



## ANAIS

### O ALINHAMENTO DO ORÇAMENTO DE CAPITAL À ESTRATÉGIA EMPRESARIAL: UM ESTUDO DE CASO.

MARIANA DONADON MATIOLLI  
marianamatiolli5@gmail.com  
FCAV

MARINA BORDIGNON  
marina.bordignon@gmail.com  
UNESP

DAVID FERREIRA LOPES SANTOS  
david.lopes@unesp.br  
UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA - UNESP

**RESUMO:** Este trabalho tem por objetivo avaliar o alinhamento entre a estratégia empresarial e o orçamento de capital em uma empresa de grande porte fornecedora de insumos ao agronegócio. Para atingir o objetivo do estudo utiliza-se entrevistas semiestruturadas com três profissionais da empresa, os resultados são analisados pela abordagem qualitativa. Os resultados mostram que o tema é muito relevante perante às empresas agroindustriais, por tratar de rotinas cotidianas no processo decisório da empresa, porém pouco discutida na literatura de forma integrada. Verifica-se que o momento chave em que ocorre o alinhamento da estratégia da companhia com o orçamento de capital é através da validação dos projetos de capital pelos comitês, reuniões em que pessoas da alta liderança, conectadas com os objetivos estratégicos da companhia fazem a validação/aprovação do mesmo. Nota-se, também, que a estratificação dos projetos de investimento de capital por meio dos valores é importante para tornar mais dinâmico o processo de avaliação e decisão. Os resultados desse estudo trazem oportunidades para discussão de uma maior integração entre esses eixos teóricos na literatura, bem como, traz práticas que podem ser utilizadas em outras empresas respeitando as especificidades de cada empresa.

**PALAVRAS CHAVE:** Planejamento; Investimento; Agroindústria; Fertilizantes; Processo de Decisão

**ABSTRACT:** This study aims to examine the alignment between the corporate strategy and the capital budget in a large company that supply inputs to agribusiness. To achieve the objective of the study were used a semi-structured interview with three professionals of the company, the results are analyzed by the qualitative approach. The results show that the theme is very relevant to the agroindustrial companies, because they deal with everyday routines in the company's decision-making process, but little discussed in the literature in an integrated way. It turns out that the moment in which the alignment of the company's strategy with the capital budget occurs is through the validation of capital projects by the committees, meetings in which high-level people, connected with the strategic objectives of the company do the validation / approval thereof. It is also noted that the stratification of capital investment projects through values is important to make the evaluation and decision process more dynamic. The results of this study provide opportunities for discussion of a greater integration between these theoretical axes in the literature, as well as, it brings practices that can be used in other companies respecting the specificities of each company.

**KEY WORDS:** Planning; Investment; Agroindustry; Fertilizers; Decision Process



## ANAIS

### 1. INTRODUÇÃO

1

O atual ambiente competitivo que envolve as organizações agroindustriais apresenta os seguintes desafios: preocupação socioambiental, necessidade de inovação constante, profissionalização dos processos de gestão, retenção e desenvolvimento de capital humano e formação de lideranças. (CLAUDINO e TALAMINI, 2013; RUAS, 2005; CARBONE et al., 2005). Esse contexto concorda com Laville (2009) ao afirmar que administrar uma empresa no século XXI é diferente do que administrar uma empresa há 30 anos.

Ao pensar nesses desafios, um tema torna-se centro das discussões, o papel da estratégia das empresas frente a esse cenário em constante mudança. No estudo bibliométrico a respeito do tema estratégia, feito por Antonialli et al. (2017), fica claro que esse é um dos temas que está sempre em discussão quando pensa-se em organizações agroindustriais e de demais segmentos. Segundo os autores, a estratégia funciona como uma ferramenta que as empresas se apoiam para manterem-se no mercado competitivo e em constante transformações, a qual estão inseridas.

Com base ainda nesse estudo, é importante ressaltar que em todas as fases de maturidade e evolução que o tema 'estratégia' permeou, o maior objetivo sempre foi fornecer maior segurança e direcionamento para as tomadas de decisões dos gestores dessas companhias. Com esse objetivo, algumas ferramentas para auxiliar nesse processo foram criadas como a análise de 5 forças de Porter, análise *SWOT* e o *Balanced Scorecard*, por exemplo. O autoconhecimento e atingimento dos seus objetivos de negócio tornam-se mensurações tão importantes quanto o ganho financeiro.

Para Johnson e Foss (2016), a estratégia é vista como um caminho na implantação de recursos diversos para garantia de ganho financeiro das empresas e como chave no processo de alocação de recursos como fontes de criação de valor e vantagem competitiva. Essa perspectiva vai ao encontro do que diz a teoria da competência essencial, que segundo Prahalad e Hamel, (1990), o autoconhecimento e especialização no que sei fazer de melhor, se constituem nas principais fontes de vantagens competitivas de mercado.

Esses desafios são vistos também quando analisa-se especificamente a cadeia produtiva agropecuária e o impacto de desempenho no seu crescimento. Os dados de 2018 divulgados pela Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (CEPEA) afirmam que o agronegócio brasileiro apresentou leve baixa no mês de novembro de 2018, de 0,02% no mês (CEPEA, 2019). No acumulado de janeiro a novembro, o cenário seguiu negativo para a renda do setor, com queda de 0,65%. O CEPEA conclui que esse desempenho da renda gerada no agronegócio em 2018 está ligado à elevação de custos de produção nos segmentos primários agrícola e pecuário e às quedas principalmente relacionadas à demanda verificadas em diversos



## ANAIS

segmentos e atividades do ramo pecuário, que impactam sobremaneira sobre as margens e demanda do segmento de serviços.

Entender os impactos que as instabilidades podem gerar no agronegócio é de extrema importância para a economia do Brasil, já que, segundo dados da CNA (Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil), o setor contribuiu com 23,5% do Produto Interno Bruto (PIB) do país em 2017, a maior participação em 13 anos (CNA, 2018).

Nesse mecanismo de mercado contextualizado, é vital para a sobrevivência a longo prazo das empresas que elas utilizem seus recursos da melhor maneira possível, alocando-os aos projetos que maximizarão seu valor no futuro, manter-se atualizado e avaliar quais os investimentos e seus consecutivos retornos para a empresa é essencial para a aplicação da estratégia traçada pelas organizações Minardi e Saito (2007), para manterem-se em uma posição confortável perante o mercado em meio à mudança. Segundo Claudino e Talamini (2013) as exigências dos consumidores externos e internos passaram por significativas transformações, começou-se a falar sobre ciclo de vida do produto, onde, segundo os autores, existe a preocupação quanto a dimensão ambiental da sustentabilidade e mensuração dos impactos ambientais do agronegócio. Frente a esse cenário, há uma maior exigência dos consumidores, que buscam por transparência e confiabilidade do produto. Preço não é mais o diferencial na escolha de um item, os clientes estão dispostos a pagar mais por informação e clareza.

Também segundo Claudino e Talamini (2013), o não cumprimento dessas exigências pode inclusive atrapalhar as relações comerciais dos países exportadores. É necessário atender às normas e padrões exigidos pelos países importadores para a continuidade desse laço comercial.

Um outro fator, essencial e que deve integrar as decisões estratégica das empresas, é o orçamento de capital, já que irá apontar quais os recursos disponíveis para um investimento à curto, médio ou longo prazo para a organização. Ter esses dois processos caminhando juntos é essencial para as empresas colocarem em prática seus objetivos estratégicos e caminhar para frente.

Segundo Antonialli et al. (2017), no modelo de estudo utilizado, percebe-se o desafio da falta de obras que aprofundem sobre propostas aplicadas e que auxiliem no processo de orçamento de capital à estratégia empresarial. De uma forma geral, há poucos trabalhos que exploram essa relação entre estratégia e orçamento de capital.

Com os tópicos debatidos, é notória a importância das decisões de investimentos estarem alinhadas à estratégia das companhias, mas a grande questão é: Como alinhar o orçamento de capital à estratégia empresarial?

Por isso, esse artigo tem por objetivo analisar o processo de alinhamento da estratégia empresarial às políticas adotadas na construção do orçamento de capital em uma empresa de grande porte do agronegócio.



## ANAIS

### 2. REVISÃO TEÓRICA

#### 2.1 Estratégia empresarial

O termo estratégia, segundo Antonialli et al. (2017), vem do conceito militar e como algo extremamente necessário para o bom desempenho das organizações. Preocupar-se com estratégia é cerne das discussões desde o Século XX no período de guerras. Nesse cenário, ter um planejamento, uma estratégia, era algo essencial para a sobrevivência e vitória. Segundo o estudo bibliométrico feito por Antonialli et al. (2017), o tema, estratégia organizacional virou modismo na década de 1960 e mais falado no Brasil na década de 1990.

Através da abordagem da evolução histórica de estratégia feita pelos autores, entende-se que esse modelo passou a ser questionado e algumas discussões vieram à tona, como: empresas possuem padrões de custos e desempenho diferentes, por isso, uma análise específica para cada uma seria necessário levando em consideração as particularidades. Antigamente era baixa a diferenciação dos produtos; realidade diferente hoje, em que a diferenciação e a particularidade de cada negócio são acompanhadas pelas constantes mudanças tecnológicas.

Na evolução histórica, ainda no texto de Antonialli et al. (2017), percebe-se que o tema permeia as discussões e fases que as organizações são submetidas e vai ganhando um formato diferente. Ainda segundo o estudo dos autores, conclui-se que nos seus primeiros anos de discussão, a estratégia era normalmente presente em situações de confronto e competição e com o modismo do tema pós década de 50, passa a ser vista como uma “ferramenta” auxiliar nas tomadas de decisões, um grande diferenciador entre as empresas, como por exemplo o uso da análise *SWOT* (análise das forças e fraquezas da empresa e das ameaças e oportunidades do ambiente externo).

Essa evolução que o tema estratégia permeia ao longo dos anos possibilita aos gestores/administradores maior autonomia e ferramentas para a tomada de decisão. Para Porter (1986), para que um planejamento seja feito, anteriormente é necessário realizar uma análise do mercado, dos consumidores e fornecedores. Nesse contexto, entender a empresa como um processo, reconhecendo suas forças e fraquezas, ajudam no autoconhecimento das empresas, consequentemente na sua organização interna e no seu posicionamento perante ao mercado.

Para Antonialli et al. (2017), levando em consideração as diferenças existentes entre as empresas, o *Balanced Scorecard (BSC)* foi nos anos 2000 (e ainda é) um formato de definição e acompanhamento de estratégia organizacional que ajudou muitas empresas. O uso do *BSC* é de fato uma das principais formas de “tangibilizar” o plano estratégico. Através de metas, claras e acessíveis a todos, os processos internos da organização são fortalecidos.

O objetivo da estratégia empresarial é reconhecer quais são as práticas e ações tomadas para que se tenha uma posição que garanta o positivo desempenho financeiro, fator de crescimento, seja por meio orgânico (crescimento próprio), seja por meio de aquisição. Cabe ressaltar aqui, a importância das empresas terem clareza da composição do custo de seus

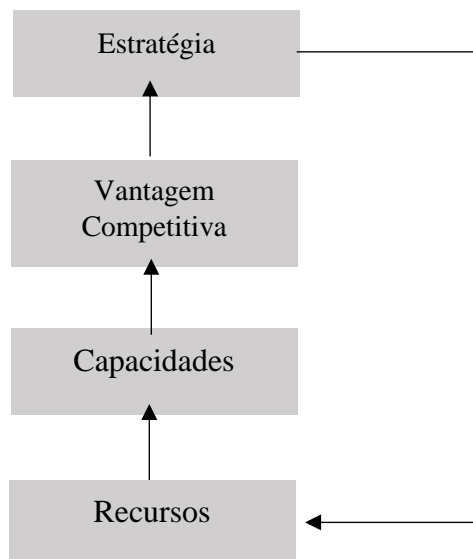
## ANAIS

produtos para a elaboração de um adequado orçamento de capital, reconhecendo os retornos financeiros dos projetos de investimentos.

Segundo Grant (1991), para uma empresa, a estratégia é a combinação entre seus recursos internos e suas habilidades. Ainda de acordo com Grant (1991), tem havido um ressurgimento do interesse pelo papel dos recursos disponíveis como base para a estratégia da organização e isso seria por conta da insatisfação com a estrutura estática e equilibrada da organização industrial econômica que dominou por muito tempo o pensamento contemporâneo sobre negócios.

Também para Grant (1991), avanços na discussão desse tema ocorreram em várias frentes, como por exemplo, no nível corporativo, em que houve o interesse teórico no escopo de economia e em transações de custos. O autor propõe uma estrutura e uma abordagem baseada em recursos para a formulação da estratégia organizacional. Para ele, os cinco estágios são: análise da base de recursos da empresa; avaliação das capacidades da empresa; análise dos lucros potenciais dos recursos; seleção da estratégia; e extensão e atualização do conjunto de recursos e capacidades da empresa.

Segue um exemplo da estrutura baseada em recursos:



**FIGURA 1.** Uma Abordagem Baseada em Recursos para a Análise da Estratégia. Uma estrutura prática. Fonte adaptada: Grant (1991).

Dentro desse tipo de abordagem “o fato de tornar os recursos e capacidades da empresa a base de sua estratégia para o longo prazo, baseia-se em duas premissas: primeira, recursos internos e capacidades fornecem a direção básica para a estratégia de uma empresa;



## ANAIS

segunda, recursos e capacidades são a principal fonte de lucro para a organização.” (GRANT, 1991, p 116).

Para Grant (1991), ter clareza quais os recursos disponíveis da companhia e suas capacidades como organização, atuam como fonte de direção para a estruturação da estratégia organizacional. “O ponto de partida para a formulação da estratégia deve ser a afirmação da identidade e do propósito da empresa, assim como sua finalidade. Ou seja, a missão da empresa que responderá à pergunta: “Qual é o nosso negócio?” Quem são nossos clientes?” e “Quais das suas necessidades estamos buscando servir?” (GRANT, 1991, p 116).

Ou seja, ter clareza da posição atual da empresa, reconhecer qual é sua missão, visão e valores é saber qual a identidade dessas organizações. É preciso saber quem sou, onde quero chegar (posicionamento) e conhecer o mercado no qual está inserido para se estabelecer uma posição competitiva e a garantia de um desempenho superior aos concorrentes.

Para Barney (1991), a visão baseada em recursos, substitui duas hipóteses alternativas na análise de fontes de vantagem competitiva, primeiro, este modelo assume que as empresas dentro de uma indústria (ou grupo) podem ser heterogêneas em relação aos recursos estratégicos que controlam, segundo este modelo assume que esses recursos podem não ser perfeitamente móveis entre as empresas e, portanto, a heterogeneidade pode ser um diferencial. Ou seja, nesse caso “o modelo baseado em recursos da empresa examina as implicações dessas duas suposições para a análise de fontes de vantagem competitiva.” (BARNEY, 1991, p 101).

Remetendo às constantes transformações que os consumidores passam, conforme afirmou Claudino e Talamini (2013), para Grant (1991) não é uma tarefa simples traçar estratégias de longo prazo em um mundo onde as preferências e exigências dos clientes são voláteis e onde a identidade e as tecnologias para atender esses clientes estão mudando. Dessa forma, ainda segundo o autor, uma orientação focada externamente não fornece uma base segura para formular estratégias de longo prazo. “Quando o ambiente externo está em um estado de fluxo, os próprios recursos da organização e suas capacidades, podem ser uma base muito mais estável para definir sua identidade.” (GRANT, 1991, p 116). Portanto, nesse contexto, uma visão baseada em recursos, ou seja, em termos das capacidades internas da organização, pode oferecer uma base mais sólida para a estratégia do que uma visão baseada em necessidades externas.

Quando remete-se aos recursos, para exemplificar, segundo Barney (1991), os recursos da empresa incluem todos os ativos, capacidades, processos de organização, atributos da empresa, informações, conhecimento, dentre outros, que permitem à empresa conceber e implementar estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia (DAFT, 1983). Assim sendo, “na linguagem da análise estratégica tradicional, recursos são pontos fortes que as empresas podem usar para conceber e implementar suas estratégias” (CHRISTENSEN; ANDREWS; GUTH, 1969).



## ANAIS

### 2.2 Orçamento de capital

Com a evolução dos processos e controles gerenciais dentro das empresas, estabelecer métricas que vão verificar se os recursos financeiros disponíveis serão corretamente aplicados torna-se um modo de auxiliar na tomada de decisões estratégicas. Para Horngren, Foster e Datar, (2000), orçamento de capital é o processo de tomada de decisão de planejamento de longo prazo para os investimentos, sendo que as decisões tomadas durante o processo de elaboração e avaliação do orçamento de capital determinam o crescimento e produtividade futura da empresa.

Segundo Minardi e Saito (2007), fazer uso da melhor maneira possível e saber alocar os recursos nos projetos que maximizarão o valor no futuro, é vital para a sobrevivência à longo prazo de empresas, já que a maior parte desses investimentos em projetos reais, é irreversível.

Salanek Filho (2013) elenca os critérios necessários para a elaboração do orçamento como sendo: (a) a definição das metas e as ações necessárias para o alcance do objetivo; (b) a necessidade de transparência; (c) a precisão da clareza quanto às necessidades; (d) o equilíbrio entre o desejado pelo gestor e o projeto possível; e (e) determinar o orçamento como uma bússola de orientação a ser seguida

Para Abensur (2012), os métodos financeiros baseiam-se na estimativa dos fluxos de caixa incrementais dos projetos avaliados e tradicionalmente, cita seis métodos mais empregados para classificar projetos e para decidir se devem ou não ser aceitos para inclusão de capital sendo dois deles: o *Pay-back* (PB) e o valor presente líquido (VPL).

O ambiente empresarial atual é bastante incerto e as condições de mercado mudam muito rapidamente. A abordagem de opções reais é bem mais complexa que a de VPL, mas é mais adequada para captar essas flexibilidades do que as técnicas tradicionais de fluxo de caixa descontado, além de sinalizar a gestão ótima de projetos. (MINARDI E SAITO, 2007, p.81).

No que diz respeito ao uso de práticas de orçamento de capital por grandes empresas brasileiras, Souza e Lunkes (2016), através de seu estudo mostram que as mesmas adotaram especialmente o PB, VPL e da Taxa Interna de Retorno na avaliação do orçamento de capital, com análises de cenário e sensibilidade para examinar o risco de investimento. Com base em estudos semelhantes, observa-se que existe uma tendência de crescente sofisticação nas diversas etapas do orçamento de investimentos em grandes empresas.

### 2.3 Orçamento de capital *versus* Estratégia Empresarial

Para Frezatti e Aguiar (2007), do ponto de vista do controle gerencial, as empresas necessitam de indicadores que permitam que se monitore a eficácia organizacional, como citado no decorrer do texto, a exemplo do *Balanced Scorecard*. Também segundo os autores, em virtude da necessidade de direcionar suas ações, vários indicadores financeiros de longo prazo podem ser utilizados pelas organizações.

## ANAIS

De acordo com a visão de Steiner (1979, p. 165-167) considera -se que o indicador de longo prazo, não se limitando a indicadores financeiros, passível de ser utilizado no processo de planejamento estratégico, deve levar em conta os seguintes quesitos:

- a) estar atrelado ao propósito da organização (missão e valores), contribuindo para que se mova para o direcionamento correto. Objetivos neutros, sem contribuições reais ou ainda conflitantes para tais elementos, são considerados inadequados;
- b) passível de ser mensurado durante certo espaço de tempo, sem o que se torna impossível avaliar de maneira objetiva se foi ou não atingido;
- c) factível no sentido de que será atingido, evitando objetivos não-realistas e que só servem para desmotivar os gestores;
- d) aceitável pelas pessoas da organização, pois deverá ser implementado a partir da definição de responsabilidades;
- e) flexível no sentido de que pode ser modificado, caso alguma contingência apareça. Não significa que seja volátil, mas sim claro o suficiente para garantir direcionamento aos profissionais;
- f) motivador, já que são as pessoas que irão desenvolver suas atividades e proporcionar os resultados esperados. Dessa maneira, o grau de agressividade deve ser dosado para obter o nível de motivação que se deseja;
- g) passível de ser entendido em princípio, ao menos conceitualmente, é extremamente desejável que seja simples e deve ser entendido com poucas palavras;
- h) passível de comprometimento por quem irá desenvolver ações para que seja atingido. Em alguns casos, o comprometimento total sobre dado objetivo só é obtido quando dois ou mais gestores trabalham juntos por serem (individualmente) responsáveis parciais;
- i) a participação dos profissionais na sua definição é fundamental para que seja validado; e
- j) consistência de relacionamento entre os diversos objetivos (nos vários níveis hierárquicos e na organização), já que cada área deve dispor de objetivos relacionados com aqueles hierarquicamente priorizados.

Através desses indicadores, foi possível observar a relação entre os objetivos estratégicos, a importância do envolvimento de pessoas, no caso, dos funcionários da organização para a validação da tomada de decisão e a conexão com os propósitos da companhia.

Quando se analisa a disponibilidade de recursos para os investimentos, “é comum, principalmente em grandes empresas, a concorrência dos projetos de investimentos entre si pela alocação dos limitados recursos colocados à disposição para essa finalidade” (ABENSUR, 2012, p. 747). Fato esse que demonstra a necessidade de conhecimento e alinhamento da estratégia





## ANAIS

para que a melhor decisão de investimento seja tomada, em um universo de inúmeras possibilidades.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atender os objetivos propostos desse trabalho, foi feita uma pesquisa de natureza exploratória, usando uma abordagem predominantemente qualitativa, que segundo Godoy (1995) esse tipo de pesquisa ganhou espaço entre os estudiosos das Ciências Sociais por ter o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental do processo.

Para Freitas e Jabbour (2011), a principal vantagem da abordagem qualitativa refere-se à profundidade e abrangência, ou seja, o “valor” das evidências que podem ser obtidas e trianguladas por meio de múltiplas fontes. Adicionando a esse ponto, Godoy (1995) defende que pesquisa qualitativa envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada.

A abordagem qualitativa será feita a partir de dados oriundos de um estudo de caso. Vale ressaltar, que conforme afirmam Freitas e Jabbour (2011), o estudo de caso vem sendo utilizado em larga escala pelos administradores e áreas afins como uma forma estratégica na metodologia qualitativa.

Para Yin (2005) o estudo de caso é uma forma de investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, esse argumento reforça o de outros autores ao afirmarem que o estudo de caso é uma forma de investigação próxima da situação, do objeto com o autor e interlocutor.

O aspecto qualitativo desse trabalho, através do estudo de caso é por buscar compreender como o processo é executado, entrevistar pessoas, analisar documentos/processos internos e o próprio “desenho” do modelo gerencial orçamentário.

Seguindo a orientação de Freitas e Jabbour (2011), a organização das etapas para a pesquisa contou com a elaboração de um protocolo que será composto dos seguintes itens: (a) questão principal da pesquisa; (b) objetivo principal; (c) temas de sustentação teórica; (d) definição da unidade de análise; (e) potenciais entrevistados e múltiplas fontes de evidência; (f) período de realização; (g) local de coleta de evidências; (h) obtenção de validade interna e (i) síntese do roteiro de entrevista.

Foi selecionada para a pesquisa de campo 01 empresa multinacional fornecedora de insumos para o agronegócio. Utilizando-se um roteiro de entrevista semiestruturado, o contato na empresa foi feito com 3 pessoas, sendo elas, representantes da área de Finanças e o Líder da América do Sul na área de Engenharia de custos. Essas pessoas foram identificadas através de contato prévio com a empresa e a indicação da mesma para aquelas que de fato teriam informações sobre a empresa no processo de orçamentação e integração com a estratégia.

## ANAIS

Com o roteiro de entrevista elaborado no Quadro 1, através das perguntas e das variáveis vinculadas, buscou-se obter as percepções de uma multinacional do ramo agroindustrial sobre o alinhamento do orçamento de capital às estratégias organizacionais:

9

**QUADRO 1.** Roteiro da pesquisa

Perguntas	Variáveis	Referencial
<ul style="list-style-type: none"><li>- Como você e seu time avaliam o processo de difusão das estratégias da empresa para a o interior da empresa?</li><li>- Quais são as estratégias?</li><li>- Como são ramificadas e aplicadas as estratégias da companhia?</li><li>- Como acontece o processo de orçamentação de capital na empresa? (mapeamento da atividade)</li></ul>	Processo	Grant (1991)
<ul style="list-style-type: none"><li>- Qual o meio que as informações da estratégia são compartilhadas com os funcionários? (fluxo de comunicação e informação)</li></ul>	Comunicação	Antoniali et al. (2017)
<ul style="list-style-type: none"><li>- A área de Engenharia assessora a construção dos projetos de capital ou é responsável pela avaliação?</li></ul>	Suporte	Minardi e Saito (2007)
<ul style="list-style-type: none"><li>- Qual a ferramenta ou técnica que é usada para auxiliar no processo de orçamento de capital?</li></ul>	Ferramenta	Minardi e Saito (2007)
<ul style="list-style-type: none"><li>- Quais indicadores/critério são levados em consideração para a aprovação de um orçamento de capital?</li></ul>	KPI/indicadores	Barney (1991)
<ul style="list-style-type: none"><li>- Quem são as pessoas envolvidas na aprovação do orçamento de capital?</li><li>- Por quem foi implementado o atual processo de orçamento de capital da empresa?</li><li>- Como acontece a capacitação dos envolvidos no processo de orçamento de capital?</li></ul>	Pessoas	Steiner (1979, p. 165-167)
<ul style="list-style-type: none"><li>- Quais as maiores dificuldades para a elaboração do orçamento de capital? (desafios)</li></ul>	Dificuldades	Minardi e Saito (2007)

## ANAIS

- Como ocorre o alinhamento entre as estratégias da empresa com o orçamento de capital?	Alinhamento	Barney (1991)
-Qual a principal motivação/benefício de um alinhamento do orçamento de capital à estratégia da companhia?	Motivação	Barney (1991)
-Qual é a oportunidade de melhoria para esse processo de orçamento de capital? (crítica construtiva)	Oportunidade de Melhoria	Minardi e Saito (2007)

10

Fonte: Elaboração própria, à partir do objetivo da pesquisa.

Através da análise de conteúdo, espera-se extrair os dados das entrevistas e compilá-los de forma clara e objetiva, já que “a análise de conteúdo se constitui numa técnica que trabalha os dados coletados objetivando a identificação do que está sendo dito a respeito de determinado tema” (VERGARA, 2003). A fim de facilitar tanto na etapa de entrevista quanto na abertura dos resultados, as perguntas/temas de interesse foram separadas em categorias de acordo com a estrutura na qual estão inseridas. Essas variáveis são: Processo, Comunicação, Suporte, Ferramenta, KPI/Indicadores, Pessoas, Dificuldades, Alinhamentos, Motivação e Oportunidade de Melhoria.

#### 4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES

Através da abordagem prática, guiada pelo roteiro de entrevista aplicado à três representantes da empresa estudada, serão discutidos os resultados de acordo com as variáveis das perguntas relacionadas:

##### a) Processo de construção e difusão da estratégia

Todos os três entrevistados demonstraram conhecimento da estratégia da empresa e destacaram que a mesma está conectada com o momento de transição e reestruturação que a empresa está vivendo. Como o discurso foi o mesmo é possível relatar que os funcionários responsáveis pela operacionalização da estratégia no orçamento de capital conhecem bem a estratégia e as condições atuais que a empresa tem para investir. Além disso, a estratégia é muito conectada com as necessidades do mercado e evoluções que ele passa. Hoje, o foco está na era digital, nas pessoas e claro, com a atenção na sustentabilidade.

As estratégias são definidas pela alta liderança e são “cascateadas até chegarem nos funcionários individualmente, ou seja, são comunicadas de forma corporativa e estruturada.”

## ANAIS

(Líder da América do Sul na área de Engenharia de custos). Em relação ao processo de difusão das estratégias, foi identificado um ponto em comum entre a prática e a teoria de Steiner (1979, p. 165-167), em que, para o autor, o processo de planejamento estratégico, deve levar em conta a aceitação das pessoas a ele e por leva em consideração o porquê de ser da empresa, sua missão, visão e valores.

Ao pensar nas estratégias da empresa, na prática, há concordância com o que diz Antonialli et al. (2017) ao afirmar que “ a estratégia funciona como uma ferramenta que as empresas se apoiam para manterem-se no mercado competitivo e em constante transformação”, na empresa estudada, a estratégia está sempre conectada com o mercado externo, com o foco no cliente e isso, sem deixar de lado, o uso do autoconhecimento e especialização no que se sabe fazer para os pilares da organização; remetendo ao conceito de competência essencial de Prahalad e Hamel, (1990).

Indo ao encontro do que foi dito, no caso prático, a “ramificação e aplicação das estratégias da companhia acontece da forma como cada área entender que é a mais vantajosa e melhor para si.” (Líder da América do Sul na área de Engenharia de custos). Existe a preocupação da mensagem ser passada de forma uniforme para todos os funcionários da organização, inclusive esse cascadeamento é cobrado e exigido pelas lideranças. Nessa empresa, o Balanced Scorecard é uma ferramenta utilizada em massa para permear e acompanhar a aplicação das estratégias da companhia em forma de meta em todos os níveis de incentivo, auxiliando, segundo Antonialli et al. (2017), na tomada de decisão dos gestores.

### b) Comunicação/Compartilhamento da estratégia

“O meio que as informações da estratégia são compartilhadas com os funcionários é através de fóruns que envolvem todos os contribuidores” (Supervisora de Finanças), em participação presente dos que estão na cidade da unidade matriz, nesse caso, São Paulo e via *conference call* com os funcionários das demais localidades. “Esses fóruns acontecem em média, a cada 3 meses (em revisão de *quarters*)” (Supervisora de Finanças) e contam com uma apresentação da alta liderança, geralmente da diretoria, dos resultados e rumos da companhia.

Como forma de lembrete e reforço, as estratégias são também divulgadas por e-mail e ditas em reuniões menores, com a participação de grupos e áreas específicas. Acontecem também, alguns fóruns específicos para tratar de estratégia, fóruns anuais que duram em média 3 dias para traçar a estratégia da área dos próximos 2 ou 3 anos.

### c) Orçamento de capital: processo, suporte e KPIs

Em relação ao fluxo dessa atividade, todo o processo se inicia com o LRP (*long range plan*), que é o planejamento dos investimentos à longo prazo, em média dos 2 próximos anos.

## ANAIS

Nessa etapa, é feita uma lista com todos os projetos de capital “desejados” para o período. Esse é um levantamento prévio, sem muitos detalhes. Essa lista é feita com as lideranças locais, ou seja, com os representantes das unidades (filiais da empresa).

Nesse momento, verifica-se as necessidades de investimento de cada área. Essa etapa do processo é assessorada pelo time de engenharia que faz o mapeamento de todas as unidades da organização e o que foi solicitado por cada uma. Nesse momento, raramente já estão claros quais os *KPIs* financeiros dos projetos. Nesse estágio, o time da engenharia faz uma matriz de priorização, levando em consideração alguns pontos como: qual a urgência do projeto? se ele não for realizado, o que pode acontecer? qual a tendência do problema se agravar? o projeto está pronto para rodar? (maturidade do projeto). A técnica/ferramenta utilizada nesse processo é a matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência), muito utilizada para elencar prioridades em uma situação-problema. Esse cuidado com o que será selecionado, visa alocar os recursos da melhor maneira possível, alocando-os aos projetos que maximizarão seu valor no futuro. (Minardi e Saito, 2007)

“A próxima etapa é a consolidação dessas necessidades em uma lista para ser compartilhada com o time global. Posteriormente, o time global envia qual o valor do “challenge” para o Brasil” (Líder da América do Sul na área de Engenharia de custos), ou seja, do montante total solicitado, o time global, retorna com o valor aprovado para os investimentos no país, geralmente com alguns ajustes e questionamentos. Nesse momento, a companhia possui o seu portfólio de projetos, que traz a informação de qual o valor cedido para os diferentes negócios.

### d) Orçamento de capital: pessoas e o alinhamento com a estratégia

Após à validação pelo time global, os projetos são separados por valor para seguirem para a próxima etapa que é a validação/aprovação dos Comitês locais. Para facilitar foi feita uma tabela com essa divisão:

**QUADRO 2.** Segregação dos projetos por valor/Comitês de validação.

Valor	Comitê	Participantes	Diretrizes
< \$150.000,00	Não passam por Comitê. São aprovados via sistema.	N/A	N/A
\$150.001,00 < x < \$500.000,00	CAC (Comitê de aprovação de portfólio de projetos)	Dono do projeto ( <i>focal points</i> ), representante do negócio, de finanças, da engenharia e do time de segurança do trabalho.	Validação da Estratégia. Revisão documental.
\$500.001,00 < x < \$1.000.000,00	<i>Steerling</i>	Gerência mais Sênior. Ex: <i>CEO</i> Brasil.	Foco na Estratégia que o projeto irá atender.

## ANAIS

>\$1.000.001,00	Global	Lideranças Globais.	Aprovação/Validação da Estratégia e do target financeiro (\$).

Fonte: Elaboração própria, a partir dos resultados do estudo de caso.

Um ponto importante para ressaltar é que essas reuniões de comitês têm como principal atividade a validação/aprovação dos projetos. Essa validação é feita seguindo alguns critérios e indicadores como, o alinhamento do investimento com a estratégia da companhia, se o projeto não ultrapassa o *target* definido pelo global para a área/localidade e se o objetivo do problema, demanda que o projeto quer solucionar, será resolvido. Esses avaliadores dos comitês podem aprovar/reprovar o projeto, até mesmo solicitar uma revisão do mesmo afim de obter mais informações para a decisão.

O atual processo de orçamento de capital na empresa estudada foi estabelecido há um tempo, porém, a criação dos Comitês para validação e aprovação é algo recente, foi estabelecido em média há 3 anos com o propósito de dar mais robustez ao processo; anteriormente todo o processo envolvia apenas o time da Engenharia e do Negócio (Business).

Não é feita uma capacitação específica das pessoas para trabalharem nesse processo. Como essa atividade é de responsabilidade de algumas áreas específicas, fazem parte da descrição de atividade de determinados cargos. Ou seja, são intrínsecas à função de algumas pessoas na descrição de cargos.

### e) Ferramenta/Técnica utilizada para suportar o processo de orçamento de capital

Existe um padrão de apresentação a ser seguido para a reunião dos comitês. Em formato de *one page*, as principais informações dos projetos são apresentadas. “Todos os projetos são enquadrados em uma categoria, de acordo com o objetivo que desejam atingir. As categorias são: *Compliance* (norma/ requerimento interno), *Manutenção*, *Profit Improvement* (o objetivo está em otimização e retorno financeiro) e *Growth* (aumento de capacidade/aumento produtivo).” (Analista de Custos)

Existe um pré-trabalho, uma formalização, que é feita pelo *focal point* dos projetos e consiste na elaboração de documentos para a apresentação na reunião do Comitê e para a continuidade do projeto, caso ele seja aprovado. A área tanto de Engenharia quanto de Finanças, assessoram nesse processo, através da construção dos projetos de capital.

O time da Engenharia, suporta os projetos através do estudo de engenharia, do desenho do layout de um projeto por exemplo e na elaboração do *business case*, que a área denomina de PDR (*Project Definition Report*). Outra atividade lado a lado que o time faz é



## ANAIS

verificar qual o nível de confiabilidade e maturidade do projeto. Esse pré-projeto é chamado de estudo de engenharia.

Um outro documento que é elaborado para esse processo de aprovação é o *Financial Form*, documento que cria e avalia o orçamento de capital, ele consiste em uma planilha com a estimativa de custos do projeto e o cálculo dos retornos/ganhos financeiros do mesmo. Geralmente essa estimativa é feita com base no mercado (Ex: qual o valor do m<sup>3</sup> para o mercado) ou é estimada com base em histórico de outros projetos. O ponto aqui é que não é usada uma ferramenta formal para o processo de orçamentação de capital. Como mencionado, a *Financial Form* é uma base que compila alguns dados de custos desses projetos levando em consideração alguns *KPIs* e métodos financeiros. (Minardi e Saito, 2007, p.81)

Após todo o processo de aprovação pelo comitê, é feita a submissão dos projetos no sistema (software) interligado da companhia. Essa submissão é feita anexando todos os documentos criados para o projeto, *PDR*, *Financial Form*, orçamentos e inclusive uma revisão da área de segurança do trabalho. Essa documentação via sistema também passa pela validação dos aprovadores da área, porém de forma individual e online, via sistema. As áreas são: manufatura (representante do negócio), finanças, engenharia e segurança do trabalho.

O fato de acontecer essa aprovação via sistema, além da formalização, visa também destinar uma atenção focada e dedicada a cada projeto, pois nas apresentações do comitê, o olhar é mais generalista, visto que muitas vezes são apresentados 10 projetos de capital em 1 hora de reunião.

### f) Dificuldades encontradas

Quanto às dificuldades para a elaboração de um orçamento de capital, os pontos destacados durante as entrevistas foram: o tempo (muitas vezes curto entre a aprovação e a entrega final do projeto); prazos descasados entre as demandas globais e as áreas locais do negócio, ou seja, o cronograma desse processo não é unificado entre regiões e negócios.

Outro desafio citado foi em relação à falta de definição do escopo do projeto no momento da elaboração dos documentos do mesmo, algumas informações ainda são vagas, muitas vezes falta de definição do próprio negócio. “Esses problemas podem ocasionar a necessidade de suplementação financeira do projeto, atrasos e prejuízos na qualidade de execução.” (Líder da América do Sul na área de Engenharia de custos).

### g) Oportunidades de Melhoria do processo

Foram identificadas oportunidades de melhoria para o processo, como: o alinhamento dos prazos (unificação dos cronogramas), melhoria do fluxo de comunicação entre áreas (definição de papel e responsabilidades) e até mesmo a criação de um fórum específico com



## ANAIS

os envolvidos no processo de “capital” para a comunicação da estratégia (atrelá-la ao portfólio de projetos) para terem mais confiança e definirem um processo interno do que é realmente prioridade. “A participação de um representante do time de planejamento também seria importante, essa pessoa poderia contribuir com a visão estratégica de mercados e demandas.” (Representantes da área de Finanças).

### h) Motivação do alinhamento de orçamento de capital à estratégia

Em relação aos benefícios do alinhamento do orçamento de capital à estratégia da organização, foram destacados alguns pontos, como a não realização de investimentos sem que haja a devida necessidade para isso, investimento onde faz sentido e no que realmente é necessário e evita retrabalhos, além de mitigar riscos (risco de investimentos que no curto ou médio prazo não se provem necessários ou mal estimados) e evitar de investir em projetos que podem ser descontinuados.

Outro benefício citado, é que o time de finanças fica muito mais seguro ao avaliar um projeto alinhado com a estratégia da companhia. “Percebemos que ele está caminhando junto com a empresa no momento de aprovar.”

Foram abordados outros pontos na entrevista, nos quais não foram aprofundados, como: após a etapa de aprovação do investimento, um representante do time da Engenharia faz o acompanhamento durante toda a etapa de execução do projeto, auxiliado por um representante de *PMO (Project Management Office)*, responsável pelo gerenciamento do mesmo.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo, tanto com o referencial teórico e o estudo de caso realizado sobre o tema, é perceptível a relevância do assunto perante às empresas agroindustriais, por tratar de rotinas tão presentes no dia-dia e na tomada de decisão dessas companhias, estratégia e orçamento de capital.

Pouco conteúdo que abordasse a prática estudada foi encontrado na literatura, porém, ao comparar o conteúdo das referências bibliográficas com os resultados obtidos do estudo de caso, percebe-se muita relação entre os dois.

O objetivo desse artigo não foi abordar os tipos de método usados para classificar projetos e para decidir se devem ou não ser aceitos, foi discutido nesse conteúdo a relação entre as estratégias das organizações e o orçamento de capital.

Conclui-se, que no caso estudado, o momento chave em que ocorre o alinhamento da estratégia da companhia com o orçamento de capital é através da validação dos comitês, em





## ANAIS

que pessoas da alta liderança, conectadas com os objetivos estratégicos da companhia fazem a validação do mesmo. Um processo mais robusto de orçamentação de capital auxilia a evitar o número de suplementação de projetos, que causa desgastes para o processo.

É importante que referenciais teóricos possam contribuir para a realidade prática das empresas e o tema, estratégia x orçamento de capital não seja algo impessoal e dependente da atuação por parte de lideranças organizacionais para que possuam conexão e tenham seu valor reconhecido.

Pode-se perceber que inclusive na prática, no fato dos projetos inferiores a \$150.000 não passarem pela validação do comitê e os de valor superior, passarem, exemplifica a passagem de Abensur (2012, p.748) pelo fato que menores investimentos geralmente são feitos para atender demandas pontuais e resolver problemas de imediato, enquanto os investimentos de maior valor são mais alinhados com a estratégia. “As decisões financeiras encontram-se geralmente inseridas num contexto de otimização, no longo prazo e as decisões relacionadas com a alocação ótima dos recursos e a estrutura ótima de capital; no curto prazo, estão as decisões ligadas à otimização de ações e gerenciamento de caixa.” “Inclusive os métodos para decisão financeira passaram a ser mais questionados quanto a sua capacidade de tratar eficazmente problemas que aumentavam em grau de complexidade, número de variáveis envolvidas e que possuíam não apenas um, mas múltiplos objetivos organizacionais.” (ABENSUR, 2012, p.748).

Foi perceptível compreender que o tema está em constante evolução, como citado nos resultados, algumas oportunidades de melhoria para o processo ainda existem, olhar o impacto do investimento no resultado do *businesses*, o impacto da depreciação derivado dos investimentos, qual a efetiva taxa de retorno do projeto, em quanto tempo ele vai se pagar, são pontos que estão em evolução na companhia estudada e que cabe análise futura.

O acompanhamento dos possíveis ganhos que os projetos viabilizaram é feito via *Cost Management*, ou seja, não há um processo formal de pós *audit* de projetos de investimento. Em relação a esse ponto, é sugerido uma análise mais profunda sobre o tema *Cost Management* e o sobre o processo de acompanhamento pós projeto, a fim de entender o benefício financeiro de todo o portfólio selecionado.

“A percepção é que se trabalha de forma mais corretiva do que preventiva” (representantes de finanças), mesmo que a estratégia é levada em consideração no processo de validação do orçamento de capital, falta clareza dos pilares de investimentos específicos de cada projeto a ser adicionada à análise macro que já é feita.

O dinamismo das atividades agroindustriais, abordado no decorrer do artigo, corrobora com exemplos da situação prática, ter clareza da estratégia a curto, médio e longo prazo, de acordo com os pontos citados no texto, auxiliam no processo de tomada de decisão e na assertividade dos projetos de orçamento de capital. Contudo, sabemos que esse processo de alinhar objetivos organizacionais com o dinamismo do negócio não é simples e não acontece sempre de forma linear, fato visto também ao comparar a aderência entre a lista prévia de



## ANAIS

projetos definida no LRP, com a dos projetos que realmente foram executados nesse período, muita coisa muda e os projetos acompanham essa mudança.

### 6. REFERÊNCIAS

ANTONIALLI, F. et al. Estratégia organizacional: um estudo histórico e bibliométrico. **Revista Espacios**, v. 38, n. 17, p. 1-18, 2017.

ABENSUR, E.O. Um modelo multiobjetivo de otimização aplicado ao processo de orçamento de capital. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 19, n. 4, p. 747-758, 2012.

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Texas A&M University. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 1-22, 1991.

CEPEA (2018). **PIB do agronegócio mantém resultado praticamente estável em novembro**. Disponível em: [https://www.cepea.esalq.usp.br/upload/kceditor/files/Cepea\\_PIB\\_nov\\_18\\_fev19.pdf](https://www.cepea.esalq.usp.br/upload/kceditor/files/Cepea_PIB_nov_18_fev19.pdf) Acesso em: 20/02/2019.

CLAUDINO, E. S.; TALAMINI, E. Análise do Ciclo de Vida (ACV) aplicada ao agronegócio: uma revisão de literatura. **Revista Brasileira de Engenharia Agrícola e Ambiental**, v. 17, n. 1, p. 77-85, 2013.

FREZATTI, F; AGUIAR, A, B. EBITDA: Possíveis impactos sobre o gerenciamento das empresas. **Revista Universo Contábil**, Blumenau, v. 3, n. 3, p. 06-24, 2007.

GODOY A. S. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n.2, p. 57-63, 1995.

GRANT, R. M. The Resource-Based Theory for Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.

HORNGREN, C. T.; FOSTER, G.; DATAR, S. M. **Contabilidade de Custos**. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

JABBOUR J.C.C & FREITAS, R.S.W. Utilizando Estudo de Caso como Estratégia de Pesquisa Qualitativa: Boas práticas e sugestões. **Estudo & Debate**, Lajeado, v. 18, n. 2, p. 7-22, 2011.

JOHNSON, P.; FOSS, N. J. Optimal Strategy and Business Models: A Control Theory Approach. **Managerial and Decision Economics**, v. 37, p. 515-529, 2016.

LAVILLE, E. **A empresa verde**. 1. ed. São Paulo: OTE, 2009.

LEARNED, E.P; CHRISTENSEN, C.R; ANDREWS, K.R; & GUTH, W. **Business policy**. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, 1969.

MINARDI, A.M.A.F.; SATIO, R. Orçamento de Capital. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 47, n. 3, p. 79-83, 2007.



## ANAIS

PORTER, M. E. **Competitive strategy**: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, 1980.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

SOUZA, P.; LUNKES, R. J. Capital budgeting practices by large Brazilian companies. **Contaduría y Administración**, v. 61, n. 3, p. 514-534, 2016.

STEINER, G. A. **Strategic planning**: what every manager must know. New York: The Free Press, 1979.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 4a ed. São Paulo: Atlas, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.