

JOSIANE ARRUDA MENDES VENDRUSCULO

PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO COMO FERRAMENTA DE APOIO A
GESTÃO ESTRATÉGICA

CURITIBA,

2013

JOSIANE ARRUDA MENDES VENDRUSCULO

**PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO COMO FERRAMENTA DE APOIO A
GESTÃO ESTRATÉGICA**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para a obtenção do título de especialista em Contabilidade e Finanças.

Orientadora: Profa. Dra. Márcia Bortolucci Espejo

CURITIBA,

2013

LISTA DE ABREVIATURAS E/OU SIGLAS

DEPEF - Departamento de Planejamento Econômico e Financeiro

DR- Diretorias Regionais

ECT - Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos

GCOR - Gerência Corporativa de Orçamento

IGP-M - Índice Geral de Preços - Mercado

INPC Índice Nacional de Preços ao Consumidor

IPCA - Índice de Preços ao Consumidor Amplo

ISP – Índice de Serviços Postais

LOA - Lei Orçamentária Anual

OBZ - Orçamento Base Zero

OI - Orçamento de Investimento

PDG - Programa de Dispêndios Globais

SPO - Sistema de Programação Orçamentária

RESUMO

O orçamento é um instrumento fundamental para planejar e controlar as necessidades futuras de qualquer indivíduo ou organização. Dessa forma este trabalho tem por objetivo verificar a utilização do Orçamento Empresarial como ferramenta de apoio no planejamento estratégico. Para tanto se buscou identificar as abordagens teóricas que dão suporte à análise. E estruturou-se uma pesquisa junto a Empresa Brasileira de Correios e Telegráfos, verificando a ferramenta do Orçamento Empresarial, como fonte de planejamento e controle das tomadas de decisões dentro da empresa. Os resultados demonstraram que a empresa tem consciência da necessidade do planejamento orçamentário, entretanto, não há um acompanhamento entre o orçamento e as diretrizes organizacionais.

Palavras - chaves: orçamento empresarial; planejamento; gestão; Correios.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	8
1.2 OBJETIVOS	8
1.2.1 Objetivo Geral	8
1.2.2 Objetivos específicos	8
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	10
2.1 CONCEITO DE ORÇAMENTO	10
2.2 ORÇAMENTO BASE ZERO - OBZ	11
2.3 ORÇAMENTO DE TENDÊNCIAS	12
2.4 TIPOS DE ORÇAMENTOS	12
2.4.1 Orçamento Estático	13
2.4.2 Orçamento Flexível	13
2.4.3 Orçamento Contínuo	14
3. METODOLOGIA	16
3.1 ABORDAGEM DA PESQUISA	16
3.2 TIPO DE PESQUISA	16
3.3 MÉTODO ESCOLHIDO PARA A PESQUISA	17
4. ANÁLISE DOS DADOS	18
4.1 A EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS: BREVE HISTÓRICO	18
4.2 ANÁLISE AMBIENTAL	19
4.3 ORÇAMENTO NA ECT – EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS	21
4.4 PROCESSO ORÇAMENTÁRIO	23
4.5 PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO	24
4.6 ESTRUTURA ORÇAMENTÁRIA	25
4.7 METODOLOGIA DE DISTRIBUIÇÃO – ORÇAMENTO 2013	26
4.7.1 Índice de Serviços Postais – ISP	27
4.7.2 Projeção Da Receita	33
4.8 REVISÕES ORÇAMENTÁRIAS	36
4.9 DETERMINAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO INTERNA DO LIMITE DA REGIONAL	37

5. CONCLUSÃO.....	38
REFÊRENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	39

1. INTRODUÇÃO

No atual cenário econômico, em que as organizações enfrentam elevada concorrência e um ambiente cada vez mais turbulento, é inconcebível administrar uma organização sem um plano estratégico. A capacidade de previsão de uma empresa está na competência de gerenciar cenários futuros de forma dinâmica, rápida e eficaz. Uma das ferramentas de extrema importância para atingir este objetivo é o orçamento.

Através do orçamento é possível controlar o rumo dos negócios, fazendo comparações entre o previsto e o realizado, bem como avaliar o desempenho dos projetos. São as informações contábeis que criam possibilidades de produção de informações gerenciais que auxiliam no processo de tomada de decisões.

O Orçamento é um instrumento essencial para planejar e controlar as necessidades futuras de qualquer organização, seja na iniciativa privada, seja na pública. Ao adotar a prática orçamentária como instrumento de apoio, as tarefas passam a ser formalizadas e sistematizadas, o que, certamente, trará para a empresa, vantagem competitiva.

O planejamento orçamentário disponibiliza informações que possibilitam a antecedência das ações a serem executadas dentro de cenários e condições preestabelecidos, estima os recursos a serem utilizados e atribui as responsabilidades para atingir os objetivos fixados.

É por meio do Orçamento Empresarial que as empresas podem projetar seus investimentos, saber o que, onde e como podem gastar, analisando e verificando os acontecimentos anteriores, projetando seus resultados futuro.

Neste sentido, o orçamento surge como um diferencial nas organizações que dele fazem uso, servindo como base para a tomada de decisões.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Nesse contexto, o presente trabalho pretende analisar o processo de planejamento orçamentário na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) e conseqüentemente, estabelecer as relações entre o Planejamento Orçamentário e as estratégias da organização, tendo em vista que as organizações têm grandes dificuldades em alinhar suas atividades com o seu planejamento estratégico.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

É conhecer o processo de planejamento orçamentário da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) e como este influencia as estratégias da organização.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar e descrever as fases de planejamento orçamentário da ECT;
- b) Identificar as estratégias organizacionais da empresa ECT;
- c) Examinar a importância do planejamento orçamentário para as estratégias organizacionais da ECT;

1.3 JUSTIFICATIVA

As rápidas e constantes transformações do mundo atual exigem das organizações uma capacidade permanente de adequação às novas demandas, impondo-lhes a necessidade de definição de estratégias de atuação tempestivas, num mercado cada vez mais complexo e competitivo. Esse cenário que até bem pouco tempo atrás abrangia apenas as instituições privadas, agora também está presente na esfera governamental, principalmente nas empresas públicas, que passam a concorrer com empresas que atuam mundialmente.

Assim, algumas atitudes na busca de maior eficácia têm sido tomadas pelas empresas públicas. Com o objetivo da utilização eficiente e eficaz dos recursos, essas organizações estão reduzindo custos, aumentando a qualidade dos serviços prestados e focando no planejamento para poder alcançar resultados que permitam a sua sobrevivência.

Considerando este cenário, o presente estudo justifica-se tendo em vista a importância em investigar o processo de planejamento e orçamento empresarial e analisar seu nível de contribuição como ferramenta de gestão apoiando a tomada de decisão.

Segundo Gonçalves e Silva (2006, pg.2), "o orçamento não substitui o planejamento estratégico, mas é um apoio que a empresa tem para administrar o curto prazo, sem se esquecer do longo prazo".

Já Souza (2007, p.17) destaca que "o processo de planejamento e orçamento está no coração da gestão de desempenho na maioria das organizações e deveria contribuir como uma ferramenta de vantagem competitiva".

Para Frezatti (2007, p. 46),

"o orçamento surge como sequência a montagem do plano estratégico, permitindo focar e identificar, num horizonte menor, ou exercício fiscal, as suas ações mais importantes. O orçamento existe para implementar a decisão do plano estratégico."

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CONCEITO DE ORÇAMENTO

O orçamento pode ser definido de diversas maneiras, dentre elas podemos destacar: Welsch (1986), Zdanowisz(1989), Sá e Moraes (2005), Frezatti (2006).

Welsch (1986), afirma que o orçamento deriva do processo de planejamento da gestão, sobre o qual exerce influência e que a administração de qualquer entidade deve estabelecer objetivos e metas para um período determinado, materializados em um plano financeiro para o devido acompanhamento e avaliação da gestão.

Zdanowisz (1989, pg.20) conceitua orçamento como "um instrumento que descreve um plano geral de operações e investimentos por um determinado período orientados pelos objetivos e metas estratégicos da organização".

Para Sá e Moraes (2005), o orçamento pode ser definido como:

"Um instrumento de gestão necessário para qualquer empresa, independentemente de seu porte ou tipo de atividade econômica. Assim, a técnica orçamentária projetará as prováveis receitas, verificando, assim, se a empresa encontrará suporte para manter-se no mercado. É preciso especializar-se, conhecer profundamente o mercado e o cliente, para antecipar-se às tendências, detectar as mudanças e atender às suas necessidades e exigências para obter maior precisão na elaboração do orçamento." Sá e Moraes (2005, p. 59)

De acordo com Frezatti (2006), o Orçamento Empresarial é:

"O plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinado exercício. É mais do que uma simples estimativa, pois deve estar baseado no compromisso dos gestores em termos de metas a serem alcançadas. Contém as prioridades e a direção da entidade para um período e proporciona condições do desempenho da entidade, suas áreas internas e seus gestores". Frezatti (2006, p.44)

Em contabilidade e finanças o orçamento é a demonstração das receitas e despesas de uma organização em um determinado período de tempo (exercício), geralmente anual, mas que também pode ser mensal, trimestral, entre outros.

2.2 ORÇAMENTO BASE ZERO - OBZ

O orçamento Base Zero (OBZ) teve origem nos Estados Unidos em 1969. O princípio desta abordagem orçamentária está baseado na análise, revisão e avaliação de todas as despesas propostas e não apenas das solicitações que ultrapassam o nível de gasto existente, ou seja, todos os programas devem ser justificados a cada ciclo orçamentário novo partindo da base "zero".

No desenvolvimento deste trabalho, é muito importante compreender esse conceito de orçamento Base Zero, por este motivo segue algumas definições dos principais autores a fim de esclarecer como ela é utilizada.

Segundo Pyhr (1981), o OBZ é um processo funcional de planejamento e controle operacional, segundo o qual cada gestor deve justificar todas as solicitações de dotações orçamentárias em detalhe, a partir do ponto zero, para serem avaliadas por análises sistemáticas e classificadas por ordem de importância em diferentes etapas operacionais.

De acordo com Premchand (1998), o objetivo do Orçamento Base Zero é o de viver de acordo com os recursos disponíveis; e corresponde a um meio de analisar, reestruturar e eliminar despesas, programas e projetos não econômicos.

Santos (2008, p.159), completa:

"O orçamento base zero é uma ferramenta de redução de custos através do controle dos valores realizados em relação aos valores orçados da empresa. O método consiste em iniciar cada processo de elaboração de orçamento a partir de uma base zero, isto é, como se o orçamento estivesse sendo preparado pela primeira vez, questionando sempre onde e como se podem gastar os recursos mais eficientemente. Dessa forma, o orçamento base zero não carrega valores passados".

Lunkes (2009, p.86), conceitua OBZ:

"O orçamento de base zero rejeita a visão tradicional do orçamento e, principalmente, a ideia do orçamento incremental, que leva em consideração os dados do ano passado mais um adicional. Em vez disso, o orçamento de base zero projeta todas as peças orçamentárias como se estivessem sendo compiladas pela primeira vez."

2.3 ORÇAMENTO DE TENDÊNCIAS

Oposto ao Orçamento de Base Zero, o Orçamento de Tendências se baseia em dados passados para projeções de situações futuras. O fundamento do orçamento de tendências é que, de modo geral, os eventos passados tendem a se repetir no futuro.

Para Padoveze (2005, p.42), esse conceito de orçamento é o mais utilizado pelas empresas, sendo os dados ocorridos no passado empregados em projeções de situações futuras, pois parte da premissa de que os eventos passados são decorrentes de estruturas organizacionais já em operação, havendo uma grande tendência de que esses eventos possam ocorrer novamente.

Padoveze,(2005, p.192) relata que:

"Tal prática tem dado bons resultados, pois, de modo geral, os eventos passados são decorrentes de estruturas organizacionais já existentes e, por conseguinte, há forte tendência de tais eventos se reproduzirem, considerando a introdução dos novos elementos componentes do planejamento operacional da empresa".

A execução do orçamento de tendência pressupõe que sempre existirão eventos passados de conhecimento da empresa que não se repetirão e que, portanto, não serão reproduzidos no orçamento. Já por outro lado, existirão eventos futuros que não terão um passado onde possam ser baseadas novas estimativas.

Alguns autores criticam o orçamento de tendências por acreditarem que este tipo de orçamento pode conter ineficiências que acabam se perpetuando para o orçamento futuro.

2.4 TIPOS DE ORÇAMENTOS

Os tipos de orçamentos mais utilizados são os que se ancoram no orçamento de tendências: Orçamento Estático, Orçamento Flexível, Orçamento Budget Forecast e Orçamento Contínuo ou Rolling Budgeting (Padoveze, 2005, p.43-45).

2.4.1 Orçamento Estático

O orçamento estático tem como base a fixação de um determinado volume de produção ou vendas. Estes volumes, por sua vez, também determinarão o volume das demais atividades e setores da empresa. O orçamento é considerado estático quando a administração do sistema não permite nenhuma alteração nas peças orçamentárias.

Sendo considerado por Padoveze (2005, p.43), o tipo de orçamento mais comum e mais utilizado pelas organizações, o orçamento estático tem como base a fixação de um determinado volume de produção ou vendas e, conseqüentemente, por meio desses volumes são determinados o volume das demais atividades e setores da organização.

Após o planejamento do orçamento estático não é permitido nenhum tipo de alteração nas peças orçamentárias, portanto, não há flexibilidade nesse tipo de orçamento, mas apesar disso, ele é muito utilizado por grandes organizações, em razão da grande necessidade de consolidar as peças orçamentárias num orçamento único. Além disso, nas organizações desse porte eventuais alterações de volume em alguma de suas divisões não necessariamente impactarão de forma significativa no total dos orçamentos. Mas, é evidente que, quando os impactos de alterações de volume em todas as unidades da corporação forem significativos, não há por que manter um orçamento estático que não tenha validade para o processo de tomada de decisão.

2.4.2 Orçamento Flexível

Em contraposição ao orçamento estático, o orçamento flexível é caracterizado pela flexibilidade nas alterações de suas peças orçamentárias. Padoveze (2005, p. 43) fala que o orçamento flexível admite uma faixa de nível de atividades em que

tendencialmente se situarão tais volumes de produção ou vendas, ao invés de um único número de volume de vendas ou produção. Basicamente, é um conjunto de orçamentos que podem ser ajustados a qualquer nível de atividades. Sua base é a distinção dos custos fixos e variáveis, sendo que este último seguirá o volume de vendas, enquanto o anterior sofrerá o tratamento tradicional. (PADOVEZE, 2003).

O orçamento flexível pode ser ajustado em qualquer nível da empresa, de acordo com as mudanças no nível de atividade real ou receita e medidas de custos reais.

Corroborando com esta visão, que destaca a importância de ajustes no orçamento, Lunkes (2007, p.107) menciona em seu livro que "é fundamental que o processo orçamentário oriente os gestores na tomada de decisão", dessa forma o orçamento flexível é visto como uma ferramenta de apoio aos gestores, bem maior do que outros tipos de orçamento já que as decisões não são impostas pelos diretores ou presidente da empresa, e sim tomadas com a participação de todos os colaboradores ou empregados.

Conforme salienta Lunkes (2007, p.108):

"O orçamento não deve ser considerado um pacote fechado, imposto de cima para baixo. O orçamento flexível propicia e necessita de maior participação dos membros da organização. Somente com a elevação do nível de informação é possível uma aplicação do orçamento flexível com sucesso".

Padoveze (2005, p.194), complementa: o orçamento flexível é fazer o levantamento dos custos unitários sem fazer um planejamento de quantidades vendidas.

2.4.3 Orçamento Contínuo

De acordo com Welsch (1983) há dois enfoques para as empresas estabelecerem políticas quanto ao período de tempo a ser coberto pelos planos de

resultados e à frequência com que o ciclo de planejamento formal se repetirá: o planejamento periódico (estático, uma vez ao ano) e o planejamento contínuo de resultados. O que vai definir qual dos dois enfoques a empresa vai adotar é o fato de algumas delas operarem em condições que permitem a preparação de planos de resultados exequíveis, com muita antecedência, e outras encontrarem dificuldades consideráveis para planejar para um futuro distante, em resumo, um ano pode ser um período muito longo para o planejamento, dependendo do mercado em que a empresa atua.

A premissa do orçamento contínuo é acrescentar a cada final de período um ciclo novo de atividades. Padoveze e Taranto (2009) colocam que fundamento primordial desse conceito centra-se no período em que o orçamento ou projeção será realizado, a partir daí, é orçado e projetado mais um período futuro, mantendo sempre uma quantidade futura igual de períodos.

Lunkes complementa que (2003), o objetivo primordial do orçamento contínuo é manter o orçamento operacional atualizado. Sua concepção reside em acrescentar, ao final de cada ciclo, um novo período, que pode ser de um, três, quatro ou seis meses.

A essência desta abordagem é a inclusão de um horizonte fixo de tempo e a elaboração contínua de previsões, de forma que a organização se mantenha atualizada quanto às mudanças, nos ambientes interno e externo, que possam afetar seus objetivos e estratégia.

Nesse contexto, o orçamento contínuo, também, conhecido como Rolling Budgeting e Rolling Forecasting, torna a programação orçamentária mais flexível, retirando a sua característica tradicionalmente estática.

Para Welsch (1983, p.82) o orçamento contínuo é frequentemente usado quando se acredita que planos realistas podem ser feitos para curtos períodos e é desejável ou necessário replanejar e refazer projeções continuamente por forças circunstanciais

3. METODOLOGIA

3.1 ABORDAGEM DA PESQUISA

Dependendo das técnicas de coleta, análise e interpretação dos dados, as pesquisas podem ser classificadas como de abordagem predominantemente quantitativa ou qualitativa. No presente trabalho, o problema de pesquisa foi abordado de maneira qualitativa, buscando a objetivação do fenômeno hierarquização das ações de descrever, compreender, explicar, precisão das relações entre o global e o local.

Para Zanella (2009, p. 75) a Pesquisa qualitativa pode ser definida como a que se fundamenta principalmente em análises qualitativas, caracterizando-se, em princípio, pela não-utilização de instrumental estatístico na análise dos dados. Esse tipo de análise tem por base conhecimentos teórico empíricos que permitem atribuir-lhe cientificidade.

3.2 TIPO DE PESQUISA

Sob o ponto de vista de seus objetivos, as pesquisas podem ser classificadas em três grupos: estudos exploratórios, estudos descritivos e estudos que verificam hipóteses causais. O nível de pesquisa escolhida foi a pesquisa descritiva. De acordo com Gil:

"As pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados". (Gil, 1989, pg.45)

O uso da pesquisa descritiva no presente trabalho se justifica porque o objetivo do estudo é descrever as características do processo orçamentário da ECT e indicar a relação desse processo com as estratégias da organização.

Além disso, nas pesquisas descritivas, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira sobre eles, ou seja, não há manipulação de dados.

3.3 MÉTODO ESCOLHIDO PARA A PESQUISA

A pesquisa descritiva pode assumir diversas formas em relação aos procedimentos técnicos, ou seja, a maneira pela qual os dados necessários para a elaboração da pesquisa são obtidos. Essas formas estão divididas em dois grandes grupos de delineamentos: aqueles que se valem das chamadas fontes de papel (pesquisa bibliográfica e pesquisa documental) e aqueles cujos dados são fornecidos por pessoas (pesquisa experimental, pesquisa ex-post-facto, o levantamento, o estudo de caso, a pesquisa-ação e a pesquisa participante).

"O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo; tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados" (Gil, 1989, pg. 78).

Yin (1990) diz que o estudo de caso é indicado para questões sobre eventos atuais, sobre os quais o investigador tem pouco ou nenhum controle. Ainda que ele não produza conclusões generalizáveis para toda a população, permite verificar a adequação de conceitos, expandindo e confirmando teorias que podem servir de referências para estudos futuros. Sua maior riqueza se encontra na possibilidade de análise da realidade a partir de um referencial teórico estabelecido.

Martins (2006, p. 11) ressalta que "como estratégia de pesquisa, um Estudo de Caso, independentemente de qualquer tipologia, orientará a busca de explicações e interpretações convincentes para situações que envolvam fenômenos sociais complexos", e, também, a elaboração "de uma teoria explicativa do caso que possibilite condições para se fazerem inferências analíticas sobre proposições constatadas no estudo e outros conhecimentos encontrados." (MARTINS, 2006, p. 12).

Um estudo de caso vai apresentar três fases em seu desenvolvimento. Ele caracteriza-se da seguinte forma: inicialmente, há a fase exploratória; num segundo

momento, há a delimitação do estudo e a coleta de dados; e, num terceiro estágio, há a análise sistemática desses dados, culminando na realização do relatório.

4. ANÁLISE DOS DADOS

4.1 A EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS: BREVE HISTÓRICO

Os Correios tiveram sua origem no Brasil em 25 de janeiro de 1663 e, desde então, vêm se modernizando, criando e disponibilizando serviços de qualidade que correspondam às expectativas dos seus clientes.

A empresa realiza importante função de integração e de inclusão social, papel indispensável para o desenvolvimento nacional. Na composição do seu faturamento, aufere 54,3% da receita com os serviços exclusivos (carta, telegrama e correspondência agrupada), de modo que a reserva de mercado desses três serviços é fator essencial para a sobrevivência e para a garantia da universalização dos serviços postais.

Negócio: "Soluções que aproximam".

Missão: "Fornecer soluções acessíveis e confiáveis para conectar pessoas, instituições e negócios, no Brasil e no mundo".

Visão: "Ser uma empresa de classe mundial".

O desafio dos Correios é estar entre as organizações que são consideradas as melhores do mundo em gestão organizacional e que se destacam pelas suas práticas e respectivos resultados. Empresas que promovem interna e externamente a reputação da excelência dos produtos e serviços que oferecem, contribuem para a competitividade do País e, de alguma forma, para a melhoria da qualidade de vida da sociedade. Significa que a empresa busca ser exemplar, com resultados iguais

ou superiores em comparação com os referenciais de excelência, podendo ser considerada líder em seu setor de atuação.

Os Correios acreditam e praticam os seguintes princípios:

1. Ética, pautada na transparência em seus relacionamentos e em boas práticas de governança;
2. Meritocracia, pela valorização dos empregados por seu conhecimento e competência;
3. Respeito às pessoas, com tratamento justo e correto à força de trabalho;
4. Compromisso com o cliente, garantindo o cumprimento da promessa de eficiência de seus produtos e serviços; e
5. Sustentabilidade, buscando sempre o equilíbrio entre os aspectos social, ambiental e econômico, para garantir a lucratividade, respeitando as pessoas, a sociedade e o meio ambiente.

4.2 ANÁLISE AMBIENTAL

Para a formulação de um planejamento estratégico é primordial a análise tanto do ambiente interno como externo. O instrumento utilizado neste processo é Análise SWOT.

A matriz SWOT possibilita o alinhamento da missão e visão da empresa às oportunidades oferecidas pelo ambiente externo, identificando suas forças e fraquezas internas e as oportunidades e ameaças do meio em que a empresa está envolvida. Nesse contexto é fundamental, que a organização saiba aproveitar as oportunidades que o ambiente oferece, sendo que o ideal, é que a organização possa usufruir das oportunidades oferecidas de forma a melhor aproveitar suas capacidades internas.

No decorrer da última década a forma de prestação de serviços no Brasil passou por mudanças profundas, com os fornecedores passando a atuar em toda a cadeia de valor dos clientes, oferecendo soluções completas às diversas

necessidades apresentadas. Nesse contexto, nos próximos parágrafos estão listados uma visão geral da análise SWOT da ECT.

OPORTUNIDADES

- Demandas do governo por soluções customizadas, completas e integradas;
- Crescimento contínuo do comércio eletrônico;
- Aumento do número de celulares no Brasil, o que pode impulsionar as vendas do segmento varejista;
- Aumento do poder de compra da sociedade;
- Estabilidade da economia;
- Aumento da oferta de cursos à distância;
- Realização de grandes eventos internacionais;
- Crescimento do número de automóveis e de novos condutores;
- Ampliação da demanda por serviços financeiros;
- Decisão do Supremo Tribunal Federal sobre a manutenção do monopólio postal.

AMEAÇAS

- Substituição de mensagens físicas por eletrônicas;
- Forte atuação de outras empresas na venda de recarga virtual e chips;
- Especialização da concorrência na administração da cadeia de valor;
- Oferta de linhas de crédito financeiro mais competitivas pela concorrência;
- Aumento do número de correspondentes bancários;
- Digitalização de livros, revistas e demais periódicos;
- Avanço de tecnologias de ruptura – efeito de substituição principalmente nos serviços de Mensagem, Marketing Direto e Financeiro;
- Globalização da concorrência (novos entrantes).

FORÇAS

- Imagem positiva da ECT junto aos clientes e mercado;
- Marca Correios atrelada à credibilidade;
- Capilaridade da rede de distribuição e de atendimento;
- Expertise em operações de grande escala;
- Capacidade de absorção de novos negócios;
- Portfólio diversificado de soluções postais, o que permite atendimento de necessidades de pequenas, médias e grandes empresas.

FRAQUEZAS

- Restrição de âmbito, objeto e natureza da empresa (empresa pública);
- Ausência de práticas de Governança Corporativa – modelo de liderança, processo decisório, política de consequência;
- Ocorrência de greves;
- Formalização das requisições de insumos (materiais e serviços) com prazo excessivo;
- Custo elevado de prestação de serviços;
- Não desenvolvimento, em tempo hábil, de soluções de tecnologia de informação;
- Receitas de vendas concentradas em poucos clientes;
- Portfólio de serviços sob ameaça de substituição;
- Ausência de estratégia corporativa quanto ao monopólio postal.

4.3 ORÇAMENTO NA ECT – EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS

O Orçamento da ECT é dado pela construção do planejamento orçamentário e aprovação do Programa de Dispêndios Globais – PDG e da Lei Orçamentária Anual – LOA pelo Governo.

O PDG é elaborado pelo Departamento de Coordenação e Controle das Empresas Estatais que também é responsável pela coordenação da elaboração do Orçamento de Investimento e pelo acompanhamento da execução desses orçamentos, instrumentos básicos de controle macroeconômico das estatais.

A construção do PDG tem como foco:

- 1 – Meta de resultado primário (que considera a Necessidade de Financiamento Líquido);
- 2 – Resultado (Lucro Líquido);
- 3 – Receita de Vendas – (Estimada);
- 4 – Despesa (Fixada)

A LOA estima a receita e fixa a despesa da União para o exercício financeiro de 2013. É uma lei que prevê as receitas e fixa as despesas públicas, para o período de um exercício financeiro, que no caso do Brasil coincide com o ano civil, ou seja, compreende o período de 1º de janeiro a 31 de dezembro.

Em caso de corte orçamentário conforme LOA e PDG os comitês deverão determinar e apontar as prioridades.

O tipo de orçamento utilizado pela ECT é o Orçamento contínuo para custeio, destaca-se também que a ECT é diferente da administração direta, por possuir flexibilidade na execução do orçamento.

O planejamento orçamentário é realizado por diversas áreas da Empresa no Sistema de Programação Orçamentária – SPO.

Os Pilares para a elaboração do Planejamento Orçamentário na empresa são:

1. Contratos em vigência: os quais devem considerar acrescidos da taxa de reajuste;
2. As Despesas Correntes que devem ser coerentes com a execução de despesas correntes do ano anterior (acrescida a inflação);
3. A necessidade de novas demandas, ou seja, as novas aquisições/contratações que são avaliadas pela diretoria quanto a aderência às políticas e diretrizes da área e à forma de aquisição (regional ou centralizada);

4.4 PROCESSO ORÇAMENTÁRIO

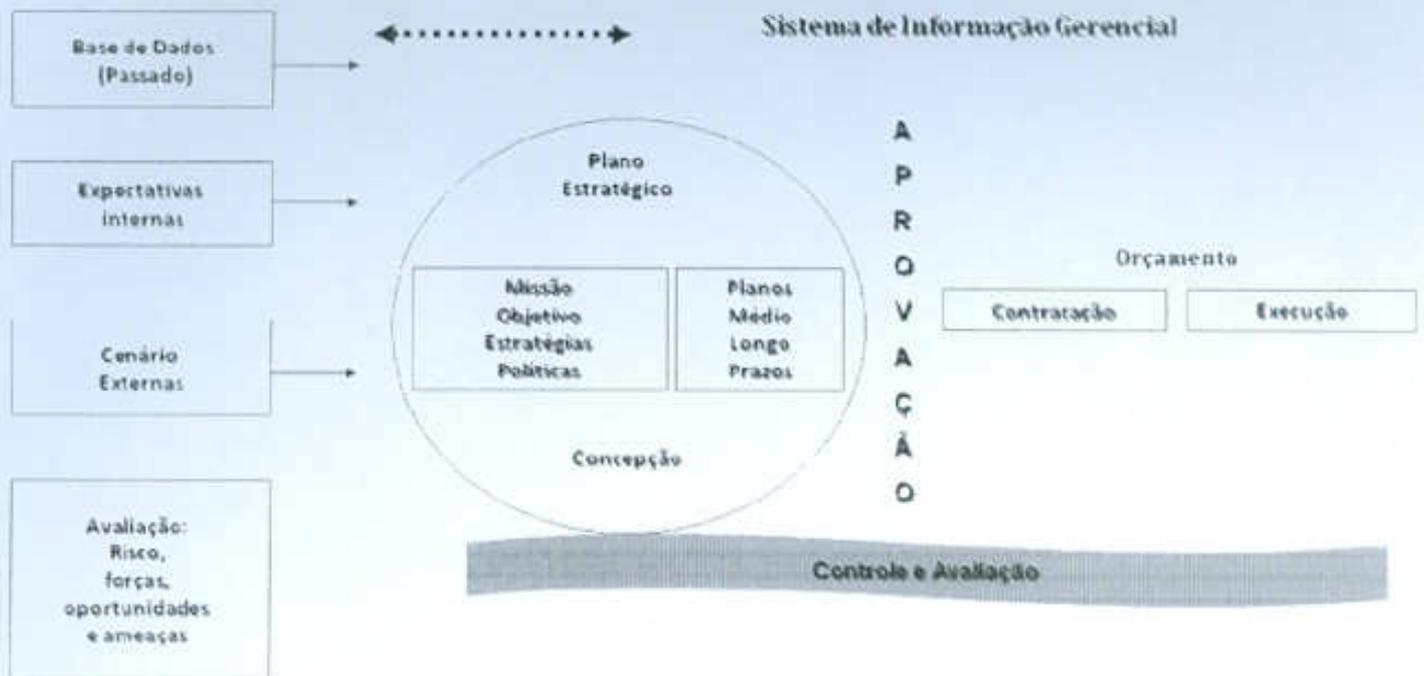
Com foco na melhoria de seus resultados e com vista a atingir seus objetivos estratégicos, inclusive se tornar uma “Empresa de Classe Mundial”, o processo orçamentário na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT está em constante evolução, pois o planejamento orçamentário é considerado a base para a definição dos direcionamentos da organização.

“O Orçamento, em sua definição mais simples, pode ser entendido como a aprovação pelo Legislativo das receitas e despesas públicas. Entretanto, esta definição simplista não traduz o que realmente caracteriza o orçamento de um órgão público. [...]. É de fundamental importância que a previsão orçamentária seja elaborada com critérios, baseados em dados concretos, onde as previsões se aproximem ao máximo da realidade”. (PROAF, 2011)

A proposta orçamentária é uma peça chave de gestão, sendo a base para definição dos direcionamentos da organização. Ela deve estar alinhada ao planejamento estratégico da empresa. Em um ambiente corporativo, o planejamento orçamentário é prática indispensável para a manutenção da saúde financeira da instituição e, portanto, para a sobrevivência da empresa.

Um planejamento orçamentário efetivo exige das áreas um conhecimento pleno de seus processos de compra, inclusive no que diz respeito às fases em que cada processo percorre dentro da empresa. É importante, ainda, que os órgãos façam uma análise criteriosa e fidedigna sobre a exequibilidade desses processos, avaliando, ainda, a real necessidade de aquisição naquele exercício. Dessa forma, é necessário interagir com os gestores funcionais nas Regionais, para que envidem esforços na construção de uma proposta orçamentária adequada à real capacidade de execução da Empresa.

Processo Orçamentário - ECT



4.5 PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO

A programação orçamentária da ECT é realizada através do Departamento de Planejamento Econômico e Financeiro (DEPEF), esse departamento mobiliza e subsidia as áreas para que façam levantamentos de gastos de custeio e de investimento para o próximo ano com base nas metas e nos objetivos traçados no desdobramento do planejamento estratégico. Os dados consolidados pelo DEPEF e aprovados pela Diretoria-Executiva e pelo Conselho de Administração, são enviados aos órgãos governamentais e subsidiarão a elaboração do projeto de Lei Orçamentária Anual (LOA).

A elaboração da proposta orçamentária de custeio e investimento da ECT se inicia com a divulgação das premissas, procedimentos e fluxo de atividades pelo DEPEF às demais áreas da Empresa.

O DEPEF conta com o apoio da Gerência Corporativa de Orçamento – GCOR, que tem entre suas atribuições:

- Definir, implementar e efetuar a gestão do planejamento e da programação orçamentária da Empresa.

- Elaborar o Programa de Dispêndios Globais (PDG) e a proposta do Orçamento de Investimento (OI) da ECT, encaminhando à aprovação dos órgãos externos.

- Efetuar o acompanhamento da aplicação dos recursos orçamentários disponibilizados para a Empresa, em consonância com a legislação orçamentária vigente e as metas e resultados estabelecidos para a ECT.

- Efetuar a programação e o acompanhamento da execução orçamentária nos sistemas de informação do Governo Federal.

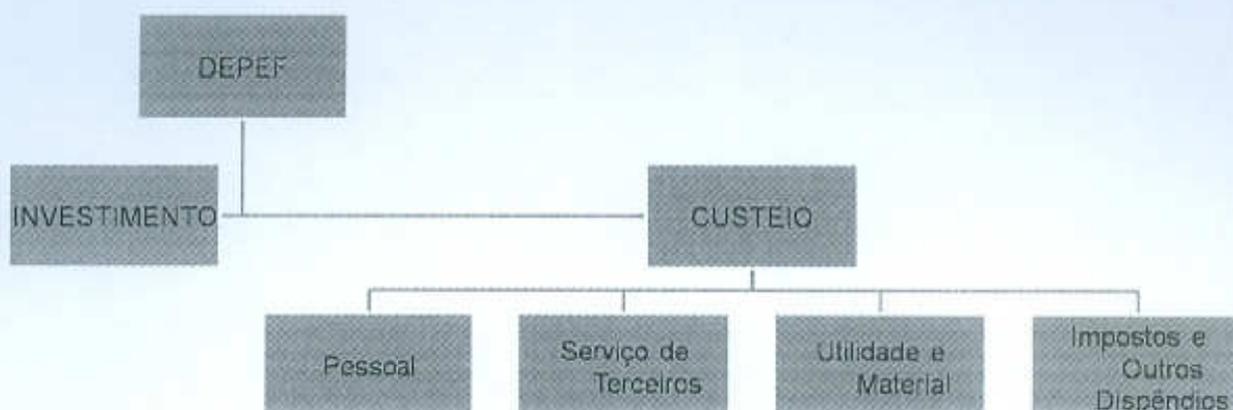
- Orientar tecnicamente as Diretorias Regionais nos assuntos de sua competência.

O Planejamento Orçamentário da empresa é realizado no Sistema de Planejamento Orçamentário – SPO. O Sistema de Programação Orçamentária tem por missão auxiliar no planejamento das despesas de custeio e investimento. O Objetivo Geral do sistema é captar e consolidar as demandas orçamentárias de custeio e investimento em sua fase inicial de programação. Para tanto, são cadastradas no sistema as demandas de custeio e investimento, as quais são em seguida, consolidadas por Diretoria Regional - DR, e enviadas para validação. É através desse sistema que as áreas podem acompanhar o andamento das demandas cadastradas.

O Sistema de Planejamento Orçamentário – SPO, além de ser o instrumento de planejamento, é também de Gestão Orçamentária. No SPO, os Órgãos Funcionais Regionais trabalharão na seleção dos contratos, despesas correntes e novas demandas, observando o limite orçamentário de sua conta, priorizando as necessidades da DR aos limites pré-estabelecidos. Tais limites são registrados no SPO pelos Gestores Estratégicos nas Diretorias Regionais.

4.6 ESTRUTURA ORÇAMENTÁRIA

O sistema orçamentário global, na concepção de Zdanowicz (2003, p.135) corresponde à projeção e à operacionalização das ações descritas nas etapas de planejamento financeiro, [...]. A proposta orçamentária deve contemplar as estimativas de receitas, custos, despesas e investimentos necessários para a consecução das atividades econômicas projetadas, a partir da definição dos objetivos, das metas e das estratégias da empresa.



O orçamento é instrumento integrante do processo de planejamento e controle operacionais de qualquer empresa, independente do porte ou da atividade econômica. Ainda de acordo com o mesmo autor, o sistema orçamentário fornece à direção as instruções para a execução de planos, enquanto a avaliação e o controle permitem a comparação dos valores realizados pela empresa, aos projetados para o período.

4.7 METODOLOGIA DE DISTRIBUIÇÃO – ORÇAMENTO 2013

Após a etapa do planejamento e aprovação dos valores pelos órgãos governamentais, o DEPEF distribui o orçamento com base na Metodologia de Distribuição. Daí por diante, cabe aos Órgãos Funcionais na Administração Central e

nas Regionais primar pela efetividade na realização dos investimentos planejados e pela consciente execução dos valores de custeio, que estão cada vez mais relacionados diretamente com a capacidade de geração de receita da empresa.

No último ano o DEPEF utilizou os critérios a seguir para distribuir os valores de custeio aprovados:

1. O limite orçamentário inicial foi determinado com base na execução do ano anterior acrescido do ISP – Índice de Serviços Postais (projeção para 2013 -5,403% com base no fechamento contábil anterior e expectativa de mercado do BACEN de 11/01/2013). Em anos anteriores o planejamento das despesas era baseado principalmente na meta de crescimento da Receita de Vendas projetada para o ano, mas esse critério foi alterado, pois se verificou que a receita de vendas não tem atingido as metas estipuladas. Além disso, o ISP procura refletir a estrutura de custos da ECT e pressupor um crescimento mínimo da receita de vendas;

A utilização deste critério deu-se em função do histórico de baixa execução dos investimentos planejados (impacto direto no aumento das despesas de custeio com manutenção).

2. Projeção de crescimento da receita de vendas da Regional considerando o histórico de execução e o reajuste tarifário;

3. Revisões trimestrais do limite orçamentário da Regional com base na realização da meta da receita de vendas (atualização da projeção de receita).

As contas orçamentárias são divididas em três grandes categorias:

- i) pessoal encargos;
- ii) gestão regional;
- iii) gestão corporativa.

O gráfico abaixo indica a participação relativa de cada um desses grupos.

4.7.1 Índice de Serviços Postais – ISP

O Índice de Serviços Postais (ISP) é a soma dos índices de preços: INPC, IPCA, IPCA Saúde, IPCA Transportes e IGP-M, ponderada pela participação

percentual de cada despesa na estrutura de dispêndios de referência da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT. Para determinação da estrutura de Despesas de Referência são consideradas as despesas operacionais incorridas pela ECT nos 3 (três) últimos exercícios contábeis. A atualização do ISP é realizada mensalmente, a partir do 10º dia útil.

As Despesas de Referência são estruturadas em grupos homogêneos de rubricas contábeis da ECT, conforme Quadro II, sendo excluídas da estrutura de Despesas de Referência as seguintes despesas:

- Tributos e Encargos Para fiscais;
- Juros e outras;
- Despesas Financeiras;
- Depreciação, Amortização e Provisões;
- Propaganda e Patrocínio;
- Remuneração de unidades terceirizadas, assim definidas aquelas unidades de atendimento operadas por pessoas jurídicas, mediante convênio ou contrato específico celebrado com a ECT;
- Descontos; e
- Outras Despesas Comerciais.

Para cada exercício anterior é determinada a participação percentual de cada rubrica contábil i no total de despesas consideradas. E também para cada ano há uma ponderação da estrutura de Despesas de Referência, que será dada pela média aritmética das participações percentuais dos 3 (três) exercícios anteriores.

Com a ponderação estabelecida, associar-se-á a cada grupamento um índice de preços produzido e publicamente divulgado por entidades governamentais ou que possuam reconhecimento público, conforme especificado no Quadro II.

A partir de então, procede-se com o Cálculo do ISP.

O ISP do mês j será calculado da seguinte forma:

$$ISP_j = \sum_{i=1}^n P_i \cdot \left(\frac{I_{i,j}}{I_{i,0}} \times 100 \right)$$

, onde

P_i = participação percentual da despesa i , obtida conforme o item 3;

lij = índice de preço associado à rubrica contábil i , referente ao mês j ;

$li0$ = índice de preço associado à rubrica contábil i , referente ao mês considerado como base inicial, (janeiro de 2007);

n = número de rubricas contábeis consideradas.

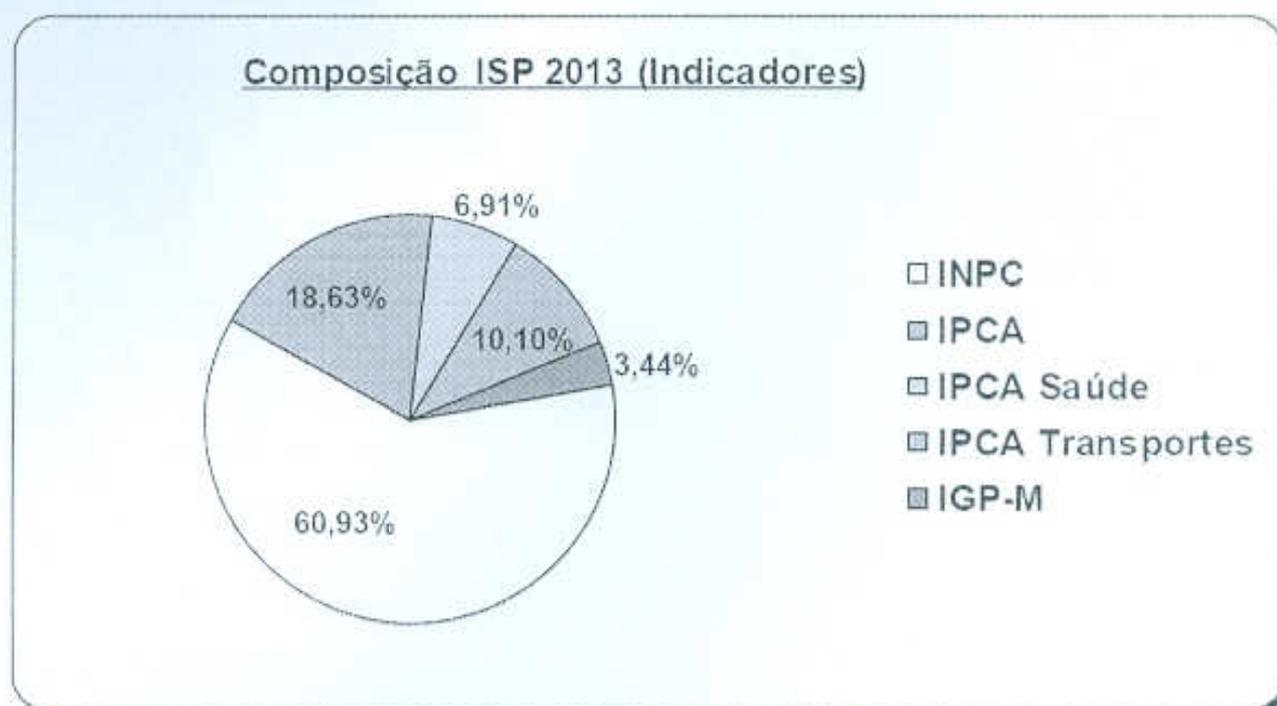
O valor calculado para o ISP deve ser expresso com 3 (três) casas decimais, sem arredondamento.

Quadro II: Estrutura das Despesas de Referência e índices associados

Item	Despesa	Índice de Preço Associado
1	Pessoal e Encargos	Índice Nacional de Preços ao Consumidor - INPC/IBGE
2	Materiais e Produtos	Índice de Preços ao Consumidor Amplo - IPCA/IBGE
3.1	Serviço Médico	Índice de Preços ao Consumidor Amplo - Saúde e cuidados Pessoais - Subgrupo: Serviços de Saúde - IPCA/IBGE
3.2	Vale alimentação e Vale transporte	Índice de Preços ao Consumidor Amplo - IPCA/IBGE
3.5	Limpeza	Índice Nacional de Preços ao Consumidor - INPC/IBGE
3.6	Vigilância e transporte de valores	Índice Nacional de Preços ao Consumidor - INPC/IBGE
3.7	Manutenção de móveis e imóveis	Índice Geral de Preços - Mercado - IGP-M/FGV
3.8	Deslocamento e hospedagens	Índice Nacional de Preços ao Consumidor - INPC/IBGE
3.9	Processamento de dados	Índice Nacional de Preços ao Consumidor - INPC/IBGE
3.10	Mão-de-obra terceirizada	Índice de Preços ao Consumidor Amplo - IPCA/IBGE
3.11	Transporte nacional e	Índice de Preços ao

	internacional	Consumidor Amplo - Transportes - IP- CA/IBGE
3.12	Outras	Índice de Preços ao Consumidor Amplo - IPCA/IBGE
4	Utilidades e Serviços	Índice de Preços ao Consumidor Amplo - IPCA/IBGE
7.2	Aluguéis	Índice Geral de Preços - Mercado - IGP-M/FGV

Análise dos Indicadores que compõem os ISP



Fonte:GCES/DEPEF

IPCA

O IPCA avançou 0,92% em dezembro, ante 0,54% em novembro, encerrando 2013 com resultado acumulado de 5,91%, dentro da margem superior da meta de 4,5%, com dois pontos percentuais para mais, definida pelo Conselho Monetário Nacional (CMN).

IPCA _Variação acumulada por grupos de despesa		
Ano	2013	2012
Alimentação e Bebidas	8,48%	9,86%
Habituação	3,40%	6,79%
Artigos de residência	7,12%	0,84%
Vestuário	5,38%	5,79%
Saúde e Cuidados Pessoais	6,95%	5,95%
Despesas Pessoais	8,39%	10,17%
Educação	7,78%	7,94%
Comunicação	1,50%	0,77%

Fonte: IBGE
Elaboração: GCE S/DEPEF

IPCA Transportes e IPCA Saúde

O **IPCA Transportes** apresentou acréscimo de 1,85% em dezembro, contra 0,36% em novembro. Em 12 meses, o indicador apresentou alta acumulada de 3,29%, contra 0,46% em 2012. No ano, destacaram-se as variações do *óleo diesel* (15,63%), *passagens aéreas* (7,42%), *gasolina* (6,53%) e *ônibus interestadual* (6,38%).

O **IPCA Saúde** avançou 0,59% em dezembro, ante 0,60% no mês anterior. Em 2013, o indicador apontou alta acumulada de 8,93%, alta superior à apresentada em 2012 (8,13%), com avanços nos *serviços médicos e dentários* (10,65%), *serviços laboratoriais e hospitalares* (6,77%) e *planos de saúde* (8,73%).

INPC

O Índice Nacional de Preços ao Consumidor (INPC) avançou 0,72% em dezembro, superando a variação de novembro, de 0,54. Em 2013, o apresentou alta de 5,56%, ficando abaixo do resultado de 2012, 6,20%.

INPC - Variação acumulada por grupos de despesa

Ano	2013	2012
Alimentação e Bebidas	8,03%	10,41%
Habituação	3,38%	6,59%
Artigos de residência	6,67%	0,37%
Vestuário	5,60%	5,37%
Transportes	2,29%	1,24%
Saúde e Cuidados Pessoais	6,53%	5,39%
Despesas Pessoais	8,10%	10,04%
Educação	8,01%	8,03%
Comunicação	0,84%	0,75%

Fonte: IBGE

Elaboração:GCES/DEPEF

IGP-M e IGP-DI

O **IGP-M** apresentou aumento de 0,60% em dezembro, contra 0,29% em novembro. Com o resultado, o indicador encerrou 2013 com alta de 5,51%, ante variação de 7,82% em 2012.

A inflação ao produtor, IPA-M, apontou acréscimo de 5,52% no ano. O IPC-M, inflação ao consumidor avançou 5,51%, com destaques para as variações em *alimentação* (9,16%), *despesas diversas* (9,07%), *educação leitura e recreação* (6,87%), *saúde e cuidados pessoais* (6,81%) e *vestuário* (5,13%). Já o INCC-M, que mensura os custos da construção civil, aumentou 8,05% em 2013, com avanço de 6,32% no grupo *Materiais, Equipamentos e Serviços* e de 9,70% no grupo *Mão de Obra*.

O **IGP-DI** avançou 0,69% em dezembro, ante 0,28% em novembro, tendo resultado acumulado de 5,52% em 2013, contra 8,10% em 2012. Por subgrupos, no ano, a principal variação ficou por conta do INCC-DI com avanço de 8,09%, seguido pelo IPC-DI, 5,63%, e IPA-DI, 5,07%.

Grupos de despesa e seus respectivos índices de correção no ISP

Grupos	% Participação no ISP *	Índice Associado
Pessoal e Encargos	57,57%	
Vigilância e Transporte de Valores	1,13%	
Limpeza	1,06%	INPC
Deslocamento e Hospedagens	0,75%	
Processamento de dados	0,42%	
Vale Alimentação e Vale Transporte	9,40%	
Outras	3,93%	
Utilidades e Serviços	3,21%	IPCA
Materiais e Produtos	1,86%	
Mão de Obra Terceirizada	0,22%	
Aluguéis	2,15%	IGP-M
Manutenção de Móveis e Imóveis	1,29%	
Transporte Nacional e Internacional	10,10%	IPCA Transportes
Serviço Médico	6,91%	IPCA Saúde

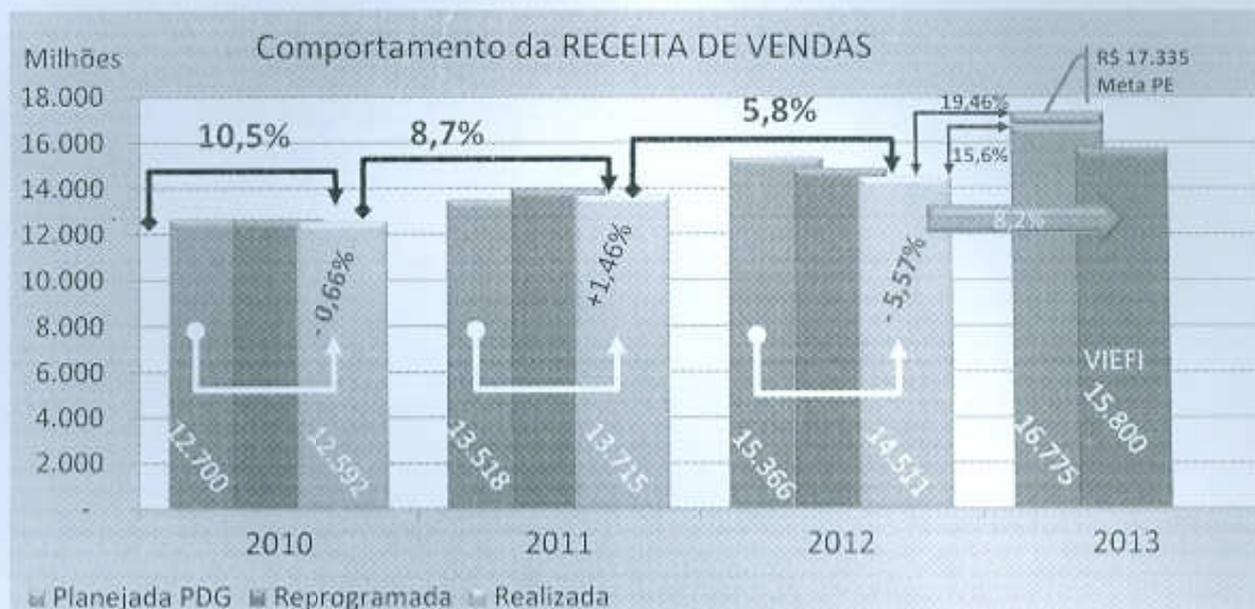
*O percentual de participação é formado pela média dos últimos três anos

4.7.2 Projeção da Receita

A correta projeção da receita de vendas é fundamental para a eficácia do planejamento orçamentário. A ECT tem em seu Planejamento Estratégico 2011-2020 ações específicas para incrementar a sua receita tais como: parcerias, aquisições de empresas, abertura de unidades no exterior, investimento na prestação de novos serviços, incremento na logística integrada, no segmento financeiro e no de encomendas em função, principalmente, do crescimento do desenvolvimento do comércio eletrônico. Assim, o índice estabelecido pela própria organização é referente às ações constantes em seu próprio Planejamento Estratégico.

Como mostrado no gráfico abaixo, a taxa de crescimento da receita de vendas foi de 8,7% em 2011, se comparado a 2010, e em em 2012 acumulou um acrescimento de aproximadamente 15% em relação a 2010.

A meta da ECT é ampliar o faturamento em 50% até o ano de 2014 (ano base 2010).



É importante destacar que a Receita de Vendas projetada para o ano de 2012 foi de R\$15,4 bilhões, sendo que o fechamento do ano de 2012 apresentou uma realização de R\$14,5 bilhões (5,57 % menor que o planejado).

O planejamento orçamentário de 2013 apresentou uma receita total na ordem de R\$ 18,2 bilhões, sendo 16,8 bilhões referentes a receita de vendas e 1,4 bilhão referente a outras receitas. Com uma despesa orçamentária na ordem de R\$ 17,0 bilhões e uma despesa não orçamentária de R\$ 378,0 milhões, projetou-se um resultado de 869,0 milhões. Vale lembrar que o valor total de demandas de custeio solicitadas no SPO, por ocasião da construção do orçamento de 2013, atingiu o montante de 18,9 bilhões, portanto, acima da receita orçamentária.

Esse fato, demonstra que os gestores desconhecem o processo orçamentário, e que muitas vezes, no anseio de conseguir recursos para suas áreas, acabam não levando em consideração o planejamento estratégico da organização, sem ao mesmo considerar se as solicitações de recursos são realmente necessárias.

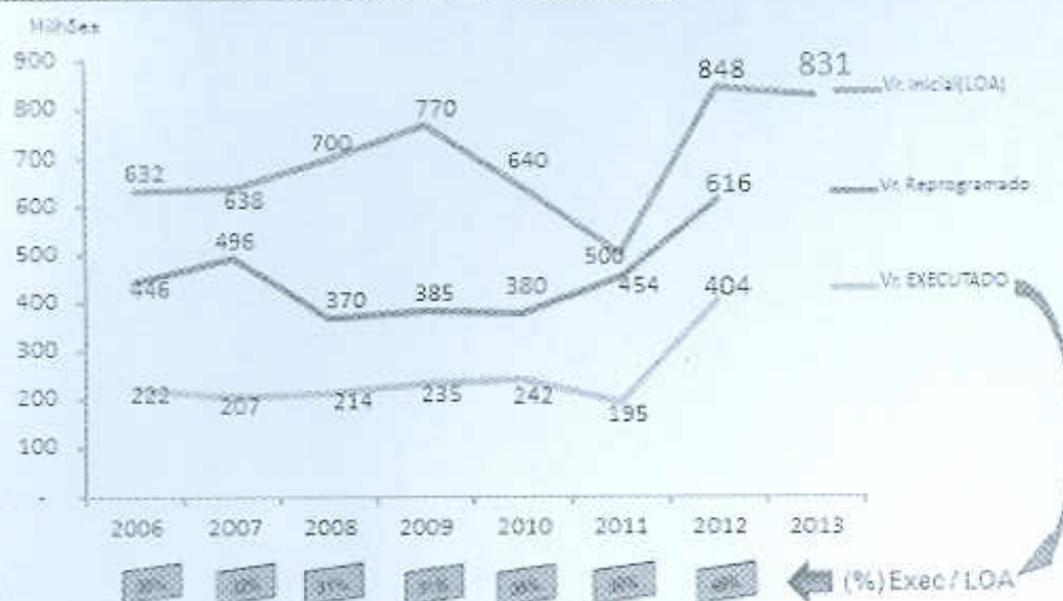
No gráfico abaixo é realizado uma comparação entre a Receita de Vendas e a Despesa Total.



Como pode ser observado, as despesas superam as receitas das vendas, o que só reforça a importância da empresa realizar um planejamento orçamentário eficiente. Pois, é fundamental que a empresa reveja seu processo orçamentário e questione se realmente essas despesas são necessárias, ou se há gastos em atividades que em nada contribuem para os resultados da organização.

Outro ponto a ser abordado no processo orçamentário são os investimentos realizados, pois há uma grande lacuna entre o valor planejado para investimentos e os investimentos executados, ou seja, não há uma política de investimentos na organização.

Investimentos realizados 2006 a 2012



4. 8 REVISÕES ORÇAMENTÁRIAS

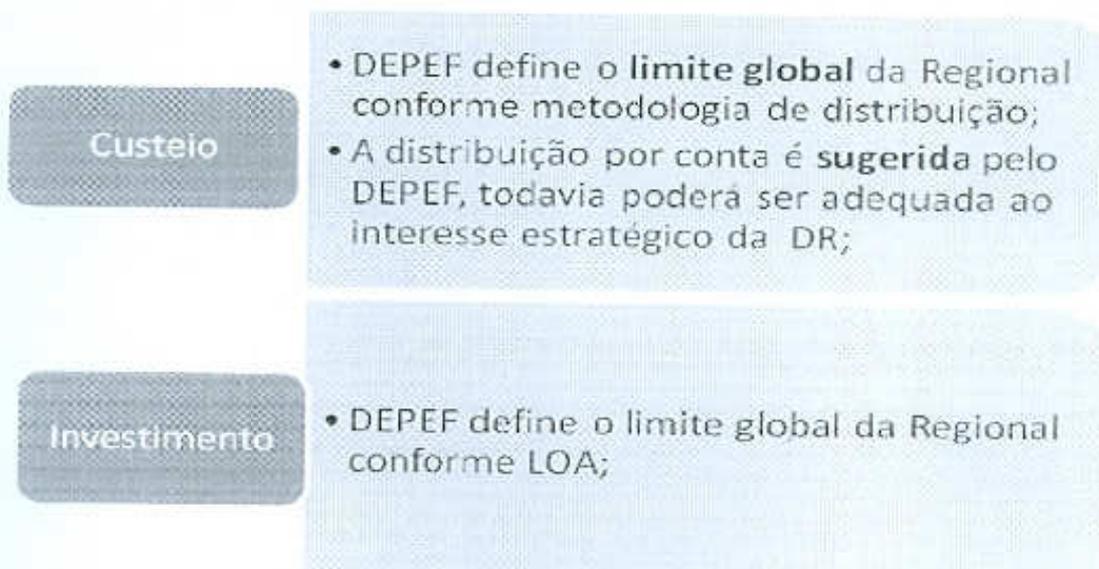
Durante a execução do orçamento, mais precisamente no final de cada trimestral empresa realiza as revisões orçamentárias com o objetivo de ajustar as despesas às receitas, este procedimento é necessário porque se verificado que os resultados da ECT não atingirão os valores projetados, os limites orçamentários são alterados.

Também é bastante comum, durante o exercício financeiro, o DEPEF receber solicitações de suplementação orçamentária, o que demonstra que o programa orçamentário das áreas não foi bem planejado. O que realmente é um fato preocupante, pois esse aumento do limite orçamentário resulta no não cumprimento das metas pactuadas e conseqüentemente na frustração do planejamento estratégico da empresa como um todo.

4. 9 DETERMINAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO INTERNA DO LIMITE DA REGIONAL

A metodologia de distribuição elaborada pelo DEPEF determina o limite orçamentário das Diretorias Regionais (DR) para as contas de gestão regional, mas o Limite Global da DR é determinado na própria DR, o objetivo é que a DR possa melhor administrar as dotações. Para isto a distribuição do Limite Global leva em consideração:

- Planejamento Orçamentário;
- Histórico de Execução;
- Interesse estratégico da Regional;
- Alinhamento às Políticas e Diretrizes da Vice-presidência da Empresa.



O objetivo desta metodologia é dar flexibilidade ao orçamento, de modo que cada regional possa distribuir o orçamento de acordo com as suas necessidades.

5. CONCLUSÃO

Este trabalho procurou estudar o orçamento empresarial como uma ferramenta para tomada de decisão. O objetivo geral foi identificar o processo de planejamento orçamentário da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) e como este se relaciona com as estratégias da organização.

A ECT tem como seu maior objetivo estar entre as organizações que são consideradas as melhores do mundo em gestão organizacional e que se destacam pelas suas práticas e respectivos resultados, para isso a empresa desenvolveu estratégias de longo prazo focando resultados como crescimento da receita de vendas, retorno sobre o patrimônio líquido, retorno sobre o capital e execução do orçamento de investimentos.

Embora a empresa tenha se esforçado para tornar o seu processo orçamentário uma peça chave da gestão, ela ainda não conseguiu alinhar seu planejamento orçamentário as diretrizes empresariais.

Os pontos críticos no processo orçamentário da empresa são:

- Situações em que ocorrem divergências significativas entre projeções (financeira e comercial). Exemplo disso, são metas de crescimento da receita que foram atingidas nos últimos exercícios financeiros, gerando a necessidade de adaptar o orçamento.

- Falta de planejamento das áreas que executam o orçamento, já que as demandas de custeio inseridas no sistema de planejamento orçamentário ultrapassam a receita da organização.

- Baixa execução do orçamento de investimentos, assim, os recursos destinados a esse fim acabam passando para outro exercício e os projetos não são executados;

Todas essas situações acabam comprometendo os objetivos estratégicos da empresa e o planejamento financeiro deixa de ser uma ferramenta de apoio a gestão. Pois como colocado por Frezatti, (2007, pg. 46): "o orçamento surge como sequência a montagem do plano estratégico, permitindo focar e identificar num

horizonte menor, de um exercício fiscal, as suas ações mais importantes. O orçamento existe para implementar as decisões do plano estratégico.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

FREZATTI, Fábio. **Orçamento Empresarial - Planejamento e Controle Gerencial** - 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 2006

FUMAGHALLI, Shireli. **Planejamento Orçamentário**. Disponível em www.biblioteca.ajes.edu.br/arquivos/monografia_20110915120432.pdf acessado em 13.01.2014

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1987.

LUNKES, Rogério João. **Manual de Orçamento**, 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, Gilberto da Andrade. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.

PACHECO, Caroline, **A Implantação De Um Planejamento Orçamentário em uma Organização do Terceiro Setor: Uma Abordagem Prática**. Disponível em <http://repositorio.unesc.net/bitstream/handle/1/472/Caroline%20Pacheco%20.pdf?sequence=1> acessado em 20.01.2014

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

SÁ, Carlos Alexandre, MORAES, José Rabello. **O orçamento estratégico: uma visão empresarial**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2005.

SANTOS, José Luiz dos; SCHMIDT, Paulo; PINHEIRO, Paulo Roberto; Martins, Marco Antônio. **Fundamentos de Orçamento Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2008.

SILVA, Adriana Cristina da; GONÇALVES, Rosana Carmen de Meiroz Grillo.

Caracterização do uso de sistemas de controle orçamentário: Um estudo de caso. Disponível em <https://www.fipecafi.org> acessado em 05.01.2014

TARANTO, Fernando Cesar; **Análise Comparativa Do Planejamento Orçamentário Tradicional Com O Modelo BeyondBudgeting: Um Estudo Exploratório**. Disponível em https://www.unimep.br/phpg/bibdig/pdfs/docs/27062013_143310_fernandocesartaranto.pdf acessado em 04.01.2014

Orientação para normalização de trabalhos acadêmicos. Disponível em http://www.portal.ufpr.br/tutoriais_normaliza/modelo_TCC_normalizado_fev_2013.pdf acessado em 10.01.2014

Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. Disponível em <http://www.correios.com.br/sobreCorreios/empresa/acessoinformacao/default.cfm> acessado em 10/01/2014