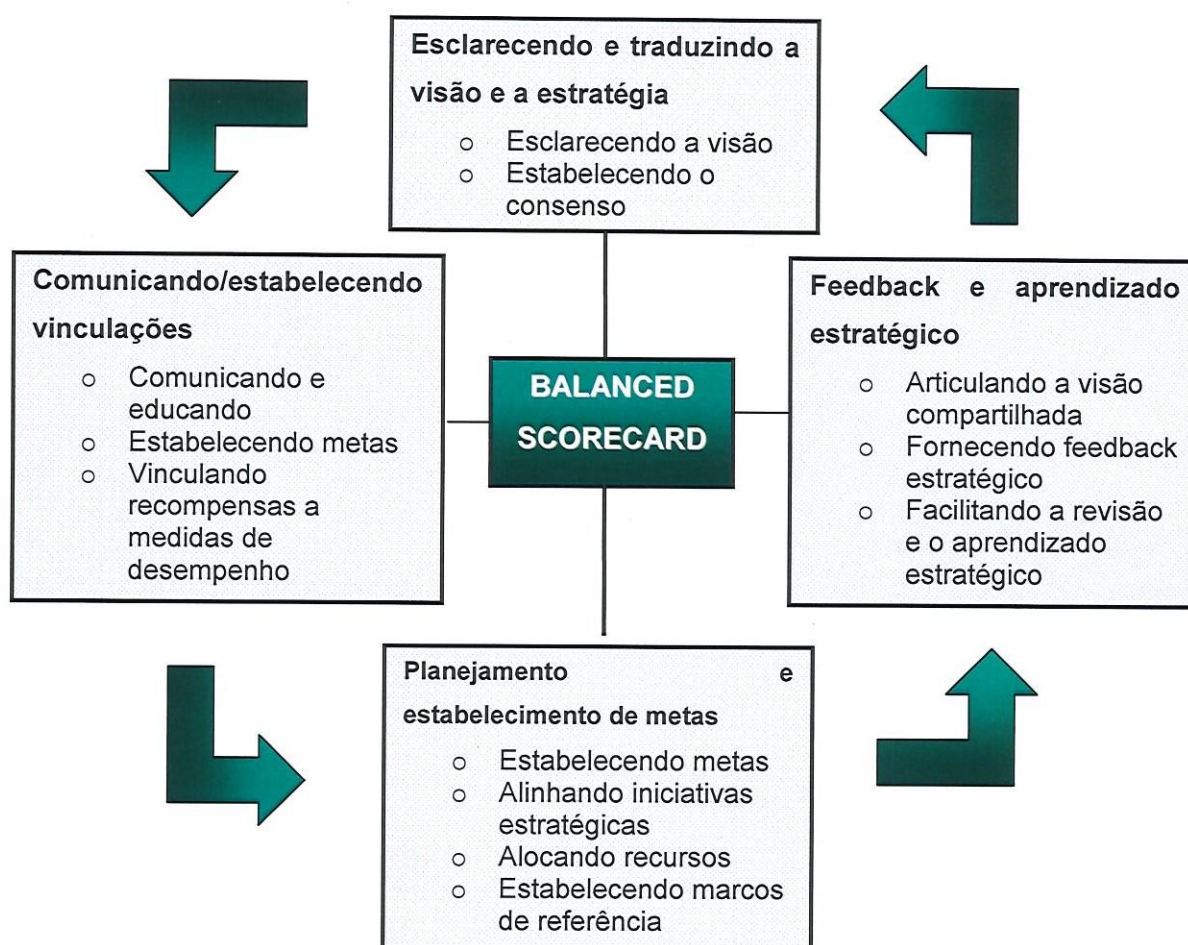


Figura 1: O BSC como estrutura para ação estratégica
 Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 12).

2.3 Finalidade

Kaplan e Cooper (1998, p. 120) afirmam que o BSC nasceu como um novo sistema de medição de desempenho com base em indicadores financeiros e não financeiros e acabou tornando-se um novo sistema gerencial. É um sistema de avaliação de desempenho empresarial e seu principal diferencial é reconhecer que os indicadores financeiros, por si mesmos, não são suficientes para isso, uma vez que só mostram os resultados dos investimentos e das atividades, não contemplando os impulsionadores de rentabilidade a longo prazo.

O BSC enfatiza que os indicadores financeiros e não financeiros devem formar parte do sistema de informação aos colaboradores em todos os níveis da organização.

O BSC é uma técnica de tradução das estratégias organizacionais para termos que podem ser entendidos e comunicados, gerando ações. Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 2), o BSC traduz a missão e estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica.

Vale lembrar que a estratégia de uma companhia só poderá ser traduzida pelo BSC se os objetivos puderem ser medidos; todos os objetivos selecionados para o BSC devem ser parte da cadeia de relações de causa e efeito que comunicam o significado da estratégia da unidade de negócio da organização. Os objetivos e os indicadores de BSC derivam, portanto, dessa visão estratégica.

O alinhamento da estratégia começa pelo envolvimento das pessoas que devem executá-la. Esse processo é demorado e complexo. Segundo Kaplan e

Norton (1997, p. 208-210) as organizações normalmente utilizam três mecanismos distintos visando alinhar a estratégia na organização:

- ➔ Programa de comunicação e educação – visando compreensão da estratégia e comportamentos necessários para atingi-la;
- ➔ Programa de estabelecimento de meta – após conhecimento da estratégia os funcionários têm condições de traduzi-la em metas;
- ➔ Vinculação dos sistemas de compensação – visando motivar os funcionários através do sistema de remuneração em caso de atingimento das metas.

2.4 Perspectivas

Uma empresa que implementa o BSC sabe que é necessário ter bom desempenho não só no aspecto financeiro, mas também em várias outras dimensões, para conseguir êxito a longo prazo. A visão estratégica da empresa foca o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento.

2.4.1 Perspectiva financeira

A perspectiva financeira tem por objetivo responder a seguinte pergunta:
Como os nossos acionistas nos vêem?

Geralmente, a perspectiva financeira é a primeira a ser elaborada, o motivo básico é o retorno do capital investido. Nessa perspectiva, define-se o que se deseja em termos de retorno para investimento, taxa de crescimento etc, devendo todos estar alinhados com a estratégia do grupo.

Kaplan e Norton (1997, p. 49) afirmam que a elaboração do BSC deve ser um incentivo para que as unidades de negócio vinculem seus objetivos financeiros à estratégia da empresa.

A análise de indicadores financeiros é de extrema importância para verificar se as decisões e estratégias adotadas estão obtendo o resultado esperado para a organização.

Entretanto, Kaplan e Norton (1997, p. 49-50) mencionam que na grande maioria das organizações, temas financeiros como: aumento das receitas, melhoria dos custos e da produtividade, incremento na utilização dos ativos e redução dos riscos servem de base para integrar as quatro perspectivas do BSC, porém, muitas outras, adotam objetivos financeiros idênticos para todas as divisões e unidades de negócio.

Olve, Roy e Wetter (2001, p. 65) afirmam que a perspectiva financeira deve ser concebida de uma forma que seja capaz de identificar os resultados de curto prazo decorrentes das escolhas estratégicas feitas nas outras perspectivas, além do que, deve estar atenta para os objetivos a longo prazo, responsáveis pelo desempenho futuro da organização.

Na maioria das organizações que estão construindo o seu BSC, temas financeiros como aumento da receita, melhoria dos custos, de produtividade, incremento da utilização dos ativos e redução dos riscos servem de base para

integrar as quatro perspectivas do *Scorecard*, porém, os objetivos financeiros podem diferir consideravelmente em cada fase do ciclo de vida da organização.

Padoveze (2003, p. 121) sintetiza mencionando que o enfoque financeiro está relacionado ao objetivo da empresa e à visão do lucro como medida da eficácia empresarial. Ocorre que, os indicadores financeiros são, em sua maioria, retrato de uma situação que tem por trás diversas causas e conseqüências lógicas que devem ser analisadas. Geralmente são estáticos, não fornecendo visão do futuro, não ajudando na satisfação do cliente, na qualidade, no tempo de ciclo e na motivação dos empregados.

Já em 1981 Ansoff, Declerck e Hayes (1981, p. 158) mencionavam que ao escolher entre vários índices financeiros que poderiam ser empregados como objetivos essas escolhas poderão sofrer limitações internas e pressões das forças externas do mercado. Isso vem de encontro a todas as dificuldades que as organizações encontram no processo de alcance do índice financeiro determinado quando da expectativa financeira.

2.4.2 Perspectiva do cliente

A perspectiva do cliente tem por objetivo responder a seguinte pergunta: Como os nossos clientes nos vêem?

O desempenho de uma empresa dentro da perspectiva do cliente tem se tornado prioritário para as organizações. A perspectiva do cliente, além de possibilitar o alinhamento das medidas de avaliação da satisfação dos clientes,

também possibilita a identificação das principais tendências do mercado, permitindo assim que a organização esteja preparada para o desenvolvimento e inovação tecnológica de seus produtos.

Além de satisfazer o cliente, as empresas devem, na perspectiva dos clientes do *BSC*, traduzir suas declarações de missão e estratégia em objetivos específicos baseados no mercado e em seus clientes, havendo também a necessidade de se identificar o seguimento desejado e os clientes potenciais.

Segundo Olve, Roy e Wetter (2001, p. 66), a perspectiva do cliente é essencial para a organização, pois é através dela que se descreve a maneira pela qual a organização cria valor ao seu produto, de que maneira o cliente identifica esse valor e quanto está disposto a pagar por ele. Em se definindo todas as estratégias para melhor atendimento ao cliente, as organizações estão buscando um efetivo aumento de participação de mercado, o que pode significar rentabilidade para a empresa, formando assim, uma relação de causa e efeito. O *BSC* exige que os gerentes traduzam essa visão em medidas específicas que reflitam os fatores que realmente são importantes para os clientes. Para que o sistema funcione, as empresas devem expressar em metas de tempo, qualidade, desempenho e serviço, entre outros. Após expressar as metas, deve-se traduzir rapidamente essas metas em objetivos quantificáveis e específicos.

2.4.3 Perspectiva dos processos internos

A perspectiva dos processos internos tem por objetivo responder a seguinte pergunta: Em que devemos melhorar?

Processos internos são as atividades empreendidas dentro da organização que, de uma forma ampla, possibilitam realizar desde a identificação das necessidades até a satisfação dos clientes.

Segundo Figueiredo (2002, p. 47), “a perspectiva dos processos internos deve tornar possível identificar os processos internos críticos em que a organização deve alcançar a excelência, oferecendo propostas de valor capazes de atrair e reter clientes em segmentos alvo do mercado e satisfazer as expectativas dos acionistas quanto a excelentes retornos financeiros. Nessa perspectiva são evidenciadas duas diferenças fundamentais entre a abordagem tradicional e a abordagem do *BSC*. Na abordagem tradicional, o foco se mantém na melhoria dos processos existentes enquanto na abordagem do *BSC*, processos inteiramente novos costumam ser identificados apontando onde a organização deve atingir a excelência para alcançar os objetivos financeiros e dos clientes”.

Percebemos que a tendência dos modelos de gestão reforça a importância de medir o desempenho dos processos internos nos vários departamentos por onde passam, no sentido contrário dos modelos tradicionais que monitoravam os indicadores nos centros de custo individualmente.

As medidas internas do sistema devem partir dos processos comerciais que têm maior impacto na satisfação do cliente. As empresas devem tratar de identificar e medir as suas competências essenciais e as tecnologias necessárias para assegurar a sua liderança contínua no mercado. Para alcançar os objetivos, os gerentes devem desenvolver medidas que recebam as influências das ações de seus empregados.

2.4.4 Perspectiva de inovação, aprendizagem e crescimento

A perspectiva de inovação, aprendizagem e crescimento tem por objetivo responder a seguinte pergunta: Podemos continuar melhorando e criando valor?

A concorrência global intensa requer que as empresas realizem melhoras contínuas de seus produtos e processos, e tenham a capacidade lançar novos produtos, criar mais valor para os clientes e melhorar as eficiências operacionais constantemente. Assim, uma empresa pode penetrar em novos mercados e, conseqüentemente, melhorar o seu faturamento e sua margem de lucro.

Kaplan e Norton (1997, p. 131), afirmam que: a quarta e última perspectiva do BSC desenvolve objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional. Os objetivos estabelecidos nas perspectivas financeira, do cliente e dos processos internos revelam onde a empresa deve se concentrar para obter um desempenho excepcional.

Quando da elaboração dos objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento, os mesmos devem contemplar a infra-estrutura que possibilitará a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas.

Ainda segundo Kaplan e Norton (1997, p. 132), o que norteia a perspectiva do aprendizado e crescimento são três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos da organização.

Quando as organizações elaboram seu BSC observa-se uma grande falta de capacitação das pessoas, dos sistemas e dos procedimentos, capacitação esta necessária para alcance das metas definidas pela empresa.

A perspectiva do crescimento e aprendizado oferece base para a execução dos objetivos das outras perspectivas, destacamos que o fator humano é de vital importância dentro do *BSC*, pois a execução de qualquer estratégia depende de pessoas. Isso fica evidenciado quando Kaplan e Norton (1997, p. 135-140) mencionam sobre a importância das medidas essenciais para o funcionário. Todas as medidas focando reciclagem, visando retenção e produtividade dos funcionários pois, funcionários satisfeitos atendem melhor as expectativas da organização.

Todas essas quatro perspectivas estão inter-relacionadas através da relação causa e efeito, promovendo um alinhamento dos objetivos estratégicos com indicadores de desempenho, metas e iniciativas estratégicas. Mas somente o alinhamento entre as quatro perspectivas não é suficiente para o sucesso do *BSC*. Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 233) a empresa precisa alinhar seus recursos financeiros e físicos com a estratégia. Os orçamentos de capital de longo prazo, as iniciativas estratégicas e as despesas anuais devem visar a realização de metas ambiciosas para os objetivos e indicadores definidos no *Scorecard* da empresa.

O *BSC* procura preencher a lacuna existente na maioria dos sistemas gerenciais, ou seja, a falta de um processo sistemático para implementação e feedback da estratégia.

Essa lacuna pode ser preenchida, segundo Kaplan e Norton (2001, p. 289), por um sistema gerencial de *loop* duplo que integra a gestão do orçamento e das operações com a gestão da estratégia que será abordado no próximo tópico.

2.5 Vantagens do *Balanced Scorecard*

O BSC busca envolver todos os membros da organização em um objetivo comum, Maroni (2001, p. 189) menciona que a busca pela congruência dos objetivos das unidades de negócios, divisões, departamentos e pessoais com os objetivos corporativos é uma vantagem a ser considerada ao analisarmos o BSC.

Um outro aspecto positivo mencionado por Maroni (2001, p. 190) é a aplicação do BSC como um facilitador da comunicação. O que é confirmado quando Kaplan e Norton (1997, p. 13) mencionam que um dos objetivos da filosofia Scorecard é a comunicação dos objetivos e medidas estratégicas abertamente a todos os funcionários e, ainda segundo Kaplan e Norton (2001 p. 243), a compreensão da estratégia acontece por meio de processos de comunicação para o desenvolvimento da consciência estratégica.

Um terceiro aspecto positivo mencionado por Maroni (2001, p. 190) é a ênfase nas equipes. O BSC ao unificar interesses em torno da estratégia cria um processo de comunicação e estabelece equipes para implementá-la.

Buscando identificar as vantagens do BSC na visão das organizações destaca-se, segundo Downing (2000, p. 7), as principais vantagens citadas por empresas que implementaram o BSC são:

- ➔ Alinhamento da organização com a estratégia;
- ➔ Sinergia organizacional;
- ➔ Criação de vínculo entre a estratégia, o planejamento e o orçamento;
- ➔ Definir metas estratégicas;
- ➔ Alinhamento dos indivíduos com a estratégia.

O BSC está implantado em grandes organizações, mas destacam-se ainda algumas desvantagens que serão objeto do próximo tópico.

2.6 Desvantagens do *Balanced Scorecard*

Uma das desvantagens do BSC segundo Maroni (2001, p. 190) é focar um modelo de mensuração que enfatiza o resultado financeiro como principal valor para o acionista, mas que não define como pode ser determinado. A contradição existe justamente entre o BSC ser um modelo de mensuração que efetivamente não determina como medir o elemento principal. Outra desvantagem segundo Maroni (2001, p. 190) é a ausência de critério para decisão, isso acontece no confronto entre a característica administrativa do modelo com a ausência de definição do padrão para tomada de decisão. A terceira desvantagem na visão de Maroni (2001, p. 190) é a não identificação das fontes de informações. O BSC surgiu a partir de críticas ao Modelo Contábil pela ausência de indicadores que apresentem fontes de criação de valor, no entanto, o BSC não apresenta as fontes de informação, não descreve o tratamento que as informações deveriam receber e também não descarta o uso das informações contábeis.

2.7 Orçamento

Será abordado neste capítulo a origem do orçamento, sua importância nas áreas administrativas bem como suas vantagens e desvantagens. A importância de integração do orçamento com o planejamento e o BSC e destaca-se o *Beyond*

Budget, uma alternativa ao processo orçamentário conforme seus idealizadores e o *Rolling Financial Forecast*, nova ferramenta utilizada pelas organizações como forma de auxiliar no controle orçamentário.

2.7.1 Histórico

De acordo com o Departamento de Finanças dos Estados da Califórnia e Virginia – EUA o orçamento foi instituído no século XVIII, através da alocação de fundo para os militares. Nessa época foram definidos alguns conceitos e terminologias que são utilizados até hoje.

Os planos de despesas alocados para estes militares eram levados ao parlamento em uma sacola de couro chamada de “*bougette*” originada do francês medieval. Entre 1400 e 1450 esse termo tornou-se parte do vocabulário, por volta de 1800 o termo *budget* estava totalmente aceito na Inglaterra e em 1803 a França adotou a palavra inglesa *budget* e aprimorou os procedimentos orçamentários para manter maior controle de todas as despesas militares e não militares.

O início da utilização do orçamento nas organizações lucrativas deu-se na década de 20 para ajudar os gerentes financeiros a controlar os custos das grandes organizações como Dupont, General Motors, ICI e Siemens, e nos anos seguintes, esse modelo desempenhou um papel razoável.

O orçamento foi projetado para conduzir a produção no negócio e com o passar do tempo enfrentou um aumento de complexibilidade identificando cada atividade distinta de linha de produtos por região ou tecnologia, como ilustra Johnson e Kaplan em seu livro *Relevance Lost* (1987).

2.7.2 Conceito

Padoveze (2003, p. 189) destaca que plano orçamentário não é apenas prever o que vai acontecer e seu posterior controle. O ponto fundamental é o processo de estabelecer e coordenar objetivos de todas as áreas da empresa, de forma tal que todos trabalhem sinergicamente em busca dos planos de lucros.

Segundo Moreira (2002, p. 14) o orçamento é um sistema de planejamento global com um conjunto de planos e políticas que, formalmente estabelecidos e expressos em resultados financeiros, permite a alta administração conhecer, a priori, os resultados operacionais da empresa e, em seguida, executar os acompanhamentos necessários para que esses resultados sejam alcançados e os possíveis desvios sejam analisados, avaliados e corrigidos.

Confirmando o exposto, Welsch (1983, p. 19) descreve que os enfoques mais importantes utilizados para a execução eficaz do processo administrativo compreendem o planejamento e controle de resultados, que é a utilização do orçamento para fins de gerenciamento e controle.

Para Padoveze (2003, p. 189) o papel do orçamento é importante dentro da organização, pois, auxilia o gestor a colocar à frente aquilo que está acontecendo atualmente.

Para Stredry (1999 apud PADOVEZE, 2003, p. 189) o orçamento é a expressão quantitativa de um plano de ação e ajuda a coordenação e implementação de um plano. Dessa forma, os gestores são forçados a pensar sempre à frente do estado atual de sua gestão, prevendo as condições ambientais em transformação, e a preparar-se para enfrentá-las. O processo orçamentário

deve estar em sintonia com os objetivos da empresa, e todos os gestores devem estar integrados ao processo permitindo assim, uma gestão participativa e a avaliação de desempenho dos gestores em suas áreas de responsabilidade.

Parisi (2004) mencionou durante as aulas de controladoria que: "O orçamento é um sistema de informação para dar suporte a decisão sobre um plano operacional, induzindo os gestores, por meio de sua informação, à escolher e validar a alternativa que tenha o maior potencial de resultado econômico para a organização – otimização". Para Nakagawa (1993, p. 68), o orçamento é a necessidade que a empresa tem de comunicar a seus gerentes os planos de ação, que, se forem executados de acordo com as políticas e diretrizes neles embutidos, deverão dar origem aos resultados, que, em termos econômicos e financeiros, deverão corresponder às metas e aos objetivos programados e que possibilitarão à empresa atingir sua missão e propósitos básicos. O orçamento necessita do envolvimento de toda a organização para ser realizado. O orçamento pode ser considerado uma ferramenta de controle por excelência em todo o processo operacional, haja vista abranger todos os setores da organização e ser passível de acompanhamento dos negócios envolvidos no decorrer da realização do que foi planejado e orçado.

2.7.3 Orçamento e sua importância ✓

O processo orçamentário é um dos instrumentos que permitem acompanhar o desempenho da empresa e assegurar que os desvios do plano sejam analisados e adequadamente controlados.

Para Atkinson et al. (2000, p. 502), o processo orçamentário força a empresa a:

- Identificar seus objetivos a longo prazo e suas metas a curto prazo e ser específica no estabelecimento de metas e na avaliação de seu desempenho;
- Reconhecer a necessidade de enxergar a empresa como um sistema de componentes coordenados e que interajam entre si;
- Comunicar as metas da empresa a todos os seus sócios e envolvê-los no processo orçamentário;
- Antecipar problemas e tratá-los proativamente em lugar de reativamente.

Para Padoveze (2003, p. 191) o ponto fundamental é que o orçamento deve estar totalmente integrado com a cultura empresarial.

A potencialidade do uso dos orçamentos deve ser entendida de maneira a reconhecer que não se trata de um sistema separado a ser utilizado, ao contrário, os conceitos aplicados à formulação e execução de um orçamento devem estar integrados aos diversos processos de gestão da organização, interagindo com todos os processos e auxiliando as organizações em seus processos gerenciais.

Ao fixar e quantificar metas e valores para um determinado período, na realidade a organização está criando condições para que a tomada de decisões possa seguir um curso natural na busca do objetivo previamente determinado de forma eficaz e eficiente.

Além disso, o orçamento deve apresentar flexibilidade na sua aplicação, permitindo corrigir quaisquer desvios que surjam, bem como utilizá-los no processo de retro-alimentação do sistema de planejamento global da empresa.

Após a elaboração, análise, aprovação e divulgação do orçamento o acompanhamento orçamentário deve desenvolver-se, pois é a melhor forma de monitorar o planejamento da organização com relação ao que está proposto para um curto prazo, pois, para que o sistema orçamentário funcione, é extremamente importante o seu acompanhamento.

2.7.4 Orçamento e a estrutura administrativa

Para que o orçamento tenha eficácia é necessário o envolvimento administrativo de todos os gestores. Welsch (1983, p. 84) menciona que um programa de planejamento e controle de resultados exige a atribuição definida de responsabilidades para cada um de seus elementos. O orçamento e posterior controle dos resultados exigiria a atribuição de responsabilidade de cada um dos elementos envolvidos no processo global. Quando a empresa possui um organograma bem definido, esse envolvimento se torna mais claro, racional e maduro, propiciando condições para que o cálculo do orçamento desenvolva-se de maneira natural.

Como os orçamentos são planos que fornecem detalhes e de que forma a administração espera realizar, seu valor no processo de planejamento provém de que força os gestores a examinar a situação econômica da organização no seu

segmento e a trabalhar nas alterações necessárias se algum desvio do plano original acontecer.

Como escreve Tung (1994, p. 35) do ponto de vista do planejamento, o sistema orçamentário movimenta o ambiente empresarial, pois, permite que cada funcionário, chefe ou subordinado tome consciência de seu dever.

A implantação ou adaptação de um sistema orçamentário em uma empresa deve sempre ser feita de forma gradual para que se criem condições de atingir seu objetivo.

A implantação de um sistema de orçamento implica uma série de mudanças dentro da cultura empresarial o que obriga, na maioria das vezes, as pessoas e também os diversos departamentos envolvidos a mudarem a sua postura em relação aos valores que estiveram presentes até então.

Welsch (1983:51) bem enfatiza este problema ao afirmar que conseguir o envolvimento da administração no processo de planejamento não é fácil. Os níveis inferiores reagem favoravelmente à idéia de participação, mas certos controles e restrições são necessários.

2.7.5 Vantagens do orçamento

Sanvicente e Santos (1983, p. 23) consideram inúmeras as vantagens do orçamento. Dentre as mais significativas, pode-se mencionar:

- ➔ A existência e a utilização do sistema que sejam concretamente fixados objetivos e políticas para a empresa e suas unidades;
- ➔ Por meio de uma integração de diversos orçamentos parciais num orçamento global, esse sistema de planejamento força todos os

membros da administração a fazerem planos de acordo com os planos de outras unidades da empresa, aumentando o seu grau de participação e fixação de objetivos;

- Obriga os gestores a quantificarem e datarem as atividades pelas quais serão responsáveis, em lugar de se limitarem a compromissos com metas ou alvos vagos e imprecisos;
- Reduz o envolvimento dos altos administradores com as operações diárias, através de delegação de poder e autoridade que refletem nos orçamentos das diferentes unidades operacionais;
- Identifica os pontos de eficiência ou ineficiência no desempenho das unidades da empresa e permite acompanhar em que termos está havendo progresso no sentido da consecução dos objetivos gerais e parciais da empresa;
- Finalmente, a preparação de um orçamento para toda a empresa tende a melhorar a utilização dos recursos disponíveis, bem como ajustá-los às atividades consideradas prioritárias, para que sejam alcançados os seus objetivos.

Tung (1994, p. 37) complementa descrevendo que o orçamento fortalece as organizações, através do aperfeiçoamento dos seus sistemas de registro, análise, relatórios, entre outros.

Para Horngren, Foster e Datar (2000, p. 125), os orçamentos são as partes principais da maioria dos sistemas de controle gerencial.

Administrados de forma inteligente, os orçamentos:

- Impelem ao planejamento, incluindo a implementação de planos;
- Fornecem critérios de desempenho;
- Promovem a comunicação e coordenação dentro da empresa.

2.7.6 Limitações do orçamento

Apesar das vantagens e contribuições, o orçamento pode também apresentar algumas dificuldades. Sanvicente e Santos (1983, p. 24) destacam alguns obstáculos:

- ➔ Os dados contidos nos orçamentos não passam de estimativas, estando assim, sujeitos a erros maiores ou menores, segundo a sofisticação do processo de estimação e a própria incerteza inerente ao ramo de operações da empresa;
- ➔ O custo do sistema. É claro que esta técnica não pode ser usada com a mesma intensidade e complexidade por empresas de todos os portes, ou seja, nem todas as empresas contam com os recursos necessários para contratar pessoal especializado em supervisão de orçamento;

Para Cookins (1999, p. 444), o processo orçamentário leva um tempo extraordinariamente longo, às vezes excedendo um ano, dificultando ainda mais as previsões. Além de, freqüentemente, não poder acomodar reações e mudanças no comportamento de clientes e competidores que ocorrem durante esse processo.

Orçamentos são preparados para guiar a empresa a atingir seus objetivos e para propósitos de controle, ou seja, é uma forma dos gestores controlarem a empresa. Porém, muitas pessoas os vêem não como um guia, mas como uma “camisa de força”, pois, estão comprometidos com alguns números que não podem ser modificados. Para Cookins (1999, p. 5), as empresas confundem orçamento com planejamento financeiro. Na verdade, o orçamento (chamado de

planejamento financeiro) é inadequado para revisão de políticas e planos, ele apenas quantifica os recursos a serem gastos, sem detalhá-los no nível hoje recomendado. Assim elaborado, o orçamento pouco contribui para a gestão, pois não identifica as atividades essenciais, não reflete com precisão os custos dos recursos usados pelas atividades porque partem de sistemas de previsão limitados e inadequados.

Drury (1996, p. 518) assevera que o orçamento aloca os recursos, como pessoal, materiais, telefones, energia elétrica, entre outros para cada centro de responsabilidade sem medir ou ter critérios de eficiência para esses gastos.

Os orçamentos em geral podem falhar por vários motivos, são eles:

- ➔ Uma estrutura organizacional inadequada;
- ➔ Sistema de custeio inadequado;
- ➔ Falta de apoio da cúpula da empresa;
- ➔ Falta de flexibilidade suficiente para reformular estimativas;
- ➔ Técnica rudimentar de previsão;
- ➔ Relatórios com detalhes excessivos.

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. As limitações podem ser maiores ou menores dependendo do modelo orçamentário utilizado pela empresa. As recentes evoluções dos processos orçamentários tendem a resolver muitos dos problemas anteriormente citados.

2.8 *Beyond Budgeting*

2.8.1 Origem

O orçamento entrou no século XX como um instrumento imprescindível e de inquestionável utilidade para as organizações e assim chegou até os dias atuais.

Em 1998 surgiu uma alternativa de modelo de gestão através de um estudo de uma equipe de professores dos Estados Unidos e da Europa colocando em discussão a efetiva importância do orçamento nas organizações. Esse modelo é o *Beyond Budgeting* (BB).

O conceito do BB está contido no livro de Jeremy Hope e Robin Fraser, *Beyond Budgeting: How Managers Can Break free from the Annual Performance Trap*, tendo a seguinte tradução: Como Gerentes podem se livrar da armadilha do desempenho anual publicado pela *Harvard Business School Press* em 2003.

O livro é resultado de mais de cinco anos de pesquisas quanto à insatisfação das organizações com o orçamento, sendo defendido pelos autores

como uma proposta de substituição do orçamento. O BB é um novo modelo de gestão composto por princípios que são estabelecidos para a gestão de processos flexíveis e para uma descentralização radical de poderes.

Com o objetivo de estudar o BB foi criado o *Beyond Budgeting Round Table* (BBRT), no Reino Unido, instituição cujo objetivo é divulgar, estudar e fornecer condições para o desenvolvimento do novo modelo. Hope e Fraser, (2003, p. 13) definem que o objetivo do BBRT é encontrar uma maneira de substituir o orçamento e se esse modelo alternativo seria diferente e melhor.

O BBRT tem a visão de que o processo orçamentário faz parte do calendário anual, absorvendo tempo de preparo muito longo e, em contrapartida, torna-se caro para as organizações. No Brasil o consórcio é representado pela *Meta Management Group*, cujo presidente é *Niels Pflaeging*.

2.8.2 Definições

O tema principal do *Beyond Budgeting* é propor uma mudança no modo de pensar a estratégia da empresa e inovar na área de gerenciamento de desempenho e planejamento corporativo.

Beyond Budgeting é uma forma descentralizada de gestão. Para Parisi e Barbosa (2003, p. 9) o efeito do BB no processo de gestão vai além dos objetivos fixados em determinada época do ano, todo o processo de gestão do BB é baseado em contratos de desempenho relativo.

O BB defende um abandono total do processo orçamentário e a construção de um modelo alternativo de gestão.

Apesar de todo o trabalho que está sendo apresentado por *Niels Pflaeging* como representante da BBRT no Brasil, o BB ainda não é conhecido e não faz parte das discussões rotineiras dos gestores no Brasil.

Percebe-se algumas discussões sobre o tema, mas há uma carência de estudos empíricos. Frezatti (2005, p. 52) cita em seu artigo que o problema não está no orçamento e sim na maneira como ele é utilizado, sendo o orçamento bem elaborado, encoraja o gestor ao desempenho, e é algo útil, pois elimina a ambigüidade, tornando-se claro o que se pretende.

2.9 Rolling Financial Forecast

O *Rolling Financial Forecast* não é um orçamento, mas sim uma ferramenta que analisa as tendências e não determina metas para a organização.

Pflaeging (2004, p. 04) define *Rolling Financial Forecast* como projeções, previsões, não como planos. O autor complementa afirmando que a diferença é fundamental, ou seja, os *forecasts* nunca substituirão o planejamento ou os orçamentos, mas sim os complementa e alimenta.

Rolling Financial Forecasts têm o papel de enriquecer os sistemas de informação de uma organização com informações sobre o futuro em geral, mais especificamente, com informações sobre incertezas futuras, ou seja, oportunidades e riscos. *Rolling Financial Forecasts* fornecem entradas fundamentais para a gestão dos recursos, expectativa de resultados ou para o planejamento de produção. Além disso, os *forecasts* são essenciais no reconhecimento dos “sinais de alerta” no ambiente de negócio.

Boesen (2000, p. 4) afirma que *Rolling Financial Forecast* é usado para se ter um objetivo único: providenciar uma fotografia tão clara quanto possível de desempenhos financeiros esperados. O *Rolling Financial Forecast* está possibilitando às organizações tomada de decisões rápidas, devido à sua mobilidade, pois, utilizam-se os índices chave sumarizados, facilitando assim, as revisões que geralmente ocorrem mensalmente e são focadas a curto prazo, mas isso não implica abandono ao orçamento.

2.10 Interligação entre Orçamento e *Balanced Scorecard*

Kaplan e Norton (2001, p. 291-292) colocam que a integração do BSC com os processos de planejamento e orçamento é importante para a criação da organização focalizada na estratégia e ainda afirmam que, para que a implementação do BSC seja bem sucedida dentro das organizações, deverá haver uma ligação entre o novo sistema que é BSC com o antigo sistema que é o orçamento. Os autores afirmam que a conexão é feita através de um processo de “*loop duplo*”. O primeiro loop integra o BSC ao planejamento estratégico através dos seus indicadores.

O segundo *loop* integra o BSC com o orçamento, através de medidas operacionais conforme figura a seguir:

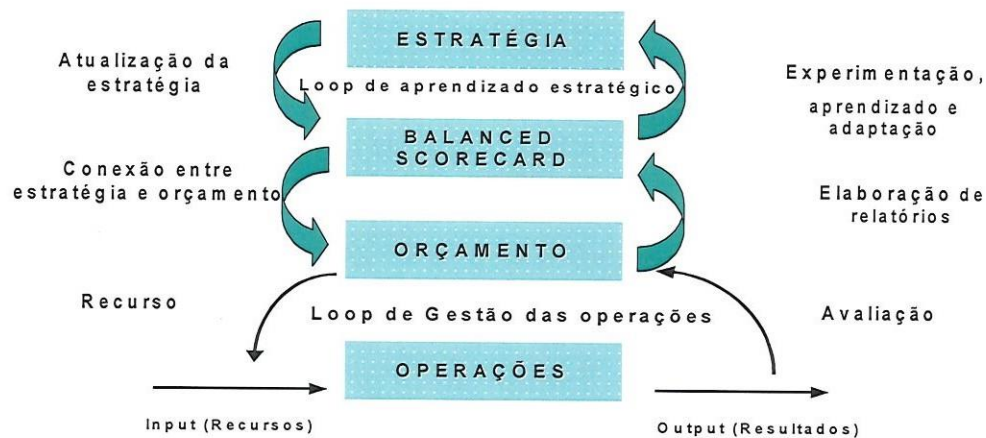


Figura 2 : Loop duplo: converter a estratégia em processo contínuo (Kaplan e Norton, 2001, p. 289).

Esse novo sistema gerencial, focalizado na estratégia, administra três soluções para restaurar a saúde do sistema gerencial, conforme Kaplan e Norton (2001, p. 289-290):

- ➔ Conexão entre estratégia e orçamento: as metas distendidas e as iniciativas estratégicas do BSC conectam a retórica da estratégia ao rigor dos orçamentos que de fixos passam a ser revistos periodicamente;
- ➔ Fechamento do *loop* estratégico: os sistemas de feedback estratégico interligados ao BSC, fornecem um novo referencial para a elaboração de relatórios e um novo tipo de reunião gerencial focalizada na estratégia;
- ➔ Experimentação, aprendizado e adaptação: o BSC explicita a hipótese da estratégia. As equipes executivas podem ser mais analíticas ao examinarem e experimentarem as hipóteses estratégicas com base nas informações fornecidas pelo sistema de

feedback do BSC, de modo que a estratégia evolua em tempo real à medida que a organização gera novas idéias e trajetórias.

Kaplan e Norton (2001, p. 290-291) destacam que a maioria das organizações utiliza o orçamento como sistema gerencial básico para a definição de metas , alocação de recursos e avaliação de desempenho. Entretanto, os autores mencionam que ao transformar a estratégia em processo contínuo o orçamento deixa de se concentrar em números financeiros de curto prazo, e transforma-se em ferramenta gerencial que converge à atenção e aos recursos para projetos estratégicos importantes. Mencionam ainda, que *loop* duplo fornece as bases para a conversão da estratégia em processo contínuo.

Symnetics (2004, p. 3) afirmam que se o *loop* duplo estiver alinhado com o planejamento e com o orçamento e, conseqüentemente, se os mesmos estiverem alinhados com a estratégia, trarão os seguintes benefícios:

- ➔ Suporte a execução da estratégia;
- ➔ Integração da estratégia ao processo de planejamento operacional;
- ➔ Transformação do planejamento e orçamento em um gerador de valor no processo de gestão estratégica;
- ➔ Foco na gestão em iniciativas estratégicas e não somente em números;
- ➔ Ajuda na alocação dos recursos alinhados a estratégia, simulando a consciência das metas;
- ➔ Torna o planejamento e a elaboração orçamentária mais simplificados.

Segundo Norton (2006, p. 3) um processo bem sucedido de vinculação entre planejamento estratégico e orçamento, depende não apenas da integração de todas as entidades da empresa como também do reconciliamento dos objetivos de longo prazo (estratégia) com as realidades de curto prazo (orçamento).

O que se verifica através de estudos de casos divulgados é que a efetiva integração do orçamento com o BSC não é algo fácil de atingir. Soares Junior (2003, p. 112) destaca experiências de implementação do BSC em nove empresas nacionais, que a ligação do orçamento com BSC acontece de forma incipiente, somente acontece após um processo longo de aprendizado.

Harlem (2002, p. 69) destaca através de estudo de caso da *Telemark County Tax Office* que não houve alteração no processo orçamentário desde a implementação do BSC e que efetivamente os sistemas não estavam integrados até após três anos de implementação.

Symnetics (2004, p. 5) destaca que, mesmo após a implementação do BSC na Oxiteno, continuavam a existir divergências entre BSC e orçamento pois o orçamento definia as metas departamentais (margem e despesas) e o BSC as metas globais havendo desalinhamento entre os dois instrumentos de gestão. Temos também o estudo de caso da empresa Borealis S/A onde o orçamento foi objeto de estudo visando sua eliminação. Segundo Jorgensen (2002, p. 4-5) os gestores, após analisarem o caso, apresentaram a seguinte proposta: A Borealis não poderia simplesmente eliminar o orçamento, mas sim olhar para as diversas ferramentas para substituí-lo tais como: planejamento financeiro e gestão de desempenho. Os gestores delinearam quatro objetivos a serem realizados em substituição ao orçamento:

➔ Melhorar a gestão financeira e mensuração de desempenho;

- Descentralizar a autoridade e tomada de decisões;
- Simplificar o processo de orçamento;
- Reduzir os recursos usados no processo.

Para que os objetivos fossem alcançados de forma satisfatória selecionaram quatro ferramentas:

- *Rolling Financial Forecast*;
- *Balanced Scorecard*;
- Custos baseados em atividade;
- Gestão de investimento.

Na figura a seguir, verifica-se que para a eliminação do orçamento a Borealis adotou um modelo de gestão baseado em quatro ferramentas utilizadas conjuntamente:

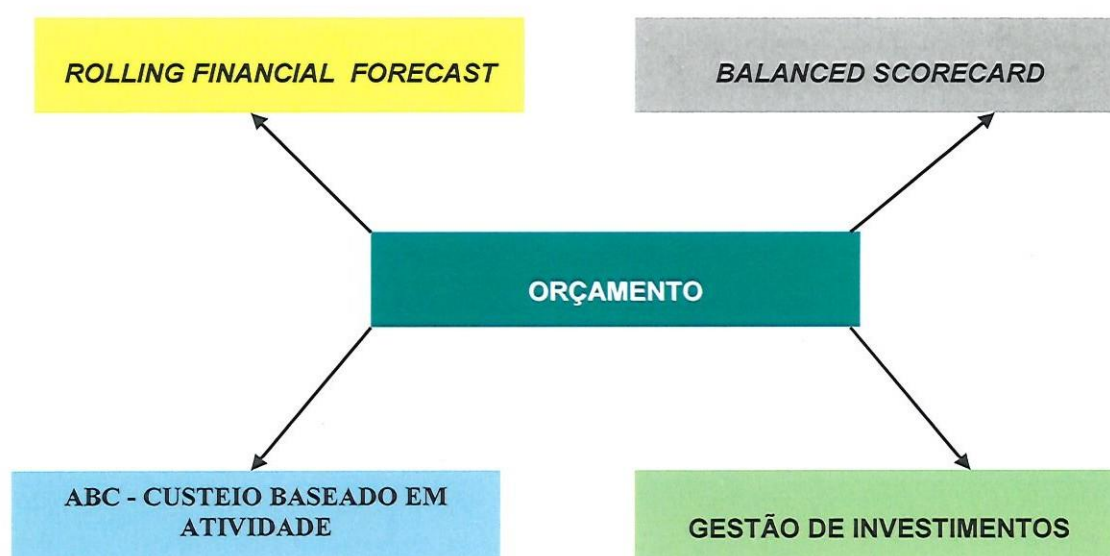


Figura 3 : Borealis – *Beyond Budgeting* substituindo o orçamento - Fonte: Pfaeiging (2003, p. 30)

A seguir, uma definição das quatro ferramentas de gestão segundo artigo sobre BSC publicado no site da Symnetics (2003, P. 2):

- ➔ BSC – Auxilia as organizações a traduzir a estratégia em objetivos operacionais que direcionam comportamento e performance.
- ➔ *Rolling Financial Forecast* – Previsão de tendências do melhor quadro dos resultados atualizados a cada trimestre. Não tem a finalidade de estabelecer metas, mas sim, medir a performance em relação aos competidores.
- ➔ Custeio ABC – Sistema de custeio que permite melhor entendimento dos custos de produção e dos clientes por atividade.
- ➔ Gerenciamento de investimento – Tem a finalidade de descentralizar o gerenciamento dos investimentos para que os gestores possam melhor alocar recursos com o auxílio do BSC.

Finalmente, o estudo de caso da Alcoa em que Giuntini (2003, p. 162) menciona que o plano orçamentário não está totalmente integrado ao BSC segundo pesquisa junto as gestores, na Alcoa não existe um consenso quanto a integração. Destaca-se que o estudo foi efetuado segundo a visão de todos os gestores da empresa e o foco foi a implementação como um todo e não somente a integração do orçamento.

Kaplan e Norton (2001, p. 313) destacam que ao integrar os processos de planejamento e orçamento ao BSC as empresas tornam-se capazes de superar importantes barreiras na implementação da estratégia, deixando o orçamento de concentrar-se em números de curto prazo e, transformando-se em ferramenta

gerencial que converge a atenção aos recursos para os programas estratégicos mais importantes.

É importante ressaltar que as organizações estão realizando inúmeros esforços para integrar as duas ferramentas devido a sua importância no processo de gestão objetivando sua eficiência, mas algumas empresas encontraram dificuldade na integração dessas ferramentas, ou até mesmo foram substituídas nos processos objetivando o atingimento das metas.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Este capítulo irá descrever a metodologia utilizada para a elaboração da pesquisa.

3.1 Método de pesquisa

A escolha do método de pesquisa é sempre muito importante para qualquer tipo de pesquisa. A metodologia científica deve ser utilizada procurando sistematizar, embasar e testar os resultados das análises e experiências observadas. Deve assegurar que o problema seja abordado de maneira válida, confiante e adequada com relação aos conceitos e objetivos envolvidos na pesquisa.

Dessa forma, adotou-se para este estudo, a pesquisa exploratória. Para Gil (1996, p. 45) a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, ou seja, maior aprimoramento das idéias sendo o planejamento da pesquisa bastante flexível.

Ainda segundo o autor, na maioria dos casos as pesquisas exploratórias envolvem levantamento bibliográfico e entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado, geralmente assumindo a forma de pesquisa bibliográfica ou estudo de caso.

Os meios de investigação utilizados neste estudo foram: a pesquisa bibliográfica e a verificação empírica através do estudo de múltiplos casos.

Optou-se pelo estudo de casos, pois, segundo Yin (2001, p. 19) o estudo de caso é apenas uma das muitas maneiras de se fazer pesquisa em ciências sociais.

Experimentos, levantamentos, pesquisas históricas e análise de informações em arquivos (como em estudos de economia) são alguns exemplos de outras maneiras de se realizar pesquisa.

3.1.1 Pesquisa Bibliográfica

Vergara (2003, p. 46) conceitua pesquisa bibliográfica como um estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. Lakatos e Marconi (2003, p. 186) também afirmam que a pesquisa bibliográfica abrange toda a bibliografia já existente em relação ao tema estudado.

O objetivo do presente estudo ao utilizar a pesquisa bibliográfica foi conhecer as contribuições científicas já existentes e os temas que estão diretamente ligados ao BSC, constituindo assim, base teórica para análise sobre os temas abordados ressaltando a importância de escolher fontes bibliográficas confiáveis para não correr o risco de replicar erros ou conduzir a pesquisa baseada em dados falsos segundo recomendação de Gil (1996, p. 51).

3.1.2 Estudos de casos

Gil (1996, p. 58) menciona que o estudo de caso é um estudo profundo de um ou poucos objetos, permitindo assim ao pesquisador um detalhamento maior do conhecimento adquirido. Yin (2001, p. 19) afirma que o método do estudo de caso é bastante utilizado quando os pesquisadores procuram responder questões do tipo “como” e “por quê” certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos e quando o foco de interesse é sobre os fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de alguns contextos de vida real. O presente estudo, apresenta uma pesquisa que busca evidências entre os executivos das empresas do segmento de petróleo e petroquímica que implementaram o BSC quanto ao alinhamento das práticas orçamentárias.

Segundo Schramm (1971, apud YIN, 2001, p. 31) deve-se considerar a essência de um estudo de caso. A principal tendência em todos os tipos de estudo de caso, é que ele tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados. O ponto fundamental do estudo de caso é amparar o pesquisador sobre a decisão da comprovação.

Ainda segundo Yin (2001, p. 32), um estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidências são utilizadas.

Desta maneira, no estudo de caso o pesquisador volta-se para a multiplicidade de dimensão de um problema focalizando-o como um todo.

3.2 Critérios para a escolha das empresas pesquisadas

As empresas pesquisadas pertencem ao ramo de petróleo e petroquímico. A escolha deste segmento se deve a familiaridade da pesquisadora com o segmento, pois atua na área financeira de uma empresa petroquímica.

A escolha das empresas pesquisadas ocorreu através de pesquisa bibliográfica, pesquisa esta, efetuada com o objetivo de encontrar empresas do ramo petroquímico que haviam implementado o BSC. Verificou-se dentro da pesquisa bibliográfica a recente publicação (Outubro/2005) do livro Gestão da Estratégia - Experiências e Lições de Empresas Brasileiras pela Editora Campus, o conteúdo do livro são reflexões e aplicações de BSC (KALLAS; COUTINHO, 2005). As empresas que relatam suas experiências no livro fazem parte do Grupo de Melhores Práticas (GMP) em BSC fundado em 2002.

Após identificação de relatos comuns sobre a implementação do BSC mencionados no livro, o pesquisador optou por três organizações do ramo de petróleo e petroquímico contidas no livro.

A pesquisa foi direcionada aos gerentes das áreas de controladoria, objetivando ter uma visão da área quando da análise dos dados da pesquisa.

Ressalta-se o nível de conhecimento dos respondentes com relação as organizações, são gestores que estão atuando nas empresas por uma média de quase duas décadas e passaram por diversas mudanças internas e externas, principalmente na última década em que a globalização e comunicação impactaram fortemente nas organizações. Os respondentes são executivos atualizados através de treinamentos internos e externos. De acordo com a

informação coletada mediante o questionário, os respondentes são formados em mestrado nas áreas de gestão e controladoria e um deles é professor universitário em faculdade de renome. Através de contato telefônico percebe-se que os respondentes têm experiência nas áreas em que desempenham suas atividades, o que contribuiu para o estudo, pois, tiveram condições de avaliar o impacto da implementação do BSC e seu alinhamento com o orçamento.

3.3 Instrumento de pesquisa

O meio de pesquisa utilizado para coleta de dados foi o questionário. O questionário é definido por Gil (1996, p. 90) como sendo uma técnica de investigação composta por um número de questões apresentadas por escrito para as pessoas.

Com relação à qualidade das questões no que tange a redação, Rea e Parker (2000, p. 57) ressaltam como um fator para o sucesso da pesquisa. Martins (2002, p. 50) menciona aspectos que devem ser respeitados pelo pesquisador na elaboração do questionário aos quais destacamos alguns, tais como:

- ➔ Avaliar se as questões possuem clareza na redação e sequência ordenada das perguntas;
- ➔ Avaliar a extensão dos questionários;
- ➔ Se necessário, elaborar instruções claras para facilitar o preenchimento do questionário;

→ Verificar se as questões são pertinentes ao estudo, evitando perguntas que já existam respostas disponíveis.

A elaboração do questionário teve como suporte os referenciais bibliográficos sobre o tema estudado. O questionário foi elaborado por questões do tipo concordo ou discordo com categorias de *escore* 1 a 5 tipo *Likert*, visando otimizar o tempo de respostas e a devolução dos mesmos por parte das organizações. Solicitou-se também no questionário que os respondentes identificassem de forma dissertativa o motivo da concordância ou discordância em cada questão visando melhor análise do estudo.

Elaborou-se um questionário com 24 questões buscando identificar o alinhamento das práticas de orçamento com BSC nas organizações e buscando identificar se a implementação do BSC impactou de alguma forma o processo orçamentário da organização.

Descrevem-se abaixo os objetivos quando da elaboração das questões:

Nas questões de um a sete objetivam obter informações gerais da organização, dados do respondente tais como: função, tempo de experiência, atividade que desenvolve. O objetivo dessas questões foi identificar o perfil do respondente e obter informações das organizações quanto a implementação do BSC e revisões orçamentárias.

A questão oito foi preparada utilizando uma escala tipo *likert* com o objetivo de facilitar a tabulação da pesquisa para melhor análise.

Esta questão foi subdividida conforme as questões a seguir:

N.	QUESTÕES	OBJETIVO	FONTE
1	Existe efetivamente integração entre Planejamento estratégico, BSC e processo orçamentário.	Verificar se a integração entre os processos é um dos fatores importantes para o sucesso das organizações.	Kaplan e Norton (2001:291)
2	Houve dificuldade em integrar BSC com orçamento.	Identificar se as organizações tiveram dificuldade na integração do BSC.	Kaplan e Norton (2001:291) e artigos
3	A implantação do BSC alterou o processo de planejamento e controle permitindo a integração do planejamento estratégico com o planejamento operacional/orçamento.	Identificar se o BSC através do <i>loop</i> duplo integrou o planejamento estratégico com operacional.	Norton (2006:3)
4	O orçamento é preparado baseado no plano de ação da organização.	Identificar a importância do plano de ação nas organizações.	Stredry apud Padoveze 2003
5	O orçamento é somente um plano expresso em termos financeiros para controle de gastos.	Verificar o entendimento dos gestores quanto ao orçamento visando identificar sua utilização na organização.	Aula de mestrado FECAP
6	O orçamento define as metas financeiras do BSC.	Identificar se o orçamento é o indicador financeiro que define as metas financeiras do BSC	Olve,Roy e Wetter (2001)7:49)
7	A revisão do orçamento leva a revisão das metas definidas pelo BSC.	Identificar se as revisões intermediárias do orçamento são refletidas no orçamento	Aula de mestrado FECAP
8	Existe orçamento suficiente para a execução das iniciativas estratégicas definidas pelo BSC.	Identificar se as organizações separam recursos suficientes para viabilizar o plano de ação e atingir os indicadores estabelecidos no BSC.	Kaplan e Norton (1997:233)
9	Existe alguma tendência da sua organização em abandonar o uso do orçamento.	Identificar a tendência da organização quanto ao abandono ao orçamento.	Hope e Fraser (2003:13)
10	A implementação do BSC incentivou a revisão do processo orçamentário.	Identificar se houve alguma alteração no processo orçamentário	Kaplan e Norton (2001: 289)
11	Houve redução de tempo gasto no processo orçamentário depois da implementação do BSC.	Identificar se houve redução no tempo dispendido para a preparação do orçamento estando integrado e alinhado à estratégia da organização.	Symnetics (2004)
12	As premiações e bonificações na sua organização são definidas através de metas orçamentárias.	Identificar se as organizações utilizam o orçamento como base de cálculo para remuneração variável dos funcionários.	Kaplan e Norton (1997:208)
13	O orçamento esta cumprindo o seu papel que é o de acompanhar a execução do plano operacional da organização.	Identificar a utilidade do orçamento na organização.	Welsch (1983)
14	O processo orçamentário é importante dentro da sua organização.	Identificar o grau de importância do orçamento na organização.	Hope e Fraser (2003:13)
15	A implementação do BSC impactou favoravelmente no processo orçamentário.	Identificar se ocorreram melhorias do processo orçamentário nas organizações após implementação do BSC.	Kaplan e Norton (2001:313)

3.4 Coleta de dados

Realizou-se a coleta de dados através do envio de questionários para as empresas selecionadas.

Foram coletadas informações sobre os segmentos em que as organizações atuam, buscando identificar os perfis das organizações e também os contatos da área de controladoria conforme proposta do estudo. Efetuou-se o contato telefônico com o gestor da área de controladoria ressaltando a importância da pesquisa e solicitando autorização para o estudo de casos. Não houve autorização para a divulgação dos nomes das organizações no presente estudo.

Foram enviados três questionários, para o gestor contatado e houve retorno das três organizações. O envio ocorreu através de correio eletrônico.

Os anexos C e D demonstram as principais datas dos contatos com as organizações, contendo datas de envio e retorno com algumas comprovações das datas pelos correios eletrônicos.

3.5 Análise dos dados

Gil (1996, p. 102) menciona que o processo de análise dos dados deve organizar e sumariar os dados de tal forma que permita o fornecimento de respostas aos problemas da pesquisa propostos para a investigação.

Após o recebimento dos dados, o mesmo foi tabulado objetivando facilitar a análise do alinhamento das práticas orçamentárias entre as organizações.

4 ESTUDOS DOS CASOS

4.1 Considerações sobre a Indústria petroquímica no Brasil

A petroquímica é o setor mais expressivo e dinâmico da diversificada indústria química nacional, cujo faturamento líquido atingiu US\$ 69,5 bilhões no ano de 2005 sendo superior a 15,4% quando comparado a 2004 se a análise for efetuada em moeda estrangeira. Quando analisada em moeda local, observa-se uma queda de 3,9% devido ao fraco desempenho da atividade econômica brasileira. A balança comercial da indústria química brasileira tem sido deficitária ao longo de sua história, mas houve uma redução desse déficit no ano de 2005.

O estudo dos casos está restrito a organizações da cadeia de produção petroquímica.

Produtos	US\$ Bilhões
Produtos Químicos Uso Industrial	39,1
Produtos Farmacêuticos	9,2
Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos	5,5
Adubos e Fertilizantes	5,3
Defensivos Agrícolas	4,0
Sabões e Detergentes	2,5
Tintas, Esmaltes e Vernizes	1,9
Outros	2,0
Total	69,5

Quadro 1: Faturamento líquido da Indústria Química em 2005

Fonte: ABIQUIM (2006).

A cadeia petroquímica constitui-se de unidades ou empresas de primeira e segunda geração. As empresas de primeira geração são as produtoras de petroquímicos básicos, produtos resultantes da primeira transformação de correntes petrolíferas por processos químicos tais como eteno, propeno, butadieno. As empresas de segunda geração são as produtoras de resinas termoplásticas e de intermediários, produtos resultantes do processamento dos produtos primários. Estes produtos intermediários são transformados em produtos finais petroquímicos tais como polietileno, polipropileno etc.

A indústria petroquímica brasileira é composta por três pólos petroquímicos: Pólo de São Paulo (Capuava/Santo André) cuja atividade foi iniciada em 1972, o Polo de Camaçari, na Bahia, que iniciou suas atividades em 1978 e o Pólo do Rio Grande do Sul (Triunfo) que iniciou suas atividades em 1982. Existem ainda muitas indústrias petroquímicas espalhadas pelo Brasil, mas a grande concentração está nos Pólos petroquímicos devido a proximidade com as refinarias da Petrobrás.

4.2 Desempenho da Indústria Petroquímica no ano de 2005

Em 2005 a indústria petroquímica não teve um grande desempenho devido ao fraco desempenho da atividade econômica. Em 2005 o PIB cresceu somente 2,3% ante 4.9% de 2004, o que refletiu negativamente no setor. Além do desaquecimento da demanda no mercado interno, notadamente no segundo e quarto trimestres, uma parcela substancial da redução do faturamento em Reais se deve a apreciação do real frente ao dólar e pela instabilidade de preços dos produtos químicos no mercado internacional, agravada pelos efeitos dos furacões, especialmente o “Katrina” e o furacão “Vilma”. Apesar do cenário negativo de 2005,

a indústria química tem papel de destaque no desenvolvimento das diversas atividades econômicas do País, participando ativamente de quase todas as cadeias e complexos industriais, inclusive serviços e agricultura.

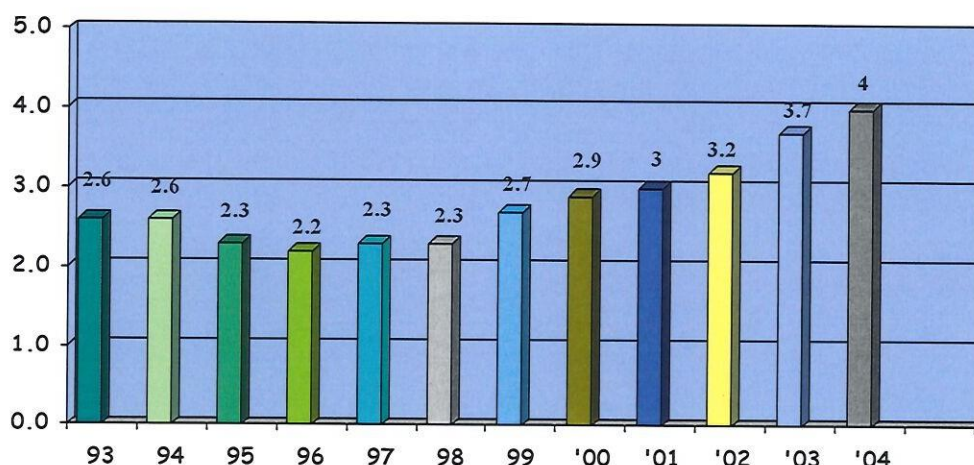


Gráfico 1: Participação da indústria petroquímica no PIB total brasileiro (em %).
Fontes: ABIQUIM e associações dos segmentos

Os produtos químicos de uso industrial, com US\$ 39,1 bilhões, responderam por 56% do total do faturamento líquido da indústria conforme representação gráfica abaixo:

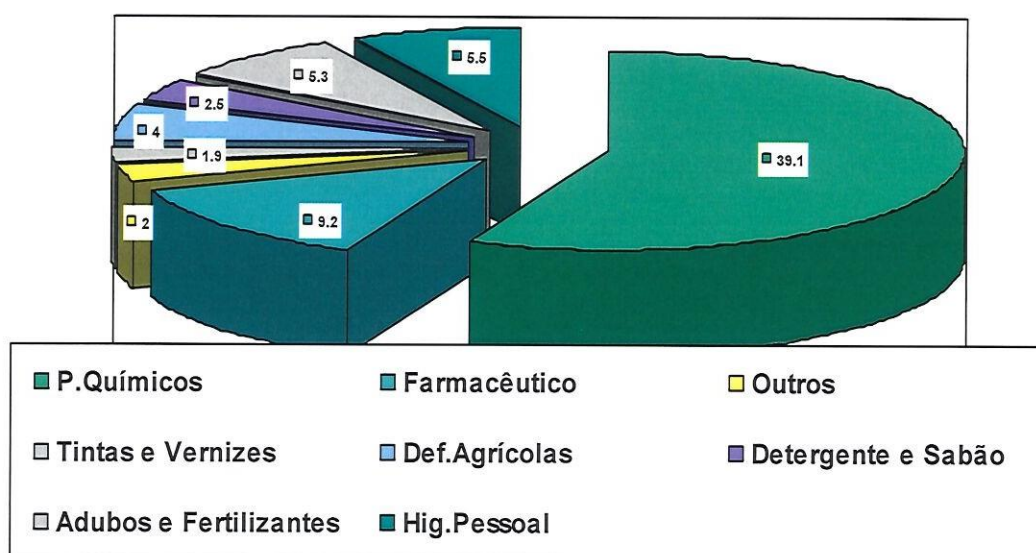


Gráfico 2: Faturamento Líquido da indústria petroquímica por setores
Fontes: ABIQUIM e associações dos segmentos

Supondo um crescimento sustentado da economia brasileira, as indústrias petroquímicas deverão trabalhar fortemente visando atender a demanda interna que está em aumento de capacidade produtiva. Isso se deve a equalização da questão da oferta necessária de matéria-prima para crescimento do setor. Considerando a importância do setor químico/petroquímico no Brasil, destaca-se a importância de termos um cenário favorável para aumento dessa demanda, pois o setor desempenha um relevante papel na econômica brasileira, é o segundo em importância na formação do PIB industrial.

4.3 Considerações Gerais da Indústria de petróleo no Brasil

O Brasil ocupa um dos lugares de destaque com relação aos maiores produtos de petróleo no mundo. Segundo Ferreira (2005, p. 11-15) na história da indústria de petróleo o Brasil sempre buscou auto-suficiência deste recurso natural, em 2002 o presidente Fernando Henrique Cardoso mencionou durante o Congresso Mundial de Petróleo que o Brasil iria buscar a auto-suficiência até o ano de 2005, mas essa previsão foi revista em 2004, prorrogando a auto-suficiência para meados de 2006. No dia 21 de abril de 2006 foi publicado no jornal o Estado de São Paulo a declaração de auto-suficiência do Brasil em petróleo.

A auto-suficiência significa que a economia brasileira deixará de ficar exposta diretamente aos efeitos das crises externas, destacando assim, a importância das indústrias de petróleo no Brasil. Esta importância começou a se destacar após a primeira Guerra mundial e logo após o surgimento da frota de

veículos que levou o Brasil a uma política exploratória do produto até o atingimento da auto-suficiência.

Segundo comentário de Zylbersztain publicado no jornal Estado de São Paulo no dia 21 de abril de 2006 a auto-suficiência tem que ser muito celebrada, mas algumas considerações têm que ser destacadas:

- Atingimos nossa capacidade de produzir o petróleo em volume suficiente, porém ainda estamos aquém da nossa autonomia quanto aos derivados do produto;
- O fato de atingirmos a auto-suficiência é devido ao baixo crescimento da nossa economia nos últimos anos;
- Pequena parte dessa economia se deve a algumas centenas de milhares de barris de álcool produzidos no país.

Apesar de todas as considerações, pode-se considerar como justa a euforia pela auto-suficiência, pois poucos são os países industrializados que são capazes de conquistar o grau de independência do petróleo como ocorre no Brasil.

A importância do setor para o PIB nacional é destacada pela Agência Nacional de petróleo. Segundo a ANP, em 2002, a contribuição do setor de petróleo para o PIB foi de 6.8%.

4.4 Empresas Pesquisadas

4.4.1 Informações Gerais sobre empresa A

Segunda geração do ramo petroquímico é líder no mercado no segmento em que atua no Brasil e na América Latina. Produto extremamente versátil e fortemente presente no nosso cotidiano em embalagens plásticas, utensílios domésticos, frascos para as indústrias de cosméticos e de higiene e limpeza, nas indústrias automotiva e têxtil, entre outros. A empresa está realizando investimentos para aumentar sua capacidade produtiva em 40% até 2008.

Essa expansão de capacidade manterá a sua posição de liderança no negócio na América Latina e fará da empresa a segunda maior produtora da região. Considerando que a demanda nacional desses produtos historicamente apresentou uma alta taxa de crescimento, e que o consumo per capita no Brasil ainda se mantém em níveis inferiores aos de diversos países, acredita-se existir uma excelente oportunidade de crescimento desse segmento de negócios no Brasil.

Seguindo seu planejamento estratégico de longo prazo, a empresa está implementando sua missão de se consolidar como um dos principais grupos nacionais da indústria petroquímica, ocupando posição de liderança no setor tanto no Brasil como na América Latina.

Baseada em ativos de classe mundial, com localização privilegiada em relação ao mercado consumidor, as unidades industriais estão concentradas na região Sudeste do País.

A empresa iniciou suas atividades em 1978 e atualmente seus produtos são comercializados em mais de 40 países.

4.4.1.1 Dados obtidos da empresa A

A empresa implementou o BSC em Dezembro de 2003 após buscas de melhorias no processo de gestão em que todos os departamentos fossem envolvidos e tivessem comprometimento com as metas.

Utiliza-se o planejamento e o processo orçamentário dentro de sistema gerencial que anualmente são preparados para o ano seguinte e elaboram também um plano de negócios para um período de cinco anos.

A empresa elabora o *Rolling Financial Forecast*, com frequência mensal, atualizando com os dados reais, combinando com a melhor estimativa para os próximos meses. Todas as revisões dos *Rolling Financial Forecast* incorporam as alterações de negócios da organização.

O respondente atua na área de Gestão de investimentos e controladoria, *performance management* e também nas áreas de planejamento estratégico.

Tem na sua formação curso de especialização na Fundação Getulio Vargas e concluiu recentemente mestrado em administração de empresas pela Universidade Mackenzie, o que demonstra estar em interação com as mudanças organizacionais.

Quadro 2: Respostas da organização A

N.	QUESTÕES	RESPOSTAS
1	Existe efetivamente integração entre Planejamento estratégico, BSC e processo orçamentário.	Concordo fortemente
2	Houve dificuldade em integrar BSC com orçamento.	Discordo
3	A implantação do BSC alterou o processo de planejamento e controle permitindo a integração do planejamento estratégico com o planejamento operacional/orçamento.	Discordo
4	O orçamento é preparado baseado no plano de ação da organização.	Concordo fortemente
5	O orçamento é somente um plano expresso em termos financeiros para controle de gastos.	Discordo fortemente
6	O orçamento define as metas financeiras do BSC.	Concordo
7	A revisão do orçamento leva à revisão das metas definidas no BSC.	Concordo
8	Existe orçamento suficiente para a execução das iniciativas estratégicas definidas pelo BSC.	Concordo fortemente
9	Existe alguma tendência da sua organização em abandonar o uso do orçamento.	Discordo
10	A implementação do BSC incentivou a revisão do processo orçamentário.	Discordo
11	Houve redução de tempo gasto no processo orçamentário depois da implementação do BSC.	Discordo
12	As premiações e bonificações na sua organização são definidas através de metas orçamentárias.	Concordo
13	O orçamento esta cumprindo o seu papel que é o de acompanhar a execução do plano operacional da organização.	Concordo
14	O processo orçamentário é importante dentro da sua organização.	Concordo
15	A implementação do BSC impactou favoravelmente no processo orçamentário.	Discordo

Segue respostas detalhando a escolha do escore para cada questão com suas respectivas justificativas, visando dar subsídios para a melhor análise do estudo:

Questão 1) Existe efetivamente integração entre Planejamento estratégico, BSC e processo orçamentário.

O respondente afirma que existe integração entre planejamento estratégico, BSC e processo orçamentário. Segundo ele, a organização reforçou que cuidados existiram para que o alinhamento com outras ferramentas de gestão acontecesse de forma efetiva. As experiências de outras organizações auxiliaram no processo através de relatos de consultoria especializada contratada e, que havia conhecimento dos gestores de que a integração entre os processos é um dos fatores importantes para o sucesso da implementação .

Questão 2) Houve dificuldade em integrar BSC com orçamento.

A empresa possuía, antes da implementação do BSC, sistemas de gestões que estavam alinhados com orçamento e durante o processo de implementação do BSC procurou-se dar continuidade ao que já existia.

O respondente afirma que não houve dificuldade em integrar o orçamento com BSC nesta organização.

Todos os envolvidos no processo orçamentário não encontraram dificuldades para adaptar ou integrar o orçamento com BSC. Vale ressaltar que a empresa em questão foi uma das ultimas a implementar o BSC.

Isso significa que experiências anteriores de outras organizações auxiliariam indiretamente no processo de implementação.

Questão 3) A implantação do BSC alterou o processo de planejamento e controle permitindo a integração do planejamento estratégico com o planejamento operacional/orçamento.

No processo operacional afirma-se que não houve alteração, pois os períodos e prazos definidos pela alta administração continuam os mesmos, mas no sentido estratégico e de longo prazo houve melhorias no processo através de novas ferramentas de gestão após a implementação do BSC.

A empresa está utilizando o *Rolling Financial Forecast* com frequência mensal, objetivando melhor perspectiva para a previsão de resultados para o exercício em curso.

A implementação do *Rolling Financial Forecast* ocorreu de maneira natural, não com objetivo de integração entre orçamento e BSC.

O *Rolling Financial Forecast* contribuiu para aperfeiçoar o processo de tomada de decisões, pois agiliza nas ações corretivas.

Questão 4) O orçamento é preparado baseado no plano de ação da organização.

O plano de ação é delineado pela alta administração nas suas reuniões estratégicas. Após definição da estratégia da organização, a controladoria é encarregada de elaborar o plano orçamentário da organização através da coleta de

informações das áreas envolvidas baseando-se nas iniciativas estratégicas baseadas no plano de ação.

Questão 5) O orçamento é somente um plano expresso em termos financeiros para controle de gastos.

O gestor não concorda que o orçamento seja somente um plano expresso em termos financeiros para controle de gastos. Segundo o gestor, o orçamento é um processo de controle de gastos e investimentos, processo este baseado na estratégia e plano de ação da organização e que consiste no controle e fonte de informação para os gestores auxiliando em melhores tomadas de decisões.

Questão 6) O orçamento define as metas financeiras do BSC.

Nesta organização o orçamento é utilizado para definição das metas financeiras do BSC.

Questão 7) A revisão do orçamento leva a revisão das metas definidas no BSC.

Existe um procedimento na organização de que quando das revisões anuais de orçamentos, todos os outros índices que possam ser impactados por estas revisões devem ser revistos refletindo as últimas revisões e espelhando-as na estratégia da organização com o objetivo de evitar desvios e também ações corretivas para atingimento das metas traçadas.

Questão 8) Existe orçamento suficiente para a execução das iniciativas estratégicas definidas pelo BSC.

A organização sempre em busca da excelência operacional , destaca as verbas suficientes para implementações das iniciativas estratégicas definidas pelo BSC, ou seja, dentro de todas as metas orçamentárias existe verba suficiente em eventuais necessidades oriundas das iniciativas estratégicas definidas pelo BSC.A organização começou a utilizar o *Rolling Financial Forecast* há um ano, resultados de iniciativas estratégicas definidas visando otimizar tomadas de decisão.

Questão 9) Existe alguma tendência da sua organização em abandonar o uso do orçamento.

Segundo a visão da controladoria não existe tendência alguma nesta organização em abandonar o uso do orçamento. A empresa considera o orçamento como uma ferramenta importantíssima dentro do seu contexto organizacional , e a possibilidade de abandono nunca efetivamente existiu, ou melhor, nunca foi discutida a extinção do orçamento na empresa.

Questão 10) A implementação do BSC incentivou a revisão do processo orçamentário.

A implementação do BSC não incentivou a revisão do processo orçamentário, os prazos para a preparação e revisões orçamentárias continuaram os mesmos. Segundo o respondente, o principal benefício do BSC foi o alinhamento e foco das diversas áreas da empresa para um objetivo único, alinhamento altamente desejado pela alta administração.

Questão 11) Houve redução de tempo gasto no processo orçamentário depois da implementação do BSC.

O processo orçamentário da organização leva em média de 2 e ½ meses entre o início do processo e a aprovação da diretoria, o tempo gasto permanece o mesmo após a implementação do BSC.

Questão 12) As premiações e bonificações na sua organização são definidas através de metas orçamentárias.

As metas orçamentárias são um dos pilares para as premiações e bonificações nesta organização. Esta empresa tem um sistema de avaliação de desempenho onde 75% do valor da premiação e bonificação deriva das metas orçamentárias definidas pela organização, e 25% referente à avaliação das competências e eficácia dos treinamentos.

O objetivo principal desse processo é incentivar a cultura da excelência e o crescimento de carreira dos colaboradores. Esses outros 25% geralmente não estão contemplados no orçamento, mas fazem parte do escopo para a remuneração variável da empresa.

Questão 13) O orçamento está cumprindo o seu papel que é o de acompanhar a execução do plano estratégico da organização.

Neste aspecto existe concordância da organização, pois o orçamento segue as diretrizes traçadas no planejamento estratégico da empresa e o controle do exercício através do acompanhamento do orçamento auxilia a organização no monitoramento dos planos traçados.

Questão 14) O processo orçamentário é importante dentro da sua organização.

O processo orçamentário é extremamente importante na organização, e utilizado como uma das ferramentas da organização.

Segundo o gestor existem diversas discussões quanto ao processo ser demorado, mas o custo benefício tem saldo positivo para esta organização.

Questão 15) A implementação do BSC impactou favoravelmente no processo orçamentário.

A implementação do BSC não impactou o processo orçamentário nesta organização, pois a organização entende que o BSC não tem este foco.

O processo orçamentário já estava totalmente inserido dentro do contexto organizacional e o BSC veio para auxiliar no alinhamento da estratégia da organização direcionando para comportamentos e performance.

O gestor da controladoria afirmou que a implementação do BSC resultou em maior envolvimento de todos os funcionários com a estratégia da organização.

4.4.1.2 Análise dos dados da organização A

Com base nas respostas da organização A, percebe-se que segundo a visão da controladoria existe integração entre Planejamento estratégico, BSC e

processo orçamentário. Tanto o processo orçamentário como o BSC, estão totalmente inseridos dentro do contexto da organização auxiliando no processo decisório.

Um dos fatores principais para integração do BSC com as ferramentas existentes foi o envolvimento de todos focando na integração com as ferramentas existentes antes do BSC. Partindo dessa premissa, não houve maiores dificuldades em integrar o BSC com orçamento, houve sim uma dedicação intensa na implementação devido à importância do orçamento dentro do contexto organizacional e também objetivando uma implementação efetiva e eficiente do BSC. Vale destacar que a empresa em questão tem implementado o Programa de Qualidade Total o que com certeza auxiliou na implementação do BSC e sua integração com o orçamento.

A organização reforça constantemente a importância do envolvimento do funcionário na estratégia da organização, segundo a visão da controladoria, a mensagem da organização através de seus gestores é que a Gestão estratégica só dará frutos se todos conhecerem seu papel e tiverem clareza sobre como a sua tarefa irá contribuir para o sucesso do negócio.

Destaca-se outro ponto muito discutido atualmente pelo BBRT sobre o abandono do orçamento. Não existe nesta organização nenhuma tendência a abandonar o orçamento ressaltando que, dentro dos sistemas de gestão dessa organização, o orçamento está funcionando adequadamente e a possibilidade de abandono nunca foi discutida na organização.

4.4.2 Informações Gerais sobre empresa B

Empresa constituída em 1953, atualmente emprega mais de 6,5 mil pessoas, atende a diversos segmentos de mercado, particularmente os agroquímicos, alimentos, cosméticos, couros, detergentes, embalagens para bebidas, fios e filamentos de poliéster, fluidos para freios, petróleo, tintas e etc.

Grande variedade de produtos, com diferentes aplicações, focando sua produção nas especialidades químicas, e diferenciação baseada em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e processos, buscando sempre atender e até superar as demandas de seus clientes. A organização está presente em mais de quarenta países, nos cinco continentes.

Em 2004 foi beneficiada principalmente pela conquista de novos clientes, pelo bom momento da economia brasileira e pela apreciação dos preços internacionais das *commodities* petroquímicas.

Focou investimentos na expansão da capacidade de especialidades químicas, trabalhou na eliminação de gargalos produtivos e na ampliação das unidades atuais, e da aquisição de novos ativos. O Brasil é o principal mercado, e absorve, anualmente, aproximadamente 60% do volume de vendas.

A organização ao longo de mais de três décadas de sua história tem evoluído de modo consistente, devido a esforços contínuos de capacitação mercadologia, tecnológica e de pessoal, permitindo assim, apresentar um crescimento permanente e sustentável.

4.4.2.1 Dados obtidos da empresa B

A organização B, implementou o BSC após constatação que a estratégia da organização estava concentrada somente na alta administração, e o objetivo da organização era de que a estratégia estivesse difundida para todos os funcionários.

Segundo o seu principal executivo, as pessoas somente se integram a uma determinada estratégia e a assumem se participarem de sua formulação e dispuserem de mecanismos concretos para execução da estratégia diante de constante monitoramento. Como o BSC tem os atributos de auxiliar na execução e monitoramento da estratégia a organização decidiu por implementá-lo, isso aconteceu em 2001 com participação efetiva de seu grupo diretivo e alguns gerentes selecionados para o projeto. A empresa utiliza o planejamento e o processo orçamentário dentro do sistema gerencial. Anualmente, são preparados o planejamento e o orçamento. Efetua-se revisão semestral do orçamento e elabora-se mensalmente o *Rolling Financial Forecast*, combinando as melhores estimativas dos três meses subseqüentes visando refletir as mudanças necessárias para tomada de decisões e adequações ao mercado quando exigido.

O respondente atua na área de controladoria e processos de gestão estratégica tendo como formação área financeira com MBA voltado para controladoria.

Quadro 3 : Respostas da organização B

N.	QUESTÕES	RESPOSTAS
1	Existe efetivamente integração entre Planejamento estratégico, BSC e processo orçamentário.	Concordo
2	Houve dificuldade em integrar BSC com orçamento.	Concordo
3	A implantação do BSC alterou o processo de planejamento e controle permitindo a integração do planejamento estratégico com o planejamento operacional/orçamento.	Neutro
4	O orçamento é preparado baseado no plano de ação da organização.	Concordo
5	O orçamento é somente um plano expresso em termos financeiros para controle de gastos.	Discordo
6	O orçamento define as metas financeiras do BSC.	Discordo
7	A revisão do orçamento leva à revisão das metas definidas no BSC.	Discordo fortemente
8	Existe orçamento suficiente para a execução das iniciativas estratégicas definidas pelo BSC.	Concordo
9	Existe alguma tendência da sua organização em abandonar o uso do orçamento.	Discordo
10	A implementação do BSC incentivou a revisão do processo orçamentário.	Concordo
11	Houve redução de tempo gasto no processo orçamentário depois da implementação do BSC.	Neutro
12	As premiações e bonificações na sua organização são definidas através de metas orçamentárias.	Discordo
13	O orçamento esta cumprindo o seu papel que é o de acompanhar a execução do plano operacional da organização.	Discordo
14	O processo orçamentário é importante dentro da sua organização.	Concordo
15	A implementação do BSC impactou favoravelmente no processo orçamentário.	Concordo

A seguir, respostas detalhando a escolha do escore para cada questão com suas respectivas justificativas, visando dar subsídios para melhor análise do estudo:

Questão 1) Existe efetivamente integração entre Planejamento estratégico, BSC e processo orçamentário.

Segundo a visão da controladoria atualmente existe integração entre planejamento estratégico, BSC e processo orçamentário, entretanto, não deixou de mencionar que houve períodos em que havia divergências entre o orçamento e o BSC. Havia divergências entre metas globais e por departamento, visando alinhar as metas da organização à estratégia foi desenhado o processo de *Rolling Financial Forecast*, cuja implementação iniciou-se em 2005. A partir da utilização do *Rolling Financial Forecast* como orçamento rotativo e trazendo mais dinamismo às ações corretivas, fazendo parte do conjunto de ferramentas que auxiliam na gestão da organização.

Questão 2) Houve dificuldade em integrar BSC com orçamento.

Houve dificuldade em integrar o orçamento com o BSC e ainda são efetuados pequenos ajustes.

Questão 3) A implantação do BSC alterou o processo de planejamento e controle permitindo a integração do planejamento estratégico com o planejamento operacional/orçamento.

Os prazos operacionais permaneceram inalterados. O processo de planejamento e controle já era efetuado com regularidade semestral, elaborando um *Business Plan* para um período de cinco anos e, com o BSC, isso não foi alterado. A empresa passou a utilizar em 2006 o *Rolling Financial Forecast* com atualizações dos dados reais adicionando a tudo isto a melhor estimativa para os

próximos três meses visando tomada de ações corretivas de curto prazo face algum desvio se, porventura, for encontrado.

Questão 4) O orçamento é preparado baseado no plano de ação da organização.

O orçamento é baseado no plano de ação da organização e, é dividido em três blocos sendo: despesas, receitas e investimentos. A controladoria consolida as informações e a diretoria aprova. Os planos de ação que demandam investimentos tem todas as suas iniciativas considerados no orçamento .

Questão 5) O orçamento é somente um plano expresso em termos financeiros para controle de gastos.

Segundo a visão do executivo o orçamento tem uma atuação mais abrangente do que somente controle de gastos, atua como suporte aos gestores no processo decisório sendo muito utilizado dentro da organização auxiliando no controle de todas metas refletidas no orçamento.

Questão 6) O orçamento define as metas financeiras do BSC.

Na organização em questão as metas financeiras são definidas pelo EVA , que é índice que mede valor agregado ao negócio. A implementação do EVA ocorreu junto com a implementação do BSC em 2001.

Questão 7) A revisão do orçamento leva à revisão das metas definidas no BSC.

Até 2005 não se fazia revisão orçamentária, o orçamento era elaborado anualmente, e as revisões de metas do BSC eram efetuadas também uma vez por ano. Com o *Rolling Financial Forecast* a partir de 2006, a organização vai começar a refletir as distorções encontradas nas revisões de metas do BSC.

Questão 8) Existe orçamento suficiente para a execução das iniciativas estratégicas definidas pelo BSC.

A organização afirma haver verbas orçamentárias suficientes para as iniciativas estratégicas definidas pelo BSC. *Rolling Financial Forecast* foi uma dessas iniciativas em que a organização sentiu necessidade de revisões com maior frequência visando medidas de ações corretivas e foi destinada uma verba para a aquisição do software trazendo dinamismo para organização, pois o *Rolling Financial Forecast* será atualizado com periodicidade mensal.

Questão 9) Existe alguma tendência da sua organização em abandonar o uso do orçamento.

Não existe tendência alguma nesta organização em abandonar o uso do orçamento. Fato este que já foi discutido internamente em função do *Beyond Budgeting*, mas a organização entende o orçamento como uma ferramenta importantíssima dentro do seu contexto organizacional e cultural e esta possibilidade de abandono nunca efetivamente existiu.

Questão 10) A implementação do BSC incentivou a revisão do processo orçamentário.

Com a implementação do BSC a organização iniciou projeções a longo prazo e com o *Rolling Financial Forecast* como orçamento rotativo a empresa passou se a fazer revisões mensais objetivando maior dinamismo nas operações, houve incentivo para revisões mais frequentes.

Questão 11) Houve redução de tempo gasto no processo orçamentário depois da implementação do BSC.

O processo orçamentário dentro da nossa organização leva em média três meses revisados anualmente e continuamos com este mesmo tempo gasto no processo orçamentário.

Questão 12) As premiações e bonificações na sua organização são definidas através de metas orçamentárias.

As premiações e bonificações na organização estão atreladas ao EVA e outros indicadores do BSC, elas estão desvinculadas do processo orçamentário. O plano de premiações da organização tem como principal objetivo o desempenho e conceito de melhoria contínua. A premiação e bonificações eram atreladas ao orçamento , mas após a implementação do BSC houve transferência para indicadores onde se agregam valor ao negócios e não cumprimento de metas departamentais.

Questão 13) O orçamento está cumprindo o seu papel que é o de acompanhar a execução do plano estratégico da organização.

Não existe concordância nessa questão. O respondente menciona que a organização entende que o papel do orçamento é mais abrangente do que acompanhar o plano estratégico. A visão do orçamento na organização é controlar custos e investimentos e auxiliar no processo decisório.

Questão 14) O processo orçamentário é importante dentro da sua organização.

O processo orçamentário é muito importante no contexto da organização, segundo a visão da controladoria.

Questão 15) A implementação do BSC impactou favoravelmente no processo orçamentário.

A organização concorda que a implementação do BSC impactou favoravelmente no processo orçamentário da organização, pois, trouxe a utilização do *Rolling Financial Forecast* facilitando assim, algumas revisões mensais e auxiliando a organização as ações corretivas quando algum desvio é encontrado, mas o principal benefício obtido com o BSC na organização foi a divulgação da estratégia para os todos os colaboradores.

4.4.2.2 Análise dos dados da organização B

Através das respostas da organização B percebe-se que houve dificuldades para alinhar o orçamento com o BSC. O processo para alinhamento ainda não está finalizado segundo a visão da controladoria. Ainda existem processos internos de controles de gastos que necessitam de alguns ajustes, mas, no aspecto geral, o alinhamento já acontece. Foram aproximadamente três a quatro anos de aprendizado para que a organização conseguisse alinhar as ferramentas de gestão.

A organização efetivamente investe em ferramentas de gestão buscando melhorar capacidade produtiva, alinhando com as iniciativas estratégicas definidas do BSC. Ressalta-se que apesar de haver um difícil processo de alinhamento entre BSC e orçamento e isto ser de fundamental importância para a funcionalidade do BSC, a organização não pensou em momento algum no abandono do orçamento, ao contrario, a organização destaca a importância do orçamento no contexto da organizacional. Nessa organização a implementação do BSC impactou favoravelmente na divulgação da estratégia, pois, antes do BSC a cultura da organização era de que a estratégia era restrita à diretoria. O BSC, através da tradução da estratégia, permitiu o alinhamento da organização em torno da estratégia envolvendo também todos os colaboradores.

Em síntese, na visão da controladoria a implementação do BSC impactou favoravelmente no processo orçamentário, pois, facilitou alguns processos internos direcionando a organização para ações corretivas devido ao maior envolvimento de todos na estratégia e objetivo da organização.

4.4.3 Informações Gerais sobre empresa C

Iniciou suas atividades em 1953 com o objetivo de executar as atividades do setor de petróleo, ao longo de quatro décadas, tornou-se líder em distribuição de derivados no país, num mercado competitivo fora do monopólio da União, colocando-se entre as quinze maiores empresas petrolíferas na avaliação internacional. Detentora de uma das tecnologias mais avançadas do mundo para a produção de petróleo, faz parte do seleto grupo de 16 países que produz mais de um milhão de barris de óleo por dia. A organização está ampliando novas perspectivas de negócios para ano de 2006.

O respondente atua na área de finanças e controladoria e também nas áreas de planejamento estratégico. Tem na sua formação curso de especialização na área de finanças e logística concluindo o último deles em 2003.

4.4.3.1 Dados obtidos da empresa C

A organização implementou o BSC 2002 após buscas de melhorias no processo de gestão em que todos os departamentos fossem envolvidos e tivessem comprometimento com as metas traçadas.

A empresa utiliza o planejamento e o processo orçamentário dentro de um sistema gerencial anualmente e também desenvolve um plano de negócios plurianual, vinculado ao plano estratégico.

Quadro 4: Respostas da organização C

N.	Questões	Respostas
1	Existe efetivamente integração entre Planejamento estratégico, BSC e processo orçamentário.	Neutro
2	Houve dificuldade em integrar BSC com orçamento.	Concordo
3	A implantação do BSC alterou o processo de planejamento e controle permitindo a integração do planejamento estratégico com o planejamento operacional/orçamento.	Neutro
4	O orçamento é preparado baseado no plano de ação da organização.	Concordo
5	O orçamento é somente um plano expresso em termos financeiros para controle de gastos.	Discordo
6	O orçamento define as metas financeiras do BSC.	Concordo
7	A revisão do orçamento leva à revisão das metas definidas no BSC.	Concordo
8	Existe orçamento suficiente para a execução das iniciativas estratégicas definidas pelo BSC.	Discordo
9	Existe alguma tendência da sua organização em abandonar o uso do orçamento.	Discordo fortemente
10	A implementação do BSC incentivou a revisão do processo orçamentário.	Neutro
11	Houve redução de tempo gasto no processo orçamentário depois da implementação do BSC.	Discordo
12	As premiações e bonificações na sua organização são definidas através de metas orçamentárias.	Neutro
13	O orçamento esta cumprindo o seu papel que é o de acompanhar a execução do plano operacional da organização.	Discordo
14	O processo orçamentário é importante dentro da sua organização.	Concordo fortemente
15	A implementação do BSC impactou favoravelmente no processo orçamentário.	Discordo

A seguir, respostas detalhando a escolha do escore para cada questão com suas respectivas justificativas, visando dar subsídios para melhor análise do estudo:

Questão 1) Existe efetivamente integração entre Planejamento estratégico, BSC e processo orçamentário.

A organização afirma que a resposta neutra é a mais adequada para esta questão. De acordo com o respondente, as iniciativas estratégicas de gestão não estão refletidas no processo orçamentário, e isso está efetivamente relacionado à dificuldade de estruturação das iniciativas. Como o orçamento é feito com base nos centros de custo não fica explicitado no orçamento as iniciativas, dificultando assim, o acompanhamento da realização das iniciativas de gestão e seus reflexos na estratégia adotada pela organização e consequentemente o orçamento.

Questão 2) Houve dificuldade em integrar BSC com orçamento.

Devido ao sistema de gestão da organização ser essencialmente baseado no orçamento antes da implementação do BSC, o respondente afirma que houve dificuldade devido ao processo orçamento ser forte na organização. Qualquer outra forma de controle gerencial que não seja o orçamento, com certeza, encontraria alguma resistência. Ainda existem dificuldades em integrar o orçamento com BSC principalmente devido às iniciativas de gestão atreladas ao BSC não serem refletidas no orçamento.

Questão 3) A implantação do BSC alterou o processo de planejamento e controle permitindo a integração do planejamento estratégico com o planejamento operacional/orçamento.

A implementação do BSC não alterou o processo de planejamento e controle, a organização elabora o orçamento anual, desenvolve plano de

negócios plurianual vinculado ao planejamento estratégico. Os processos de orçamento e planejamento já estavam alinhados e a implementação do BSC não alterou esses procedimentos.

Questão 4) O orçamento é preparado baseado no plano de ação da organização.

O orçamento é preparado baseando-se no plano de ação da organização. Segundo o respondente a organização prepara o plano de negócios para dez anos vinculado ao plano estratégico que estima os resultados financeiros.

Questão 5) O orçamento é somente um plano expresso em termos financeiros para controle de gastos.

O respondente entende o orçamento como uma ferramenta de suporte para a gestão para atingimento das metas e resultados propostos pela administração.

O orçamento é muito utilizado pelos gestores. O respondente acredita que a longo prazo, à medida que o sistema de gestão estratégica se fortaleça na organização, o orçamento poderá gradativamente perder sua importância atual.

Questão 6) O orçamento define as metas financeiras do BSC.

O orçamento é utilizado para definição das metas financeiras nessa organização do exercício corrente, enquanto que as metas futuras são desenvolvidas durante as discussões estratégicas para serem depois explicitadas no orçamento plurianual.

Questão 7) A revisão do orçamento leva à revisão das metas definidas no BSC.

O orçamento é revisado anualmente e as alterações que são encontradas na revisão orçamentária são refletidas nas metas definidas no BSC. A organização considera essa revisão importante para correção de itens com desvio.

Questão 8) Existe orçamento suficiente para a execução das iniciativas estratégicas definidas pelo BSC.

O gestor considera que não existe orçamento suficiente para execução das iniciativas estratégicas definidas pelo BSC, não somente pela verba orçamentária , mas também devido a dificuldade dos gestores em representar as iniciativas estratégicas de gestão. O gestor cita como exemplo a dificuldade em estruturar iniciativas para atender as perspectivas de aprendizado e crescimento.

A organização necessita desenvolver um trabalho de educação junto aos responsáveis pelas iniciativas estratégicas visando à quantificação das mesmas no orçamento e atrelar o BSC e o orçamento para melhor acompanhar.

Questão 9) Existe alguma tendência da sua organização em abandonar o uso do orçamento.

Não existe tendência alguma nessa organização em abandonar o uso do orçamento. A organização nunca discutiu esta possibilidade internamente com os gestores.

Questão 10) A implementação do BSC incentivou a revisão do processo orçamentário.

O gestor menciona que a implementação do BSC não incentivou a revisão do processo orçamentário, o tratamento orçamentário dos projetos permaneceu inalterado após implementação do BSC.

Questão 11) Houve redução de tempo gasto no processo orçamentário depois da implementação do BSC.

Não houve alteração no tempo gasto para elaboração do processo orçamentário após a implementação do BSC.

Questão 12) As premiações e bonificações na sua organização são definidas através de metas orçamentárias.

Nesta organização as premiações e bonificações não são definidas através de metas orçamentárias. Não existe política de bônus por desempenho. A vinculação é feita na negociação de metas entre colaborador e gerente e o resultado do acompanhamento das metas impacta na indicação do empregado para aumento de nível ou promoção, previstos no plano de carreira e para recebimento de bônus. A resposta adequada é neutra, pois se algum gestor entender que deve utilizar alguma meta orçamentária no seu acordo de desempenho, ele o fará sem nenhuma interferência da organização.

Questão 13) O orçamento está cumprindo o seu papel que é o de acompanhar a execução do plano estratégico da organização.

O gestor não concorda que o papel do orçamento seja acompanhar a execução do plano estratégico. Ele entende que o papel do orçamento é ser um instrumento de controle gerencial e de alocação de recursos. Para o gestor, os indicadores e as metas definidas no BSC são efetivamente quem acompanha a execução do plano estratégico da organização.

Questão 14) O processo orçamentário é importante dentro da sua organização.

O orçamento é considerado importante dentro da organização. O gestor enfatizou que o processo orçamentário faz parte dos conceitos de modelo de gestão de toda a organização.

Questão 15) A implementação do BSC impactou favoravelmente no processo orçamentário.

Segundo a organização, a implementação do BSC impactou favoravelmente no processo orçamentário, pois, melhorou a compreensão da importância dos resultados financeiros e dos projetos de investimento em novos negócios para o cumprimento da estratégia da empresa. Os índices financeiros derivam do processo orçamentário e se houver melhor entendimento dos resultados, haverá maior envolvimento de todos .

4.4.3.2 Análise dos dados da organização C

Conclui-se que, segundo a visão da controladoria, existe integração entre o orçamento e o BSC. O gestor concorda que houve dificuldade para integrar o BSC ao orçamento pelo fato de existir uma cultura orçamentária muito forte na organização.

Acredita-se que a longo prazo, essa cultura orçamentária possa ser substituída por uma cultura que privilegia um sistema de gestão estratégica, mas enfatiza que atualmente o orçamento é importante dentro da organização e que não existe possibilidade alguma de abandoná-lo.

Para a controladoria, não existe integração entre Planejamento estratégico, BSC e o processo orçamentário, tanto o processo orçamentário como o BSC, estão inseridos no contexto da organização, mas cada um com sua utilidade e importância.

4.5 Análise do alinhamento das práticas orçamentárias.

Os resultados obtidos nas organizações pesquisadas demonstram a existência de alinhamentos em algumas práticas e em outras não conforme demonstração no quadro abaixo:

Quadro 5: Respostas do questionário das organizações A, B e C

N.	QUESTÕES	Empresa A	Empresa B	Empresa C
1	Existe efetivamente integração entre Planejamento estratégico, BSC e processo orçamentário.	Concordo fortemente	Concordo	Neutro
2	Houve dificuldade em integrar BSC com orçamento.	Discordo	Concordo	Concordo
3	A implantação do BSC alterou o processo de planejamento e controle permitindo a integração do planejamento estratégico com o planejamento operacional/orçamento.	Discordo	Neutro	Neutro
4	O orçamento é preparado baseado no plano de ação da organização.	Concordo fortemente	Concordo	Concordo
5	O orçamento é somente um plano expresso em termos financeiros para controle de gastos.	Discordo Fortemente	Discordo	Discordo
6	O orçamento define as metas financeiras do BSC.	Concordo	Discordo	Concordo
7	A revisão do orçamento leva à revisão das metas definidas no BSC.	Concordo	Discordo Fortemente	Concordo
8	Existe orçamento suficiente para a execução das iniciativas estratégicas definidas pelo BSC.	Concordo fortemente	Concordo	Discordo
9	Existe alguma tendência da sua organização em abandonar o uso do orçamento.	Discordo	Discordo	Discordo fortemente
10	A implementação do BSC incentivou a revisão do processo orçamentário.	Discordo	Concordo	Neutro
11	Houve redução de tempo gasto no processo orçamentário depois da implementação do BSC.	Discordo	Neutro	Discordo
12	As premiações e bonificações na sua organização são definidas através de metas orçamentárias.	Concordo	Discordo	Neutro
13	O orçamento esta cumprindo o seu papel que é o de acompanhar a execução do plano operacional da organização.	Concordo	Discordo	Neutro
14	O processo orçamentário é importante dentro da sua organização.	Concordo	Concordo	Concordo fortemente
15	A implementação do BSC impactou favoravelmente no processo orçamentário.	Discordo	Concordo	Discordo

A seguir, uma análise comparativa das respostas das organizações buscando identificar se houve ou não alinhamento entre as práticas orçamentárias.

→ Alinhamento parcial quanto a integração entre planejamento estratégico, BSC e processo orçamentário.

Com relação à integração do orçamento, Kaplan e Norton (2001, p. 291-292) coloca que a integração do BSC com os processos de planejamento e orçamento é importante para a criação da organização focada na estratégia e ainda afirmam que, para que a implementação do BSC seja bem sucedida dentro das organizações, deverá haver ligação entre o orçamento e o BSC.

Nas organizações pesquisadas o alinhamento foi parcial nas práticas de orçamento. Uma organização não consegue refletir as iniciativas estratégicas definidas pelo BSC dentro do orçamento, devido a falta de entendimento de como elaborar as iniciativas estratégicas.

Mesmo não havendo alinhamento total nesta questão pode-se considerar que a falta de alinhamento neste item não tira o foco da organização na sua estratégia global, pois as organizações pesquisadas são organizações em expansão e com sucesso no mercado em que atuam, portanto pode-se concluir focadas em suas estratégias .

→ Alinhamento parcial sobre a dificuldade em integrar BSC e orçamento.

Kaplan e Norton (2001, p. 291) citam pesquisa demonstrando que a maioria das organizações enfrentam dificuldades em integrar o BSC com o orçamento.

Os estudos de caso sobre implementação do BSC, destacam que as organizações encontram dificuldades para integrar BSC e orçamento. No presente estudo identificou-se um alinhamento parcial, pois das três organizações somente duas encontraram dificuldades para integrar o orçamento com BSC.

A organização que afirma não ter tido problema de integração na implementação do BSC foi a última a fazer a implementação, o que direciona a conclusão de que as melhores práticas, sendo difundidas, auxiliam na implementação do BSC e sua integração com orçamento.

→ Alinhamento total. Não ocorreram alterações nos processos de planejamento e controle após a implementação do BSC.

Ao considerarmos processos e gestões diferentes nas organizações pesquisadas as respostas demonstram que o BSC não tem como foco principal alterar processos já existentes.

Norton (2006, p. 3) menciona que para ocorrer a integração do planejamento estratégico com operacional tem que haver uma análise dos objetivos de longo prazo com as realidades de curto prazo(orçamento) através do

envolvimento de todas as entidades da empresa. O BSC representa um sistema de suporte a decisão para criar e desenvolver gestão estratégica e fazer a estratégia conhecida no ambiente organizacional .

→ Alinhamento total. O orçamento é baseado no plano de ação da organização.

Stredry (1999:2 apud PADOVEZE, 2003, p. 189) menciona que o orçamento é a expressão quantitativa de um plano de ação e ajuda na coordenação e implementação de um plano.

Houve concordância total quanto à preparação do orçamento com base no plano de ação da organização, refletindo as iniciativas estratégicas no plano orçamentário.

Segundo Norton (2006, p. 3) o desenho de um sistema de planejamento estratégico e de orçamento bem sucedido deve contemplar o vínculo de um processo de longo prazo (estratégia) com um processo de curto prazo orçamento.

Sendo o orçamento preparado com base no plano de ação das iniciativas estratégicas, pode-se concluir que a estratégica da organização está refletida nos processos orçamentários das empresas pesquisadas otimizando o resultado das organizações.

→ Alinhamento total. O orçamento não é somente um plano expresso em termos financeiros para controle de gastos.

Parisi (2004) mencionou em sala de aula que: "O orçamento é um sistema de informação para dar suporte a decisão sobre um plano operacional, induzindo os gestores, por meio de sua informação, à escolher e validar a alternativa que tenha o maior potencial de resultado econômico para a organização – otimização".

Os respondentes entendem que o orçamento é uma ferramenta de controle do processo operacional e que auxilia os gestores no acompanhamento dos negócios, identificando a compatibilidade da realização com o orçado, permitindo assim participação ativa quando desvios ocorrem buscando otimização dos resultados. O consenso dos respondentes corrobora o mencionado pelo autor.

→ Alinhamento parcial com relação ao orçamento definir as metas financeiras do BSC.

Duas organizações utilizam-se do orçamento para definição das metas financeiras do BSC, enquanto que a terceira organização utiliza índices que medem o valor agregado ao negócio. Olve, Roy e Wetter (2001, p. 65) afirmam que a perspectiva financeira demonstra o desempenho da organização. As metas financeiras sendo definidas pelo orçamento ou através de índices que agregam valor. As metas financeiras sendo definidas pelo orçamento ou outro índice são indicadores que demonstram o desempenho ou não da organização, e identificam se as metas estão sendo atingidas ou não.

→ Alinhamento parcial com relação à revisão do orçamento e consequente revisão do BSC.

Em duas organizações afirmam que se as revisões orçamentárias direcionam para alteração da estratégia até então adotada, as mesmas serão refletidas nas metas que foram definidas durante a elaboração do BSC. A outra organização não faz revisão orçamentária.

→ Alinhamento total. Existe verba suficiente para as iniciativas estratégicas definidas pelo BSC.

Kaplan e Norton (1997, p. 233) afirmam que a organização precisa alinhar seus recursos financeiros e físicos com a estratégia e que a execução da estratégia esta amarrada aos objetivos estratégicos. A obtenção das verbas para as iniciativas estratégicas cria o vínculo entre estratégia e orçamento. Segundo os respondentes as organizações destinam verbas suficientes para implementação das iniciativas estratégicas definidas pelo BSC, se não há um vínculo total entre estratégia e orçamento segundo respostas da questão um é devido a não entendimento de como algumas iniciativas podem ser desenvolvidas e refletir no orçamento.

As organizações procuram implementar as iniciativas estratégicas definidas

→ Alinhamento total. Não existe tendência alguma a abandono do orçamento nas organizações pesquisadas.

Hope e Fraser (2003, p. 13) discutem a utilidade do orçamento e o BBRT incentiva o abandono do orçamento.

Como não existe estudo empírico sobre o impacto do abandono do orçamento nas organizações brasileiras, destaca-se que o objetivo da pergunta que era de identificar se existe alguma discussão nesse sentido nas indústrias pesquisadas. O presente trabalho demonstrou que o orçamento tem função importante nas organizações pesquisadas e que não existe possibilidade de abandono de orçamento. A eficiência ou não da utilização do orçamento nas organizações não foi objeto da pesquisa.

→ Alinhamento parcial quanto a implementação do BSC incentivar a revisão do processo orçamentário.

Kaplan e Norton (2001, p. 289-290) afirma que a conexão entre estratégia e orçamento conectam a retórica da estratégia ao rigor dos orçamentos que de fixos passam a ser revistos periodicamente. Em duas organizações a implementação do BSC não incentivou a revisão do processo orçamentária, as revisões já aconteciam. O BSC incentivos a utilização do *Rolling Financial Forecast* como um orçamento rotativo, objetivando agilidade nas tomadas de decisões.

→ Alinhamento total. Não houve redução do tempo gasto no processo orçamentário após implementação do BSC.

Symnetics e *Oxiten* (2004, p. 3) afirmam que se o planejamento e orçamento alinhados com a estratégia o processo de elaboração orçamentária se tornara mais simples. O que se observou no estudo é que o tempo gasto permaneceu inalterado. Os respondentes mencionaram que houve melhora de processos existentes, mas houve também acréscimo de alguns processos para aprimoramento dos números visando atendimento das verbas para iniciativas estratégicas e táticas, mas o tempo efetivamente gasto no processo orçamentário permaneceu inalterado

→ Alinhamento parcial quanto a remuneração variável ser definida através de metas orçamentárias.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 208-210) as organizações normalmente utilizam de mecanismos visando alinhar a estratégia na organização e um dos mecanismos destacados é a remuneração variável atrelada ao atingimento de metas pré-estabelecidas. O mecanismo tem como objetivo motivar os funcionários a alcançar o objetivo traçado pela organização.

Existe um consenso de que a remuneração variável auxilia a organização a difundir o comportamento esperado dos colaboradores e gestores quanto aos objetivos traçados, mas as práticas nas organizações não estão alinhadas quanto a maneira de reconhecimento do atingimento das metas. As organizações estão

utilizando de modelos diferentes de remuneração variável. Em duas organizações os bônus não são definidos por metas orçamentárias, e na organização onde existe a definição das premiações por metas orçamentárias, ela é feita de maneira parcial. A razão pela qual as organizações não definem a remuneração variável por metas orçamentárias não foi objeto desta pesquisa, mas existem questionamentos em quanto à eficiência desse método, sob alegação de que os gestores podem ser incentivados a deixar de atingir algumas metas se o realizado já for o suficiente para o recebimento do bônus.

A terceira organização utiliza o EVA® como avaliação de desempenho dos gestores e como base para pagamento da remuneração variável. Segundo Martin e Petty (2004, p.111), nos estudos efetuados pela Stern Stewart & Co., um dos benefícios para esta medida é emanar um sentimento de urgência juntamente com uma perspectiva de proprietário, os gestores pensarão e agirão como proprietários, pois, são pagos como tal.

→ Alinhamento parcial quanto ao papel do orçamento na organização.

Welsch (1983, p. 19) descreve que os enfoques mais importantes utilizados para a execução eficaz do processo administrativo compreendem o planejamento e controle de resultados, que é a utilização do orçamento para fins de gerenciamento e controle. O alinhamento das práticas ocorre parcialmente quanto a função do orçamento. Em duas organizações o orçamento o gestor entende que o orçamento acompanha a execução do plano operacional, mas exerce papel

importante auxiliando o gerenciamento na indicação de medidas corretivas , quando da identificação de desvios. Para a terceira organização, o orçamento é um instrumento de acompanhamento e controle de gastos e de alocação de recursos.

→ Alinhamento total. O orçamento é importante dentro das organizações pesquisadas.

Hope e Fraser (2003, p. 13) mencionam o orçamento como um processo demorado, lento e caro e que não traz benefícios para organização . O objetivo desta questão era identificar dentre as organizações pesquisadas se havia conviência com esta afirmação. Ao contrario do afirmado pelos autores os respondentes destacam a importância do orçamento na organização em que atuam . Como gestores de controladoria entendem que o orçamento é instrumento de gerencial importante para todas as áreas da organização.

→ Alinhamento parcial sobre o impacto da implementação do BSC no processo orçamentário.

Kaplan e Norton (1997, p. 2) afirma que o BSC traduz a missão e estratégia das empresas e que o BSC é um sistema de gestão estratégica que tem como objetivo orientar as empresas a traduzir as suas estratégias em ações segundo seus criadores e ainda segundo os autores após a implementação do BSC e a integração do orçamento com planejamento o processo orçamentário é importante

para o sucesso da organização. Houve alinhamento parcial nesta afirmação. Um gestor entende que a implementação do BSC não impactou favoravelmente o processo orçamentário alegando que o BSC não tem este foco o que vem de encontro com o mencionado pelos seus criadores, entretanto ao considerar que todos os respondentes afirmaram que o BSC auxiliou na divulgação da estratégia para nas organizações em que atuam, considera-se divergente uma resposta negativa na afirmação em questão.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A iniciativa ao desenvolver este estudo era de conhecer se as práticas de orçamento entre as organizações de petróleo e petroquímicas que implementaram o BSC estavam alinhadas segundo a visão da controladoria. O estudo desenvolveu-se de acordo com uma revisão bibliográfica dos temas relacionados ao estudo e uma pesquisa empírica através de um estudo de multicasos atingindo assim o objetivo geral proposto no estudo.

5.1 Considerações sobre o problema.

O problema proposto no presente estudo foi:

Existe alinhamento nas práticas de orçamento entre as empresas brasileiras de petróleo e petroquímicas , segundo a visão dos executivos que desempenham funções de controladoria?

Após análise detalhada das respostas identificou-se **alinhamento total** nas práticas de orçamento segundo a visão dos executivos da controladoria relacionadas a seguir:

- ➔ A implantação do BSC não alterou o processo de planejamento e controle existentes nas organizações;
- ➔ O orçamento é preparado baseado no plano de ação das organizações;

- Existe orçamento suficiente para execução das iniciativas estratégicas definidas pelo BSC;
- O orçamento não é somente um plano expresso em termos financeiros utilizados para controle de gastos;
- Não existe tendência alguma nas organizações em abandonar o uso do orçamento;
- Não houve redução no tempo gasto no processo orçamentário das organizações;
- O processo orçamentário é importante dentro das organizações.

Após análise detalhada das respostas identificou-se **alinhamento parcial** nas práticas de orçamento segundo a visão dos executivos da controladoria relacionadas a seguir:

- Existe integração entre planejamento estratégico, BSC e processo orçamentário;
- Houve dificuldade em integrar o BSC com orçamento;
- O orçamento define as metas financeiras do BSC;
- A revisão do orçamento leva à revisão das metas definidas pelo BSC;
- A implementação do BSC incentivou a revisão do processo orçamentário;
- As premiações e bonificações nas organizações são definidas através de metas orçamentárias;

- ➔ O orçamento está cumprindo seu papel que é de acompanhar a execução do plano operacional da organização;
- ➔ A implementação do BSC impactou favoravelmente no processo orçamentário.

5.2 Limitação da pesquisa.

Destaca-se na presente pesquisa duas limitações: como primeira limitação destacamos o tamanho da amostra, que são três organizações através de estudo de casos. Uma outra limitação a ser destacada é que a pesquisa desenvolveu-se buscando a visão da controladoria com relação à integração do BSC, o que pode não significar a visão da empresa como um todo, pois neste caso foi descartada a visão do operacional.

Com os dados obtidos pela pesquisa não podemos generalizar as informações encontradas.

5.3 Recomendação para futuras pesquisas.

O presente estudo foi efetuado buscando a visão da controladoria sobre as práticas orçamentárias nas organizações após implementação do BSC. Sugere-se, como estudo futuro, com relação a implementação o seguinte:

- ➔ Analisar as práticas orçamentárias em organizações de segmentos diferentes;
- ➔ Analisar as práticas orçamentárias buscando o foco de gestores e colaboradores do nível operacional buscando identificar a visão da organização como um todo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABIQUIM. **Informações gerais sobre a indústria petroquímica**. Disponível em: <<http://www.abiquim.com.br>>. Acesso em: 10 out. 2005.

ANSOFF Igor H.; DECLERCK Roger P.; HAYES Robert L. **Do planejamento estratégico a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

ATKINSON, Anthony A. et al. **Contabilidade gerencial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BOESEN, Thomas. ***Creating budget-less organizations with the balanced scorecard***. Boston: Harvard Business School, 2000.

COOKINS, Gary. *New age accounting: activity – based budgeting (ABB)*. **ABS Technologies**, Oregon, 1999.

DOWING, L. *Progress report on the balanced scorecard: a global user's survey*. Balanced Scorecard Report. **Harvard Business Review**, Boston, v. 2 n. 6 p. 7-9, Nov.-Dec. 2000.

DRURY, Colin. ***Management and cost accounting***. 4th ed. London: Internacional Thonson Business Press, 1996.

ESTADOS UNIDOS. Departamento de Finanças dos Estados da Califórnia e Virginia. **Informações sobre histórico do orçamento**. Disponível em: <<http://www.dof.ca.gov/fisa/bag/history.htm>>. Acesso em: 22 out. 2005.

FERREIRA, Denilson. **Curva de Hubbert**: uma análise das reservas brasileiras de petróleo. 2005. 101 f. Dissertação (Mestrado em Energia) – Programa Interunidades de Pós-Graduação em Energia, São Paulo, 2005.

FIGUEIREDO, José Rômulo Macedo de. **Identificação de indicadores estratégicos de desempenho a partir do BSC**. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Blumenau, 2002.

FREZATTI, Fabio. *Beyond budgeting*: inovação ou resgate de antigos conceitos do orçamento empresarial? **Revista de administração**, São Paulo, v. 45, n. 2, p. 24-33, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GIUNTINI, Norberto. **Contribuição ao estudo de utilidade do Balanced Scorecard**: um estudo de caso de uma empresa siderúrgica e metalúrgica operando no Brasil. 2003. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica) – FECAP, São Paulo, 2003.

HARLEM, Sofia Malin. **Using the Balanced Scorecard to overcome barriers in strategy implementation**: a case study of the Balanced Scorecard implementation at Telemark County Tax Office. Göteborg: Graduate Business School, 2002.

HOPE, Jeremy; FRASER, Robin. **Beyond Budgeting: how managers can break free the annual performance trap**. Boston: Harvard Business School Press, 2003.

HORNGREN, Charles T.; FOSTER, George; DATAR, Srikant M. **Contabilidade de custos**. Tradução José Luis Paravato. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

JOHNSON, H. Thomas; KAPLAN, Robert S. **Relevance Lost**: the rise and fall of management accounting. Boston: Harvard Business Scholl Press, 1987.

JORGENSEN, Bjorn. *Borealis*. Boston: Harvard Business School, 9 may 2002. (Harvard Business School Case, 102-048).

KALLAS, David; COUTINHO, André R. **Gestão da estratégia**: experiências e lições de empresas brasileiras. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

KAPLAN, Robert S.; COOPER, Robin. **Custo & desempenho**: administre seus custos para ser mais competitivo. São Paulo: Futura, 1998.

_____; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o BSC prosperam em novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

_____; _____. **A estratégia em ação**: BSC. 20. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARONI, Ricardo Neto. **Análise comparativa entre modelos de mensuração de resultados**: uma abordagem teórica sobre os fatores do ambiente econômico. 2001. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica) - Fundação Escola de Comercio Álvares Penteado, São Paulo, 2001.

MARTIN, John D.; PETTY, J. William. **Gestão baseada em valor**: a resposta das empresas à revolução dos acionistas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MASON, Billy. Activity-Based Budgeting at Scottish Courage. **Management Accounting**, v. 74, n. 7, p. 32-33, July/Aug.1996.

MOREIRA, José Carlos, **Orçamento empresarial**: manual de elaboração. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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

NORTON, David P. Vinculando estratégia e planejamento aos orçamentos. **Balanced Scorecard Report**, São Paulo, v. 8, n. 3, maio 2006.

OLVE, Goran Nils; ROY, Jan; WETTER, Magnus **Condutores da performance**: um guia prático para o uso do *Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PADOVEZE, Clovis Luis. **Controladoria estratégica e operacional**: conceitos, estrutura e aplicação. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

PARISI, Cláudio. **Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica**. São Paulo: UNIFECAP, 2004. Notas de aula.

_____; BARBOSA, F. Francisco. A proposta do modelo Beyond Budgeting: modelo coerente de gestão, sem ênfase em orçamentos. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO - SEMEAD, 7., 2003, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA-USP, 2003. p. 1-11.

PFLAEGING, Niels. *Beyond Budgeting*: como gerenciar o desempenho para obter um melhor resultado. In: SEMINÁRIO INTERNATIONAL BUSINESS COMMUNICATIONS (IBC), São Paulo, 2003.

_____. **Beyond Budgeting significa a abolição da cultura de comando e controle.** 2004. Disponível em: <<http://www.metamanagementgroup.com>>. Acesso em: 24 out. 2005.

REA, Louis M.; PARKER, Richard A. **Metodologia de pesquisa**: do planejamento a execução. São Paulo: Pioneira, 2000.

SANVICENTE, Antonio Zoratto; SANTOS, Costa Celso. **Orçamento na administração de empresas.** São Paulo: Atlas, 1983.

SOARES JUNIOR, H. **Experiências comparadas de implementação do *Balanced Scorecard* no Brasil.** 2003. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2003.

SYMNETICS. **Orçamento e BSC na Oxiteno.** p. 1- 8. 2004. Disponível em: <<http://www.symnetics.com.br/artigos/detalhe.asp?id=47>>. Acesso em: 25 maio 2006.

TUNG, Nguyen H. **Orçamento empresarial e custo-padrão.** 4. ed. São Paulo: Edições Universidade–Empresa, 1994.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1983.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZYLBERSZTAIN, David. A auto-suficiência de petróleo. **O Estado de S. Paulo**, São Paulo, 21 abr. 2006. Notas e informações. Disponível em: <<http://www.estado.com.br/editorias/2006/04/21/edi97788.xml>>. Acesso em: 25 de abril de 2006.

APÊNDICE A – Carta de encaminhamento

Caro (a) Gestor (a)

Com o objetivo de subsidiar uma pesquisa final de dissertação de mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica do Centro Universitário Álvares Penteado / UNIFECAP, tomamos a liberdade de enviar o presente questionário para esta empresa com orientação do Profº. Dr. Cláudio Parisi.

A finalidade desta pesquisa é identificar se existe alinhamento nas práticas de orçamento nas organizações do segmento de petróleo e petroquímico que implementaram o *Balanced Scorecard* segundo a visão da controladoria. Salientamos que não é necessária a identificação do respondente no questionário.

Certa de que entenderá a importância desta pesquisa, antecipamos nossos cordiais agradecimentos e colocamo-nos a sua disposição para quaisquer esclarecimentos adicionais pelo e-mail IvoneBeloto@ig.com.br ou pelo telefone 11 9602.6617.

Após conclusão deste trabalho, disponibilizarei via arquivo eletrônico a versão final da dissertação para que tome ciência dos resultados encontrados.

Ivone Maria de Andrade Beloto

APÊNDICE B – Questionário

Informações do Respondente:

Nome.....

Cargo.....

Setor

Anos de trabalho nesta organização.....

Formação Acadêmica.....

Dados da Empresa

1) Há quanto tempo houve a implementação do BSC na sua organização?

.....

2) A sua organização utiliza o planejamento e o processo de orçamento?

.....

3) Qual o período utilizado quando da preparação do orçamento?

() 1 ano

() 2 anos

() 3 anos

() 4 anos

() 5 anos

() Outros (favor especificar quantos anos).....

4) Quanto tempo em média leva a preparação do orçamento na sua organização, desde a coleta de informações até a aprovação da diretoria?

.....

5) Existe revisão orçamentária na sua organização?

() Sim

() Não

6) Se a resposta anterior for afirmativa, favor informar o período de revisão orçamentária:

() Mensal

() Trimestral

() Semestral

() Anual

() Cada dois anos

() Outros (favor especificar).....

7) As revisões orçamentárias incorporam as alterações de negócios mais recentes referentes ao mercado que sua organização está inserida?

() Sim

() Não

8) Responda as questões a seguir utilizando a escala fornecida e justificando a escolha:

Discordo Fortemente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo Fortemente
1	2	3	4	5

1) Existe efetivamente integração entre planejamento estratégico, BSC e processo orçamentário. ()

Justifique:.....
.....
.....

2) Houve dificuldade em integrar o BSC com o orçamento. ()

Justifique:.....
.....
.....

3) A implantação do BSC alterou o processo de planejamento e controle permitindo a integração do planejamento estratégico com o planejamento operacional/orçamento. ()

Justifique:.....
.....
.....

4) O orçamento é preparado baseado no plano de ação da organização. ()

Justifique:.....
.....
.....
.....

5) O orçamento é somente um plano expresso em termos financeiros para controle de gastos. ()

Justifique:.....
.....
.....
.....

6) Orçamento define as metas financeiras do BSC. ()

Justifique:.....
.....
.....

7) A revisão do orçamento leva a revisão das metas definidas no BSC. ()

Justifique:.....
.....
.....

8) Existe orçamento suficiente para a execução das iniciativas estratégicas definidas pelo BSC. ()

Justifique:.....
.....
.....

09) Existe alguma tendência da sua organização em abandonar o uso do orçamento. ()

Justifique:.....
.....
.....
.....

10) A implementação do BSC incentivou a revisão do processo orçamentário. ()

Justifique:.....
.....
.....
.....

11) Houve redução de tempo gasto no processo orçamentário depois da implementação do BSC. ()

Justifique:.....
.....
.....

12) Houve redução de tempo gasto no processo orçamentário depois da implementação do BSC. ()

Justifique:.....
.....
.....

13) O orçamento está cumprindo o seu papel que é o de acompanhar a execução do plano estratégico da organização. ()

Justifique:.....
.....
.....

14) O processo orçamentário é importante dentro da sua organização. ()

Justifique:.....
.....
.....

15) A implementação do BSC impactou favoravelmente no processo orçamentário. ()

Justifique:.....
.....
.....

16) Por favor, utilize o espaço abaixo para fazer comentários adicionais que considerar importante e não contemplados neste questionário sobre o orçamento dentro da sua organização antes e depois da implementação do BSC.

.....

.....

.....

APÊNDICE C - Cronograma de envio do questionário

Data Início	Descrição	Data Final/ Recebimento
09/2005	Preparação e revisão do questionário	09/2005
09/2005	Pré-teste do questionário com gestor de controladoria	10/2005
10/2005	Identificação dos gestores da controladoria para envio dos questionários	
11/2005	Conversa com os gestores envolvidos solicitando autorização para envio dos questionários considerando as três empresas como estudo de multicasos	
12/2005	Envio dos questionários	
	Retorno do questionário por duas organizações	12/2005
	Retorno do questionário da última organização	01/2006
	Esclarecimento de dúvidas com as organizações	01/2006

APÊNDICE D - Detalhes de envio do questionário

Anexo de algumas mensagens enviadas e recebidas e as datas

Sent: Monday, December 12, 2005 3:28 PM
To: 'Subject: Pesquisa Final de Mestrado

XXXX

Já cumpri todos os meus créditos e estou na pesquisa final de mestrado, estou fazendo uma pesquisa sobre integração do orçamento com BSC nas indústrias de petróleo e petroquímicas e solicito sua contribuição no questionário anexo.

Agradeço antecipadamente .

<<Pesquisa_Final_Mestrado.doc>>

Ivone Maria de Andrade Beloto

From: Beloto ,Ivone (IMBE)
Sent: Monday, December 12, 2005 3:17 PM
To: **Subject:** Pesquisa Final de Mestrado

Já cumpri todos os meus créditos e estou na pesquisa final de mestrado, estou fazendo uma pesquisa sobre integração do orçamento com BSC nas indústrias de petróleo e petroquímicas e solicito sua contribuição no questionário anexo

Agradeço antecipadamente

<< File: Pesquisa_Final_Mestrado.doc >>

Ivone Maria de Andrade Beloto

From:
Sent: Friday, January 20, 2006 10:26 AM
To: 'Beloto ,Ivone (IMBE)'
Subject: RES: Questionario BSC respondido

Ivone,

Seguem meus comentários.