

**UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA – UNOESC  
CAMPUS DE VIDEIRA  
MBA EM GESTÃO FINANCEIRA E CONTROLADORIA**

**ANDRÉIA DE LIMA**

**PROCESSO ORÇAMENTÁRIO COMO FERRAMENTA DE TOMADA DE DECISÃO**

**VIDEIRA, SC  
2014**

**ANDRÉIA DE LIMA**

**PROCESSO ORÇAMENTÁRIO COMO FERRAMENTA DE TOMADA DE DECISÃO**

**Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à UNOESC, como parte  
dos requisitos para obtenção do grau  
de especialista em Gestão Financeira e  
Controladoria.**

**Orientador: Ms. Ildo Fabris**

**VIDEIRA, SC  
2014**

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

**ANDRÉIA DE LIMA**

### **PROCESSO ORÇAMENTÁRIO COMO FERRAMENTA DE TOMADA DE DECISÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à UNOESC, como parte dos requisitos para obtenção do grau de especialista em Gestão Financeira e Controladoria.

Aprovado em \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

**PROFESSOR AVALIADOR**

---

Prof.: Avaliador:

## EPÍGRAFE

*“O insucesso é apenas uma oportunidade para recomeçar de novo com mais  
inteligência.”*

*Henry Ford*

## RESUMO

O processo orçamentário pode ser um diferencial na forma de atuação e competição da empresa. Os esforços para prever receitas, gastos e demais movimentações estão intimamente atrelados ao planejamento da empresa, sendo uma ferramenta essencial para que esta atinja seus objetivos, principalmente para as micro e pequenas empresas, que sofrem com a concorrência acirrada e falta de recursos. O orçamento pode ser vital para essas empresas. Assim, este trabalho busca identificar se as micro e pequenas empresas da região de Videira utilizam o processo orçamentário para tomada de decisão. Trata-se de um estudo descritivo, realizado por meio de pesquisa bibliográfica e documental, com abordagem qualitativa e quantitativa. Para atingir os objetivos deste trabalho, partiu-se da relação entre planejamento e controle e, do *balanced scorecard* e o orçamento, por conseguinte, fez-se uma elucidação sobre o orçamento bem como as diferentes tipologias e fases. Em seguida, foram demonstradas as vantagens e desvantagens do processo orçamentário. Por fim, para verificar se as empresas objeto do estudo utilizam o orçamento para tomada de decisão, foi realizada pesquisa de campo, com as micro e pequenas empresas da região de Videira, através de questionários estruturados. Com base nos dados coletados, observa-se que as empresas analisadas julgam importante o processo orçamentário e consideram importantes os componentes do orçamento para tomada de decisão. Contudo, devido ao alto custo de implantação, desconhecimento e falta de pessoal capacitado para implantação e utilização, a maioria das empresas não faz uso do processo orçamentário para gerir os negócios. Ainda pode-se observar que os empresários estariam interessados em conhecer o processo e seus benefícios.

Palavras-chave: Orçamento. Microempresa. Pequena empresa. Utilização.

## LISTA DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1: Loop duplo – Converter a estratégia em processo contínuo..... | 23 |
| Figura 2: Objetivos do orçamento segundo o ciclo administrativo.....    | 27 |
| Figura 3: Evolução do orçamento.....                                    | 29 |
| Figura 4: Orçamento de base zero.....                                   | 34 |

## LISTA DE GRÁFICOS

|  |    |
|--|----|
| Gráfico 1: Porte da empresa.....                                 | 61 |
| Gráfico 2: Ramo de atividade.....                                | 62 |
| Gráfico 3: Respondente.....                                      | 63 |
| Gráfico 4: Importância do processo orçamentário.....             | 64 |
| Gráfico 5: Itens que contribuem na tomada de decisão.....        | 65 |
| Gráfico 6: Fatores que dificultam a utilização do orçamento..... | 66 |
| Gráfico 7: Contribuição do orçamento.....                        | 67 |
| Gráfico 8: Adoção do orçamento.....                              | 68 |
| Gráfico 9: Setores que utilizam o orçamento.....                 | 68 |
| Gráfico 10: Modelo de orçamento.....                             | 69 |
| Gráfico 11: Abertura para receber auxílio sobre o tema.....      | 70 |

## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO</b> .....  | <b>8</b>  |
| 1.1 Problema de pesquisa .....                                   | 10        |
| 1.2 Objetivos .....  | 10        |
| 1.2.1 Objetivo Geral .....                                       | 10        |
| 1.2.2 Objetivos Específicos .....                                | 10        |
| 1.3 Justificativa .....  | 11        |
| 1.4 Estrutura do Trabalho .....                                  | 12        |
| 1.5 METODOLOGIA .....  | 12        |
| 1.5.1 Visão de conhecimento e paradigma científico .....         | 13        |
| 1.5.2 Enquadramento metodológico .....                           | 14        |
| 1.5.3 População e amostra .....                                  | 15        |
| 1.5.4 Limitações temporais .....                                 | 16        |
| 1.5.5 Análise dos dados .....                                    | 16        |
| 1.5.6 Questões de Pesquisa .....                                 | 17        |
| <b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....                             | <b>18</b> |
| 2.1 PLANEJAMENTO X CONTROLE .....                                | 18        |
| 2.2 RELAÇÃO ENTRE O BSC E O ORÇAMENTO .....                      | 22        |
| 2.3 ORÇAMENTO .....  | 24        |
| 2.4 tipos de orçamento .....                                     | 28        |
| 2.5 FASES DO ORÇAMENTO .....                                     | 38        |
| 2.6 VANTAGENS X DESVANTAGENS .....                               | 56        |
| <b>3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA</b> ..... | <b>60</b> |
| 3.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS DA AMOSTRA .....                 | 60        |
| 3.2 IMPORTÂNCIA PROCESSO ORÇAMENTÁRIO .....                      | 63        |
| 3.3 UTILIZAÇÃO DO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO .....                    | 65        |
| <b>4 CONCLUSÃO</b> .....   | <b>71</b> |
| <b>REFERÊNCIAS</b> .....   | <b>73</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

Embora constantemente aprimorada, o orçamento é uma ferramenta antiga. Há indícios de práticas orçamentárias mais antigas que a origem do dinheiro, desde o período pré-histórico quando os homens das cavernas precisavam prever a necessidade de comida para longos invernos; e, com isso desenvolveram práticas de orçamento.

De acordo com Lunkes (2010) a origem da palavra orçamento deve-se aos antigos romanos, que usavam uma bolsa de tecido chamada de *fiscus* para coletar impostos. Posteriormente, a palavra foi também utilizada para as bolsas da tesouraria e os funcionários que as usavam. Até que no início da idade média, a tesouraria do Reino Unido era conhecida com *fisc*.

O termo mais conhecido para designar orçamento, e utilizado na língua inglesa desde o século XIV, é *budget*. Na França, o termo era conhecido com *bouge* ou *bougette*, originário do latim *bulga*. Inclusive, de acordo com Lunkes (2010), as principais mudanças nas políticas, procedimentos e práticas orçamentárias conhecidas hoje em dia, aconteceram na França, durante o governo de Napoleão, como parte de um esforço para obter maior controle sobre todas as despesas, principalmente do exército.

Essas práticas foram refinadas durante a Segunda República e o Segundo Império. Por volta de 1860 a França tinha desenvolvido um sistema uniforme de contabilidade, com um ano fiscal padrão e convenções. Os orçamentos eram elaborados considerando todas as despesas e todas as receitas durante o ano fiscal. Por conseguinte o orçamento passou a ser considerado o principal instrumento de política do governo (LUNKES, 2010).

Os procedimentos orçamentários franceses, contemplavam todas as etapas necessárias para a elaboração do orçamento. Eles calculavam a quantidade de mantimentos, equipamentos e multiplicavam pelo custo unitário para saber qual a necessidade total de recursos.

Nos dias atuais, orçar os gastos, prever as despesas, os custos de produção, os desembolsos e receitas futuras, pode ser vital para a saúde da empresa. Pois, quando a empresa conhece seu fluxo de caixa antecipadamente pode encontrar soluções para superar as dificuldades e, até mesmo, encontrar oportunidades frente às concorrentes.

Welsch (2012) corrobora ao salientar que o processo orçamentário pode mudar a forma de atuação e competição da empresa, devendo ser usado para desencavar todas as possíveis oportunidades de crescimento, identificar verdadeiros obstáculos e desenvolver um plano que estenda os sonhos até o céu.

Cabe ressaltar que o orçamento está intimamente ligado ao planejamento da empresa, sendo uma etapa muito importante do planejamento estratégico. Anthony (1970) afirma que o planejamento financeiro, ou seja, o orçamento, é o processo de decidir o que a empresa vai fazer. O principal dispositivo formal para fazer planos na empresa é o orçamento, que é uma demonstração dos planos em termos financeiros (LUNKES, 2010).

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

Desta forma, se desenvolvido corretamente, o orçamento empresarial é uma ferramenta de auxílio na gestão das companhias. E, apesar das dificuldades encontradas na implantação e utilização, pode ser um diferencial para a sobrevivência e crescimento de empresas menores.

As micro e pequenas empresas são extremamente importantes para promover o desenvolvimento local, gerando empregos e renda, possibilitando melhores condições de vida para a população. Mas com o desenvolvimento tecnológico, a concorrência entre as empresas intensificou-se, e para manter-se ativas e lucrativas, as micro e pequenas empresas necessitam buscar ferramentas de planejamento e controle para fortalecer sua gestão.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Como as micro e pequenas empresas da região de Videira, utilizam o processo orçamentário na tomada de decisão?

## 1.2 OBJETIVOS

Para que esta pesquisa tenha uma delimitação adequada, definem-se neste tópico os objetivos geral e específicos que norteiam este trabalho.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Identificar se as micro e pequenas empresas da região de Videira utilizam o processo orçamentário para tomada de decisão.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Definir processo orçamentário.

Elucidar as fases do processo orçamentário.

Apresentar as vantagens e desvantagens do processo orçamentário para as empresas.

Verificar a relevância do processo orçamentário para a tomada de decisão.

Identificar se as micro e pequenas empresas da região de Videira utilizam-se do processo de orçamento.

Identificar se os micro e pequenos empresários da região estariam dispostos a implantar o processo orçamentário em suas empresas, caso ele ainda não seja utilizado.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Segundo pesquisas realizadas pelo SEBRAE, no Brasil, em 2004, 98% dos estabelecimentos do setor privado classificavam-se como micro e pequenas empresas, sendo que somente os 2% restantes correspondiam a empresas de médio e grande porte.

O mesmo estudo demonstra também que no ano de 2004, as micro e pequenas empresas estavam distribuídas da seguinte forma: 50,9% na região Sudeste, 24% na região Sul, 14,6% na região Nordeste, 7,2% na região Centro-Oeste e 3,3% na região Sul. No que tange ao setor de atividade, 56% das micro e pequenas empresas atuavam no comércio, 30% na prestação de serviços e 14% na indústria.

Segundo dados do IBGE (2010), de cada cem empresas abertas no Brasil, 48 encerraram suas atividades em três anos. Segundo o Sebrae, entre as principais razões para a mortalidade precoce das empresas estão a falta de planejamento e o descontrole na gestão.

O aperfeiçoamento no processo de planejamento e gestão financeira é uma das exigências que demonstram a relevância dessa pesquisa em empresas de micro e pequeno porte. Pois enquanto as grandes e médias empresas estão sofrendo cada vez mais com a economia, apesar de possuírem uma estrutura sólida, os olhos do país se voltam para o micro e pequeno empreendedor, que necessita utilizar-se de todas as ferramentas disponíveis para garantir o seu lugar no mercado.

O orçamento envolve decisões sobre alocação de recursos, constitui um instrumento de impacto sobre a motivação dos gestores e de conformidade com as normas sociais vigentes (COVALESKI et al., 2003, apud Frezatti, 2010).

## 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos:

No primeiro capítulo, apresenta-se a introdução sendo expostas todas as orientações iniciais do trabalho. O tema está sendo explanado, assim como o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa e a metodologia que foi utilizada para elaboração deste estudo.

No segundo capítulo consta a fundamentação teórica, onde encontram-se os conceitos teóricos necessários para realização deste projeto, desenvolvidos através de pesquisa bibliográfica sobre planejamento, controle e processo orçamentário.

No terceiro capítulo consta a análise dos dados coletados.

No quarto capítulo, encontra-se a conclusão do estudo realizado

No quinto capítulo encontra-se o referencial teórico utilizado e citado na pesquisa

## 1.5 METODOLOGIA

Este capítulo tem o objetivo de apresentar (i) a visão de conhecimento e o paradigma científico deste estudo; (ii) o enquadramento metodológico da pesquisa realizada; (iii) a população e amostra estudadas; (iv) as limitações temporais da pesquisa; (v) os procedimentos para análise dos dados; e, (vi) as questões de pesquisa.

### **1.5.1 Visão de conhecimento e paradigma científico**

A visão de conhecimento é constituída de três formas: objetivista, subjetivista e construtivista (ROY, 1993, 1994, 1996; LANDRY, 1995 e ENSSLIN, 2001). A visão de conhecimento objetivista defende que os resultados da análise de um determinado objeto ou problema independe do pesquisador, sendo assim, o objeto é a realidade (PETRY, 2005). A visão de conhecimento subjetivista considera somente o envolvido, desta forma, os resultados alcançados são inerentes ao sujeito. E, a visão de conhecimento construtivista busca construir conhecimento sobre o contexto, ou situação decisional, através da interação entre o sujeito e o objeto (PETRY, 2005). Este trabalho partiu de uma visão de conhecimento objetivista, pois buscou representar a realidade sem que o pesquisador interferisse na mesma.

No que tange ao paradigma científico, pode ser classificado em: positivismo, fenomenologia e marxismo (TRIVIÑOS, 1987, 1992 apud PETRY, 2005). O positivismo busca representar a realidade, sendo que a ciência deve ser isenta de valor e o pesquisador deve ser neutro (PETRY, 2005). Essas características possibilitam a replicação do estudo. No paradigma da fenomenologia, a interação entre o pesquisador e os demais participantes da pesquisa é fundamental para o resultado. Nesse sentido, acredita-se, que não existe uma única realidade, e sim uma construção da interação entre os diferentes atores envolvidos no processo de pesquisa (PETRY, 2005).

Justifica-se a escolha pelo paradigma científico do positivismo, para este trabalho, pois o objetivo será Identificar se as micro e pequenas empresas da região de Videira utilizam o processo orçamentário para tomada de decisão. Desta forma, buscou-se representar a realidade das empresas objeto de estudo, sem que o pesquisador interferisse nos dados, apresentando uma postura neutra.

### 1.5.2 Enquadramento metodológico

Para apresentar o enquadramento da pesquisa, foram utilizadas tipologias de delineamento de pesquisa, agrupadas em três categorias: pesquisa quanto aos objetivos, pesquisa quanto aos procedimentos e pesquisa quanto à abordagem do problema (BEUREN et. al., 2012). Optou-se por focar estas tipologias, pois Beuren et. al. (2012) acreditam serem as mais aplicáveis a área de conhecimento contábil.

O enquadramento da pesquisa para os objetivos do estudo, caracteriza-se como descritivo, pois a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre as variáveis. Uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados (GIL, 1999).

Beuren et. al. (2012) complementa que a pesquisa descritiva configura-se como um estudo intermediário entre a pesquisa exploratória e a explicativa, ou seja, não é tão preliminar como a primeira nem tão aprofundada com a segunda. Nesse contexto, descrever significa identificar, relatar, comparar, entre outros aspectos. Andrade (2002) destaca que a pesquisa descritiva preocupa-se em observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los, e o pesquisador não interfere neles. Desta forma os fenômenos são estudados, mas não são manipulados pelo pesquisador.

Pode-se classificar a tipologia deste estudo, quanto aos procedimentos, como uma pesquisa de levantamento ou *survey*. Essas pesquisas se caracterizam pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se a solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes aos dados coletados (GIL, 1999).

Ainda quanto aos procedimentos, esta pesquisa pode ser classificada como bibliográfica, pois o método de procedimento bibliográfico consiste em pesquisas realizadas através de leis, pronunciamentos contábeis, livros, monografias, teses e internet. Visando buscar todo referencial teórico necessário

para o desenvolvimento deste trabalho. Cervo e Bervian (1983) defendem que este método de pesquisa explica um problema a partir de referenciais teóricos publicados em documentos. E, pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Ambos os casos buscam conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema. Gil (1999) complementa que a pesquisa bibliográfica é desenvolvida mediante material já elaborado, principalmente livros e artigos científicos.

Por fim, quanto à abordagem do problema, este estudo caracteriza-se como qualitativa e quantitativa. Beuren et. al. (2012) destacam que a abordagem qualitativa visa destacar características não observadas por meio de um estudo quantitativo, haja vista a superficialidade deste último, contudo para análise, os dados serão transformados quantitativamente. Pois a abordagem quantitativa utiliza-se de instrumentos estatísticos na coleta e tratamentos dos dados, enquanto a abordagem qualitativa não busca enumerar ou medir unidades e sim entender as particularidades dos indivíduos ou entidades analisadas.

### **1.5.3 População e amostra**

Após a exposição da escolha das tipologias de pesquisa consideradas mais adequadas pelo pesquisador, diante do problema formulado e das razões que motivaram essas opções, faz-se necessária a descrição da população e da amostra da pesquisa. Quando a população a ser pesquisada é muito ampla, o pesquisador sente dificuldades para coletar as informações, neste caso pode-se elencar uma parcela da referida população. Espera-se que essa amostra seja capaz de representar a população que se deseja conhecer.

Entretanto, deve-se atentar para o fato de que nenhuma amostra é perfeita, podendo variar o grau de erro ou viés (BEUREN et. al., 2012). Apesar de neste tipo de pesquisa, o grau de erro ser maior do que se toda a população objeto de estudo fosse estudada, muitos pesquisadores utilizam-se desta metodologia, pois

o resultado é aproximado, e a delimitação de uma amostra, facilita a aplicação da pesquisa.

A população deste estudo é composta pelas micro e pequenas empresas da região de Videira. A partir desta população, foram selecionadas, para fazerem parte deste estudo, as empresas membros da ACIAV (Associação Comercial, Industrial e Agrícola de Videira). Por conseguinte, foi aplicada uma amostragem por acessibilidade, sendo que foram escolhidas 104 empresas integrantes da ACIAV que possuíam e-mail disponível no cadastro de membros da associação ou no site da empresa. Foi solicitada a participação das empresas na pesquisa e enviado o questionário estruturado para respostas via e-mail. Obteve-se um percentual de respostas equivalente à 33%, sendo que 34 empresas responderam ao questionário.

#### **1.5.4 Limitações temporais**

Quanto ao tipo de plano utilizado na pesquisa, o estudo constitui-se de um corte transversal, pois conforme Richardson (1999, apud BEUREN, 2012) informa, “o corte transversal significa focar a coleta de dados referente a um momento específico, isto é, imprimir à análise um ponto no tempo. Já o corte longitudinal implica coletar dados ao longo de um período.”

Como as micro e pequenas empresa estão em franca mudanças e foram analisadas em um período correspondente ao ano de 2014 e é impossível prever por quanto tempo esses dados permanecerão iguais.

#### **1.5.5 Análise dos dados**

A análise dos dados coletados através do questionário estruturado, deu-se através de gráficos comentados.

### 1.5.6 Questões de Pesquisa

O que é o processo orçamentário?

Quais as fases do processo orçamentário?

Quais as vantagens e desvantagens do processo orçamentário para as empresas?

Qual a relevância do processo orçamentário para a tomada de decisão?

As micro e pequenas empresas da região de Videira utilizam-se do processo de orçamento?

Os micro e pequenos empresários da região estariam dispostos a implantar o processo orçamentário em suas empresas?

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo encontram-se os principais conceitos teóricos necessários para o desenvolvimento deste trabalho. Iniciando pela definição e importância do planejamento e controle no processo orçamentário das organizações e, por conseguinte uma breve elucidação sobre a relação entre o orçamento e o *balanced scorecard*. A seguir encontram-se os conceitos teóricos atrelados ao orçamento empresarial e os tipos de orçamento mais conhecidos, as fases do processo orçamentário e por fim um paralelo entre as vantagens e desvantagens do orçamento.

### 2.1 PLANEJAMENTO X CONTROLE

Uma das características humanas é planejar o futuro, às vezes com um horizonte mais longínquo, outras questões de dias ou meses e, não necessariamente esse planejamento é transferido para um papel. De acordo com Welsch (2012) planejar é quase uma necessidade intrínseca, como o alimentar-se para o ser humano. Sendo a organização, uma extensão do ser humano, o mesmo ocorre com ela, pois não se alimentar significa enfraquecimento, caso o planejamento não afete o seu dia-a-dia dentro do seu horizonte mais de longo prazo.

Tanto as empresas públicas, privadas ou organizações sem fins lucrativos deveriam estabelecer metas e objetivos para atingir suas finalidades. O planejamento orienta e fornece as diretrizes que norteiam as ações na organização na busca do alcance dos seus propósitos (LUNKES e SCHNORRENBURGER, 2009).

Quando se dá o planejamento, a entidade pensa antecipadamente nas situações que podem ocorrer e como agir perante elas. O processo de planejamento é essencial para evitar situações difíceis ou pelo menos minimizar os riscos a serem enfrentados pela empresa. Uma administração competente pode planejar, manipular e controlar as variáveis relevantes à vida da empresa (WELSCH, 2012).

Ackoff et. al. (1984) ressaltam que planejar significa decidir antecipadamente, e decidir implica em optar por uma alternativa de ação em detrimento de outras disponíveis, em função de preferências, disponibilidades, grau de aceitação do risco etc. Nessa visão, decidir antecipadamente constitui-se em controlar o seu próprio futuro.

Porém, isso não significa que não haverá erros ou arrependimento, mesmo com o planejamento, a gestão pode tomar decisões ruins. Contudo, decidir antecipadamente implica em analisar a situação com calma, desta forma, as chances de acerto são maiores.

Frezatti (2010) acredita que embora possa parecer conceitualmente simples, a transformação de estratégias em um plano operacional pode apresentar sérias dificuldades para a organização. O planejamento estratégico deve ser elaborado analisando diversos cenários e englobando todos os setores da empresa, pois através do planejamento são definidas as metas, objetivos, investimentos, e inclusive o orçamento. Este último, é a etapa do processo do planejamento estratégico em que se estima e determina a melhor relação entre resultados e despesas para atender às necessidades, características e objetivos da empresa no período (LUNKES, 2010).

Pode-se dizer que planejar ajuda a empresa a direcionar o seu caminho. Neste aspecto, após o planejamento, o controle é fundamental para garantir que a empresa mantenha-se na direção previamente estabelecida. Herath e Indrani (2007) complementam que enquanto o planejamento eficaz assegura a determinação de metas, o controle eficaz assegura que os planos selecionados sejam implementados apropriadamente. Portanto, os dois estão intimamente ligados. Pois, se o planejamento é inadequado, o controle é inócuo. Se o planejamento é adequado, mas a filosofia de controle é meramente voltada para a constatação, existe uma falha importante de retroalimentação (FREZATTI, 2010).

Ou seja, a fase de planejamento ser bem elaborada, é apenas um dos aspectos que contribuem para o sucesso do processo. Em seguida, o controle deve ser efetivo e constante. Mas, principalmente, o controle não deve somente ter uma característica de verificar se os objetivos e metas estabelecidas estão sendo

cumpridas, deve também ter um caráter corretivo, ou seja, identificar quais metas não estão sendo estabelecidas, buscar os fatores que estão interferindo nos resultados e principalmente corrigir as falhas, para que os resultados futuros sejam os melhores possíveis. Para Welsch (2012) os processos de planejamento e controle de resultados, especificamente, envolvem a preparação e utilização de:

- I. objetivos globais de longo prazo da empresa;
- II. um plano de resultados a longo prazo, desenvolvido em termos gerais;
- III. um plano de resultados a curto prazo detalhado de acordo com diferentes níveis relevantes de responsabilidade (divisões, produtos , projetos, etc.); e
- IV. um sistema de relatórios periódicos de desempenho, mais uma vez para os vários níveis de responsabilidade.

Essas ferramentas permitem que a empresa projete o seu futuro, e com o passar do tempo acompanhe se as metas que foram definidas estão sendo alcançadas e caso não estejam o controle pode ser útil para encontrar a falha no processo.

Frezatti (2010) considera uma abordagem adequada do planejamento, aquela que pondera o orçamento como a forma de controle do resultado futuro. Planejar sem controlar é uma falácia e desperdício de tempo e energia. Significaria que energia foi despendida pelos executivos decidindo o futuro, sem que se possa saber se os objetivos estão sendo atingidos. O controle é fundamental para o entendimento do grau de desempenho atingido e quão próximo o resultado almejado se situou em relação ao planejado. Uma vez atingida tal etapa, é possível redirecionar, enfatizar, ajustar as ações para atingir os objetivos previamente traçados. De maneira geral, embora os enfoques dos processos de planejamento e controle possam se distintos em termos de ênfase e mesmo foco, o planejamento precede o controle em termos de desenvolvimento dentro das organizações. Significa que uma organização sem um complexo e detalhado processo de planejamento pode desenvolver controle adequado; contudo, os dois processos, por

estarem inevitavelmente ligados, têm impactos mútuos, fazendo com que o desenvolvimento do planejamento traga o próprio aperfeiçoamento do controle e vice-versa.

Este pode ser um alerta para as empresas que despendem tempo e dinheiro elaborando o planejamento e o orçamento, para deixarem em uma gaveta, sem aplica-lo de fato. Sem dúvida o processo é longo e desgastante, mas se for acompanhado com frequência, tendo assim uma forma de controle, pode trazer muitos benefícios para a entidade.

A falta de alinhamento entre planejamento estratégico e o processo orçamentário, torna este último pouco eficiente no gerenciamento estratégico. Leahy (2002, apud BORNIA e LUNKES, 2007) salienta que as empresas iniciam a elaboração do orçamento antes de formular seu planejamento estratégico. Desta forma, muitas vezes o orçamento acaba tornando-se inútil, pois não condiz com os reais objetivos da empresa.

O estudo realizado por Frezatti (2000), identificou que a inexistência do planejamento estratégico gera distorções, na medida em que o orçamento terá uma função diferente daquela para a qual se destina. O mesmo pode acontecer na medida em que o orçamento seja elaborado sem estar alinhado com o planejamento estratégico, o que pode decorrer inclusive da ausência de indicadores que representem as estratégias da entidade e com os quais possam ser comparados os indicadores obtidos a partir das demonstrações projetadas após a elaboração do orçamento.

Entretanto, assim como tudo na empresa, para que um programa de planejamento e controle de resultados se justifique, ele deve produzir benefícios relevantes diretamente relacionados à execução efetiva das responsabilidades primordiais da administração. (WELSCH, 2012)

Pois devido a sua amplitude e complexidade, na maioria das vezes, o processo de planejamento e controle de resultados, depende um investimento significativo de numerário e também de tempo para debater, elaborar, executar e controlar.

## 2.2 RELAÇÃO ENTRE O BSC E O ORÇAMENTO

O *Balanced Scorecard* (BSC) surgiu como uma ferramenta de gestão e conforme mencionado por Kaplan e Norton (1997), é um sistema de gestão que se propõe a ajudar as empresas a traduzirem suas estratégias em ações. Na concepção dos autores, o BSC reflete o equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazos, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e entre perspectivas interna e externa.

Para Atkinson e Epstein (2000, apud BORNIA e LUNKES, 2007), o BSC representa uma contribuição importante que vai mais adiante do que a maioria das empresas e países estava fazendo, focalizando medidas-chave de desempenho e unindo os níveis: estratégico, tático e operacional. Essa ferramenta proporcionou a muitas empresas uma visão ampla e ao mesmo tempo detalhada de tudo que envolve a organização.

Bornia e Lunkes (2007) enfatizam que o BSC é um sistema de avaliação de desempenho empresarial, e seu principal diferencial é reconhecer que os indicadores financeiros, por si mesmos, não são suficientes para isso, uma vez que só mostram os resultados dos investimentos e das atividades, não contemplando os impulsionadores de rentabilidade a longo prazo.

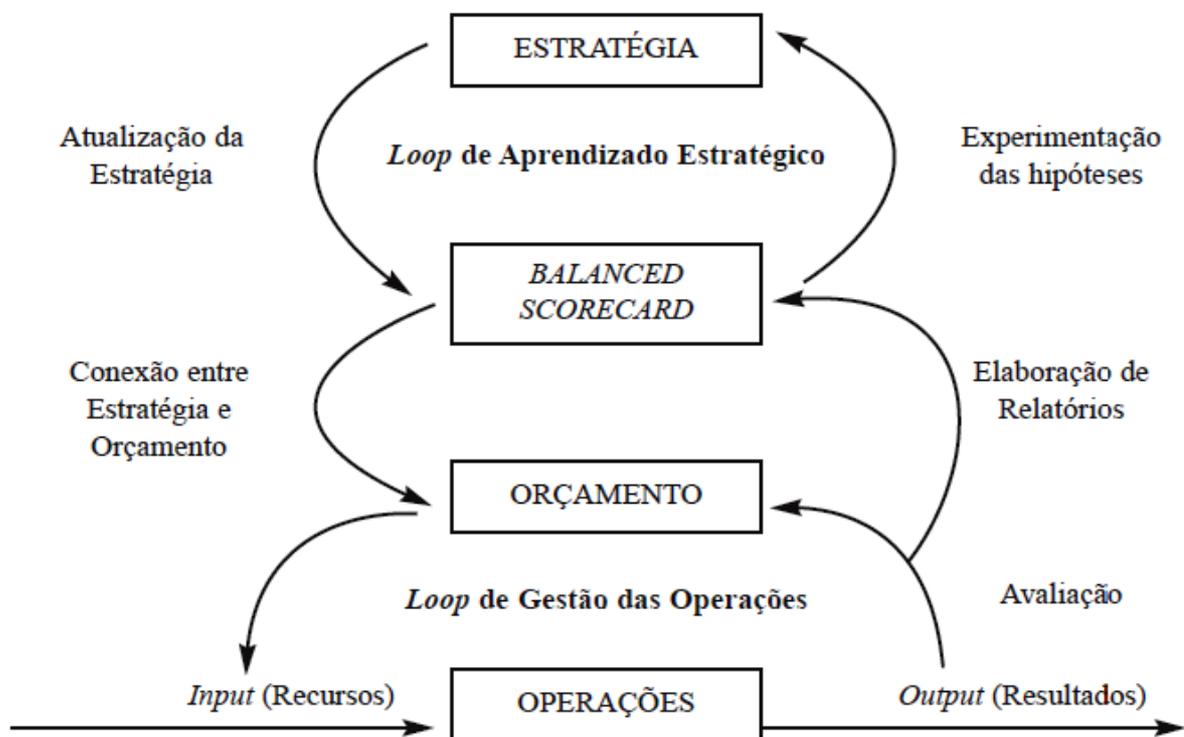
O BSC buscou vislumbrar a empresa como um todo, tanto as medidas financeiras, como os relacionamentos e processos, buscando sempre melhoras e crescimento constantes. A mensagem do BSC é que, para gerir nos tempos modernos, é preciso: i) analisar medidas não financeiras; ii) estabelecer objetivos e definir ações de forma vinculada à estratégia e iii) definir a estratégia com precisão, evitando definições vagas, das quais não seja possível depreender direcionamentos para o estabelecimento dos objetivos de curto prazo e das ações. (CARPES, PERTUZATTI e MERLO, 2007)

O modelo de comparação do BSC, utilizado por Kaplan e Norton (2000), é com os instrumentos da cabine de um avião, pois fornecem de relance, informações completas aos gerentes. Característica que reforça a sua importância, pois através do BSC, os gerentes, administradores e diretores recebem informações úteis para a

tomada de decisão, podendo desta forma, planejar o futuro da empresa com maior exatidão.

De acordo com Kaplan e Norton (2001), na maioria das implementações, o BSC precisa ser conectado ao orçamento. Os autores dividem o processo em duas etapas sendo que o primeiro *loop* integra o BSC ao planejamento estratégico, por meio dos indicadores estratégicos. O segundo *loop* integra o BSC com o orçamento, pelas medidas operacionais, conforme a Figura 1.

**Figura 1: Loop duplo - Converter a estratégia em processo contínuo**



Fonte: Kaplan e Norton, 2001.

Desta forma, o BSC realiza a primeira etapa do processo de implementação do planejamento estratégico, por meio dos indicadores estratégicos. E, o orçamento realiza a segunda etapa de implementação por meio de metas operacionais. O BSC pode ser o ponto de partida para redefinir o processo orçamentário, com isso as metas operacionais são alinhadas aos indicadores estratégicos do negócio. Conforme Kaplan e Norton (2001) esse sistema contribui de três maneiras para restaurar a saúde do sistema gerencial:

- I. **conexão entre a estratégia e o orçamento:** as metas distendidas e as iniciativas estratégicas do *balanced scorecard* conectam a retórica da estratégia ao rigor dos orçamentos;
- II. **fechamento do loop estratégico:** os sistemas de *feedback* estratégico interligados ao *balanced scorecard* fornecem um novo referencial para a elaboração de relatórios e um novo tipo de reunião gerencial – focalizada na estratégia;
- III. **experimentação, aprendizado e adaptação:** o *balanced scorecard* explicita a hipótese da estratégia. Assim, as equipes executivas podem ser mais analíticas ao examinarem e experimentarem as hipóteses estratégicas com base nas informações fornecidas pelo sistema de *feedback* do *balanced scorecard*.

Com a elaboração dos direcionadores do BSC, podem ser estabelecidas metas orçamentárias, buscando atingir os objetivos da empresa. Inclusive, essas metas podem ser definidas por unidade de responsabilidade e baseadas nas medidas de desempenho fornecidas pelo BSC.

### 2.3 ORÇAMENTO

Diversos autores buscaram definições para o orçamento, Frezatti (2007) destaca que o orçamento integra o processo de gestão e representa o plano financeiro para viabilizar o alcance da estratégia em determinado período, sendo um dos pilares da gestão e uma das ferramentas fundamentais para o alcance do *accountability*. Zdanowicz (1995) elencou alguns conceitos:

- a) orçamento é o instrumento que descreve o plano geral de operações e/ou de capital orientado por objetivos e metas propostos pela alta cúpula diretiva da empresa para um determinado período;

- b) orçamento é a técnica de planejamento global para um determinado período de tempo, baseado em objetivos e metas traçados pela gerência superior;
- c) orçamento é o método de planejamento e controle financeiros vinculado aos planos operacionais e/ou investimentos, visando otimizar o rendimento de recursos físicos e monetários da empresa.
- d) orçamento é a expressão quantitativa e qualitativa, em unidades físicas, medidas no tempo, dos valores monetários.

Para Chagas e Araujo (2013) o orçamento empresarial é a técnica gerencial na qual os interesses coletivos são agrupados e implementados, utilizando as informações contábeis como base para análise de desempenho, planejamento e execução de metas, gestão de estratégias e comparação de resultados.

Horngren, Foster e Datar (2004), trazem uma definição mais ampla, com ênfase no processo gerencial, pois acreditam tratar-se de uma ferramenta utilizada para planejar e controlar o que as empresas precisam para satisfazer seus clientes e ter sucesso no mercado. Para tanto, proporcionam uma medida dos resultados financeiros que a empresa espera ter de suas atividades planejadas, fazendo com que os gerentes aprendam a antecipar problemas em potencial, buscando soluções para evitá-los.

Qualquer que seja a definição anterior, percebe-se o esforço dos autores em enfatizar que o orçamento engloba aspectos qualitativos e quantitativos das organizações, sempre visando contribuir de uma forma positiva no processo de gestão. Lunkes (2010) corrobora com a ideia ao afirmar que o orçamento é a expressão de um plano de ação futuro da administração para determinado período. Ele pode abranger aspectos financeiros e não financeiros desses planos e funciona como um projeto para a empresa seguir no período vindouro.

Pode-se entender que o orçamento é uma ferramenta de planejamento e principalmente controle de metas e objetivos financeiros, durante um período determinado de tempo. O orçamento empresarial é um produto do planejamento estratégico que atuará como alerta aos gestores, indicando se o plano é eficaz. É um

plano financeiro e cronológico, normalmente para um ano, que visa implementar a estratégia escolhida (FREZATTI, 2009).

Para Zdanowicz (1995) o objetivo máximo do orçamento é apresentar o programa orçamentário, definindo padrões, normas e procedimentos, que servirão para regulamentar a organização na elaboração e na execução das atividades da empresa.

Dentre as funções do orçamento estão a previsão do futuro, auxílio na maximização dos lucros, proporciona à gestão um meio de comunicação, avaliação de desempenho, cálculo de recompensas, motivação dos funcionários, controle do desempenho pela investigação das variações e decisões sobre a fixação e controle de preços (UYAR; BILGIN, 2010). Padoveze e Taranto (2009) defendem algumas características do orçamento:

- I. formal, pois deve atingir toda a hierarquia da empresa, desde a cúpula até o menor nível de comando hierárquico;
- II. reproduz as estruturas existentes, bem como as estruturas planejadas que afetarão o período orçamentário;
- III. deve obedecer rigidamente a estrutura contábil de planos de contas, centros de custos, despesas e receitas;
- IV. deve ser incorporado ao sistema de informação contábil por meio dos lançamentos orçamentários; e
- V. deve consolidar e finalizar as demonstrações financeiras básicas – demonstração de resultados, balanço patrimonial e fluxo de caixa -, sendo completados pelas análises financeiras e de rentabilidade.

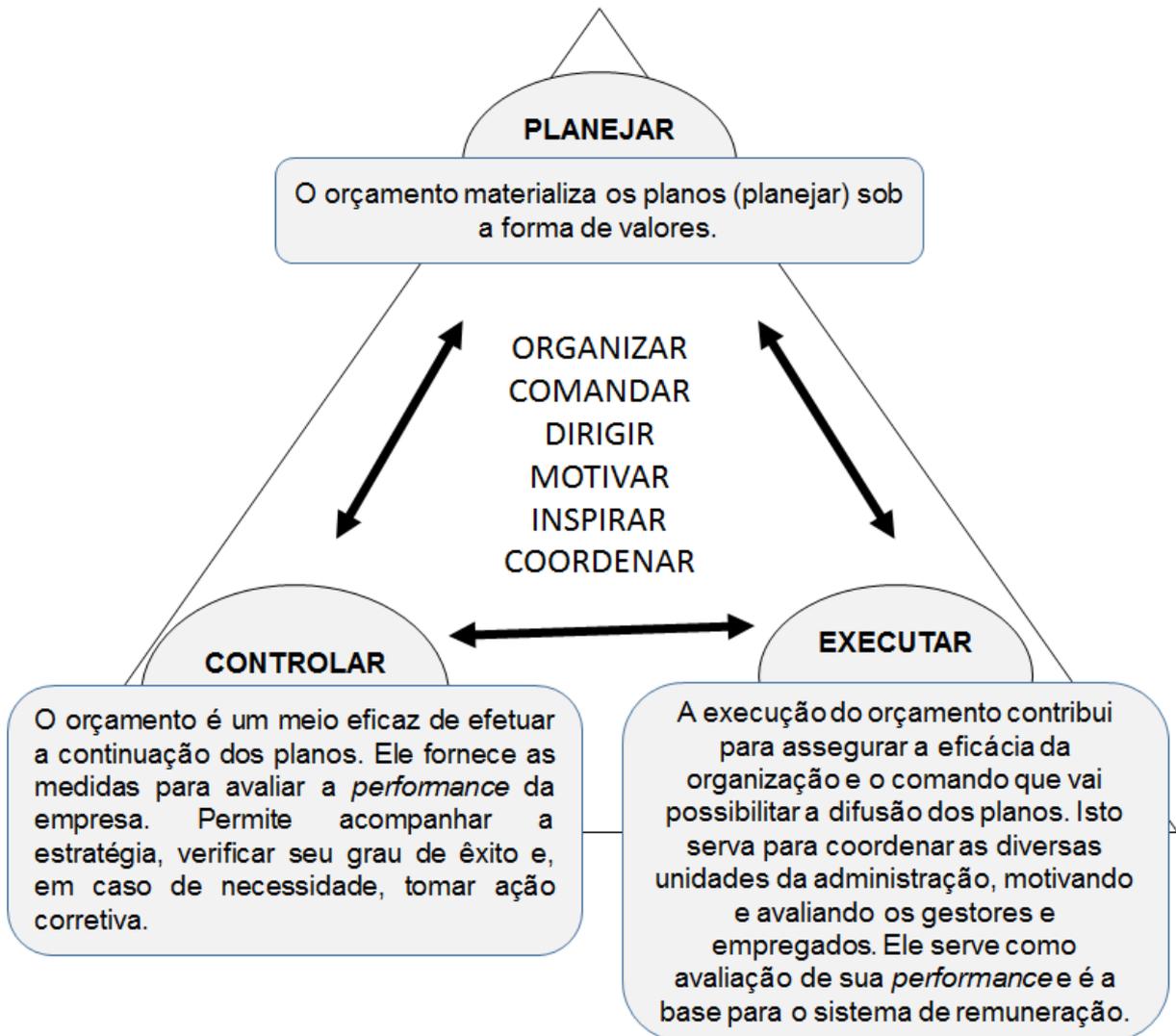
Indiretamente, o autor colabora com a ideia de integração do processo orçamentário com todos os setores da empresa e, principalmente, com o financeiro, contabilidade e administração.

Desta forma, o orçamento precisa ser adaptado para cada empresa, de acordo com sua atividade e seus objetivos. Assim ele a apuração do resultado por

área de responsabilidade, desempenhando papel de controle por meio os sistemas de custos e contabilidade.

Lunkes (2010) afirma que o orçamento pode ser definido em termos amplos, com um enfoque sistemático e formal a execução das responsabilidades do planejamento, execução e controle, conforme ilustrado na Figura 2.

**Figura 2: Objetivos do orçamento segundo o ciclo administrativo.**



Fonte: BOISVERT, 1999.

Desta forma, o orçamento visa organizar, comandar, dirigir, motivar inspirar e coordenar, dentro de um ciclo de planejamento, controle e execução. Brookson (2000) ordena os objetivos do orçamento de uma maneira diferente, conforme observado no Quadro 1:

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

Quadro 1: Seis objetivos do orçamento  
 Fonte: BROOKSON, 2000.

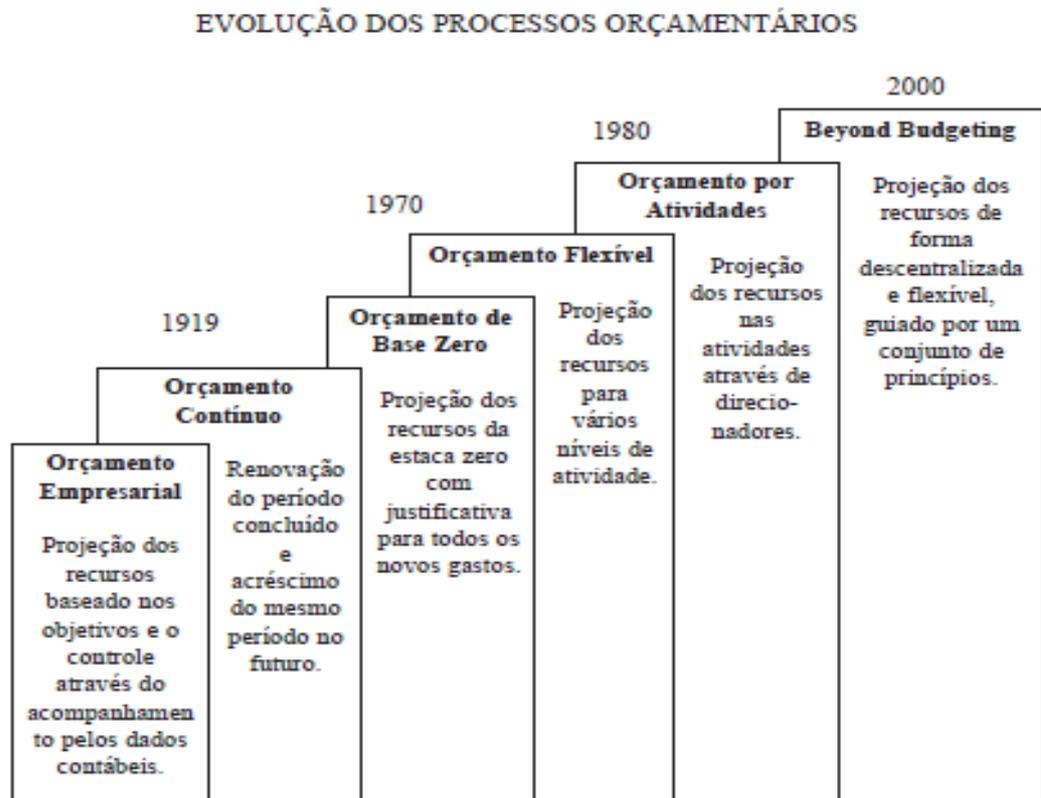
Esses objetivos ajudam a coordenar os líderes de diferentes áreas, contribuindo para o comprometimento e a colaboração de todos os setores da empresa. O processo orçamentário deve apresentar projeção futura, flexibilidade na aplicação, participação direta dos responsáveis, adaptabilidade ao ciclo operacional da empresa, demonstrar com rapidez pontos problemáticos e indicar medidas corretivas por meio dos relatórios elaborados (ZDANOWICZ, 1995; TUNG, 1994).

## 2.4 TIPOS DE ORÇAMENTO

Assim como as demais ferramentas gerenciais, o processo orçamentário sofreu adaptações ao longo dos anos. De acordo com os estudos de Lunkes (2010), a evolução das práticas orçamentárias, ocorreu em seis etapas principais: orçamento empresarial, orçamento contínuo, orçamento base zero, orçamento

flexível, orçamento por atividades e o *beyond budgeting*, como pode ser observado na Figura 3.

Figura 3: Evolução do orçamento.



Fonte: LUNKES, 2010.

Na primeira fase do orçamento predominou o orçamento empresarial com a projeção dos recursos baseado na estrutura organizacional. É um plano projetado para atender a um nível de atividade do próximo período. A segunda fase privilegiou o orçamento contínuo que tem como ênfase a revisão contínua, removendo-se os dados do mês recém-concluído e acrescentando-se dados orçados para o mesmo mês do ano seguinte

O passo seguinte foi o surgimento do orçamento de base zero com a projeção dos dados em pacotes de decisão como se as operações estivessem começando da estaca zero e a necessidade de justificar os gastos. No orçamento base zero os gestores estimam e justificam os valores orçados como se a empresa estivesse iniciando suas operações.

A quarta etapa apresenta o orçamento flexível em destaque com a projeção dos dados das peças orçamentárias em vários níveis de atividade. O orçamento flexível é projetado para cobrir uma gama de atividades, portanto, pode ser usado para estimar custos a qualquer nível de atividade. O orçamento por atividades surgiu como uma extensão do custeio baseado por atividades, usando a informação sobre os direcionadores de custos no planejamento e no processo de avaliação.

O *beyond budgeting* utiliza meios mais adaptáveis de planejamento, avaliação e controle de desempenho. Frezzati (2009) caracteriza o *beyond budgeting* como o processo de gestão flexível, sem a existência de um orçamento anual de resultados. Segundo o mesmo autor, o *beyond budgeting* baseia-se na ideia de que deva existir flexibilidade para os gestores, o que é obtido a partir de negociações, grande participação dos profissionais da “linha de frente”, fazendo com que o planejamento e a execução sejam desenvolvidos pelos mesmos atores.

#### 2.4.1.1 Orçamento empresarial

A origem do orçamento empresarial foi na administração pública, mas ganhou relevância a partir do século XX, quando grandes empresas passaram a utilizá-lo. Conforme Lunkes (2010), o nível de detalhes do orçamento empresarial pode variar de empresa a empresa. Em algumas empresas ele pode atingir um nível de detalhes e complexidade acentuada.

O orçamento empresarial, considerado o método original por muitos autores, é um dos mais utilizados pelas organizações. Padoveze e Taranto (2009) comentam que nele as peças orçamentárias são elaboradas a partir da fixação de volumes de vendas e, por meio deles, são determinados os volumes de atividades e setores da empresa.

A elaboração do orçamento empresarial ocorre somente uma vez a cada exercício, ou seja, no exercício corrente são realizadas as previsões para o exercício subsequente. Carneiro e Matias (2011) destacam que dentre as características

fundamentais do orçamento empresarial está a não permissão de alterações nos orçamentos departamentais (de receitas e de gastos). Ou seja, uma vez pronto o orçamento, não são permitidas alterações. A ausência de maleabilidade foi um dos fatores que contribuiu para o surgimento de outros processos orçamentários.

Contudo, cabe ressaltar que apesar de pouco maleável e elaborado com antecedência, o procedimento de controle é efetivo, desta forma, periodicamente comprara-se o orçado com o realizado.

#### 2.4.1.2 Orçamento contínuo

A grande diferença deste método para o orçamento empresarial é que no orçamento contínuo, o planejamento é elaborado todo mês e não em somente um momento do ano. As projeções são elaboradas para doze meses, mas quando um período termina, outro é acrescentado no futuro.

Carneiro e Matias (2011) explicam que quando se utiliza o método do orçamento contínuo, assim como no do orçamento empresarial, também deve ser formalizado e divulgado, ao final de cada ano, o orçamento para os doze meses seguintes. Entretanto, o trabalho será menor, pois as projeções já foram realizadas, faltando apenas a projeção para o último mês.

O orçamento contínuo está em constante modificação, pois conforme destacam Bornia e Lunkes (2007), orçamento contínuo que tem como ênfase a revisão contínua, removendo-se os dados do mês recém-concluído e acrescentando-se dados orçados para o mesmo mês do ano seguinte. No caso das empresas, cujo ramo de atividade não prevê situações futuras, adota-se o orçamento contínuo onde a previsão é para três ou seis meses, ocorrendo uma atualização mensal e permitindo modificações no orçamento não previsíveis até o momento (CREMONEZZI et al., 2010).

De acordo com Padoveze e Taranto (2009) o orçamento contínuo pode ser dividido em dois tipos de processos: o *rolling budget* e o *rolling forecast*. O *rolling budget* concentra-se no período em que o orçamento ou a projeção será realizado e,

a partir de então, é orçado e projetado mais um período futuro, mantendo sempre uma quantidade futura igual de períodos. Quando o conceito de *rolling* não é usado apenas para adicionar um novo período orçado, mas também para caracterizar o ajuste contínuo do orçamento ele recebe o nome de *rolling forecast*.

Welsch (2012) aponta que uma vantagem do orçamento contínuo é proporcionar a eliminação da necessidade de revisão de planos em função de acontecimentos e circunstâncias não previstos com antecedência. Entretanto, despende mais esforços que os anteriores.

#### 2.4.1.3 Orçamento de base zero

Nos orçamentos tradicionais, geralmente não há metas bem definidas e o envolvimento na elaboração do orçamento, restringe-se apenas a alta administração, ou seja, não há uma participação efetiva dos funcionários da empresa. Essas projeções sempre são feitas considerando-se os orçamentos dos anos anteriores e isso normalmente gera como resultado as mesmas falhas e perpetuação dos erros (GOMES, 2000).

Carneiro e Matias (2011) corroboram com a ideia ao alertar para o fato de que adotar tal procedimento pode contribuir para que as ineficiências do passado se perpetuem nas projeções para o futuro.

Com o propósito de evitar essas distorções, o orçamento de base zero, é elaborado sem analisar os dados passados, como se as atividades da empresa estivessem começando. Outro diferencial em relação aos outros sistemas orçamentários é que a análise inicia-se de baixo para cima da estrutura organizacional, dando acesso a informações mais detalhadas, de forma a propiciar uma análise mais crítica dos gastos (SANTOS et. al., 2008).

Padoveze e Taranto (2009) afirmam que o orçamento de base zero é a aplicação dos conceitos de reengenharia dos processos de negócios no orçamento. Sendo que as empresas que adotam o conceito de orçamento de base zero

discutem anualmente, na época da elaboração do orçamento, cada uma de suas atividades considerando a necessidade ou não de sua existência.

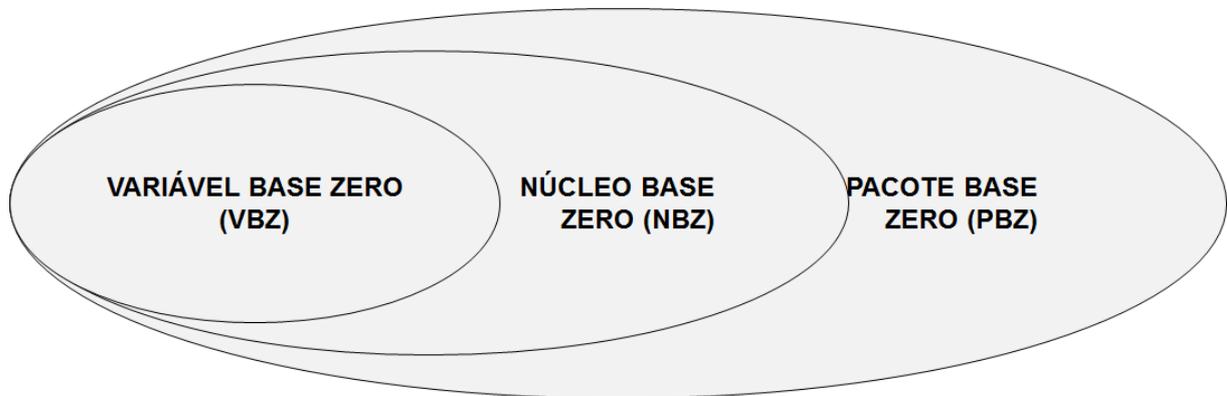
Na visão de Leite (2008) o orçamento base-zero surgiu em parte para combater os orçamentos incrementais indiscriminados, cuja elaboração é facilitada em função da não exigência ou cobrança de justificativas para os gastos. De acordo com Carvalho (2002), as principais características e objetivos do orçamento de base zero são:

- analisar o custo-benefício de todos os projetos, processos e atividades, partindo de uma base “zero”;
- focalizar objetivos e metas das unidades de negócio cujos recursos são consequência do caminho ou direção planejada;
- assegurar a correta alocação de recursos com base no foco e nos fatores-chaves do negócio;
- aprovar o nível de gastos após a elaboração com base em critérios previamente definidos;
- desenvolver forma participativa, com intensa comunicação entre as áreas; e
- fornecer subsídios decisórios inteligentes para a gestão.

Para auxiliar no processo de orçamento base zero, algumas perguntas básicas podem ser feitas: i) o que gastar? ii) como gastar? iii) onde gastar? iv) por que gastar?

De acordo com Lunkes (2010) o orçamento de base zero é dividido em: pacote de base zero (PBZ), núcleo de base zero (NBZ) e variável de base zero (VBZ), conforme Figura 4.

Figura 4: Orçamento de base zero.



Fonte: LUNKES, 2010.

O **pacote de base zero**, segundo Pyhrr (1981, apud LUNKES, 2010) é um documento que identifica e descreve uma atividade específica de modo a que o gestor possa avaliá-la e priorizá-la em relação a outras atividades que concorram para a obtenção de recursos imediatos e, decidir aprova-la ou rejeitá-la. A **variável de base zero** é a menor unidade de acumulação dos gastos, como a conta contábil que registra o consumo dos recursos. E o **núcleo de base zero** é a junção de várias variáveis de base zero por apresentarem natureza de gasto semelhante e, também, para facilitar o controle pelo responsável.

Atkinson et al. (2000) acredita que o orçamento base zero permite que os planejadores aloquem os recursos escassos da empresa para as propostas de gastos que, segundo eles, atingirão melhor as metas da empresa. Os administradores acabam dando continuidade a avaliação detalhadas de suas atividades, bom como de sua eficiência e eficácia em custo, os administradores podem ser avaliados segundo os objetivos, o desempenho e os benefícios com os quais eles mesmos se comprometeram e as atividades com problemas de execução são prontamente identificadas podendo ser tomadas medidas para solução do problema (PADOVEZE e TARANTO, 2009). Mas este modelo também apresenta algumas limitações, Padoveze e Taranto (2009) identificam algumas:

- necessidade de mais tempo e esforço para o preparo do orçamento;
- aumento considerável de volume de papel

- análise de muitas informações em um curto período de tempo;
- grande exigência de recursos humanos e materiais;
- dificuldade de compreensão de alguns conceitos básicos;
- resistência do pessoal de nível hierárquico mais baixo, que tende a refutar mudanças e a defender a posição em que se encontram;
- dificuldade em começar todos os anos partindo do zero;
- aplicabilidade limitada a área de apoio e serviços;
- possibilidade de administradores prejudicados pelo conceito tentarem atrapalhar o processo;
- possibilidade de decisões erradas serem tomadas devido a objetivos ambíguos.

#### 2.4.1.4 Orçamento flexível

O orçamento flexível mostra ao gestor, os custos em diversos níveis de atividades. Hansen e Mowen (2003) salientam que os gestores podem lidar com a incerteza ao examinarem os resultados financeiros esperados para um número de cenários plausíveis utilizando-se desse tipo de orçamento.

Isso ocorre porque neste modelo de orçamento, os gastos variáveis são flexíveis, acompanhando a queda ou aumento das vendas, ou de outro fator atrelado a atividade que tenha interferência direta neles. O mesmo não acontece no orçamento empresarial onde, ao se elaborarem as projeções dos gastos, não há a devida preocupação em se classificarem como gastos fixos e variáveis.

Hansen e Mowen (2003) também acreditam que o orçamento flexível fornece uma avaliação da eficiência do gestor. Além disso, muitas vezes é desejável medir se um gestor atinge as metas de produção da empresa. Portanto, este tipo de

orçamento torna-se uma ferramenta mais completa e adequada em relação ao orçamento empresarial.

Alguns autores entendem que o orçamento flexível aplica-se a todas as receitas, custos e despesas variáveis, as quais devem ser alteradas sempre que houver mudanças nas quantidades vendidas e produzidas. Já outros autores, embora sugiram a aplicação do orçamento flexível para todos os itens variáveis, consideram faixas de nível de atividade, desenvolvendo os principais cenários quantitativos em que tendem a se situar os volumes de produção ou vendas (PADOVEZE e TARANTO, 2009).

Lunkes (2010) defende que o orçamento flexível é projetado para cobrir uma gama de atividades, portanto, pode ser usado para estimar custos a qualquer nível de atividade.

#### 2.4.1.5 Orçamento por atividades

Este modelo de orçamento, utiliza as premissas do Custeio Baseado em Atividade (ABC). Padoveze e Taranto (2009) esclarecem que o ABC permite que o controle dos gastos seja muito mais analítico (detalhado) que o controle tradicional dos gastos departamentais, pois segmenta cada departamento da organização em atividades. A ideia central do ABC é permitir que a entidade identifique as atividades que atribuem valor ou não ao seus produtos e resultados.

Neste modelo, cada departamento define quais as atividades necessárias para atender a demanda projetada, mediante o estabelecimento de direcionadores de custo (CARNEIRO e MATIAS, 2011). Em seguida, projeta-se a quantidade de trabalho que cada departamento terá para realizar a atividade e, por fim, quanto será gasto para executar cada atividade.

O orçamento por atividades serve de guia para o gestor tomar decisões, possibilitando a concretização dos objetivos da empresa. Utilizando o orçamento por atividades, as empresas podem, além de controlar os recursos, projetar a demanda de recursos para a realização das atividades que serão solicitadas no futuro.

#### 2.4.1.6 *Beyond Budgeting*

O termo *beyond budgeting* pode ser traduzido para o português como “além do orçamento”. O nome deixa claro que não é apenas um método para aperfeiçoar a elaboração do orçamento. Inclusive, Carneiro e Matias (2011) afirmam que ele deveria ser classificado com um novo tipo de modelo de gestão organizacional, visto que pode ser implantado sem a utilização de projeções de receitas e gastos.

Basicamente o *beyond budgeting* defende a não-utilização do processo orçamentário nas empresas devido a três problemas centrais: i) a manipulação de números para se atingir os resultados planejados; ii) o alto custo despendido para a elaboração e aplicação do orçamento; e iii) a falta de conexão do orçamento com o ambiente altamente competitivo do mundo globalizado (PADOVEZE e TARANTO, 2009).

Os principais elementos que compõe o *beyond budgeting*, são listados por Carneiro e Matias (2011):

- **metas:** são negociadas entre a alta administração e os gestores de departamento. Padoveze e Taranto (2009) afirmam que as metas são definidas por intermédio da identificação de dados sobre produtos, serviços, processo de trabalho e resultados de negócios de concorrentes diretos e a comparação desses dados com os da própria organização (benchmarking). Além do benchmarking externo, quando a organização é de grande porte, também é utilizado o benchmarking interno, utilizando-se dados dos departamentos ou filiais da própria organização.
- **planejamento de curto prazo:** utiliza o planejamento estratégico como subsidio e o *balanced scorecard* como ferramenta. Como se trata de um modelo de gestão organizacional descentralizado, o planejamento de curto prazo e elaborada de forma continua e dinâmica pelos gestores dos departamentos, contando com a ajuda das equipes de linha de frente, que estão em contato direto com os clientes.

- **recursos:** como o planejamento de curto prazo no *beyond budgeting* é contínuo e constantemente revisado, os recursos são disponibilizados conforme a necessidade do momento e não alocados na base do orçamento uma vez por ano.
- **controle:** as medidas de desempenho são comparadas com informações sobre concorrentes, tabela externas de indicadores e indicadores do setor.
- **motivação e recompensas:** as recompensas (bônus, distribuição de lucros, etc.) devem ter relação com o nível competitivo de desempenho da filial ou departamento. De acordo com Lunkes (2010), as recompensas não devem estar relacionadas a metas negociadas e fixadas antecipadamente, como ocorre no orçamento empresarial. Na prática, as recompensas devem ser dadas quando as medidas de desempenho da filial ou de departamento atingirem ou superarem os benchmarkings internos e externos estabelecidos.

## 2.5 FASES DO ORÇAMENTO

De acordo com os conceitos levantados anteriormente, o orçamento é uma forma de continuação e controle do planejamento estratégico, Frezatti (2009) reforça esta ideia ao afirmar que orçamento surge como sequência à montagem do plano estratégico, permitindo focar e identificar suas ações mais importantes, num horizonte menor de tempo; existindo para implementar decisões do plano estratégico.

Para que seja possível implementar as ações previstas no planejamento, o orçamento deve ser elaborado por área, ou centros de responsabilidade, consolidado por área funcional, por unidades de negócios e, finalmente, para a consolidação total da empresa (RACHLIN, 1993).

As principais partes do orçamento geral são: a demonstração de resultado projetada, composta pelo orçamento de vendas; custo dos produtos vendidos,

composto pelo orçamento de produção, orçamento de compras de material direto, custo orçado de mão-de-obra direta e custos indiretos de fabricação orçados; despesas de vendas e administrativas orçadas e o balanço patrimonial projetado, composto pelo orçamento de caixa e o orçamento de dispêndio de capital (WARREN; REEVE; FESS, 2008).

Na visão de Femenick et al. (2006), o orçamento empresarial é definido como o processo pelo qual, através da estimativa de receitas e despesas, as empresas viabilizam as decisões estratégicas obtidas por meio do planejamento, devendo ser elaborado de forma descentralizada, subdividindo-se em tantas unidades quantas sejam as unidades da empresa.

O sistema orçamentário pode ser entendido como o conjunto de vários orçamentos parciais interligados. Serve-se de técnicas e procedimentos contábeis aplicados antecipadamente aos fatos decorrentes de planos, políticas e metas para a obtenção de um resultado desejado. Ao final do processo são obtidos os demonstrativos financeiros preparados com base nessas expectativas (MOREIRA, 2002).

Em uma empresa, por exemplo, o plano orçamentário integra o orçamento de vendas, de produção, de compra de matéria-prima, de investimentos, envolvendo todas as áreas da organização.

Uma abordagem razoável é aquela que permite o equilíbrio entre atenuar o oportunismo e proporcionar confiança, considerando uma visão de longo prazo (BUCKLEY; MICHIE, 1996, apud FREZATTI, 2010)

Uma vez inserido o orçamento no âmbito do planejamento estratégico é importante entendê-lo no processo, ou seja, qual o papel, grau de importância e forma que os gestores desejam dar e qual a extensão do processo. (FREZATTI, 2010)

Frezatti (2000) enfatiza a importância da flexibilidade no processo orçamentário ao salientar que a elaboração do orçamento exige que os objetivos definidos pela organização sejam contemplados e perseguidos. Caso isso não ocorra, o orçamento deve ser revisado e ajustado, já que ele é o instrumento gerencial que deve proporcionar a realização dos objetivos.

Para elaboração do orçamento empresarial são levados em conta os recursos humanos, assim como os objetivos da empresa; os aspectos tecnológicos; a estrutura da empresa e a projeção de cenários. Com base nas informações advindas do orçamento empresarial a organização visualiza se a operacionalização está de acordo com o que se planejou. Caso a empresa encontre indícios de ineficiências, estas poderão ser sanadas com a adequação à nova realidade, que não foi detectada na etapa inicial do planejamento.

A construção do orçamento empresarial implica necessariamente na criação de um modelo capaz de projetar o futuro da empresa em termos de resultados, fluxos de caixa e patrimônio, com base em informações pretéritas, bem como baseadas em modificações recentes ocorridas no cenário econômico, ou na estrutura da própria organização. Assim, ele não será preciso, mas auxiliará na concretização do planejamento estratégico (SANTOS et. al., 2008).

#### 2.5.1.1 Orçamento de vendas

Segundo a definição de Sanvicente e Santos (1995), o orçamento de vendas constitui um plano de vendas futuras da empresa para determinado período de tempo. A maioria das metodologias utilizadas para elaboração do orçamento empresarial sugere começar pela elaboração do orçamento de vendas, Welsch (2012) acredita na importância da elaboração correta e com bases confiáveis do orçamento de vendas, pois a base para definição dos demais orçamentos é o orçamento de vendas, uma vez que a menos que haja um plano de vendas realista, praticamente todos os outros elementos de um plano de resultados serão diretamente incorretos ou não corresponderão à realidade.

A principal função do orçamento de vendas é determinar o nível de atividades futuras da empresa. Desta forma, todos os demais orçamentos parciais são desenvolvidos em função do orçamento de vendas, ou seja, tendo-se determinado o que será vendido, em que quantidades e quando, e conta-se com as informações principais para a determinação dos recursos necessários para o atendimento dessas vendas em quantidade, qualidade e por período de tempo. (SANVICENTE e SANTOS, 1995)

Welsch (2012) complementa salientando que o objetivo primordial de um plano de vendas é expressar o julgamento da administração em relação às receitas futuras de vendas, com base no conhecimento das condições atuais da empresa, no meio externo, no impacto dos objetivos sobre a própria empresa e, nas estratégias da administração tanto a longo quanto a curto prazo.

Moreira (2002) concorda com essa ideia ao afirmar que o orçamento de vendas é a peça básica de elaboração do orçamento, condicionando todo o processo. Entretanto, enfatiza que o esse orçamento pode, ocasionalmente, perder tal condição quando houver o pleno emprego de algum dos fatores de produção, em especial a capacidade de produção.

Além da capacidade de produção, quando da elaboração do orçamento de vendas, deve atentar para alguns fatores, como a demanda do mercado, por exemplo, o orçamento de vendas é uma das peças mais importantes da empresa, pois está diretamente relacionado com a capacidade do mercado de absorver produtos e/ou serviços, o nível de demanda futura, o potencial da equipe de vendas, bem como o dimensionamento da produção (ZDANOWICZ, 1995).

Para Frezatti (2000) o orçamento de vendas corresponde à projeção do *output* da organização. Se ela é uma empresa industrial que elabora e comercializa dado produto, é aqui que se define a quantidade a ser vendida, por região, por grupo de produto, por família, etc. A quantidade do produto por grama, unidade, litro ou outra unidade de medida, deve ser detalhada dentro do horizonte temporal significativo para a organização.

Esse horizonte temporal pode ser de meses ou anos. Welsch (2012), os planos de vendas devem ser preparados tanto a longo quanto a curto prazo. Sendo que os planos de longo prazo normalmente são apresentados em bases anuais e os planos de vendas de curto prazo em bases trimestrais ou mensais.

Uma abordagem muito comum em termos de prazos é aquela em que uma empresa planeja as vendas para doze meses futuros, inicialmente detalhando o plano por trimestre e por mês apenas no caso do primeiro trimestre. Ao fim de cada mês ou trimestre o plano de vendas é reestruturado e novamente projetado,

acrescentando-se mais um trimestre (ou mês, se for o caso) e eliminando-se o trimestre então encerrado (WELSCH, 2012).

Zdanowicz (1995) acredita que dentre as principais características que o orçamento de vendas deverá apresentar, relacionam-se:

- a) a elaboração deverá ser em unidades físicas e monetárias, mas, se for impraticável, a estimativa das quantidades se restringirá ao aspecto monetário;
- b) mercado em que o produto e/ou serviço deverá ser comercializado;
- c) preço de venda unitário, que será praticado em cada mercado; e
- d) receita estimada por produto e/ou serviço, por linha de produtos ou por filial de vendas.

De acordo com Welsch (2012) o plano de vendas contém três suborçamentos: o plano de marketing, o plano de promoção de vendas e publicidade e o plano de despesas de vendas.

O plano de marketing, comumente conhecido por orçamento de vendas, especifica em termos quantitativos as vendas em unidades e valores monetários para cada subdivisão importante.

Um plano de marketing completo deve indicar as vendas por subdivisão organizacional – zonas de vendas, vendas por mês e/ou trimestre e vendas por produto, além de volume físico e monetário anual.

O gerente de vendas é responsável pela preparação de um programa de promoção e publicidade e pela determinação de seus custos com certo grau de detalhe, pois ele servirá de base às dotações específicas para essas atividades.

De maneira semelhante, cabe-lhe preparar um plano de despesas de vendas, o que consiste no planejamento dos custos de obtenção e atendimento de pedidos de compra necessários para sustentar o esforço de marketing.

Zdanowicz (1995) enfatiza que a formulação do orçamento de vendas requer a definição de políticas gerais e decisões técnicas sobre as tendências de mercado para o lançamento de novos produtos e/ou serviços, bem como a projeção de preços, a expansão ou retração nos futuros mercados de atuação, a competência e a motivação da equipe de vendas e o composto de *marketing*, em termos de promoção, publicidade e propaganda. O autor também sugere que na elaboração do orçamento de vendas deverão ser considerados os seguintes aspectos:

- a) cuidado na execução do orçamento de vendas, em relação à determinação do potencial de mercado, ao nível de demanda, à pesquisa de mercado e de consumidor, ao nível de preço, etc.;
- b) análise do esforço dispendido pelo executivo responsável pelas vendas para alcançar aos objetivos e as metas propostas no plano de lucros da empresa;
- c) elaboração de um orçamento de vendas realista, ou seja, deverá conter um desafio em sua proposta, mas sem exageros, isto é, plenamente exequível no período projetado;
- d) expansão ou retração dos mercados atendidos pela empresa;
- e) definição e qualificação da equipe de vendas;
- f) política a ser adotada para promover as vendas;
- g) lançamento de novos produtos e/ou serviços pela empresa; e
- h) fixação de preços unitários dos produtos e/ou serviços nos futuros mercados de atuação.

Além dos fatores citados, Frezatti (2000) contribui quando lembra que é na fase de elaboração do orçamento de vendas que devem ser definidos preços brutos, prazos, taxas de juros, impostos incidentes, patamares de descontos. Significa que, ao terminar essa etapa, o faturamento (bruto e líquido) da organização está definido.

Para Zdanowicz (1995) os principais fatores que influenciarão na projeção do preço de venda serão:

- a) a qualidade dos produtos concorrentes;
- b) o preço de venda dos produtos concorrentes;
- c) a oferta de produtos similares no mercado;
- d) a procura do produto no mercado;
- e) a capacidade de produção da empresa;
- f) as características do processo produtivo na empresa; e
- g) as condições futuras no mercado.

Pois apesar de existirem diversas fórmulas sugeridas para se encontrar um preço de venda sugerido para as mercadorias é importante levar em consideração a lei da oferta e da procura. Welsch (2012) afirma que os preços devem corresponder às condições de mercado para a qualidade do produto oferecido.

O mesmo autor lembra que um aumento do preço de venda sem modificação de volume reflete-se cruzeiro a cruzeiro em termos de lucros antes do imposto sobre a renda alternativamente, um aumento do volume de vendas sem aumento de preços reflete-se em lucros antes do imposto somente na medida da diferença entre a receita de venda e o custo variável unitário. Desta forma, antes de tomar uma decisão sobre as vendas é importante analisar que aumentando o valor unitário da mercadoria, aumenta o lucro e o imposto sobre o lucro, devendo a administração ficar atenta para os impactos no lucro líquido causados por essa decisão.

Welsch (2012), alerta que um dos objetivos primordiais do planejamento de vendas é a maximização de lucros a longo prazo e não a curto prazo. Portanto, deve-se ficar atento as estratégias de vendas escolhidas para que um lucro a curto prazo não seja escolhido em detrimento de um plano de vendas com um lucro maior a longo prazo.

### 2.5.1.2 Orçamento de produção

Na concepção de Sanvicente e Santos (1995), dentro da sequência do processo orçamentário, o orçamento de produção é o documento básico que possibilita a elaboração dos orçamentos de matérias-primas, mão-de-obra direta, custos indiretos de produção. Após a elaboração do orçamento de vendas, da previsão do que será vendido pela empresa nos próximos períodos, torna-se importante projetar o que deverá ser produzido para suprir essa necessidade.

O orçamento de produção visa informar às unidades organizacionais, relacionadas diretamente com o processo produtivo, as quantidades a serem produzidas para atender às necessidades de vendas e da política de estoques de produtos acabados, sendo base para a elaboração dos orçamentos relacionados com o custo de produção. (MOREIRA, 2002)

Para Zdanowicz (1995) o orçamento de produção é a estimativa do custo e/ou consumo de matérias-primas, do custo da mão-de-obra direta com os encargos sociais, e das despesas indiretas de fabricação, visando ao atendimento de unidades físicas de produtos prontos requeridos pelo orçamento de vendas da empresa no período projetado.

Sanvicente e Santos (1995) complementam afirmando que ele consiste basicamente em um plano de produção para o período considerado, visando atender às vendas orçadas e aos estoques preestabelecidos. Apresenta, por períodos de tempo, as quantidades de cada produto a serem fabricados. Os autores ainda salientam que em sua elaboração estão implícitas decisões de grande impacto sobre a lucratividade da empresa. Nas empresas industriais, grande parte dos custos totais é representada pelos custos de produção – são os custos decorrentes do uso de máquinas e instalações, consumo de matérias-primas, mão-de-obra e custo indiretos.

O orçamento de produção, de acordo com Zdanowicz (1995) é um instrumento que visará ao atendimento de muitos objetivos, dentre os quais se destacam:

- a) estabelecer políticas de estoques aos níveis de matéria-prima e produtos prontos e em processamento;
- b) estabilizar a produção da empresa, que implicará na redução dos custos, e dar maior qualidade na execução das tarefas, bem como facilidades no planejamento e no controle financeiro;
- c) planejar a qualidade e a quantidade de cada produto que deverá ser fabricado, visando atender às exigências de vendas, sem descuidar-se das políticas de estoques fixadas pela empresa;
- d) programar ou escalonar a produção para períodos intermediários de tempo, quando o produto depender de safra ou de moda (sazonalidades); e
- e) racionalizar os custos e melhorar a qualidade do produto, sem risco de parar o processo produtivo.

Sanvicente e Santos (1995) elencam existem alguns condicionamentos para a elaboração do orçamento de produção:

- a) objetivos e metas de produção;
- b) orçamento de vendas;
- c) políticas de pessoal; e
- d) orçamento de novos investimentos.

Os objetivos e metas de produção são definidos pela diretoria da empresa, o orçamento de vendas como visto anteriormente, serve de base para o processo orçamentário e o orçamento de novos investimentos torna-se fundamental para analisar a capacidade produtiva da empresa, e até mesmo se é necessário parar a produção em determinado momento para substituição e/ou instalação de equipamentos, por exemplo.

Outro fator que exerce grande influência no orçamento de produção é a política de pessoal, pois em algumas empresas existem épocas de sazonalidade na

produção. Para esses casos de produção alternada e com grandes variações nos níveis de produção, a empresa se coloca diante da difícil decisão de dispensar todo o pessoal excedente nos meses de produção menor, ou então de mantê-los ociosamente ou de transferi-los para outras áreas. (SANVICENTE e SANTOS, 1995)

Antes de a diretoria tomar a decisão de demitir todos os funcionários excedentes é interessante que sejam analisados todos os gastos trabalhistas e tributários que surgiram dessa decisão, e confronta-los com a possibilidade de férias coletivas em um determinado período, ou ainda, realocação de funcionários para outras áreas da empresa.

Para Sanvicente e Santos (1995) A política de pessoal, no que diz respeito a demissões em grandes quantidades, praticamente condiciona os níveis de produção, e esta é a razão de ela ser considerada como condicionante do orçamento de produção.

Segundo Welsch (2012), no que diz respeito ao planejamento da produção, defrontamo-nos com a necessidade de planejar um equilíbrio ótimo entre vendas, estoques e produção. Portanto, é fundamental que a empresa tenha uma política de estoques bem definida.

A estabilidade das vendas de produtos determinará a política de estoques a ser adotada pela empresa. Assim, será importante analisar, previamente, se o consumo de produtos que serão produzidos e vendidos não sofrerá oscilações, ou seja, não irá apresentar períodos de sazonalidade. O ideal à empresa será manter um estoque mínimo, de equilíbrio, tendo em vista ao planejamento financeiro, em termos de liquidez e capital de giro (ZDANOWICZ, 1995).

Para tanto, deve haver uma cumplicidade entre o planejamento de vendas e a produção, pois Zdanowicz (1995) alerta que o orçamento de vendas não poderá ser superior à capacidade de produção, pois a empresa não conseguirá cumprir sua metas de vendas gerando o desgaste de imagem junto aos clientes. Da mesma forma, O orçamento de vendas não poderá ser muito inferior à capacidade de produção, pois a empresa irá operar com capacidade ociosa, o que é sempre uma situação delicada, em termos econômicos financeiros.

Ou seja, se a empresa produzir menos do que a necessidade do mercado, perde dinheiro, se a empresa produzir mais do que o mercado consome, os produtos ficarão estocados por muito tempo, o que se tornará um gasto para a empresa. O que muitas empresas estão adotando é ter uma produção durante o ano, que bem planejada mantém um estoque mínimo para suprir as necessidades extras do mercado e não permite que fiquem acumuladas grandes quantidades de produtos em estoque.

Se as vendas da empresa apresentarem alguma sazonalidade, os picos de vendas poderão ser atendidos através dos estoques. A formação desses estoques pode ser feita com a produção a nível constante, durante todo o ano, ou com a produção por lotes, em que fabrica, de uma única vez, a quantidade necessária para todo o ano, e assim sucessivamente para os demais produtos. (SANVICENTE e SANTOS, 1995)

Para Moreira (2002) o estoque de produtos em processo de fabricação em unidade é igualmente determinado com base na política de estoques e, em princípio, são constantes.

Os estoques, tanto de matérias-primas como de produtos em elaboração e produtos acabados, consomem grandes fatias do investimento total das empresas, que incorrem em custos de obtenção dos capitais necessários e em custos de oportunidade, ou seja, o retorno que se deixa de ganhar quando não se aplicam recursos em investimentos mais lucrativos. Além disso, os estoques também geram custos nas áreas de armazenamento e por força de sua manutenção e conservação. (SANVICENTE e SANTOS, 1995)

Os estoques devem ser objeto de políticas específicas por parte da alta administração, pois em caso contrário não se conseguirá a maximização dos resultados globais da empresa (SANVICENTE e SANTOS, 1995).

### 2.5.1.3 Planejamento de compra de matéria-prima

De acordo com Welsch (2012) um dos elementos essenciais para assegurar a disponibilidade de materiais nas quantidades necessárias e no momento desejado e para projetar os custos desses materiais é o orçamento de compra de matéria-prima.

Dessa forma, a empresa tem a informação de quanto de matéria-prima será utilizada no processo produtivo, em que momento temporal será utilizado e uma estimativa de quanto será pago pela mesma. Segundo Moreira (2002) por meio do orçamento de matéria-prima, a administração tem condições de avaliar as necessidades físicas de cada tipo de matéria-prima requerida pelos diversos produtos de sua linha; torna-se facilitada a análise e a tomada de decisão sobre a adequação.

Para Zdanowicz (1995) o orçamento de compras representará o papel relevante no processo de planejamento de matérias-primas, não apenas pela ótica operacional, mas também pelos aspectos financeiros, em termos de liquidez e capital de giro, com reflexos econômicos sobre a empresa.

Através do orçamento de matéria-prima a empresa pode conseguir melhores condições de compras, pois muitos fornecedores oferecem descontos para grandes quantidades de matéria-prima, entretanto, para isso deve-se realizar uma análise se o desconto obtido supera o custo de estocagem da matéria-prima.

Para Sanvicente e Santos (1995) a elaboração deste orçamento requer o cumprimento das seguintes fases:

- a) determinação das quantidades de matérias-primas exigidas para o atendimento da produção;
- b) estabelecimento das políticas de estocagem de matérias-primas;
- c) elaboração do programa de suprimentos; e

- d) determinação do custo estimado das matérias-primas necessárias à produção.

Analisando a produção pode-se definir quanto de matéria prima é utilizada para a produção de cada unidade, considerando também a perda normal de matéria prima no processo produtivo. Assim, comparando com o orçamento de vendas que foi elaborado, analisando entre muitos itens a capacidade produtiva da empresa, pode-se definir a quantidade de matéria-prima a ser utilizada em cada período.

Estabelecido o orçamento de compras em quantidades, o passo seguinte consiste na sua valorização, utilizando-se para isso dos preços estimados até o início do período atingido pelo orçamento, corrigindo-se os mesmos com índices que são normalmente estabelecidos pelo departamento de orçamentos e aprovados pela diretoria (SANVICENTE e SANTOS, 1995).

Mas sem dúvida um dos pontos de grande relevância para o estabelecimento do orçamento de matéria-prima é a política de estocagem utilizada pela empresa. Welsch (2012) sugere que ao ser elaborada a política de estocagem da empresa, deve-se analisar o escalonamento e quantidade das necessidades de consumo da fábrica, as economias de compra através de descontos por quantidade, a disponibilidade de matéria-prima, a perecibilidade da matéria-prima, as instalações de armazenamento envolvidas, as necessidades de fundos para financiar estoques, os custos de estocagem, as alterações previstas dos custos de matéria-prima, proteção contra falhas, riscos de manutenção de estoques e custos de oportunidade.

#### 2.5.1.4 Planejamento de mão-de-obra direta

Segundo Moreira (2002) o orçamento de mão-de-obra direta (MOD) visa determinar, por produtos, departamentos e períodos, a quantidade de horas de mão-de-obra direta e os custos das horas de mão-de-obra direta trabalhadas, aplicadas diretamente à produção, em função das quantidades dos produtos (...) a serem produzidas.

O planejamento de mão-de-obra direta envolve muitos departamentos, segundo Welsch (2012) estão atrelados a esse planejamento as necessidades de recursos humanos, o recrutamento e o treinamento de pessoal, a avaliação e especificação de tarefas, a avaliação de desempenhos, as negociações com sindicatos e a administração salarial.

Para Sanvicente e Santos (1995) a despesa com mão-de-obra direta é representada pelos salários pagos aos trabalhadores ocupados em operações produtivas ou que tem a seu cargo o controle de operações específicas de fabricação. Os serviços de manutenção, almoxarifado, ferramentaria e outros não diretamente vinculados a atividades produtivas terão os seus custos de mão-de-obra associados aos custos indiretos de produção. Os mesmos autores acreditam que orçar mão-de-obra direta significa:

- a) estimar a quantidade de mão-de-obra direta que será necessária para cumprir o programa de produção;
- b) projetar a taxa horaria que será utilizada; e
- c) calcular o custo total de mão-de-obra.

Sanvicente e Santos (1995) acreditam que para determinar o número de horas necessárias, geralmente são utilizados o método dos registros de tempo e movimento pela engenharia industrial, as estimativas diretas do supervisor ou estimativas por um grupo assessor, com a utilização de métodos estatísticos.

Também devem ser considerados os tempos denominados improdutivos, tais como paradas para descanso, café, etc. (SANVICENTE E SANTOS, 1995).

Em termos de tempo e movimento, o quanto de hora-padrão será necessário para produzir uma unidade de produto, ou seja, a empresa deverá dispor de planejamento e controle da produção, funcionando de forma eficaz e eficiente (ZDANOWICZ, 1995).

Uma vez definido o total de horas-padrão necessárias para se fabricar o número de unidades a serem produzidas pela empresa, o Departamento de Recursos Humanos deverá projetar o valor do salário médio de remuneração, mais

encargos sociais, que será pago por hora-padrão do produto ou do setor produtivo. É importante orçar o valor que será agregado de mão-de-obra ao produto durante o processo de produção (ZDANOWICZ, 1995).

A simples elaboração deste orçamento traz inegáveis benefícios a medida que suscita estudos de racionalização no emprego de mão-de-obra nos processos produtivos; como requer a fixação antecipada das taxas salariais, devidamente concatenadas com a política salarial da empresa, tende também a oferecer oportunidades para o estudo dos efeitos da influencia percebida dos salários sobre a produtividade (SANVICENTE E SANTOS, 1995).

#### 2.5.1.5 Planejamento de despesas

As despesas administrativas incluem todas as despesas necessárias para a gestão das operações de uma empresa e também os itens relativos a pessoal, viagens, telefonemas, telegramas, material de escritório, depreciação, seguros, taxas, energia elétrica, serviços prestados por terceiros (SANVICENTE E SANTOS, 1995).

O orçamento de despesas indiretas de fabricação relacionará todos os gastos de produção, exceto os relacionados com matérias-primas e mão-de-obra direta com encargos sociais no período orçamentário (ZDANOWICZ, 1995).

Conforme Zdanowicz (1995) dentre as principais despesa indiretas de fabricação encontram-se:

- a) materiais secundários;
- b) mão-de-obra indireta com encargos sociais (supervisão, conservação, limpeza da fábrica, etc.);
- c) consumo de energia elétrica, água, telefone;
- d) depreciação de máquinas, equipamentos, prédios, veículos, etc; e
- e) seguros da fábrica, das máquinas e dos equipamentos, etc.

Zdanowicz (1995) também complementa que o orçamento de despesas operacionais é o processo de projetar às despesas administrativas, de vendas, tributárias e financeiras, considerando as estimativas de gastos com pessoal de escritório, material de expediente, comunicações, promoções, propaganda, publicidade, encargos fiscais e financeiros para o período orçado.

#### 2.5.1.6 Planejamento de investimentos em imobilizado

Neste orçamento se consideram aquelas despesas incorridas com aquisições de máquinas ou veículos, construções, modificações e transformações que tenham caráter de melhoria ou reposição da capacidade produtiva ou de prestação de serviços (SANVICENTE E SANTOS, 1995)

A vinculação do orçamento de capital com os planos de longo prazo é fundamental para qualquer empresa, pois a natureza dos investimentos em ativos imobilizados não permite flexibilidade suficiente para efetuar mudanças radicais posteriores sem grandes prejuízos. (SANVICENTE e SANTOS, 1995)

A elaboração do orçamento de capital, para Sanvicente e Santos (1995), envolve:

- a) a geração de propostas de investimento;
- b) a estimação dos fluxos de caixa das diversas propostas;
- c) a avaliação dos fluxos de caixa;
- d) a escolha de projetos com base em um critério de aceitação; e
- e) a reavaliação permanente dos projetos de investimento já aceitos e em execução.

### 2.5.1.7 Fluxo de caixa projetado

Para Moreira (2002) o orçamento de caixa possibilita antever a necessidade de disponibilidade para suprimento e aplicações de recursos, afim de evitar altos custo coma a tomada de recursos em situação de emergência, como também maximizar as receitas que fundos disponíveis geram se forem bem aplicados.

O orçamento de caixa será necessário para a empresa estabelecer um equilíbrio financeiro entre as receitas e os custos projetados, no sentido de estimar, antecipadamente, o saldo necessário entre entradas e saídas financeiras, evitando assim possíveis embaraços na hora de cumprir os futuros compromissos da empresa (ZDANOWICZ, 1995).

O principal objetivo do orçamento de caixa será a projeção da disponibilidade necessária de recursos financeiros para a execução do plano geral de operações, bem como estabelecer o nível desejado de caixa (ZDANOWICZ, 1995).

É a partir dos orçamentos de vendas, de fabricação e de despesas operacionais que é elaborada a demonstração de resultado do exercício projetada (LUNKES, 2010). Com a projeção da demonstração de resultado a empresa poderá prever de quanto será o lucro do período, reduzindo os custos e despesas estimadas das vendas projetadas.

A projeção do fluxo de caixa é uma atividade indispensável para a grande maioria das instituições. O que pode variar é o grau de formalização utilizado em sua confecção (SANVICENTE e SANTOS, 1995).

É por essas razões que se faz necessária a elaboração de projeções do fluxo de caixa, que dentro da sequencia do processo orçamentário consiste em estimar as entradas de caixa decorrentes de vendas e outras receitas e as saídas de caixa resultantes das despesas operacionais e outros gastos; além disso é preciso avaliar os saldos de caixa, identificando-se as eventuais correções necessárias (SANVICENTE e SANTOS, 1995).

Sanvicente e Santos (1995) salientam que um fato importante que deve ser analisado é que na maioria das empresas, todas as etapas anteriores do orçamento foram elaboradas com base na competência, nesta etapa a competência é algo dispensável e passa-se a observar o princípio de caixa, ou seja, a data do recebimento ou pagamento.

Conhecendo de antemão as prováveis faltas de caixa, a administração financeira poderá avaliar cuidadosamente as alternativas disponíveis para resolver esse problema e selecionar, dentre elas, aquela que melhor atenda aos interesses da empresa (SANVICENTE e SANTOS, 1995).

Através do fluxo de caixa projetado a empresa pode prevenir-se para uma falta de numerário, procurando empréstimos ou outra forma de aumentar o disponível com antecedência, criando vantagens e caso possa observar uma sobra de dinheiro pode escolher com tempo a melhor forma de aplicar esse capital para que gere uma remuneração.

A política de concessão de crédito é um fator a ser considerado paralelamente à elaboração do orçamento de vendas, que é a sua influência sobre o volume de vendas da empresa (SANVICENTE E SANTOS, 1995).

#### 2.5.1.8 Demonstração do resultado do exercício projetado

A demonstração do resultado do exercício projetada é elaborada a partir dos orçamentos operacionais, como: o orçamento de vendas, orçamento de fabricação, orçamento de despesas operacionais.

#### 2.5.1.9 Balanço Patrimonial projetado

O balanço patrimonial projetado irá revelar a situação financeira e patrimonial da empresa entre os períodos realizado e orçado, tornando, assim, possível a comparação dos valores que o integram.

## 2.6 VANTAGENS X DESVANTAGENS

Assim como todos os processos, o orçamento também apresenta vantagens e desvantagens a serem observadas pelo usuário. Embora o orçamento tenha sofrido algumas inovações em relação a formas de elaboração e utilização através dos anos, ele permanece inalterado em relação à incorporação das novas medidas de desempenho. A falta de melhorias significativas na forma de concepção e utilização deixa o orçamento à mercê de muitas críticas por parte de executivos e estudiosos. (BORNIA e LUNKES, 2007)

Um ponto que deve ser analisado é a flexibilidade do orçamento, Hope (1999) adverte que frequentemente o orçamento formal funciona como uma camisa-de-força, que impede o aproveitamento das oportunidades imprevistas, ou como um recurso para dirimir lutas internas de poder. Dependendo do enfoque que é atribuído ao processo orçamentário ele deixa de ser uma ferramenta de auxílio à gestão e passa a limitar o crescimento e expansão da empresa.

Contudo, Garrison e Noreen (2000) destacam que o processo orçamentário traz benefícios para a entidade, pois ele:

- I. provê uma forma de comunicação gerencial acerca de planos;
- II. força os gerentes a pensar sobre ações para o futuro, evitando que estes, na ausência do orçamento, gastem esforços em ações do dia-a-dia;
- III. provê uma forma de alocar recursos entre os departamentos e as áreas;
- IV. pode evitar o surgimento de potenciais restrições;
- V. coordena as atividades por meio da integração dos planos das várias áreas e auxilia que estes estejam na mesma direção; e
- VI. define metas e objetivos e serve como benchmarks para futura avaliação de desempenho.

Em resumo, o processo orçamentário, quando utilizado de forma correta, pode ser um grande aliado para fazer com que toda empresa “caminhe” na mesma direção, buscando os mesmos objetivos.

Para Oliveira, Perez Jr. e Silva (2010), as principais vantagens do planejamento orçamentário são o estabelecimento de metas claras a serem atingidas e a definição de responsabilidades aos diversos departamentos. Dentre os principais benefícios, os mesmos autores destacam que estabelece expectativas definidas, tornando-o a melhor base de avaliação de desempenho posterior e dota a organização de um instrumento de controle operacional.

Welsch (2012) também destaca como vantagem do processo orçamentário: o desenvolvimento da sofisticação da gestão em seu uso, o estabelecimento de metas, a obtenção de flexibilidade administrativa, elaboração de um plano realista de vendas, dentre outros.

Porém, Frezatti (2010) ressalta que apesar dos benefícios que ele proporciona, há uma insatisfação demonstrada pelos pesquisadores e pelas entidades. Para Hope e Fraser (1999), eles não incorporam a maioria dos direcionadores de valor, como: conhecimento e capital intelectual. Bornia e Lunkes (2007) complementam afirmando que características como marcas fortes, pessoas qualificadas, forte liderança, clientes leais estão fora das medidas orçamentárias.

Hope e Fraser (1999), ainda destacam outros problemas geralmente enfrentados pelas empresas como, habitam os gestores a incrementar seus resultados, fixando tetos para as expectativas de crescimento e um chão para os custos, impossibilitando assim melhoria contínua dos resultados. Além de agir como barreiras na exploração de sinergia entre as unidades empresariais. Assim, cada gestor defende seus valores, esquecendo-se de atingir o todo; e podem ser burocráticos e consumir muito tempo e dinheiro.

Leahy (2002), um dos problemas é encontrado na fase de elaboração do orçamento, pois as metas de receitas e custos são projetadas sem ter informações sólidas e, devem ser atingidas a qualquer custo, apegam-se excessivamente aos detalhes, esquecendo de gerenciar o que é importante, compram pacotes de *software* orçamentário prontos que não atendem as necessidades ou processos,

estimam metas pouco realistas, esquecendo variáveis importantes e, atem-se em demasia as variações, esquecendo de analisá-las de forma sistêmica.

Yuen (2004, apud Frezatti, 2010) menciona que, muitas vezes, a alta administração orienta os gestores de áreas para trabalhar nas metas orçamentárias, mas não querem que tais gestores saibam do racional que está por trás de muitas das decisões. Esse fator prejudica o processo orçamentário, pois metas poderão ser estabelecidas com bases incorretas.

A questão levantada anteriormente por Leahy a respeito do *software* possui grande importância. Chapman (1997), Davila e Wouters (2005) e Yuen (2004), dentre outros, destacam a relevância do sistema de informações para o processo orçamentário e destacam que ele pode afetar o desenvolvimento do planejamento da organização, e conseqüentemente, o orçamento (FREZATTI, 2010).

Os autores anteriormente citados, também relacionam a estrutura do sistema de informações com o processo de planejamento e indicam que sistemas deficientes ou insuficientes contribuem para a existência de problemas no processo de planejamento de empresas. Assim, apesar de parecer um problema ligado à tecnologia, trata-se de um problema relacionado à forma como o processo de gestão está estruturado e ao nível de conhecimento sobre o negócio e os processos de gestão, os quais influenciam o desenho do sistema (FREZATTI, 2010).

Neely et al (2001, apud FREZATTI, 2010) critica a excessiva concentração na redução de custos em detrimento da criação de valor e a elaboração de planejamentos que não refletem as estruturas da *networking* que as empresas adotam. Considera também, que orçamentos restringem responsabilidade e, com frequência se constituem em barreiras para mudanças.

Hansen e Mowen (2001, apud FREZATTI, 2010) reconhecem que provavelmente não exista um sistema orçamentário ideal. Dessa forma é natural que problemas ocorram durante o processo orçamentário, com impacto direto no desempenho da organização.

Garrison e Noreen (2000, p. 384, apud FREZATTI, 2010) mencionam que os orçamentos têm sido utilizados com uma ênfase negativa o que implica em um ambiente de hostilidade, tensão, desconfiança. Isso ocorre quando as empresas utilizam o processo para pressionar os empregados e identificar culpados pelos problemas, em vez de usá-los para cooperação e produtividade.

### **3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA**

Nesta seção, apresentam-se os dados coletados pela pesquisa e a análise dos resultados obtidos. Optou-se por distribuir os resultados em: caracterização dos respondentes, importância do orçamento e utilização do processo orçamentário.

#### **3.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS DA AMOSTRA**

Para a identificação e classificação da amostra, o questionário foi elaborado de tal forma que pudesse, a partir dos resultados, fornecer o porte empresarial, o ramo de atividade e o cargo do respondente. Com isso, buscam-se informações sobre as empresas da amostra investigada, caracterizando e conhecendo o perfil do grupo de estudo.

Não são identificadas as empresas participantes, bem como os profissionais respondentes. Assim, respeitando o sigilo das informações prestadas e a equidade do tratamento ao grupo de pesquisa, tais informações serão mantidas em poder do pesquisador.

##### **3.1.1.1 Porte da empresa**

Para identificar a utilização ou não do processo orçamentário, conforme a metodologia adotada para este estudo, consideraram-se apenas as microempresas e empresas de pequeno porte. Sendo que foi dado aos respondentes a opção de ser uma empresa de médio ou grande porte também. Pode-se identificar o porte das empresas respondentes no Gráfico 1.

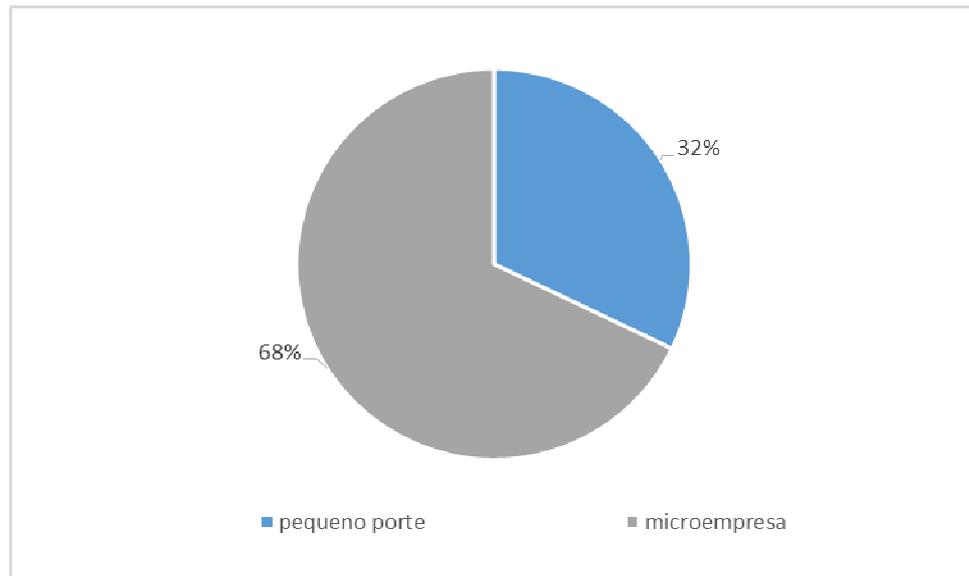


Gráfico 1: Porte da empresa  
Fonte: Dados da pesquisa

Das 34 empresas respondentes, 23 empresas classificam-se como microempresa e, 11 empresas estão classificadas como empresa de pequeno porte. Nenhum dos respondentes está classificado como empresa de grande porte ou empresa de médio porte. Desta forma, as respostas das 34 empresas foram consideradas, pois se enquadram nas condições estabelecidas na metodologia deste estudo.

#### 3.1.1.2 Ramo de atividade da empresa

Outra característica importante para determinar o perfil dos respondentes foi o ramo de atividade da empresa. Desta maneira, as empresas foram classificadas como atuantes nos ramos de indústria, comércio ou prestação de serviços (Gráfico 2).

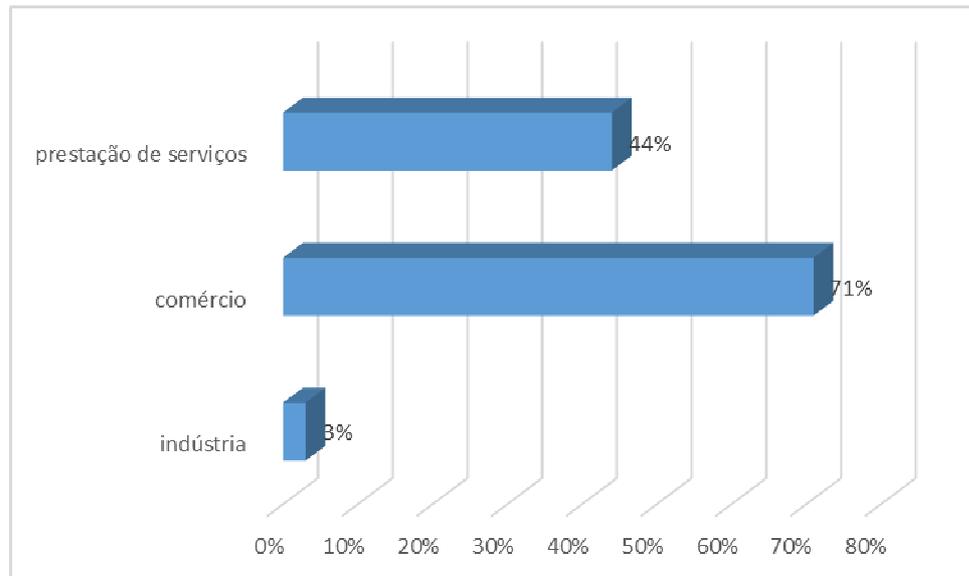


Gráfico 2: Ramo de atividade  
Fonte: Dados da pesquisa

Dentre os respondentes, percebe-se que a maioria das empresas atua no setor de comércio. Contudo, identificou-se que seis empresas atuam simultaneamente no ramo de comércio e prestação de serviços. Desta forma, 18 empresas atuam exclusivamente no ramo de comércio e nove delas somente prestam serviços. Apenas uma empresa da amostra atua no ramo de atividade industrial.

### 3.1.1.3 Identificação do respondente

Buscou-se identificar também os respondentes do questionário, para verificar a posição que eles ocupam nas empresas. Como a amostra foi composta de micro e pequenas empresas, esperava-se que grande parte dos respondentes fosse o sócio-proprietário da empresa. A distribuição dos cargos dos respondentes pode ser observada no Gráfico 3.

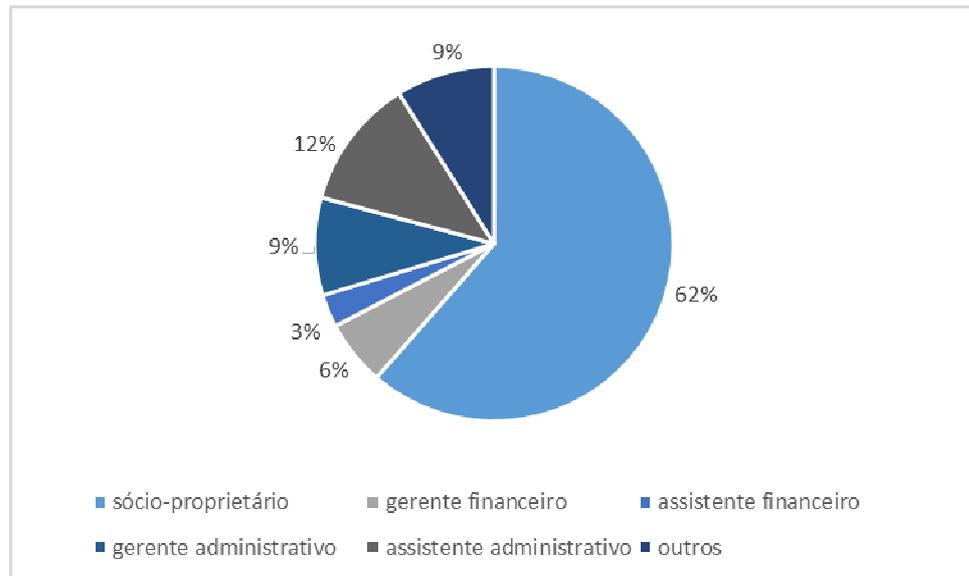


Gráfico 3: Respondente  
Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com o esperado, observa-se que 21 respondentes, ou seja, 62% da amostra, são sócio-proprietários da empresa. Embora, a opção de contador estivesse disponível no questionário, nenhum respondente ocupa o cargo. Verifica-se ainda que dois gerentes financeiros (6%), um assistente financeiro (3%), três gerentes administrativos (9%) e quatro assistentes administrativos (12%) participaram da pesquisa. Tês respondentes possuem outros cargos que não foram contemplados no questionário, e foram classificados como outros (9%), sendo que um respondente foi identificado como funcionário, um como gerente técnico e um como gerente de TI (Tecnologia da Informação).

### 3.2 IMPORTÂNCIA PROCESSO ORÇAMENTÁRIO

Após a identificação da empresa e dos respondentes, averiguou-se a importância e a contribuição do processo orçamentário para a tomada de decisão nas empresas.

### 3.2.1.1 Importância do processo orçamentário

Os respondentes foram questionados sobre a importância do processo orçamentário numa empresa, podendo classificá-lo em muito importante, importante ou pouco importante, conforme demonstrado no Gráfico 4.

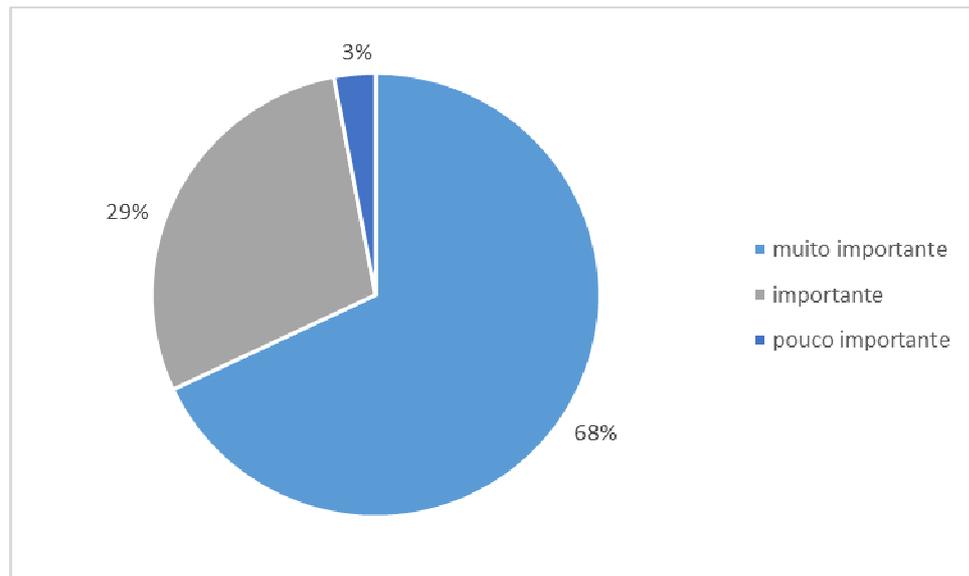


Gráfico 4: Importância do processo orçamentário  
Fonte: Dados da pesquisa

Vinte e três respondentes, ou seja, 68%, classificou o processo orçamentário como sendo muito importante numa empresa, dez respondentes consideraram importante e apenas um respondente, atuante no ramo do comércio, classificou como pouco importante.

### 3.2.1.2 Itens que contribuem na tomada de decisão

Os respondentes identificaram itens do processo orçamentário que contribuem para tomada de decisão, os resultados podem ser verificados no Gráfico 5.

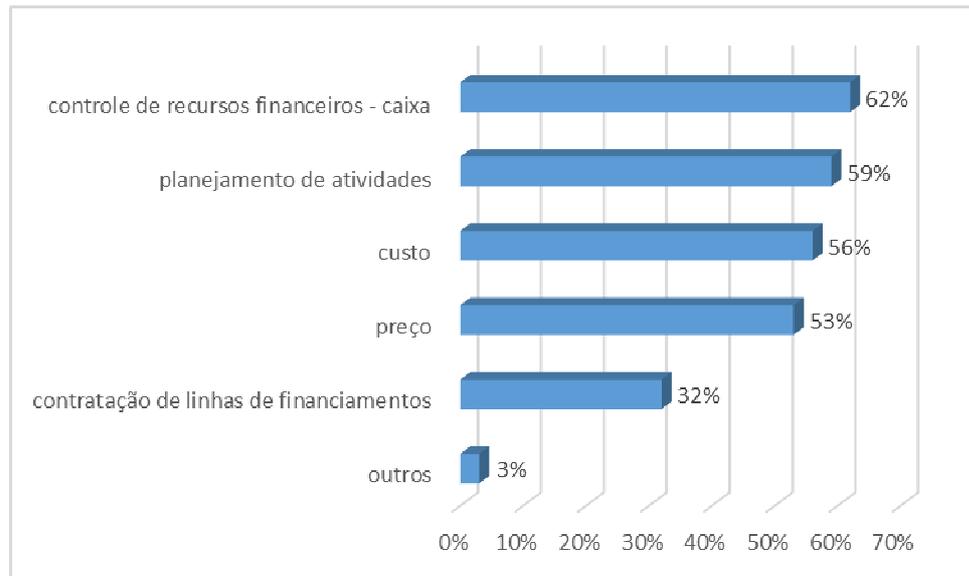


Gráfico 5: Itens que contribuem na tomada de decisão  
Fonte: Dados da pesquisa

Os respondentes, identificaram, como o item do processo orçamentário que mais contribui para tomada de decisão o controle de recursos financeiros – caixa (62%). Por conseguinte, foram elencados planejamento de atividades, custo e preço, respectivamente. A utilização do processo orçamentário para a contratação de linhas de financiamento foi considerada importante para tomada de decisão por 32% dos respondentes. E, um respondente, ou seja, 3%, considerou importante o direcionamento dos custos para determinado público.

### 3.3 UTILIZAÇÃO DO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO

Os respondentes foram questionados sobre a implantação e utilização do processo orçamentário, bem como as dificuldades inerentes processo, modelos utilizados e motivação para adoção ou não do orçamento.

### 3.3.1.1 Dificuldades na implantação e utilização do orçamento

Os respondentes foram questionados sobre os fatores que dificultam a implantação e utilização do processo orçamentário por uma empresa, como pode ser observado no Gráfico 6.

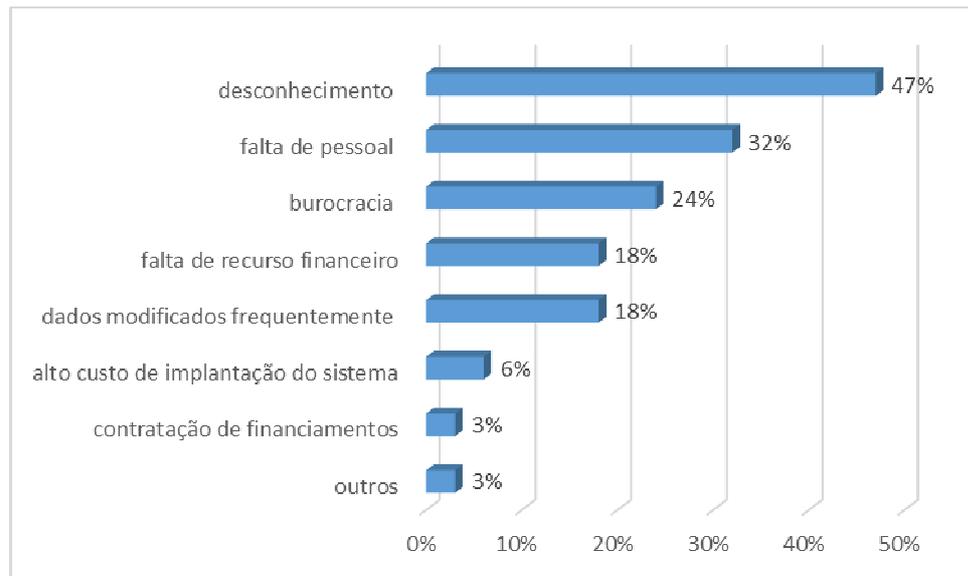


Gráfico 6: Fatores que dificultam a utilização do orçamento  
Fonte: Dados da pesquisa

A maioria dos respondentes identificou como um fator que dificulta a utilização do orçamento, o desconhecimento sobre o mesmo. Por conseguinte, foram elencados a falta de pessoal capacitado para a função, a burocracia para o controle e aplicação do orçamento. Dezoito por cento dos respondentes identificaram que orçamento são dados projetados que podem ser modificados frequentemente dependendo da situação econômica do momento, portanto a variabilidade é um fator dificultante da utilização do processo. A mesma quantidade de respondentes atribuiu a dificuldade de implantação e utilização à falta de recurso financeiro e 3% dos respondentes considerou como fator a falta de tempo para implantação.

### 3.3.1.2 Contribuições da utilização do orçamento

Foi investigado o que pode contribuir para a empresa o uso do processo orçamentário, sendo que os respondentes poderiam elencar os itens descritos ou listar outros itens que julgassem importantes (Gráfico 7).

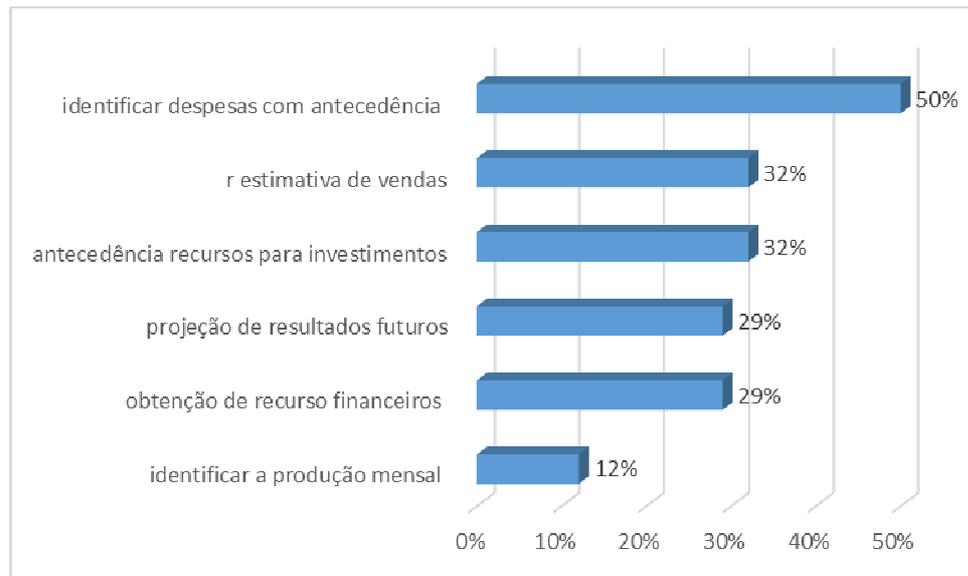


Gráfico 7: Contribuição do orçamento  
Fonte: Dados da pesquisa.

Grande parte dos respondentes, acredita que o processo orçamentário é importante para identificar as despesas com antecedência. Por conseguinte, os respondentes consideraram que o orçamento é importante para estimar as vendas em relação à quantidade e valor, identificar com antecedência recursos para investimentos, possibilitar a projeção de resultados de exercícios futuros, possibilitar a obtenção de recurso financeiros adequados e identificar a produção mensal de acordo com a política de estoque da empresa.

### 3.3.1.3 Adoção do processo orçamentário

As empresas foram questionadas sobre a adoção do processo orçamentário para controle e tomada de decisão, os resultados obtidos podem se analisados no Gráfico 8.

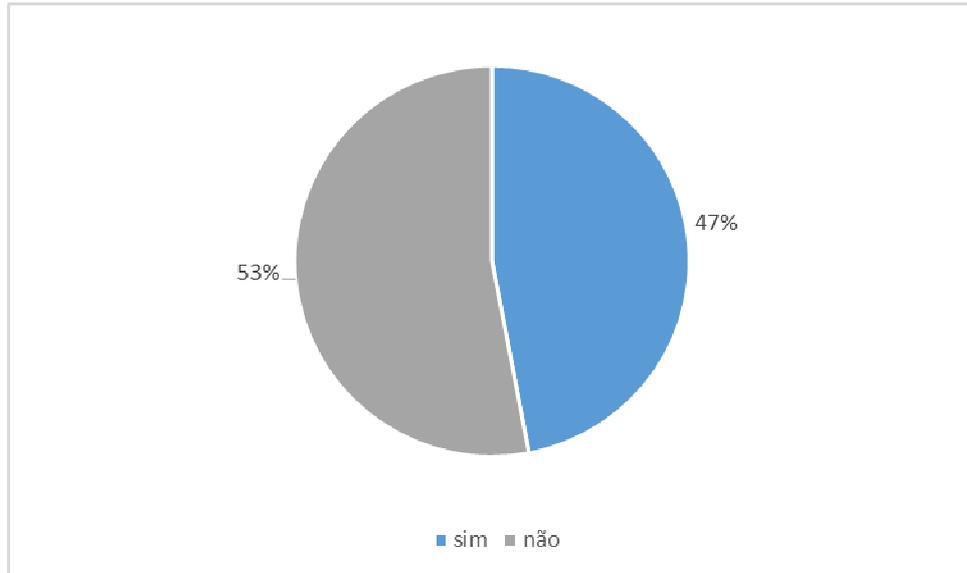


Gráfico 8: adoção do orçamento  
Fonte: dados da pesquisa

Os resultados foram pouco discrepantes, sendo que 47% dos respondentes afirmaram que utilizam o orçamento para controle e tomada de decisão em sua empresa e 53% deram uma resposta negativa.

Para os 16 respondentes que utilizam o processo orçamentário, foi interrogado também qual setor ou atividade da empresa faz uso do orçamento para a tomada de decisão (Gráfico 9).

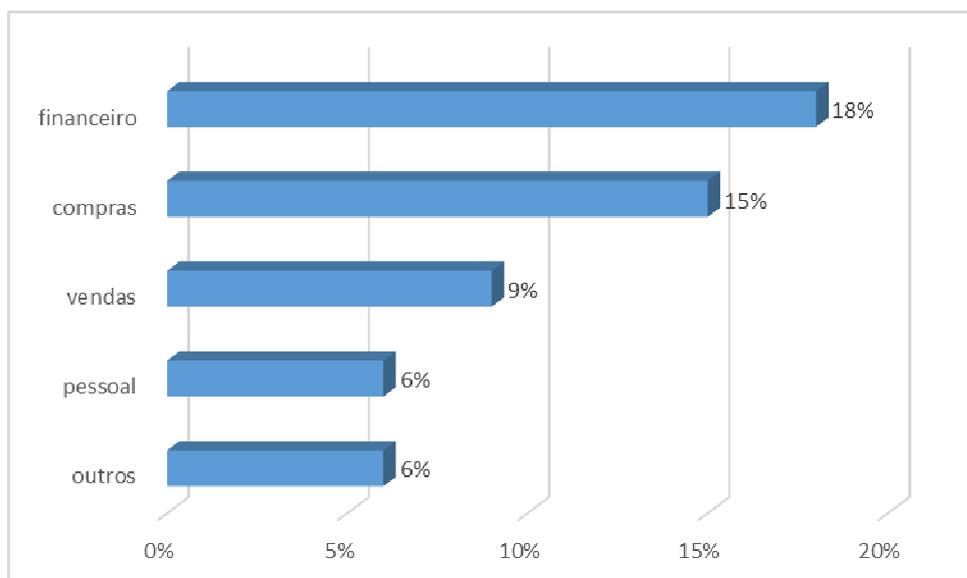


Gráfico 9: setores que utilizam o orçamento  
Fonte: dados da pesquisa

Dezoito por cento de todos os respondentes utilizam o processo orçamentário para auxiliar nas decisões tomadas no setor financeiro, quinze por cento utilizam no setor de compras, nove por cento no setor de venda e seis por cento no setor de pessoal. Ainda, observa-se que seis por cento de todos os respondentes utilizam o processo orçamentário como ferramenta de apoio à tomada de decisão em todas as áreas da empresa. Quando questionados sobre o modelo de orçamento utilizado, uma das empresas não respondeu, oito informaram utilizar o orçamento empresarial, cinco utilizam o orçamento por atividades e duas o orçamento contínuo, conforme demonstrado no Gráfico 10.

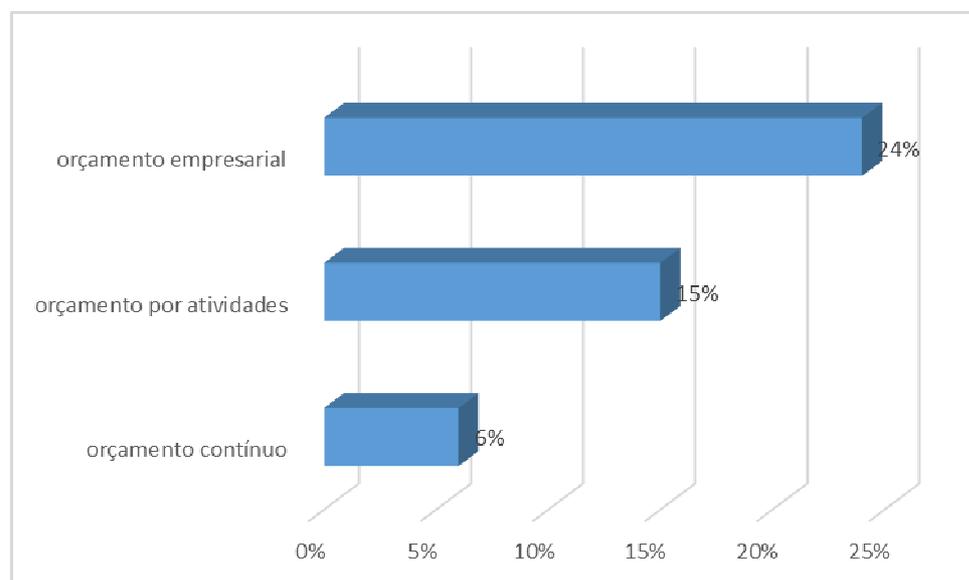


Gráfico 10: Modelo de orçamento  
Fonte: Dados da pesquisa

Dentre os entrevistados que responderam que não utilizam o processo orçamentário como ferramenta de tomada de decisão, os motivos foram diversos. Sendo que o mais comum foi o desconhecimento sobre o assunto e falta de pessoal qualificado para implantação e acompanhamento.

Alguns respondentes afirmaram que o porte da empresa, sendo pequena empresa, geralmente de gestão familiar, tem dificuldades de uma gestão financeira adequada. A falta de tempo do gestor e as diferenças entre os procedimentos fiscais e gerenciais também foram apontados como fatores contribuintes da não utilização do processo orçamentário. Em um dos casos, os gestores não viram a necessidade de implantação de tal sistema, visto que conseguem, ao seu ver, gerir a empresa com as informações que possuem.

Outro respondente, ao ser questionado, informou que desconhece algum processo com esse nome, mas possui controles efetivos de fluxo de caixa e taxa de lucro, para auxiliar na tomada de decisão.

Das empresas que não utilizam o processo orçamentário, pode-se observar no Gráfico 11, que 35 % do total de respondentes gostaria de receber auxílio para implantação do processo, 32% não gostaria de receber orientação sobre a utilização e implantação do orçamento e 6% estariam pensando sobre o assunto.

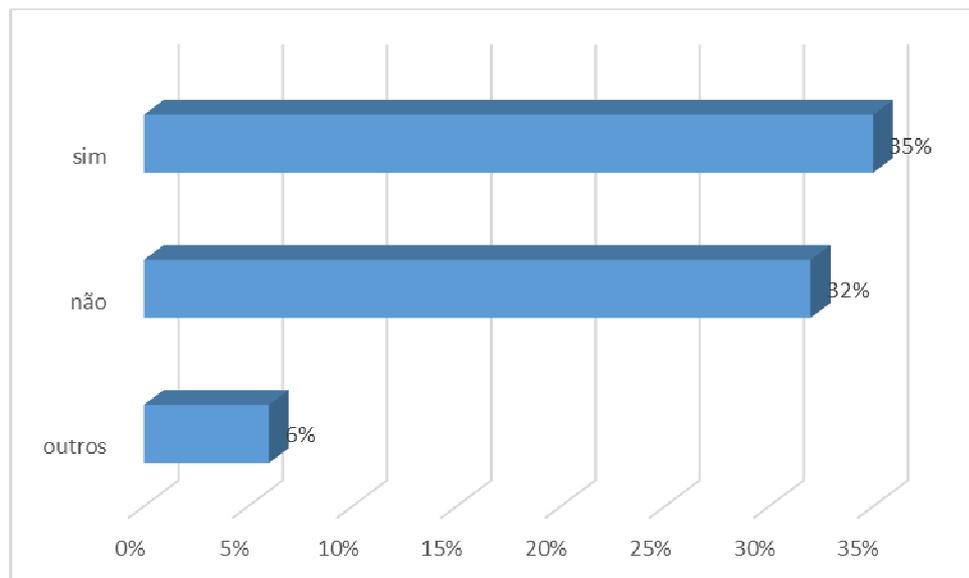


Gráfico 11: Abertura para receber auxílio sobre o tema.  
Fonte: Dados da pesquisa.

Sendo assim, percebe-se que muitos empresários não acreditam que terão alguma vantagem com a utilização do processo orçamentário em suas empresas.

## 4 CONCLUSÃO

A presente pesquisa teve por objetivo identificar se as micro e pequenas empresas da região de Videira utilizam o processo orçamentário para tomada de decisão. A amostra foram empresas integrantes da Associação Comercial, da cidade de Videira, que se prontificaram a responder o questionário *on-line*.

Com base no objetivo principal surgiram quatro objetivos específicos que nortearam esta pesquisa: a) definir processo orçamentário; b) elucidar as fases do processo orçamentário; c) apresentar as vantagens e desvantagens do processo orçamentário para as empresas; d) verificar a relevância do processo orçamentário para a tomada de decisão; e) identificar se as micro e pequenas empresas da região de Videira utilizam-se do processo de orçamento; e f) identificar se os micro e pequenos empresários da região estariam dispostos a implantar o processo orçamentário em suas empresas, caso ele ainda não seja utilizado.

Para obter as respostas a esses quesitos, além da pesquisa bibliográfica, foi elaborado um questionário composto por 12 questões, estando contidos nessas, os itens de verificação.

Em um primeiro momento, buscou-se a caracterização dos respondentes que compõem a amostra, distinguindo o porte da empresa, o ramo de atuação, e o cargo do respondente. Em um segundo momento, verificou-se a opinião dos respondentes sobre no que o processo orçamentário contribui para a empresa. E, por fim, investigou-se se as empresas utilizavam o processo orçamentário para a tomada de decisão e, caso não utilizassem, se estariam dispostas a implantar a ferramenta.

Desta forma, constatou-se que os micro e pequenos empresários consideram muito importante o processo orçamentário para tomada de decisão, principalmente para gerenciamento de caixa, preço, custo e planejamento das atividades futuras. Contudo, reconhecem que fatores como o desconhecimento da ferramenta e a falta de pessoal capacitado dificultam a implantação e utilização da mesma.

Das empresas que fazem uso do processo orçamentário, a maioria utiliza o orçamento empresarial, principalmente no setor financeiro. Quanto as empresas que não fazem uso do processo, as opiniões estão divididas em interesse no conhecimento e aplicação desta ferramenta gerencial. Situação que deve-se principalmente ao porte das empresas, por serem, na maioria de gestão familiar, muitos empresários não veem a necessidade de implantação da ferramenta par gerir seus negócios.

Tendo em vista, o amplo e pouco explorado campo do orçamento em pequenas empresas, recomenda-se também a realização de pesquisas futuras sobre o assunto, sendo que a amostra da presente pesquisa foi relativamente pequena, podendo ocasionar uma distorção nos resultados.

## REFERÊNCIAS

- ACKOFF, R.; FINNEL, E.V.; GHARAJEDAGHI, J. et. al. ***A guide to controlling your corporation's future***. New York: John Wiley, 1984.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções e práticas**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- ANTHONY, Robert N. **Contabilidade gerencial: introdução à contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1970.
- ATKINSON, Anthony A. et. al. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BEUREN, Ilse Maria et al. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2012.
- BOISVERT, Huger. ***La comptabilité de management: price de décision et gestion***. 2. ed. Québec: ERPI Editions Du Renouveau, 1999.
- BORNIA, Antonio C.; LUNKES, Rogério J. Uma contribuição à melhoria do processo orçamentário. *Contabilidade Vista & Revista*, v. 18, n. 4, p. 37-59, out./ dez. 2007
- BROOKSIN, Stephen. **Como elaborar orçamentos**. São Paulo: Publifolha, 2000.
- CARNEIRO, Murilo; MATIAS, Alberto B. **Orçamento empresarial: teoria, prática e novas técnicas**. São Paulo: Atlas, 2011.
- CARPES, A. M. S.; PERTUZATTI, E.; MERLO, R. A. As melhores práticas de controladoria: balanced scorecard como ferramenta de gestão. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**. Florianópolis, v. 6, n.18, p. 9-24, ago/nov. 2007.
- CARVALHO, J. R. S. Orçamento base zero na Eletroluz. ***IBC- Internacional Business Communications***. São Paulo, 2002.
- CERVO, Amado L; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- CHAGAS, Milton J. R.; ARAUJO, Aneide O. Orçamento Empresarial como Ferramenta de Auxílio à Gestão: Um Estudo Empírico nas Indústrias de Calçados da Cidade de Campina Grande - PB. REUNIR – **Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**. n. 3. v. 3. Edição Especial, p. 1-21, 2013.
- FEMENICK, Tomislav R. et al. Conceitos gerais sobre orçamento In: FEMENICK, Tomislav R. (Org.) **Fundamentos, metodologias e práticas do orçamento empresarial**. São Paulo: IPEP; Natal: FACEN, 2006.
- FREZATTI, Fábio. Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial. São Paulo: Atlas, 2000.

FREZATTI, Fábio. Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

FREZATTI, Fábio. Orçamento Empresarial: Planejamento e Controle Gerencial. 5. ed. 2ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

FREZATTI, Fábio et al. Críticas ao orçamento: problema com o artefato ou a não utilização de uma abordagem abrangente de análise? ASAA – Advances in Scientific and Applied Accounting, v. 3, n. 2, p. 190-216, 2010. Disponível em: <<http://asaaccounting.info/asaa/article/view/11/17>>. Acesso em 27 dez. 2013.

GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W. Contabilidade gerencial. 8. ed. Tradução de José Luiz Paravato. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, R. C. V. O orçamento base zero como técnica de planejamento financeiro. Monografia de MBA em finanças, contabilidade e administração de empresas apresentada à Faculdade de Taubaté – UNITAU. Taubaté, 2000.

HANSEN, P. e MOWEN, M.M. **Gestão de custos: contabilidade e controle**. São Paulo: Editora Pioneira, 2003.

HOPE, Anthony. Gestão financeira na terceira onda. HSM Management, n. 15, jul./ago. 1999.

HOPE, Jeremy; FRASER, Robin. Beyond budgeting. New York: Harvard, 1999.

HORGREN, C.T.; FOSTER, G.; DATAR, S.M. Contabilidade de custos. 9. ed. São Paulo: JC Editora, 2002.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Having Trouble With Your Strategy? Then Map It. Revista Harvard Business Review, Sep.-oct./2000.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

LANDRY, M. **A note on the concept of problem**. Organization Studies. 1995.

LEAHY, Tad. As 10 maiores armadilhas do orçamento. **HSM Management**, 2002.

LEITE, Rita Mara et al. Orçamento empresarial: levantamento da produção científica no período de 1995 a 2006. **Revista de Contabilidade e Finanças da USP**, São Paulo, v. 19, n. 47, p. 56-72, mai./ago.2008.

LUNKES, Rogério J.; SCHNORREMBERGER, Darci. **Controladoria na coordenação dos sistemas de gestão**. São Paulo: Atlas, 2009.

LUNKES, Rogério J. **Manual de orçamento**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PADOVEZE, Clóvis L.; TARANTO, Fernando C. **Orçamento empresarial: novos conceitos e técnicas**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

Roy, B. Decision science or decision-aid science? **European Journal of Operational Research**, 1993.

(35) Roy, B. On operational research and decision aid. **European Journal of Operational Research**, 1994.

(36) Roy, B. Multicriteria Methodology for Decision Aiding. **Kluwer Academic Publishers**, Dordrecht, 1996.

SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil – 2003/2005**. Brasília, 2007

SANTOS, José L.; SCHMIDT, Paulo; PINHEIRO, Paulo R.; MARTINS, Marco A. **Fundamentos do orçamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 2008.

SANVICENTE, A. Z.; SANTOS, C. C. **Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

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

UYAR, Ali; BILGIN, Necdet. Budgeting practices in the Turkish hospitality industry: An exploratory survey in the Antalya region. **International Journal of Hospitality Management**. p. 1-11, 2010.

WARREN, Carl S.; REEVE, James M.; FESS, Philip E. **Contabilidade Gerencial**. 2ª ed. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ZDANOWICZ, José E. **Planejamento financeiro e orçamento**. Porto Alegre: Sagra DC Luzzatto, 1995.

## APÊNDICE I

Editar este formulário

### Processo Orçamentário

Andréia de Lima, pós-graduanda do curso de gestão financeira e controladoria, definiu como trabalho de conclusão de curso: identificar se as micro e pequenas empresas da região de Videira utilizam o processo orçamentário para tomada de decisão.

Diante dessa situação, solicitamos o empenho de Vossa Senhoria para responder o questionário abaixo encaminhado de onde serão extraídas informações para alcançar o objetivo que se propõe o estudo.

Informa ainda que as informações prestadas são sigilosas, com preservação da identidade dos respondentes.

#### \*Obrigatório

##### Respondente: \*

- sócio-proprietário
- contador
- gerente financeiro
- assistente financeiro
- gerente administrativo
- assistente administrativo
- Outro:

##### Ramo de atividade da empresa \*

- indústria
- comércio
- prestação de serviços

##### Porte da empresa \*

- grande porte
- médio porte
- pequeno porte
- microempresa

##### Na sua opinião, classifique a importância do processo orçamentário numa empresa: \*

- muito importante
- importante
- pouco importante

Identifique no seu entendimento, itens que o processo orçamentário contribui na tomada

de decisão: \*

- preço
- custo
- controle de recursos financeiros - caixa
- planejamento de atividades
- contratação de linhas de financiamentos
- Outro:

Informe no seu entendimento, o que mais dificulta a implantação e utilização do processo orçamentário por uma empresa: \*

- falta de pessoal capacitado para a função
- desconhecimento sobre o processo orçamentário
- alto custo de implantação do sistema
- burocracia para o controle e aplicação do orçamento
- contratação de linhas de financiamentos
- orçamento são dados projetados que podem ser modificados frequentemente dependendo da situação econômica do momento
- falta de recurso financeiro
- Outro:

No seu entendimento, o que pode contribuir para a empresa o uso do processo orçamentário? Assinale abaixo a alternativa solicitada: \*

- identificar estimativa de vendas em relação à quantidade e valor
- identificar a produção mensal de acordo com a política de estoque da empresa
- possibilita identificar com antecedência recursos para investimentos
- possibilita a obtenção de recurso financeiros adequados
- possibilita identificar com antecedência despesas administrativas, tributárias e financeiras
- possibilita a projeção de resultados de exercícios futuros
- Outro:

Sua empresa adota o processo orçamentário para controle e tomada de decisões? \*

- sim
- não

Se a resposta for sim, informe o setor e/ou atividade da empresa que utilizam o processo orçamentário para tomada de decisão:

- financeiro
- pessoal
- produção
- vendas

- compras
- Outro:

Se a resposta for não, informe os principais motivos que levaram a empresa a não implantar o processo orçamentário até o momento. Descreva os motivos:

Caso a sua empresa já esteja utilizando o processo orçamentário, informe o modelo utilizado:

- orçamento empresarial
- orçamento contínuo
- orçamento flexível
- orçamento base zero
- orçamento perpétuo
- orçamento por atividades
- Outro:

Caso sua empresa ainda não implantou o processo orçamentário para tomada de decisão, estaria disposta a receber orientação e suporte para implantação do processo orçamentário na empresa para tomada de decisão?

- sim
- não
- Outro:

Enviar

*Nunca envie senhas em Formulários Google.*

100% concluído.