

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade  
Departamento de Contabilidade e Atuária

VINÍCIUS BRANDÃO OSÓRIO

**ALÉM DO CURTO PRAZO: OS IMPACTOS DE UM  
PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO SEM  
DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO**

SÃO PAULO  
2023

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade  
Departamento de Contabilidade e Atuária

VINÍCIUS BRANDÃO OSÓRIO

**ALÉM DO CURTO PRAZO: OS IMPACTOS DE UM  
PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO SEM  
DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, para obtenção do diploma em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr.Fábio Frezatti

## RESUMO

Este trabalho de pesquisa tem como objetivo identificar os impactos decorrentes de um planejamento com foco no processo orçamentário sem o plano estratégico, analisando as consequências desse modelo de planejamento bem como os benefícios que a organização deixa de obter. O planejamento estratégico é fundamental para a gestão das organizações, fornecendo uma visão de longo prazo e orientando as ações necessárias para alcançar os objetivos definidos. No entanto, algumas empresas focam apenas no planejamento orçamentário de curto prazo, sem um plano estratégico estruturado. Isso levanta questões sobre os impactos dessa abordagem e os benefícios perdidos. Com base em uma abordagem qualitativa descritiva, este estudo de caso utiliza entrevistas com executivos de uma empresa específica para alcançar seus objetivos. O referencial teórico aborda os conceitos fundamentais relacionados ao planejamento estratégico, tático e operacional. São exploradas as fases do planejamento estratégico, os benefícios de se ter um plano estratégico definido e a complementaridade do processo orçamentário. Os resultados da pesquisa destacam que a falta de um plano estratégico definido impede a identificação clara de metas, o aproveitamento de oportunidades de mercado e a otimização dos recursos disponíveis. Essas empresas estão perdendo a chance de alinhar as ações com uma visão de longo prazo, o que compromete sua capacidade de adaptação às mudanças no ambiente de negócios e a obtenção de resultados sustentáveis. Além disso, a falta de um plano estratégico adequado resulta em uma falta de foco organizacional, dificultando a comunicação eficiente e a coordenação entre as áreas. Ao considerar essas conclusões, as organizações são encorajadas a repensar sua abordagem de planejamento, investindo no desenvolvimento de um plano estratégico bem estruturado e integrado ao processo orçamentário. Essa abordagem mais abrangente e orientada para o futuro garantirá uma maior eficiência, eficácia e competitividade organizacional, maximizando as oportunidades e minimizando os riscos.

**Palavras-Chave:** planejamento estratégico; estratégia; orçamento; tomada de decisão; planejamento.

## 1. INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico desempenha um papel fundamental na gestão das organizações, proporcionando uma visão de longo prazo e orientando as ações necessárias para alcançar os objetivos definidos (SIMERSON, 2020; ROTHARMEL, 2021). Nesse processo, são considerados diversos fatores, como riscos, ambiente interno e externo, oportunidades e desafios (ACKOFF, 1984; SIMERSON, 2020). Essas decisões estratégicas são complementadas pelos níveis tático e operacional, cada um com suas especificidades e horizontes temporais distintos (Fischmann, 2018).

O nível estratégico visa direcionar a organização no longo prazo, buscando não apenas a eficiência operacional, mas também a eficácia. Por outro lado, o planejamento tático concentra-se na eficiência e eficácia do relacionamento e interação interna da organização. Já o planejamento operacional está voltado para uma visão de curto prazo, buscando a eficiência organizacional (Fischmann, 2018).

É importante ressaltar que o planejamento precede a execução (Frezatti, 2009). No entanto, a antecipação e a formalização dessas decisões variam entre as organizações. Enquanto algumas empresas elaboram planos estruturados de longo prazo, desenvolvendo planos de negócios para os próximos 10, 5 e/ou 3 anos, outras focam apenas no planejamento de curto prazo, tomando decisões operacionais que antecedem a execução. Essa diversidade

de abordagens nos leva a questionar os impactos decorrentes de um planejamento com foco no processo orçamentário, sem um plano estratégico definido.

O orçamento, nesse contexto, surge como uma continuidade do planejamento estratégico, permitindo identificar e focalizar, em um horizonte temporal menor - um exercício fiscal -, as ações mais importantes (FREZATTI, 2009). É um instrumento que auxilia no planejamento tático e operacional, orientando decisões de curto prazo e buscando a eficiência organizacional. Segundo Hansen e Mowen (2020), o orçamento desempenha um papel crucial no processo de planejamento estratégico, fornecendo uma estrutura para a alocação de recursos financeiros e orientando as decisões de curto prazo em consonância com as metas estratégicas de longo prazo. No entanto, é fundamental que essas decisões estejam alinhadas às decisões estratégicas de longo prazo.

Diante desse contexto, é necessário investigar os impactos decorrentes de um planejamento com foco no processo orçamentário, sem um plano estratégico definido, bem como analisar as consequências e os benefícios que a organização deixa de alcançar. Além disso, é essencial conscientizar as organizações sobre a importância de possuir um plano estratégico estruturado.

Esta pesquisa tem como objetivo identificar os impactos decorrentes de um planejamento com foco no processo orçamentário sem o plano estratégico, analisando as consequências desse modelo de planejamento bem como os benefícios que a organização deixa de obter. A abordagem qualitativa descritiva será adotada, utilizando-se a metodologia de estudo de caso. Será realizada uma entrevista com executivos de uma empresa específica, a fim de compreender o enfoque adotado e os impactos no modelo de gestão de planejamento e controle organizacional. Espera-se que essa pesquisa contribua para a conceituação dos impactos identificados, revelando as desvantagens da falta de um plano estratégico estruturado e evidenciando as oportunidades perdidas. Essa compreensão aprofundada permitirá uma melhor avaliação da importância da estruturação e definição do plano estratégico na gestão organizacional e fornecerá insights valiosos para as empresas interessadas em otimizar seus resultados.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. PLANEJAMENTO: CONCEITOS E ASPECTOS GERAIS**

O planejamento é uma atividade essencial para as organizações, envolvendo a tomada antecipada de decisões sobre o que deve ser feito (NEWMAN, 1991 apud ROTHARMEL, 2021). É um processo que busca projetar cenários e selecionar meios e linhas de ação para atingir os objetivos organizacionais (ACKOFF, 1996 apud SIMERSON, 2020). Essa atividade exige a realização de escolhas entre diferentes ações, levando em consideração fatores como o cenário projetado, riscos aceitáveis, oportunidades, forças e ameaças. Dessa forma, o planejamento consiste na definição de metas a serem alcançadas e dos meios para alcançá-las, com as decisões tomadas no presente afetando o futuro da organização (ROTHARMEL, 2021).

O planejamento ocorre antes da execução das ações (FREZATTI, 2009), embora o momento em que essas decisões são tomadas e a formalidade com que são estruturadas possam variar entre as organizações. Algumas empresas tomam apenas decisões de curto prazo, imediatamente antes da execução, enquanto outras se antecipam em um ano ao definirem seus orçamentos. Há também organizações que se adiantam ainda mais e

estabelecem suas estratégias em um horizonte de tempo superior ao seu exercício fiscal. Nesse sentido, Frezatti (2000) destaca a capacidade de antecipação como um fator distintivo entre as empresas.

É importante também definir os níveis de decisões organizacionais, como proposto por FISCHMANN (2018):

- Decisões Estratégicas: Voltadas para o longo prazo, essas decisões visam à eficiência, mas, sobretudo, à eficácia operacional.
- Decisões Táticas: Com foco tanto na eficiência quanto na eficácia, essas decisões cuidam do relacionamento e interação interna da organização.
- Decisões Operacionais: Com uma visão de curto prazo, essas decisões buscam a eficiência organizacional.

É fundamental destacar a diferença entre eficiência e eficácia: a eficiência refere-se à execução adequada e competente de tarefas, enquanto a eficácia relaciona-se ao alcance dos objetivos planejados. Segundo FISCHMANN (2018, p.5), "enquanto a eficiência está em fazer as coisas de maneira adequada, a eficácia concentra-se em fazer as coisas certas para atender às necessidades do ambiente das organizações". A eficiência tem um horizonte de curto prazo, com controle quantitativo e desenvolvimento baseado em pensamento racional, enquanto a eficácia possui um horizonte de longo prazo, com controle mais desafiador devido à natureza não quantitativa dos resultados e ao desenvolvimento baseado em pensamento criativo.

Nesta pesquisa, delimita-se o planejamento como o processo de tomada de decisões nos três níveis mencionados, e o controle como o conjunto de ações que busca garantir a eficiência do planejamento.

## **2.2. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

O planejamento estratégico é uma prática essencial que permite aos gestores identificar oportunidades e ameaças, bem como os pontos fortes e fracos da organização, com o objetivo de cumprir sua missão (ROTHAERMEL, 2021; SIMERSON, 2020). Ele estabelece a direção que a organização deve seguir para aproveitar as oportunidades e mitigar os riscos, buscando um futuro projetado e alinhado aos valores, missão e crenças da empresa (BRADLEY et al., 2020).

De acordo com Fischmann e Almeida (2001), o planejamento estratégico envolve a adaptação da organização a um ambiente em constante mudança, considerando as relações e incertezas entre a organização e seu ambiente externo. As decisões são baseadas em premissas, levando em conta as pressões do ambiente externo. Almeida (2001) define o planejamento estratégico como uma técnica administrativa que busca ordenar as ideias das pessoas, mostrando o caminho que a organização deve seguir e as ações necessárias para alcançar os resultados desejados, evitando o desperdício de recursos.

Autores como Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2003) destacam que as estratégias evoluem ao longo do tempo, passando por diferentes fases no ciclo de vida estratégico. Essas fases podem envolver a concepção, implementação, ajuste e renovação das estratégias. Nesse sentido, é fundamental compreender a dinâmica temporal das decisões estratégicas e adaptar

as abordagens estratégicas de acordo com as necessidades e demandas da organização em diferentes momentos.

Outro autor relevante nesse contexto é Ansoff (1990), que propôs a matriz de crescimento como uma ferramenta para análise e seleção de estratégias. Essa matriz considera diferentes estratégias em relação ao tempo, como penetração de mercado, desenvolvimento de produtos, diversificação e integração vertical. A matriz de crescimento enfatiza a importância de avaliar e escolher estratégias de acordo com o horizonte temporal desejado, buscando maximizar o crescimento e a sustentabilidade da organização.

Oliveira (1996) destaca, ainda, que não há uma metodologia única para o desenvolvimento e implementação do planejamento estratégico, uma vez que as organizações se diferenciam em diversos aspectos, como cultura, tamanho e perspectivas. No entanto, o autor ressalta a importância de estabelecer metas de longo prazo e realizar revisões periódicas do planejamento estratégico devido às mudanças ambientais.

Nesse contexto, o planejamento estratégico pode ser compreendido como um processo organizacional que visa adaptar a organização a um ambiente em constante transformação. Ele envolve a definição de metas, a análise do ambiente externo, a formulação de estratégias e a alocação de recursos, além de considerar a dinâmica temporal das decisões estratégicas (ROTHAERMEL, 2021; SIMERSON, 2020). Para auxiliar nesse processo, existem diversas ferramentas e técnicas, como a matriz de crescimento de Ansoff e outras análises estratégicas, que ajudam a tomar decisões informadas (ROTHAERMEL, 2021; SIMERSON, 2020).

É importante ressaltar que o planejamento estratégico não é uma abordagem estática, mas sim moldada de acordo com as características e o ambiente de cada empresa. Portanto, é essencial que o planejamento estratégico seja definido e revisado regularmente para garantir o controle do alcance da eficácia organizacional (ROTHAERMEL, 2021; SIMERSON, 2020).

### **2.3. AS FASES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

O planejamento estratégico compreende quatro fases distintas, conforme destacado por Oliveira (1996):

- Fase I - Diagnóstico estratégico: Nessa etapa inicial, realiza-se um diagnóstico da organização por meio da análise do ambiente interno e externo. A análise externa envolve a identificação de ameaças, oportunidades e uma compreensão da concorrência, visando posicionar adequadamente a organização em seu segmento de atuação. A análise interna consiste em avaliar os pontos fortes, fracos e neutros da organização.
- Fase II - Definição da missão, visão, discussão de cenários e definição da estratégia: Na segunda fase, estabelecem-se a missão, que representa o benefício gerado para o público-alvo, e a visão, que projeta o futuro da organização. Além disso, ocorrem discussões sobre cenários estratégicos, que incluem medidas, premissas e critérios para o planejamento do futuro. A estratégia é definida levando em conta a missão, visão e cenários discutidos.
- Fase III - Instrumentos prescritivos e quantitativos: Nessa fase, são utilizados instrumentos prescritivos e quantitativos para atingir a situação desejada. Os instrumentos prescritivos incluem o estabelecimento de objetivos, metas, estratégias, projetos, políticas funcionais e planos de ação. Os instrumentos quantitativos envolvem projeções econômico-financeiras e análise dos recursos necessários para alcançar os objetivos e metas da organização.
- Fase IV - Controle e avaliação: Na última fase, realiza-se o controle e a avaliação do planejamento estratégico. A avaliação de desempenho compara o desempenho real com os objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos. Os desvios identificados são corrigidos por meio de ações apropriadas, seguidas de um acompanhamento contínuo para avaliar a

eficiência das correções. A incorporação de informações ao processo de planejamento contribui para o desenvolvimento dos ciclos futuros da atividade administrativa.

Essas quatro fases demonstram a complexidade do planejamento estratégico, um mecanismo gerencial eficaz que permite o controle e o alcance dos objetivos organizacionais. O planejamento estratégico orienta as decisões de acordo com o que foi projetado, considerando a missão e visão da empresa. Daft (2019) complementa que o planejamento estratégico envolve a definição das metas e dos objetivos organizacionais, bem como a identificação dos recursos necessários para alcançá-los. É um processo contínuo e interativo que requer revisão e adaptação constantes. Nesse sentido, a avaliação e revisão anual do desempenho fornecem uma valiosa retroalimentação gerencial para controlar a eficiência da organização. Portanto, o planejamento estratégico não apenas fornece um direcionamento claro, mas também facilita a adaptação e o acompanhamento da organização em relação às metas estabelecidas (DAFT, 2019).

A pesquisa baseia-se nessas quatro fases como modelo de planejamento estratégico, analisando o grau de estruturação em que a empresa se encontra a partir delas.

## **2.4. BENEFÍCIOS DE SE TER UM PLANO ESTRATÉGICO DEFINIDO**

Um plano estratégico definido traz diversos benefícios para as organizações. Esses benefícios, mencionados por Welsch (1994, p. 64-65) e complementados por Barney e Clifford (2021), incluem:

- Coordenação das atividades operacionais: O planejamento prévio é essencial para coordenar as atividades da organização de forma eficiente, garantindo a sincronia entre os diferentes departamentos e áreas.
- Decisões antecipadas: O tempo dedicado ao planejamento permite que as decisões sejam pensadas e amadurecidas adequadamente, considerando os impactos a curto e longo prazo.
- Comprometimento interno sobre as metas e objetivos: Ao estabelecer metas conjuntamente, há uma percepção coletiva de comprometimento, o que fortalece o engajamento e o alinhamento das equipes.
- Possibilidade de maior transparência interno: A discussão e o trabalho conjunto durante o planejamento estratégico promovem maior transparência, possibilitando uma compreensão compartilhada das etapas e processos.
- Definição de responsabilidades: O plano estratégico atribui responsabilidades claras, garantindo que a autoridade e a cobrança de resultados sejam exercidas de forma efetiva.
- Eficiência: O planejamento estratégico busca alcançar níveis de desempenho adequados, evitando ações que possam comprometer a eficiência organizacional.
- Maior entendimento mútuo: A transparência durante o planejamento promove um maior entendimento entre as áreas, facilitando a colaboração e a comunicação interna.
- Autoanálise: O processo de planejamento estratégico estimula a organização a realizar uma análise aprofundada de seus pontos fortes, pontos fracos e oportunidades, permitindo uma reflexão crítica sobre sua situação atual.
- Avaliação do progresso: O plano estratégico possibilita uma avaliação contínua do progresso da organização, não se baseando apenas no passado, mas também nas metas estabelecidas.
- Gerenciamento do CAPEX: O planejamento estratégico contribui para o controle e a avaliação dos investimentos em estrutura da organização, garantindo a utilização eficiente dos recursos financeiros.

Esses benefícios, destacados por diferentes autores, incluindo Welsch (1994) e Barney e Clifford (2021), evidenciam a importância de um plano estratégico definido como uma

ferramenta fundamental para o sucesso organizacional, orientando as ações e decisões em direção aos objetivos estabelecidos.

## **2.5. O PLANEJAMENTO TÁTICO E OPERACIONAL**

O planejamento estratégico é acompanhado pelos níveis de decisões conhecidas como planejamento tático e planejamento operacional, conforme definido por Fischmann (2018). O planejamento tático tem como objetivo otimizar uma área específica da empresa, concentrando-se em informações relacionadas a essa área de atuação. Já o planejamento operacional abrange a definição detalhada das metodologias de desenvolvimento e implantação da empresa (Oliveira, 1996).

No planejamento tático, são realizadas programações, elaborados orçamentos e estabelecidos objetivos de negócios para as diferentes subunidades da organização. Também ocorre a distribuição de recursos e o monitoramento dessas subunidades. Esse nível de planejamento concentra-se em prazos de curto e médio prazo, visando à otimização das atividades específicas da organização (Oliveira, 1996).

Por sua vez, o planejamento operacional envolve a definição detalhada das metodologias de desenvolvimento e implantação da empresa. É um nível de planejamento que requer uma programação prévia e o detalhamento das atividades, utilizando planos organizacionais de curto prazo. Seu principal objetivo é garantir a eficiência operacional e servir como instrumento de controle das atividades básicas da organização (Oliveira, 1996).

Neste trabalho, o planejamento tático será abordado em sua forma simplificada, focando principalmente no orçamento da empresa, devido à sua aplicabilidade e alinhamento com as atividades específicas.

## **2.6. DEFINIÇÃO DE PROCESSO ORÇAMENTÁRIO**

De acordo com Frezatti (2009, p. 41-42) e Hansen e Mowen (2020), o orçamento pode ser definido como o plano financeiro para implementar a estratégia da empresa em um determinado período de tempo. Os autores destacam que o orçamento depende do planejamento estratégico e está subordinado a ele. É por meio do orçamento que são atribuídas responsabilidades e estabelecido o comprometimento com as metas e objetivos estratégicos. Além disso, o orçamento desempenha um papel importante na retroalimentação de controle e planejamento, especialmente quando há uma revisão orçamentária estruturada.

Frezatti (2009, p. 47) complementa afirmando que o orçamento surge como uma sequência à montagem do plano estratégico, permitindo focar e identificar, em um horizonte de curto prazo de um exercício fiscal, as ações mais importantes. O orçamento existe para implementar as decisões do plano estratégico. No entanto, quando as decisões não são tomadas no plano estratégico, é necessário fazer ajustes no gerenciamento dos elementos internos da empresa. Como destacado por Mucci, Frezatti e Dieng (2016, p. 17), o orçamento é protagonista para o sistema de gestão de diversas empresas, pois fornece suporte para gestão das equipes, por meio da formalização de metas, bem como fornece informações importantes para a tomada de decisões no dia a dia que auxiliem o alcance dos objetivos estratégicos da organização.

Com base nas definições apresentadas, compreende-se que o processo orçamentário é um instrumento de planejamento empresarial que deve ser sequencial ao plano estratégico.



Portanto, na pesquisa em questão, o plano tático e operacional será delimitado e analisado no contexto do processo orçamentário, estabelecendo uma interligação entre eles.

## **2.7. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E PROCESSO ORÇAMENTÁRIO**

No processo de Planejamento Estratégico, o orçamento desempenha um papel crucial em todas as fases, atuando como uma tradução operacional das diretrizes estratégicas, Conforme ressaltado por Mucci, Frezatti e Dieng (2016, p. 16), "as funções do orçamento não são estáticas, interagem e são dependentes entre si, tendo em vista que o orçamento consiste em um processo dinâmico dentro do Sistema de Controle Gerencial da empresa, e deve ser visto como tal." Inicialmente, na Fase I, de diagnóstico, o orçamento é influenciado pela análise interna e externa da organização. Autores como Ansoff (1990) enfatizam que o orçamento é baseado nas informações coletadas durante o diagnóstico, considerando as forças e fraquezas internas, bem como as oportunidades e ameaças externas.

À medida que o processo avança para a Fase II, de definição da estratégia, o orçamento é moldado para refletir os objetivos estratégicos e as decisões tomadas. Autores como Kaplan e Norton (2001) destacam que o orçamento é a tradução financeira das metas estratégicas estabelecidas, alinhando os recursos financeiros necessários para implementar as iniciativas estratégicas e alcançar os resultados desejados.

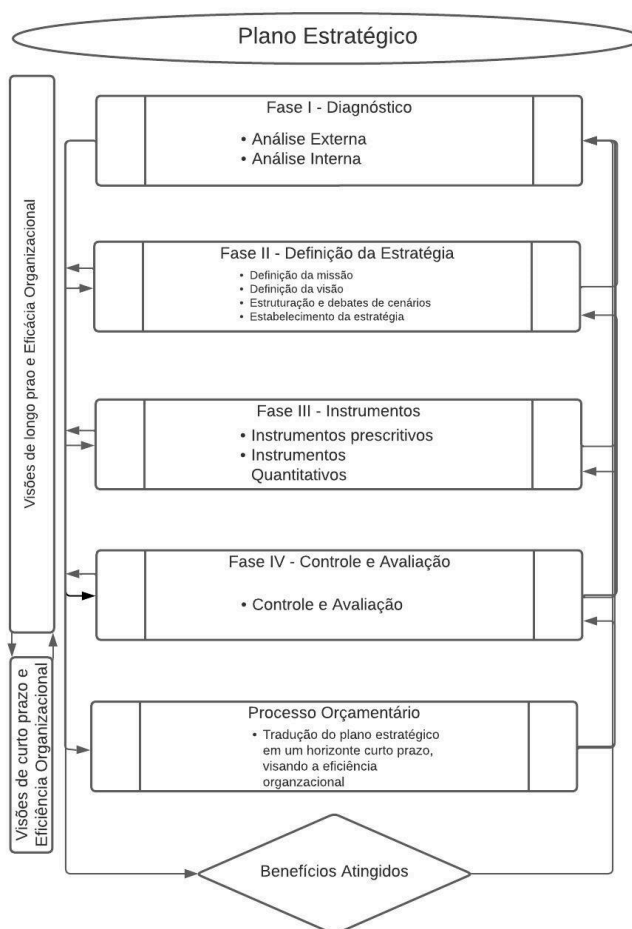
Na Fase III, de desenvolvimento de instrumentos prescritivos e quantitativos, o orçamento assume um papel crucial na formulação de metas financeiras específicas. Autores como Horngren et al. (2017) ressaltam que o orçamento fornece um roteiro financeiro detalhado, estabelecendo projeções de receitas, despesas e investimentos necessários para apoiar a estratégia definida.

Por fim, na Fase IV, de controle e avaliação, o orçamento é utilizado como um instrumento de monitoramento e avaliação do desempenho organizacional. Autores como Simons (1995) enfatizam que o orçamento permite comparar os resultados reais com as metas estabelecidas, identificar variações e desvios, e tomar ações corretivas quando necessário. Ele oferece uma base objetiva para a análise do desempenho financeiro e operacional da organização.

Portanto, o plano estratégico é o precursor do orçamento, fornecendo as diretrizes e objetivos de longo prazo que são traduzidos em ações financeiras de curto prazo. O orçamento, por sua vez, reflete e opera em conjunto com cada fase do Planejamento Estratégico, garantindo que as metas estratégicas sejam apoiadas por recursos financeiros adequados e monitoradas de maneira eficaz. A integração entre o plano estratégico e o orçamento é fundamental para o atingimento dos benefícios discutidos anteriormente.

A figura 3 sintetiza as fases do planejamento estratégico e suas relações entre si e com o processo orçamentário, gerando o atingimento dos benefícios discutidos no item 2.4.

Figura 3: Processo de planejamento estratégico e orçamentário (criada pelo autor)



## 2.8. IMPLICAÇÕES DE FOCO SOMENTE NO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO

Uma vez definido o que é processo orçamentário e sua relação com o planejamento estratégico, torna-se evidente que, sem um enfoque adequado no plano estratégico, a utilidade do orçamento fica comprometida. A falta de definição das estratégias de longo prazo dificulta a implementação das ações a serem seguidas em um horizonte de curto prazo e prejudica o monitoramento da eficácia organizacional. Com o objetivo de destacar a perda de qualidade do processo de planejamento quando há um foco exclusivo no processo orçamentário, é importante comparar os benefícios obtidos ao ter um plano estratégico estruturado com o alcance desses benefícios exclusivamente através do processo orçamentário.

Nesse sentido, para facilitar a comparação, apresenta-se a tabela a seguir, que mostra a relação entre esses benefícios e o alcance, ou a falta dele, por parte do processo orçamentário:

Figura 4: Principais benefícios da implementação do plano estratégico (item 2.4) sob a perspectiva de um plano somente focado no processo orçamentário. (Criado pelo autor).

	Plano somente com foco no Processo orçamentário	Plano com definição de Planejamento Estratégico
<b>coordenação de atividades</b>	Atinge no curto prazo	Atinge
<b>decisões antecipadas</b>	Atinge com limitações, já que não se relaciona	Atinge e se relaciona com a eficácia da

	com a eficácia.	companhia.
<b>comprometimento a priori</b>	Atinge com limitações. O comprometimento é menor quando não se tem metas e objetivos de longo prazo.	Atinge, pois permite o comprometimento com o plano de longo prazo e curto prazo.
<b>possibilidade de maior transparência</b>	Atinge com limitações. O orçamento é transparente apenas no curto prazo.	Atinge, pois revela os objetivos e metas de longo prazo e curto prazo.
<b>definição de responsabilidades:</b>	Atinge com limitações. Por ser de curto prazo, responsabilidades de longo prazo não são definidas.	Atinge, pois, atribui responsabilidade para metas, objetivos e estratégias de curto prazo e de longo prazo.
<b>destaque para a eficiência:</b>	Atinge com limitações, já que não se relaciona com a eficácia.	Atinge e se relaciona com a eficácia da companhia.
<b>possibilidade de maior entendimento mútuo</b>	Atinge com limitações. O entendimento é limitado em um horizonte menor de tempo.	Atinge, pois, discute-se em conjunto com as áreas para definir os objetivos e metas de longo prazo.
<b>força a auto-análise</b>	Atinge somente no curto prazo. É uma perda de oportunidade de auto-análise da eficácia.	Atinge e se relaciona com a eficácia da companhia.
<b>permite a avaliação do progresso</b>	Atinge para eficiência de curto prazo, mas peca na avaliação da eficácia da organização.	Atinge e se relaciona com a eficácia da companhia.
<b>Gerenciamento do CAPEX</b>	Atinge somente no curto prazo.	Atinge e se relaciona com a eficácia da companhia.

Nesta tabela, é possível observar que o processo orçamentário consegue atingir parcialmente alguns benefícios propostos no item 2.4, porém, em muitos casos, são ressaltadas algumas limitações. Por outro lado, o plano estratégico demonstra um alcance mais completo desses benefícios, estando diretamente relacionado com a eficácia da companhia.

Essas considerações reforçam a importância de uma abordagem integrada entre o processo orçamentário e o plano estratégico, a fim de maximizar os benefícios do planejamento e melhorar a eficiência e eficácia organizacional.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para cumprir o objetivo deste trabalho, a pesquisa adota uma abordagem qualitativa descritiva. A metodologia escolhida para alcançar seus objetivos é um estudo de caso, que envolverá a realização de entrevistas com executivos de uma empresa para entender o enfoque adotado por ela e seus impactos no modelo de gestão de planejamento e controle da organização.

A pesquisa qualitativa é definida, de acordo com Castro (2019, p.81), como a compreensão dos fenômenos sociais com o objetivo principal de entender os significados atribuídos, carregados de subjetividades, pelas pessoas, suas realidades e contextos. Além disso, Castro (2019) indica que o objetivo de uma pesquisa descritiva é descrever as características de uma situação, sendo o assunto previamente conhecido. Portanto, a escolha por esse tipo de pesquisa se deu pelo fato de que será realizada uma compreensão de uma

situação organizacional, atribuindo significados aos impactos decorrentes em um contexto específico.

Considerando o framework de estudo de casos de Yin (2001), a entrevista em questão pode ser considerada um híbrido entre espontânea e focal, em conversas com os profissionais envolvidos.

Os mecanismos da coleta de dados serão a de dados públicos da companhia, documentos fornecidos pela organização, e um roteiro de perguntas previamente estabelecido, sendo composta por:

- O que você considera ser decisão estratégica?
- Você tomou alguma decisão estratégica no seu trabalho? Se sim, quais?
- Quanto tempo leva para uma decisão estratégica ser tomada em seu contexto de trabalho?
- A que dependem as decisões estratégicas tomadas?
- Existe alguma identificação das expectativas de longo prazo dos conselheiros, alta administração e acionistas em relação aos resultados futuros? Se sim, como é formalizado o processo?
- Com que antecedência as seguintes tomadas de decisões são planejadas?
  - Ampliação de estrutura (novas instalações, imobilizados, equipamentos);
  - Lançamento de produtos;
  - Mudança de fornecedor;
  - Mudança de pessoal (aumento da folha salarial, contratações, demissões);
  - Investimento em tecnologia (Pesquisa e Desenvolvimento, aquisições de softwares).
- Em uma escala de 0 a 10, o quanto você está satisfeito, sob a perspectiva do planejamento, e o quanto você acredita que mais atenção e investimento poderia agregar valor para a empresa, sob a perspectiva do planejamento, sobre esses elementos:
  - Coordenação das atividades operacionais;
  - Decisões Antecipadas;
  - Comprometimento interno sobre as metas e objetivos;
  - Possibilidade de maior transparência interno;
  - Definição de responsabilidades;
  - Eficiência;
  - Possibilidade de maior entendimento mútuo;
  - Autoanálise;
  - Avaliação do progresso;
  - Gerenciamento do CAPEX.

A análise dos dados coletados durante a entrevista utilizará técnicas de análise do discurso e inferências para extrair as informações necessárias para a pesquisa, levando em consideração o contexto em que a entrevista está sendo realizada, bem como o contexto da empresa e dos participantes.

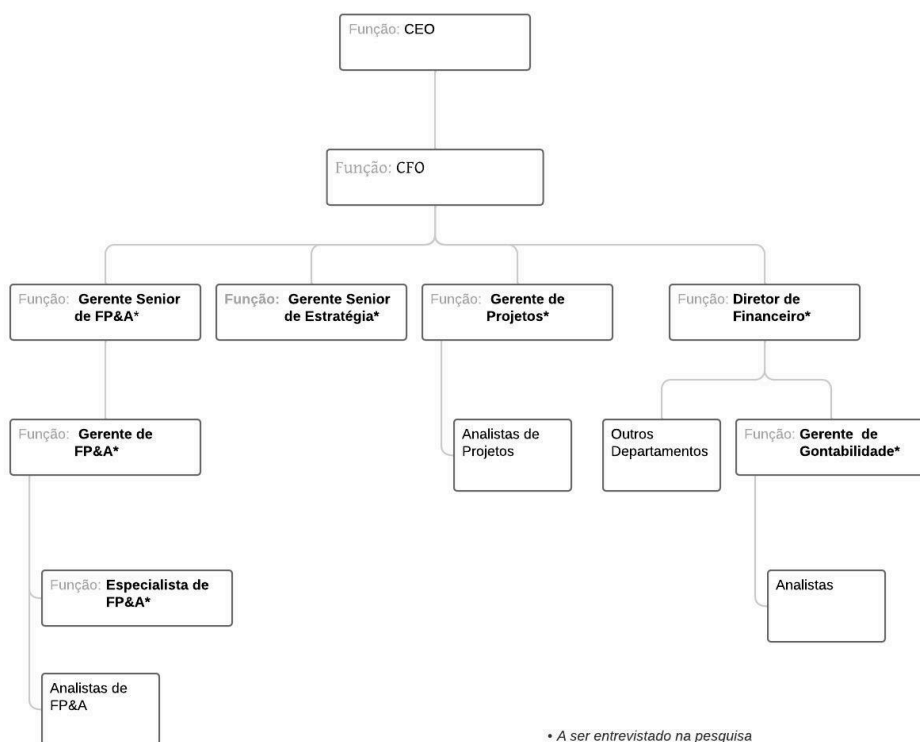
Um acordo firmado entre as partes define que as informações financeiras utilizadas na pesquisa devem ser modificadas para preservar os dados sensíveis da companhia. Além disso, o nome da empresa e dos entrevistados será fictício, assegurando o anonimato dos envolvidos. A entrevista ocorreu de forma virtual pelo Google Meet e foi gravada exclusivamente para fins de consulta interna, com autorização e consentimento de todos os participantes presentes.

Foram identificados os fragmentos por momento da gravação, e não a transcrição da entrevista.

### 3.1. A ORGANIZAÇÃO

A empresa a ser estudada é recente, com cerca de 10 anos de existência, e atua no segmento de tecnologia. Cabe definir a estrutura da área de Finanças da companhia: liderada pelo CFO da empresa, a área é dividida por departamentos, sendo o de FP&A (Financial Planning & Analysis), Estratégia, Projetos e de Controladoria os responsáveis pela estruturação e implementação do processo de planejamento e acompanhamento das ações implementadas. O organograma da área, bem como as pessoas e cargos dos entrevistados, são visualizados na Figura 5, destacados em negrito e asterisco.

Figura 5: Organograma da área de Finanças da Companhia. (dados fornecidos pela empresa e adaptado pelo autor).



## 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste tópico, serão apresentados os resultados e discussões obtidos a partir da análise das respostas coletadas durante as entrevistas realizadas com sete profissionais de diferentes cargos dentro da organização.

Para preservar a identidade dos entrevistados, eles foram categorizados em três níveis de participação: Participação I, Participação II e Participação III, com base em seu envolvimento dentro do contexto de planejamento, conforme indicado por cada um durante as respostas. Os entrevistados classificados como Participação I incluem Diretor Financeiro, Gerente Sênior de Estratégia e Gerente de Projetos. Os entrevistados classificados como

Participação II são Gerente Sênior de FP&A e Gerente de FP&A. E, por fim, os entrevistados classificados como Participação III são Gerente de Contabilidade e Especialista de FP&A.

#### **4.1. O QUE É CONSIDERADO UMA DECISÃO ESTRATÉGICA?**

No nível de Participação III, os entrevistados reconhecem a relevância dessas decisões, mesmo sem estarem diretamente envolvidos no processo decisório. Já no nível de Participação II, enfatizam o alinhamento entre a alta administração e o caminho que a empresa deseja seguir, considerando projeções de crescimento e a importância de decisões diárias alinhadas ao direcionamento estratégico. No nível de Participação I, os entrevistados que participam diretamente das decisões estratégicas demonstram a percepção de que essas decisões são fundamentais para atingir os objetivos organizacionais e enfrentar desafios e incertezas do ambiente de negócios.

Essa análise revela que, independentemente do nível de participação no processo decisório, os entrevistados compartilham a percepção de que as decisões estratégicas são aquelas que têm um impacto significativo no rumo da empresa, definem sua direção a médio e longo prazo e buscam o alinhamento com os objetivos organizacionais.

Ao relacionar as revelações dos fragmentos com o referencial teórico apresentado, observa-se uma consonância entre as perspectivas dos entrevistados e os conceitos discutidos no referencial teórico, sobretudo no entendimento do que é uma decisão estratégica, conforme definido por FISCHMANN (2018) como sendo aquela decisão que visa o longo prazo, procurando sobretudo, a eficácia operacional. Autores como ROTHARMEL (2021) e SIMERSON (2020) também complementam esses conceitos, destacando a influência dessas decisões na direção da empresa, no alinhamento com os objetivos organizacionais e na mitigação de riscos e incertezas do ambiente de negócios.

#### **4.2. DECISÕES ESTRATÉGICAS TOMADAS PELOS ENTREVISTADOS**

No nível de Participação III, os entrevistados destacaram que as decisões estratégicas são tomadas pela alta administração, conselhos e investidores, enquanto eles fornecem suporte com dados e insumos para o processo decisório. Essa abordagem está em consonância com a importância de dados e informações para embasar decisões estratégicas, conforme mencionado por Horngren et al. (2017).

No nível de Participação II, os entrevistados mencionaram participação indireta em algumas decisões estratégicas, como repensar o modelo de custeio para alinhar o negócio ao futuro desejado. Essa forma de participação também se relaciona com o conceito de alinhamento entre as decisões estratégicas e aquelas tomadas em níveis táticos e operacionais, conforme discutido por Mucci, Frezatti e Dieng (2016).

No nível de Participação I, os entrevistados relataram ter tomado diversas decisões estratégicas em seu trabalho, como fusões e aquisições, planejamento tático e tomada de riscos operacionais para expandir o ecossistema de usuários da empresa. No entanto, foi mencionada a existência de decisões táticas não alinhadas com a estratégia, indicando a necessidade de comunicação clara e efetiva da estratégia em toda a organização para garantir o alinhamento e o comprometimento dos membros da equipe. Essa falta de alinhamento e compromisso de longo prazo pode acarretar uma série de inconvenientes para a organização. Entre eles, destacam-se a falta de direcionamento claro e compartilhado, o desperdício de recursos em iniciativas não alinhadas com os objetivos estratégicos, a dificuldade de

adaptação às mudanças no ambiente de negócios e a perda de oportunidades de crescimento e desenvolvimento. Esses inconvenientes são ressaltados por autores como Welsch (1994) e Barney e Clifford (2021), que enfatizam a importância do alinhamento estratégico para o sucesso e a sustentabilidade das organizações.

#### **4.3. TEMPO NECESSÁRIO PARA TOMAR DECISÕES ESTRATÉGICAS**

No nível de Participação III, os entrevistados destacaram a variabilidade do tempo necessário para tomar decisões estratégicas. Esse tempo depende de fatores como a maturação das equipes, a complexidade da situação e a disponibilidade de informações.

No nível de Participação II, os entrevistados mencionaram prazos mais específicos para a tomada de decisões estratégicas, variando de 2 a 12 meses. Avaliação, reflexão e implementação são consideradas nesse período, ressaltando o tempo necessário para o planejamento estratégico.

No nível de Participação I, os entrevistados deram uma visão detalhada dos prazos de tomada de decisões estratégicas. Decisões de curto prazo levam de 1 a 2 meses, médio prazo em média 6 meses e longo prazo de 2 a 5 anos. A realização de testes, amostras, casos de uso e a maturação das ideias são mencionadas como etapas importantes antes de tomar decisões estratégicas de longo prazo.

Essas informações revelam que a empresa considera diferentes prazos e processos para tomar decisões estratégicas, levando em conta a complexidade e o amadurecimento das ideias. Os prazos variam de semanas a anos, refletindo abordagens e necessidades de análise, planejamento e implementação individuais. Nesse contexto, compreender a dinâmica temporal das decisões estratégicas e adaptá-las de acordo com as necessidades da organização em diferentes momentos é fundamental, como destacado por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2003). Além disso, Ansoff (1990) complementa que avaliar e escolher estratégias de acordo com o horizonte temporal desejado é um fator primordial no processo decisório.

#### **4.4. FATORES QUE INFLUENCIAM AS DECISÕES ESTRATÉGICAS**

No nível de Participação III, os entrevistados destacaram a importância da visão de negócios da alta administração, baseada na experiência e expertise dos líderes. Fatores como análise financeira, oportunidades de mercado e expectativas dos investidores são considerados, buscando o alinhamento com os stakeholders financeiros.

No nível de Participação II, os entrevistados indicaram uma participação indireta nas decisões estratégicas, considerando o impacto no negócio, a visão da alta administração e o consenso com os tomadores de decisão. Consultorias externas e análises internas apoiam essa visão, considerando fatores internos e externos.

No nível de Participação I, os entrevistados destacaram a influência de vários fatores nas decisões estratégicas, incluindo magnitude, risco, criação de valor, impacto, abrangência e esforço. A análise do mercado, da concorrência, das oportunidades capturadas e das métricas de impacto no negócio é importante, assim como as variáveis externas, como o tipo de negócio, a indústria e o país em que a empresa atua.

Essas perspectivas revelam a complexidade dos fatores que influenciam as decisões estratégicas. A consideração de múltiplos pontos de vista, a análise do ambiente externo e

interno, a visão da alta administração e as informações financeiras são direcionadores importantes.

Esses resultados estão alinhados com o referencial teórico discutido, que destaca a importância de considerar vários fatores na tomada de decisões estratégicas. As teorias de Ansoff, Mintzberg, Frezatti e Simons, entre outros, corroboram as perspectivas dos entrevistados e fornecem suporte teórico para as práticas adotadas pela empresa.

#### **4.5. IDENTIFICAÇÃO DAS EXPECTATIVAS DE LONGO PRAZO**

No nível de Participação III, os entrevistados mostraram incerteza quanto à formalização do processo de identificação das expectativas de longo prazo dos stakeholders. Alguns relataram que a empresa está em processo de estruturação, enquanto outros desconhecem o processo. Isso destaca a necessidade de maior clareza na definição e comunicação desse processo.

No nível de Participação II, os entrevistados apontaram os Diretores como responsáveis por comunicar as expectativas dos investidores para a equipe, especialmente em reuniões de conselho. A empresa reconhece a importância da comunicação das expectativas dos stakeholders e busca formalizar esse processo.

No nível de Participação I, os entrevistados afirmaram que o processo de identificação das expectativas de longo prazo é formalizado e segue uma abordagem estruturada, incluindo definição de missão, análise do ambiente interno e externo, além da validação e aprovação pelas partes interessadas. A empresa adota uma abordagem mais estruturada e formalizada para essa identificação.

Essa diversidade de percepções destaca a oportunidade de aumentar a clareza interna, alinhando as expectativas e garantindo uma abordagem consistente e eficaz nessa identificação. Isso pode resultar em benefícios qualitativos no planejamento estratégico, como comprometimento prévio, transparência, entendimento mútuo e definição de responsabilidade (Welsch, 1994; Barney & Clifford, 2021).

#### **4.6. ANTECEDÊNCIAS NAS TOMADAS DE DECISÃO**

Ao analisar os prazos sugeridos para diferentes tipos de decisões, algumas tendências gerais foram identificadas. Para a ampliação de estrutura, como novas instalações, imobilizados e equipamentos, a maioria dos entrevistados sugeriu prazos entre 6 meses e 1 ano, levando em consideração a complexidade e o impacto no negócio.

No caso do lançamento de produtos, os prazos variaram entre 6 meses e 1 ano, refletindo a necessidade de realizar atividades como pesquisa, desenvolvimento, testes e marketing antes do lançamento.

Para a mudança de fornecedor, os prazos variam dependendo do impacto nos negócios, indo de 5 dias a 3 meses. Além disso, alguns entrevistados mencionaram a importância de considerar a relevância do fornecedor na tomada de decisão.

Em relação à mudança de pessoal, como aumento da folha salarial, contratações e demissões, os prazos sugeridos variaram de 1 semana a 1 ano. Alguns entrevistados sugeriram que um prazo mais longo seria benéfico para uma abordagem mais proativa em relação às mudanças de pessoal.



No caso de investimento em tecnologia, como pesquisa e desenvolvimento ou aquisições de softwares, os prazos variaram entre 6 meses e 1 ano. Alguns entrevistados sugeriram prazos mais longos para um planejamento mais estratégico e aprofundado nessa área.

Em geral, as antecedências sugeridas para as tomadas de decisão variam de acordo com a natureza e o impacto das decisões a serem tomadas. Os prazos sugeridos pelos entrevistados refletem a necessidade de considerar diferentes etapas, como pesquisa, análise, desenvolvimento, testes e implementação. A complexidade das decisões e o impacto no negócio também influenciam os prazos propostos. É fundamental ressaltar a importância de um planejamento estratégico adequado, que leve em consideração as antecedências necessárias para cada tipo de decisão, promovendo uma abordagem proativa e abrangente na tomada de decisões estratégicas, conforme abordado por autores como Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2003), Ansoff (1990) e Oliveira (1996). No contexto desses autores, as antecedências na tomada de decisão são consideradas essenciais para uma gestão eficaz, permitindo uma avaliação criteriosa das opções disponíveis e uma implementação adequada das estratégias escolhidas

#### **4.7. SATISFAÇÃO COM O PLANEJAMENTO ATUAL E APONTAMENTOS DE MELHORIAS**

No nível de Participação III, os entrevistados ressaltaram a necessidade de melhorar a coordenação das atividades operacionais, tomar decisões antecipadas, aumentar o comprometimento interno, melhorar a transparência interna, definir responsabilidades de forma clara e aumentar a eficiência do planejamento.

No nível de Participação II, os entrevistados reconheceram a coordenação das atividades operacionais, o planejamento antecipado, o comprometimento interno, a transparência interna e a definição de responsabilidades como pontos fortes. No entanto, eles enfatizaram a necessidade de melhorar a comunicação e o alinhamento entre as equipes para uma execução mais eficiente das estratégias.

No nível de Participação I, os entrevistados destacaram o entendimento mútuo, a avaliação do progresso e o gerenciamento do CAPEX como aspectos positivos. Embora tenham identificado a necessidade de melhorar a sinergia entre as áreas e o gerenciamento do CAPEX, eles reconheceram o comprometimento interno, a transparência interna e a definição de responsabilidades como pontos fortes.

Em geral, todas as categorias ressaltaram a importância de investir em aspectos relacionados ao planejamento estratégico, coordenação, comprometimento interno, transparência e definição de responsabilidades. As sugestões de melhorias apontadas pelos entrevistados podem servir como base para a implementação de ações concretas visando aprimorar o planejamento e a execução das estratégias, promovendo um maior engajamento das equipes e aumentando a eficiência do processo decisório.

Essa análise geral fornece um panorama das áreas de oportunidade identificadas nas diferentes categorias e destaca a importância de investir nessas áreas para agregar valor e fortalecer a empresa como um todo.

#### **4.8. COMENTÁRIOS FINAIS DOS ENTREVISTADOS**

Na categoria de Participação III, os respondentes ressaltaram que a alta administração possui objetivos e visão de negócios claros, fornecendo diretrizes para a empresa. Além disso, mencionaram que a empresa, mesmo sendo relativamente nova, enfrenta desafios de empresas maiores enquanto busca crescimento e desenvolvimento.

Já na categoria de Participação II, os participantes destacaram o distanciamento entre a teoria e a prática do planejamento estratégico. Eles enfatizaram a importância do entendimento e do ritmo de execução em direção ao plano estratégico, apontando a necessidade de melhorar a conexão entre esses aspectos.

Na categoria de Participação I, os entrevistados enfatizaram a importância do planejamento estratégico como um guia para a tomada de decisão e a definição do orçamento. Eles reconheceram a complementaridade entre o plano estratégico e o planejamento orçamentário, bem como a necessidade de ajustar o plano quando o orçamento não está sendo cumprido. Além disso, mencionaram a importância de um orçamento desafiador, mas viável, para impulsionar o crescimento da empresa.

Os comentários finais dos participantes revelam diferentes perspectivas sobre a gestão estratégica, respaldadas pela literatura do referencial teórico. Alguns destacaram a importância do planejamento estratégico como guia para a tomada de decisão e o crescimento da empresa, enquanto outros ressaltaram os desafios e o distanciamento entre a teoria e a prática. A adaptabilidade e a compreensão da relatividade das respostas e estratégias adotadas também foram mencionadas como elementos relevantes na gestão estratégica. Essas perspectivas fornecem insights importantes para aprimorar a gestão estratégica da empresa, buscando uma maior integração entre a teoria e a prática, a fim de alinhar de forma mais efetiva os objetivos e a execução das estratégias.

#### **4.9. PRINCIPAIS ANÁLISES E INSIGHTS**

Com base nos resultados e discussões apresentados, foram identificadas diversas análises e insights relevantes relacionados ao processo de tomada de decisões estratégicas na organização.

Primeiramente, independentemente do nível de participação no processo decisório, os entrevistados reconhecem a importância das decisões estratégicas e sua influência no rumo da empresa. Existe um consenso de que essas decisões têm um impacto significativo no médio e longo prazo, buscando sempre o alinhamento com os objetivos organizacionais.

Além disso, foi possível categorizar os entrevistados em três níveis de participação, cada um com diferentes graus de envolvimento nas decisões estratégicas. Essa distribuição de responsabilidades destaca a importância de fornecer suporte adequado, dados e insumos para o processo decisório em cada nível.

Os prazos para a tomada de decisões estratégicas variam de acordo com a natureza e a complexidade das decisões. Os entrevistados mencionaram prazos que variam de semanas a anos, enfatizando a importância de uma análise cuidadosa, planejamento adequado e implementação correta em cada caso.

Os fatores que influenciam as decisões estratégicas são complexos e abrangentes, envolvendo a visão da alta administração, análise financeira, oportunidades de mercado, expectativas dos investidores, análise do ambiente interno e externo, entre outros. É

fundamental considerar múltiplos pontos de vista e informações para embasar as decisões estratégicas.

Uma questão identificada é a necessidade de clareza e alinhamento das expectativas de longo prazo dos stakeholders. A empresa apresenta diversidade de percepções em relação à identificação e comunicação dessas expectativas, destacando a importância de aumentar a clareza interna, alinhar as expectativas e garantir uma abordagem consistente nessa identificação.

As análises revelaram também que a falta de alinhamento entre decisões táticas e a estratégia da organização acarreta inconvenientes, como a falta de direcionamento claro e compartilhado, desperdício de recursos em iniciativas não alinhadas, dificuldade de adaptação às mudanças e perda de oportunidades de crescimento. Para evitar esses problemas, é essencial promover uma comunicação clara e efetiva da estratégia em toda a empresa, garantindo o comprometimento e o alinhamento dos membros da equipe. Isso permitirá uma melhor coordenação e aproveitamento dos recursos, além de maior adaptabilidade e identificação de oportunidades no ambiente de negócios.

Os prazos sugeridos para diferentes tipos de decisões variam de acordo com a natureza e o impacto das mesmas. É crucial considerar diferentes etapas, como pesquisa, análise, desenvolvimento, testes e implementação, para garantir uma abordagem proativa e abrangente na tomada de decisões estratégicas.

Os entrevistados apontaram oportunidades de melhoria no planejamento estratégico, como a coordenação das atividades operacionais, comunicação e alinhamento entre as equipes, transparência interna e definição clara de responsabilidades. Essas melhorias podem contribuir para uma execução mais eficiente das estratégias.

Essas análises e insights fornecem uma visão abrangente dos resultados obtidos e destacam aspectos relevantes que possam auxiliar a aprimorar o processo de tomada de decisões estratégicas na organização.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Neste capítulo, serão apresentadas as principais conclusões da pesquisa realizada sobre os impactos decorrentes de um planejamento com foco no processo orçamentário, sem um plano estratégico definido. Além disso, serão discutidas as contribuições do trabalho e suas limitações, fornecendo recomendações para estudos futuros, a fim de aprofundar o tema e promover melhorias na gestão organizacional.

Ao longo desta pesquisa, o objetivo foi identificar os impactos negativos de um planejamento com foco no processo orçamentário, sem um plano estratégico definido, e analisar suas consequências, bem como os benefícios que a organização deixa de obter. Com base nos resultados obtidos por meio da pesquisa qualitativa descritiva, utilizando estudo de caso e entrevistas com executivos de uma empresa específica, foi identificado que a ausência de um plano estratégico estruturado pode acarretar problemas nas organizações, como falta de alinhamento entre os níveis organizacionais, perda de foco e redução na efetividade na busca pelos objetivos organizacionais.

Observa-se que, apesar de algumas empresas priorizarem o planejamento orçamentário de curto prazo em detrimento da integração com a estratégia de longo prazo, essa abordagem

pode gerar desalinhamento, perda de direcionamento e redução da efetividade na busca pelos objetivos organizacionais. Reforça-se a importância da estruturação e definição de um plano estratégico na gestão organizacional, destacando a necessidade de integrar o planejamento estratégico ao processo orçamentário. As descobertas também enfatizam a relevância da coordenação das atividades operacionais, das decisões antecipadas, do comprometimento interno, da transparência interna, da definição de responsabilidades, da busca pela eficiência, do entendimento mútuo, da avaliação do progresso e do gerenciamento do CAPEX como elementos fundamentais para melhorar os processos de planejamento e controle.

Adicionalmente, ao realizar um estudo de caso em uma empresa específica, foram obtidos insights valiosos sobre as percepções dos executivos em relação ao processo decisório e à tomada de decisões estratégicas. Esses insights fornecem um panorama realista sobre como as organizações podem se beneficiar de um planejamento estratégico bem estruturado e como a falta dele pode impactar negativamente sua performance e resultados.

Uma das principais limitações deste estudo foi o seu foco em uma única empresa, o que pode limitar a generalização dos resultados. Recomenda-se que pesquisas futuras considerem a realização de estudos de caso em diferentes organizações e utilizem abordagens mistas, combinando métodos qualitativos e quantitativos, para obter uma visão mais abrangente dos impactos do planejamento estratégico. Além disso, a abordagem qualitativa descritiva utilizada pode ter restringido a obtenção de informações quantitativas sobre os impactos identificados.

Com base nas conclusões deste estudo, recomenda-se que pesquisas futuras se aprofundem na relação entre o planejamento estratégico e o desempenho organizacional, bem como sua interligação com o orçamento, considerando diferentes setores e tamanhos de empresas. É importante investigar como as organizações podem superar as limitações e os desafios identificados, buscando melhores práticas para a integração do planejamento estratégico ao processo orçamentário. Estudos adicionais também podem explorar a influência de fatores contextuais, como a cultura organizacional e o ambiente externo, nas decisões estratégicas e nos resultados organizacionais.

Em resumo, este estudo evidenciou a importância do planejamento estratégico na gestão das organizações, demonstrando os impactos negativos decorrentes de um planejamento com foco no processo orçamentário, sem um plano estratégico definido. Ao destacar as contribuições e as limitações deste trabalho, bem como fornecer recomendações para estudos futuros, espera-se que esta pesquisa contribua para o avanço do conhecimento nessa área e para a melhoria da gestão organizacional.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

**ACKOFF, R.L. A arte de resolver problemas: um novo modelo de gestão para o sucesso nas empresas e na vida pessoal.** Rio de Janeiro: Campus, 1996.

**ACKOFF, R.L. Planejamento empresarial.** São Paulo: Atlas, 1984.

**ALMEIDA, M.I.R. Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

**ANSOFF, I.H. Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion.** New York: McGraw-Hill, 1990.

BARNEY, J. B.; CLIFFORD, T. G. **What If Strategy: How to Turn Your Worst Possible Scenario into Your Best Possible Strategy**. [S.l.]: Harvard Business Review Press, 2021.

BRADLEY, C.; HIRT, M.; SMIT, S. **Strategy Beyond the Hockey Stick: People, Probabilities, and Big Moves to Beat the Odds**. Hoboken, NJ: Wiley, 2020.

CASTRO, L.A.S. **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2019.

DAFT, R. L. **Administração**. 9ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2019.

FISCHMANN, A.A. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

FREZATTI, F. et al. **Planejamento, orçamento e controle empresarial: conceitos, metodologia, práticas**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FREZATTI, F. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

HANSEN, D. R.; MOWEN, M. M. **Gestão de custos: Contabilidade e Controle**. São Paulo: Cengage Learning, 2020.

HORNGREN, C.T. et al. **Contabilidade de custos**. 16. ed. São Paulo: Pearson, 2017.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., & LAMPEL, J. (2003). **Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management**. Free Press.

MUCCI, Daniel Magalhães; FREZATTI, Fabio; DIENG, Mamadou. **As Múltiplas Funções do Orçamento Empresarial**. Revista de Administração Contemporânea, v. 20, n. 3, p. 336-359, maio-jun. 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140121>. Acesso em: 05/07/2023.

NEWMAN, T. **Planejamento e controle de produção**. São Paulo: Pioneira, 1991.

OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 17. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

ROTHAERMEL, F. T. **Strategic Management: Concepts**. New York: McGraw-Hill Education, 2021.

SIMERSON, B. K. **Strategic Planning: A Practical Guide**. Boca Raton, FL: CRC Press, 2020.

SIMONS, R. **Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal**. Boston: Harvard Business School Press, 1995.

WELSCH, G.A. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1994.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.