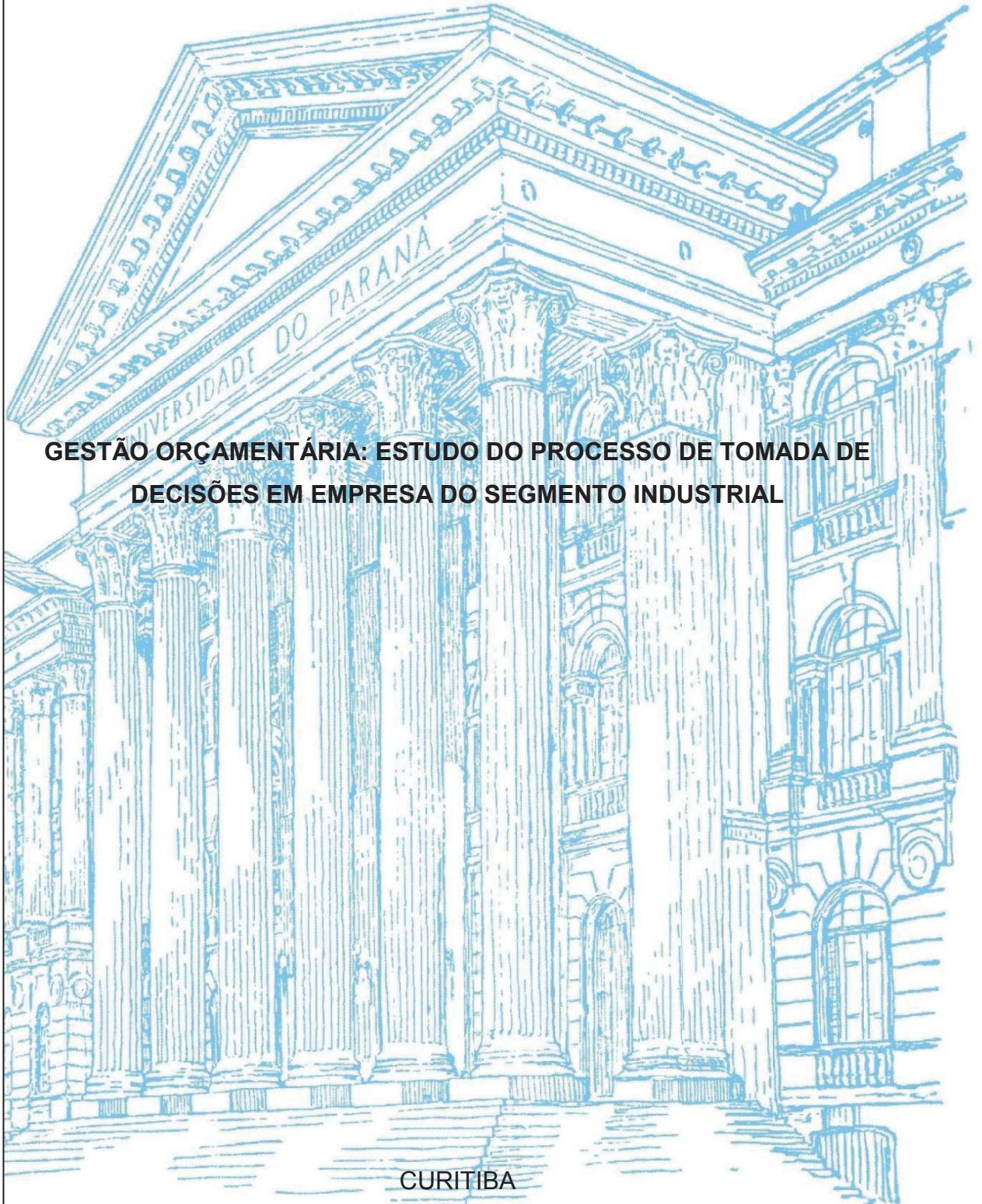


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

JESSICA CRISTINE SABIM



**GESTÃO ORÇAMENTÁRIA: ESTUDO DO PROCESSO DE TOMADA DE
DECISÕES EM EMPRESA DO SEGMENTO INDUSTRIAL**

CURITIBA

2018

J. C. SABIM

GESTÃO ORÇAMENTÁRIA: ESTUDO DO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÕES
EM EMPRESA DO SEGMENTO INDUSTRIAL

2018

JESSICA CRISTINE SABIM

**GESTÃO ORÇAMENTÁRIA: ESTUDO DO PROCESSO DE TOMADA DE
DECISÕES EM EMPRESA DO SEGMENTO INDUSTRIAL**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista, Curso de Especialização em Controladoria, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. MSc. Luiz Rogério Farias

CURITIBA

2018

TERMO DE APROVAÇÃO

JESSICA CRISTINE SABIM

GESTÃO ORÇAMENTÁRIA: ESTUDO DO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÕES EM EMPRESA DO SEGMENTO INDUSTRIAL

Monografia aprovada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista, Curso de Especialização em Controladoria, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, pela seguinte banca examinadora:

Prof. Luiz Rogério Farias
Orientador – UFPR

Curitiba, 30 de junho 2018.

A todas as pessoas que contribuíram para
a realização deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Meu agradecimento especial a Deus acima de tudo.

Agradeço a minha mãe, Marilda, por todo o aprendizado, apoio e dedicação dado por ela.

Agradeço ao meu irmão, Rodrigo, por entender minha necessidade, e todo apoio dado por ele.

Agradeço ao meu noivo, Leniro, pelas horas abdicadas ao seu lado e por todo o seu apoio.

Meu agradecimento especial aos professores Luiz Rogério Farias e Blênio Cezar Severo Peixe, pelos tantos momentos de dedicação e orientação para a elaboração desta Monografia.

A todos os professores que me ajudaram, e principalmente pela dedicação e profissionalismo dos mesmos durante os dois anos em que estivemos juntos.

“O processo orçamentário é indispensável para a administração de qualquer empresa, seja qual for seu tamanho ou natureza. Basta lembrar que empresa sem orçamento é como navio sem rota definida ou avião sem plano de voo.”

ROGÉRIO JOÃO LUNKES, 2007.

RESUMO

Através desta Monografia, buscou-se fazer uma pesquisa acerca da gestão orçamentária e da sua importância como auxílio aos gestores nas tomadas de decisões empresariais. Para sua estruturação foi necessário o levantamento e embasamento teórico explicitando os conhecimentos a partir de diferentes autores e estudiosos da área. O instrumento de pesquisa utilizado para sua formulação foi apenas o levantamento bibliográfico de assuntos pertinentes e relacionados à área. O objetivo principal foi analisar a gestão orçamentária dentro da empresa do segmento industrial, através do levantamento das informações referente à sua importância para a organização, os tipos de orçamento, seus objetivos e características, as fases de elaboração e as vantagens e desvantagens de sua implantação. Também foi necessário identificar as informações essenciais para o processo de tomada de decisões. Os resultados finais deste trabalho evidenciaram a importância da gestão orçamentária no processo de tomada de decisões em meio às constantes mutações do mercado e da economia nos dias atuais.

Palavras-chave: Orçamento Empresarial. Segmento Industrial. Tomada de Decisões.

ABSTRACT

Through this monograph, it was sought to make a research about the budget management and its importance as an aid to the managers in the business decision making. For its structuring it was necessary to raise and base the theoretical explanation of the knowledge from different authors and scholars of the area. The research instrument used for its formulation was only the bibliographic survey of pertinent subjects related to the area. The main objective was to analyze the budget management within the company of the industrial segment, by gathering information regarding its importance to the organization, the types of budget, its objectives and characteristics, the elaboration phases and the advantages and disadvantages of its implantation. It was also necessary to identify the information essential for the decision-making process. The final results of this work evidenced the importance of budget management in the decision making process amidst the constant changes in the market and the economy in the present day.

Key-words: Business Budget. Industrial Segment. Decision-making.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL AO BEYOND BUDGETING.	22
FIGURA 2 – CICLOS DO ORÇAMENTO CONTÍNUO.....	23
FIGURA 3 – RELAÇÕES ENTRE PACOTE, NÚCLEO E VARIÁVEL BASE ZERO.	26
FIGURA 4 – COORDENAÇÃO DE RECURSOS E ATIVIDADES DE UMA EMPRESA.....	32
FIGURA 5 – FLUXO DOS ESTOQUES INDUSTRIAIS.....	40
FIGURA 6 – ORGANOGRAMA EMPRESARIAL.	43
FIGURA 7 – PARTICIPAÇÃO DO ESTADO NO PIB INDUSTRIAL - % (2015)	52
FIGURA 8 – SETORES INDUSTRIAIS NO PARANÁ.....	52

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – ETAPAS DO ORÇAMENTO DE VENDAS.	35
QUADRO 2 – ORÇAMENTO DE PRODUÇÃO.....	36

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – PARTICIPAÇÃO DA INDÚSTRIA NO PIB BRASILEIRO (2000 A 1º TRI/2018).	51
GRÁFICO 2 – PIB BRASILEIRO X SETORES INDUSTRIAIS – 1º TRIMESTRE 2018.	51
GRÁFICO 3 – VARIAÇÃO DO PIB TRIMESTRAL POR SETOR DA ECONOMIA (%).	53

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABB	-	<i>Activity-Based Budgeting</i> – Orçamento por Atividade
ABC	-	<i>Activity-Based Costing</i> – Custeio Baseado em Atividade
BBRT	-	<i>Beyond Budgeting Round Table</i>
CIF	-	Custo Indireto de Fabricação
CNI	-	Confederação Nacional da Indústria
IBGE	-	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IOC	-	Imposto sobre Operação de Crédito
IOF	-	Imposto sobre Operações de Crédito, Câmbio e Seguros
IRRF	-	Imposto de Renda Retido na Fonte
MOD	-	Mão de Obra Direta
NBZ	-	Núcleo de Base Zero
OBZ	-	Orçamento Base Zero
PBZ	-	Pacote de Base Zero
PIB	-	Produto Interno Bruto
SEBRAE	-	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
TIR	-	Taxa Interna de Retorno
VBZ	-	Variável Base Zero
VPL	-	Valor Presente Líquido

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 CONTEXTO E PROBLEMA.....	13
1.2 OBJETIVOS.....	15
1.3 JUSTIFICATIVAS.....	15
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	17
2.1 GESTÃO ORÇAMENTÁRIA.....	17
2.1.1 CARACTERÍSTICAS DO ORÇAMENTO.....	19
2.1.2 OBJETIVOS DO ORÇAMENTO.....	20
2.1.3 IMPORTÂNCIA E TIPOS DE ORÇAMENTO.....	21
2.1.3.1 Orçamento Empresarial.....	22
2.1.3.2 Orçamento Contínuo ou <i>Rolling Forecast</i>	23
2.1.3.3 Orçamento de Base Zero (OBZ).....	25
2.1.3.4 Orçamento Flexível.....	27
2.1.3.5 Orçamento por Atividade.....	28
2.1.3.6 <i>Beyond Budgeting</i>	29
2.1.4 FASES E ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL.....	30
2.1.4.1 Orçamento de Vendas.....	32
2.1.4.2 Orçamento de Produção e de Capacidade.....	35
2.1.4.3 Orçamento de Materiais.....	38
2.1.4.4 Orçamento de Estocagem.....	39
2.1.4.5 Orçamento de Mão de Obra Direta - MOD.....	40
2.1.4.6 Orçamento dos Custos Indiretos de Fabricação – CIF.....	41
2.1.4.7 Orçamento de Despesas Gerais.....	42
2.1.4.8 Orçamento de Investimentos.....	44
2.1.4.9 Orçamento de Financiamentos.....	45
2.1.4.10 Orçamento de Caixa.....	46
2.1.5 PROJEÇÃO DOS DEMONSTRATIVOS CONTÁBEIS.....	47
2.1.6 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO ORÇAMENTO.....	47
2.2 EMPRESA INDUSTRIAL/SEGMENTO INDUSTRIAL.....	49
2.2.1 DIVISÃO SETORIAL DA INDÚSTRIA.....	50
2.2.2 DADOS DA INDÚSTRIA.....	50
2.2.3 INDICADORES INDUSTRIAIS.....	54

2.3 PROCESSO DE TOMADA DE DECISÕES	56
2.3.1 ARMADILHAS NAS TOMADAS DE DECISÕES	57
2.3.2 ELEMENTOS CHAVES DA TOMADA DE DECISÕES	58
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	60
3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO AOS OBJETIVOS.....	60
3.2 TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO A ABORDAGEM DOS PROCEDIMENTOS.....	60
3.3 TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO AO PROBLEMA DE PESQUISA.....	60
3.4 COLETA DOS DADOS E INFORMAÇÕES	60
4 CONCLUSÃO	62
REFERÊNCIAS	65

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTO E PROBLEMA

Diariamente os gestores se vêem sujeitos a tomar decisões práticas, rápidas e eficazes dentro da organização, mas, escolher a melhor alternativa nem sempre é algo fácil e simples de se fazer.

A quantidade insuficiente das informações disponíveis, a racionalidade limitada dos indivíduos e a disponibilidade dos recursos podem tornar esta missão um tanto quanto complexa. Qualquer decisão imprecisa e sem embasamento pode custar caro, em consequência disso os gestores devem analisar minuciosamente todos os fatores com muita responsabilidade e cautela antes de qualquer tomada de decisão.

A implantação do orçamento empresarial na gestão pode auxiliar os gestores a escolher a melhor alternativa. Sua implantação além de facilitar a administração empresarial, possibilita reduzir riscos, custos, observar setores eficientes e ineficientes, dar uma melhor alocação aos recursos escassos, fortalecer a administração, entre outras vantagens.

Considerado uma ótima ferramenta para a gestão de uma organização, o orçamento empresarial proporciona um melhor planejamento e controle de todos os setores, através da projeção das receitas e dos gastos para um determinado período de tempo.

Embora freqüentemente aperfeiçoada, o orçamento é uma ferramenta antiga. Desde os primórdios já se observava sua importância, onde a necessidade de se calcular a quantidade de alimento era necessário para se passar os longos períodos de inverno.

Muitos autores apontam o orçamento empresarial como o instrumento mais antigo e tradicional da gestão financeira. Atualmente percebemos que o processo orçamentário é indispensável para a gerência de qualquer empresa, independente do seu tamanho. Lunkes (2007) considera uma empresa sem orçamento como um navio sem rota definida ou avião sem plano de vôo, ou seja, totalmente fora de rumo.

Para Walther e Skousen (2009, p.10, tradução nossa), “um orçamento é um plano financeiro detalhado que quantifica expectativas e ações futuras relativas a

aquisição e uso de recursos. Os orçamentos não garantem o sucesso, mas certamente ajudam a evitar falhas”.

A partir deste contexto, surge o problema da pesquisa: Quais as informações necessárias para o processo de tomada de decisões em empresa do segmento industrial considerando a gestão orçamentária?

1.2 OBJETIVOS

- Objetivo Geral

Este trabalho tem a finalidade de analisar a gestão orçamentária dentro da empresa do segmento industrial, bem como identificar as informações necessárias para o processo de tomada de decisão.

- Objetivos Específicos:

- (i) Levantar as informações relacionadas à gestão orçamentária para auxiliar no processo de tomada de decisões;
- (ii) Mapear os principais recursos que estão contemplados no orçamento da empresa;
- (iii) Consolidar o levantamento por meio da identificação dos indicadores que contribuem para o processo de tomada de decisões da empresa.

1.3 JUSTIFICATIVAS

Tomar a melhor decisão dentro de uma organização, nem sempre é algo fácil, simples e rápido de se fazer. Escolher a melhor alternativa pode ser um tanto quanto complexo.

Para muitos autores esta dificuldade decisória pode ser mitigada com a elaboração e implantação do processo orçamentário dentro da organização, a fim de embasar as escolhas em cima de dados mais concretos.

As informações obtidas pelos gestores por muitas vezes não são tão claras e objetivas para se tomar uma decisão precisa. A racionalidade dos indivíduos envolvidos no processo decisório é limitada, por muitas vezes não há todas as informações necessárias e muito menos tempo disponíveis para se tomar a decisão correta de uma maneira prática, rápida e eficaz.

As constantes mutações do mercado e da economia atual exigem que as empresas estejam bem preparadas para as mudanças impostas, prevendo o que pode acontecer futuramente e conseguir tomar o controle prontamente da situação.

Organizações com um bom planejamento são notórias nos dias atuais, e o orçamento aparece como um importante instrumento competitivo.

O orçamento empresarial está nas organizações para fornecer algumas das ferramentas necessárias, das quais podemos preparar a organização para o futuro, definindo metas e objetivos, como também auxiliar os gestores na tomada de decisão, livrando a companhia de eventuais imprevistos.

Através da gestão orçamentária podemos determinar outras alternativas possíveis de decisões, pois, a mesma possibilita uma análise de todas as áreas da empresa, desde a compra dos insumos até a venda do produto acabado, de forma que todos os envolvidos possam trabalhar sinergicamente em busca de bons resultados.

A importância do estudo deste tema contribuirá para meu enriquecimento e desenvolvimento tanto pessoal quanto profissional, aumentando a gama de atuação na área de Controladoria da empresa, além de ser um dos pré-requisitos para a obtenção do título de especialista em controladoria.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 GESTÃO ORÇAMENTÁRIA

Empresas bem organizada sabem a importância da gestão orçamentária em seu planejamento e controle financeiro. Além do suporte dado na definição das metas e dos objetivos, o orçamento pode ser uma ferramenta para facilitar as tomadas de decisões, preparando a companhia para o futuro, livrando-as de assumir atitudes reativas.

A gênese orçamentária vem desde a pré-história, quando havia a necessidade de se prever a quantidade de alimento para os longos períodos de invernos passados pelos homens das cavernas. Nesta época já se observava a importância do orçamento e a sua aplicabilidade.

A origem da palavra *orçamento* deve-se aos antigos romanos, que usavam uma bolsa de tecido chamada de *fiscus* para coletar os impostos. Posteriormente, a palavra foi também utilizada para as bolsas da tesouraria e também para os funcionários que as usavam (...). Na França o termo era conhecido como *bouge* ou *bougette*, e vem do latim *bulga*. (LUNKES, 2007, p.24).

Pode-se observar uma série de definições para o termo orçamento, uma vez que dependerá da perspectiva de cada autor. Segundo o dicionário Michaelis (2017), orçar significa: “Discriminação da receita e da despesa com a devida aplicação da verba”.

De acordo com Lunkes (2007, p. 28):

O orçamento pode ser definido como um plano dos processos operacionais para um determinado período. Ele é uma forma representativa dos objetivos econômico-financeiros a serem atingidos pela organização. (...) além de serem parâmetros para avaliação dos planos, permitem a apuração do resultado por área de responsabilidade, desempenhando papel de controle por meio dos sistemas de custos e contabilidade.

Segundo Padoveze (2005, p. 173):

Podemos definir orçamento como a expressão formal e quantitativa de planos de curto prazo. O orçamento caracteriza-se pela quantificação e mensuração econômica das atividades planejadas e programadas para o próximo exercício.

Para Hoji (2012, p. 404):

O orçamento geral retrata a estratégia da empresa e evidencia, por meio de um conjunto integrado por orçamentos específicos, subdivididos em quadros auxiliares, onde estão refletidas quantitativamente as ações e políticas da empresa, relativas a determinados períodos futuros.

Desta forma podemos observar que os primeiros passos para uma organização iniciar seu planejamento estratégico, e ser bem colocada no mercado atual, é iniciando uma boa gestão orçamentária, tendo como base dados consistentes e eficientes, estabelecendo suas metas e objetivos preparando-se para os cenários futuros.

As decisões financeiras devem ser tomadas com base em informações geradas por sistema de informações contábeis e financeiras adequadamente estruturado. (HOJI, 2012, p. 403-404)

Um dos instrumentos mais importantes utilizados em tomadas de decisões financeiras é o orçamento empresarial, que é representado pelo orçamento geral que por sua vez, é composto por orçamentos específicos. (HOJI, 2012, p. 404).

Moreira¹ (1989, citado por HOJI, 2012, p. 404) descreve o orçamento geral como:

Um conjunto de planos e políticas que, formalmente estabelecidos e expressos em resultados financeiros, permite à administração conhecer, a priori, os resultados operacionais da empresa e, em seguida, executar os acompanhamentos necessários para que os resultados sejam alcançados e os possíveis desvios sejam analisados, avaliados e corrigidos.

Geralmente o orçamento é elaborado para o prazo de um ano, e possibilita uma vasta atuação de controle da organização, que segundo Padoveze (2005, p. 173), podemos destacar:

Controle antecedente dá-se pela sua própria estrutura de mensurar os resultados planejados; o *controle concomitante* acontece, após a inserção do plano orçamentário no Sistema de Informação Contábil, na possibilidade de que cada gestor, na decisão de um evento, faça o confronto com os dados programados; e o *controle subsequente* dá-se naturalmente pela análise das variações orçamentárias em relação aos dados reais.

¹ MOREIRA, J. C. **Orçamento Empresarial: Manual de Elaboração**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1989. p.15.

A função do planejamento orçamentário é coordenar as várias atividades de uma organização para que os objetivos da companhia sejam alcançados, ao invés de somente objetivos departamentais ou divisionais. (FIGUEIREDO E CAGGIANO, 2004, p. 120).

Orçar os gastos, prever as despesas, observar setores ineficientes, reduzir os custos, controlar o fluxo de caixa, torna-se mais fácil com a aplicação do orçamento na gestão, torna-se um diferencial frente às concorrentes e auxilia na superação das dificuldades.

O processo de planejamento e controle, para a elaboração e implantação da gestão orçamentária da organização, pode variar de acordo com o modelo e cultura da gerência empresarial. Cada organização deve tratar de forma distinta seu orçamento, alinhando as vantagens e desvantagens e os tipos de orçamento de acordo com sua natureza, para que se possa adotar uma ferramenta eficaz de gestão.

2.1.1 CARACTERÍSTICAS DO ORÇAMENTO

O processo orçamentário realiza-se no curto prazo, normalmente um ano, e fornece uma direção dos passos que os gestores devem seguir no período corrente para que os objetivos organizacionais sejam atingidos. (FIGUEIREDO E CAGGIANO, 2004, p. 119).

Dentro deste contexto, podemos observar que o orçamento empresarial possui algumas características, no qual, segundo Padoveze (2005, p. 174), alguns pontos merecem ser destacados:

- I. É formal, pois, precisa atingir toda a hierarquia da empresa, desde a cúpula até o menor nível de comando hierárquico;
- II. Reproduz as estruturas atualmente existentes e as planejadas que afetarão o período orçamentário;
- III. Deve obedecer rigidamente à estrutura contábil, de planos de contas e centros de custos, despesas e receitas;
- IV. Deve ser incorporado ao Sistema de Informação Contábil, por meio dos lançamentos orçamentários;
- V. O período anual tem de ser segmentado em seus 12 meses, não devendo existir orçamentos trimestrais, já que a apuração de resultados empresariais tem de ser no mínimo, mensal;
- VI. Deve ser consolidado e finalizado em um orçamento das Demonstrações Financeiras Básicas (Demonstração de Resultados, do Balanço Patrimonial, Fluxo de Caixa), complementado por análise financeira e de rentabilidade.

Vale lembrar que a característica do orçamento não se restringe apenas em estabelecer metas e objetivos, prevendo o futuro e tomando seu controle. O orçamento possibilita coordenar os objetivos de todas as áreas da organização, fazendo com que cada área trabalhe em conjunto na busca de resultados.

2.1.2 OBJETIVOS DO ORÇAMENTO

O orçamento empresarial deve unir todos os objetivos da organização em busca de eficácia e controle dos resultados. Para Padoveze (2013, p. 199), o ponto fundamental [do orçamento] é o processo de estabelecer e coordenar objetivos para todas as áreas da empresa, de forma tal que todos trabalhem sinergicamente em busca dos planos de lucros.

Ainda segundo Padoveze (2013, p. 199), alguns exemplos de propósitos gerais que devem estar contidos no plano orçamentário, podem ser:

- I. Orçamento como sistema de autorização: o orçamento aprovado não deixa de ser um meio de liberação de recursos para todos os setores da empresa, minimizando o processo de controle;
- II. Um meio para projeções e planejamento: O conjunto das peças orçamentárias será utilizado para o processo de projeções e planejamento, permitindo, inclusive, estudos para períodos posteriores;
- III. Um canal de comunicação e coordenação: incorporando os dados do cenário aprovado e das premissas orçamentárias, é instrumento para comunicar e coordenar os objetivos corporativos e setoriais;
- IV. Um instrumento de motivação: na linha de que o orçamento é um sistema de autorização, ele permite um grau de liberdade de atuação dentro das linhas aprovadas, sendo instrumento importante para o processo motivacional dos gestores operacionais;
- V. Um instrumento de avaliação e controle: considerando também os aspectos de motivação e autorização, é lógica a utilização do orçamento como instrumento de avaliação de desempenho dos gestores e controle dos objetivos setoriais e corporativos;
- VI. Uma fonte de informações para a tomada de decisão: contendo os dados previstos e esperados, bem como os objetivos setoriais e corporativos, é uma ferramenta essencial para decisões diárias sobre os eventos econômicos de responsabilidade dos gestores operacionais.

Para um melhor resultado na implantação da gestão orçamentária, este deve estar acessível a todos os envolvidos indiferente de cargo hierárquico, aberto a críticas e opiniões, todos devem ser ouvidos e participar de forma ativa. Deve haver coordenação dos objetivos gerais com os objetivos específicos. (PADOVEZE, 2013).

Conforme descreve Padoveze (2013, p.200), podemos listar alguns princípios gerais para a estruturação do plano orçamentário:

- I. Orientação para objetivos: o orçamento deve se direcionar para que os objetivos da empresa e dos setores específicos sejam atingidos eficiente e eficazmente;
- II. Envolvimento dos gestores: todos os gestores responsáveis por um orçamento específico devem participar ativamente dos processos de planejamento e controle, para obtermos o seu comprometimento;
- III. Comunicação integral: compatibilização entre o sistema de informações, o processo de tomada de decisões e a estrutura organizacional;
- IV. Expectativa realística: para que o sistema seja motivador, deve apresentar objetivos gerais e específicos, que sejam desafiadores, dentro da melhor visão da empresa, mas passíveis de serem cumpridos;
- V. Aplicação flexível: o sistema orçamentário não é um instrumento de dominação. O valor do sistema está no processo de produzir os planos, e não nos planos em si. Assim, o sistema deve permitir correções, ajustes, revisões de valores e planos.
- VI. Reconhecimento dos esforços individuais e de grupos: o sistema orçamentário é um dos principais instrumentos de avaliação de desempenho, etc.

2.1.3 IMPORTÂNCIA E TIPOS DE ORÇAMENTO

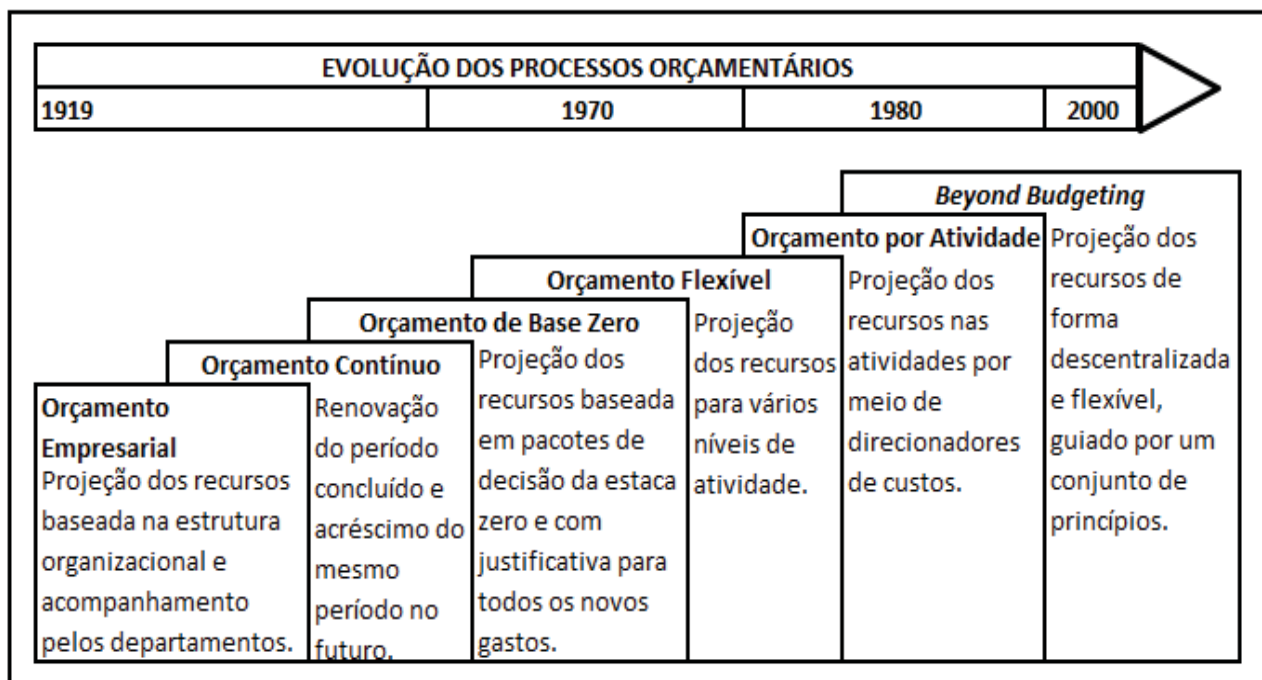
O orçamento é capaz de proporcionar a organização conscientização dos gastos e a melhor utilização dos recursos escassos. Podem-se diagnosticar as áreas da empresa que mais estão demandando capital, permitindo aos gestores um enfoque maior dentro todos os departamentos para a elaboração de uma análise mais detalhada ao devido setor, podendo assim atingir maior eficiência em todas as áreas da organização.

O orçamento pode ser utilizado de formas diferentes, dentre elas, conforme descritos por vários autores aqui já citados, como um instrumento de planejamento, através da projeção das receitas e dos gastos até se chegar ao lucro, ou seja, o principal objetivo da empresa. E também como um instrumento de controle, onde os gestores podem observar se as devidas metas estipuladas foram alcançadas, se houveram variações ano a ano, mês a mês e assim sucessivamente, gerando maior domínio e controle da empresa, onde se possam analisar os dados e tomar as devidas decisões baseados em dados concretos.

Através do orçamento, o planejamento estratégico, que é voltado para o longo prazo, de acordo com Hoji (2012, p.404), pode ser traduzido em quantidades e valores, de forma resumida, apresentando-os em quadros elaborados durante a fase de formulação da estratégia, facilitando, dessa forma, a compreensão e a análise dos planos.

Com o passar dos anos o orçamento empresarial, assim como outras ferramentas gerenciais, sofreu adaptações, dos quais no estudo de Lunkes (2007), foram divididos em seis processos orçamentários: Orçamento empresarial; orçamento contínuo; orçamento base zero; orçamento flexível; orçamento por atividades e por fim o *Beyond Budgeting*.

FIGURA 1 – DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL AO BEYOND BUDGETING.



FONTE: Adaptado de LUNKES (2007, p. 39).

2.1.3.1 Orçamento Empresarial

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. (LUNKES, 2007, p. 38).

Para Lunkes (2007, p. 41) o orçamento empresarial teve sua origem na administração pública e foi utilizado como instrumento de planejamento e controle das operações empresariais pela primeira vez na Du Pont², nos Estados Unidos, em 1919.

² Du Pont - E. I. du Pont de Nemours and Company – empresa americana de produtos químicos. Considerada a segunda maior empresa química do mundo em termos de volume de capital, e a quarta em termos de receita. Tem sede em Wilmington, no estado do Delaware.

Ainda segundo Lunkes (2007), o detalhamento do orçamento empresarial dependerá de empresa para empresa dependendo no nível de detalhes e complexidade. Vale lembrar que durante sua elaboração, deve-se sempre dar importância a comunicação e a análise dos objetivos e planos estratégicos da empresa.

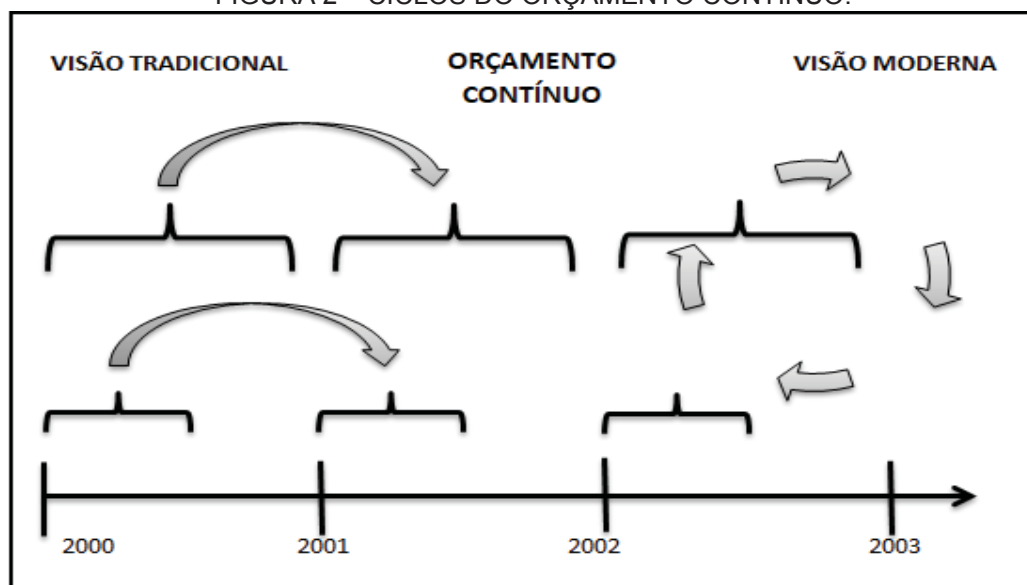
2.1.3.2 Orçamento Contínuo ou *Rolling Forecast*

A característica básica do orçamento contínuo, ou também conhecido como *rolling forecast*, é a de, independente do tempo já transcorrido, sempre abrange um ciclo orçamentário completo, seja este o de um ano, dezoito meses e daí por diante. (NASCIMENTO E REGINATO, 2010, p. 206).

Lunkes (2007, p. 75) acrescenta que o orçamento contínuo é baseado em um prazo movente que se estende em função de um período fixo. Quando um período termina, outro é acrescentado ao final do ciclo.

A idéia principal dessa modalidade de orçamento é acrescentar no final de cada ciclo um novo período. O orçamento contínuo é atualizado em um período menor de tempo, que vai de acordo com a necessidade da empresa. Geralmente os gestores o elaboram para o prazo de 12 meses, e substituem normalmente o período atual a seu término pelo mesmo período no futuro, gerando um ciclo contínuo. (LUNKES, 2007).

FIGURA 2 – CICLOS DO ORÇAMENTO CONTÍNUO.



FONTE: Adaptado de LUNKES (2007, p. 75).

Welsch³ (1983, citado por LUNKES, 2007, p. 76), o orçamento contínuo é freqüentemente usado quando se acredita que planos realistas podem ser feitos para curtos períodos e é desejável ou necessário replanejar e refazer projeções continuamente por força das circunstâncias.

O orçamento contínuo permite que a gestão da empresa realinhe sua expectativa com o resultado esperado para um dado ano, também possibilita a visibilidade de sua administração sobre um período de tempo fixo à frente. (NASCIMENTO E REGINATO, 2010).

Segundo Nascimento e Reginato (2010), essa modalidade de orçamento sugere uma permanente revisão da estratégia da empresa, sempre visando ao aproveitamento de oportunidades e à minimização de riscos decorrentes das ameaças providas do meio ambiente empresarial.

Lunkes (2007, p. 84), cita as três maiores vantagens do orçamento contínuo em relação aos outros processos orçamentários:

- I. Facilidade em orçar períodos menores, de forma contínua e no menor tempo;
- II. Incorporação de novas variáveis;
- III. Resulta em um orçamento mais preciso e detalhado.

Nascimento e Reginato (2010) destacam a desvantagem da implantação deste orçamento, referente à mobilização permanente das principais áreas da empresa em torno de sua elaboração, por demandar muito tempo e esforço, que poderiam estar sendo alocados em outras atividades. Porém, este custo pode valer a pena no fato de que os gestores estariam sempre atualizando os principais aspectos ambientais que afetam o negócio.

O orçamento contínuo é adequado a empresas com produtos com ciclo de vida muito curto e processos que exigem rapidez nas mudanças. Temos como exemplo as empresas de tecnologia, que possuem um ciclo de vida muito curto devido às rápidas mudanças tecnológicas. (LUNKES, 2007).

³ WELSCH, G. A. **Orçamento Empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1983.

2.1.3.3 Orçamento de Base Zero (OBZ)

A filosofia do orçamento base zero está em romper com o passado, em dizer que ele nunca deve se basear na observação dos dados anteriores, pois eles podem conter ineficiências. (PADOVEZE, 2013, p. 203). O que o orçamento contínuo acaba por manter.

Para Padoveze (2013, p. 203) a questão fundamental permanente para o orçamento base zero é a seguinte: não é porque aconteceu que deverá acontecer. Ou seja, não é porque ocorreu no passado, que irá se repetir no futuro.

No OBZ o ano anterior não é usado como ponto de partida para elaboração do atual.

Esse orçamento requer que todas as atividades estejam justificadas e priorizadas antes de serem tomadas as decisões relativas à quantia de recursos a serem alocados a cada pacote. (LUNKES, 2007, p. 86).

A desvantagem dos outros métodos orçamentários é que os mesmos perpetuam as ineficiências do passado. Basicamente, o orçamento de base zero projeta todas as peças como se estivessem sendo compiladas pela primeira vez. (LUNKES, 2007).

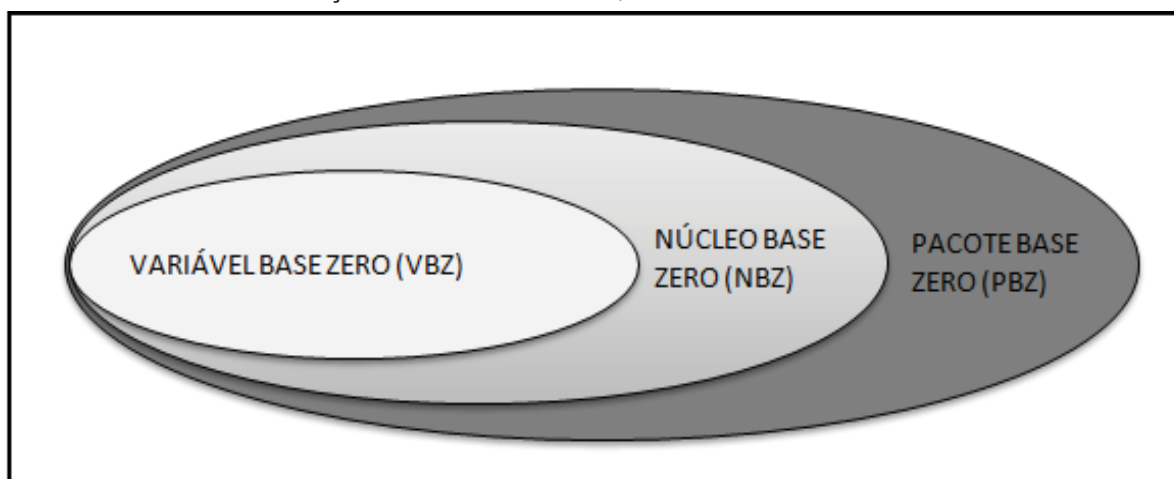
Segundo Nascimento e Reginato (2010), o orçamento base zero tem a capacidade de estimular os gestores das empresas a pensarem em suas operações tendo como base o que pretendem alcançar no futuro, desprezando todo o histórico de receitas e custos do passado.

A principal vantagem da OBZ é a de que não se utiliza as informações históricas para projeção do futuro, possibilitando a correção de distorções causadas por anomalias operacionais que poderia não se repetir no futuro. (NASCIMENTO E REGINATO, 2010).

Nascimento e Reginato (2010) destacam a desvantagem da adoção do OBZ, referente à mobilização dos principais gestores da empresa em torno de sua elaboração, que devido à quantidade de análise exigida, requer tempo superior para sua estruturação.

Lunkes (2007) descreve as três divisões das quais o orçamento base zero pode ser dividido: o pacote de base zero (PBZ); variável base zero (VBZ) e; o núcleo de base zero (NBZ).

FIGURA 3 – RELAÇÕES ENTRE PACOTE, NÚCLEO E VARIÁVEL BASE ZERO.



FONTE: Adaptado de LUNKES (2007, p. 89).

Segundo Pyhrr⁴ (1981, citado por LUNKES, 2007, p. 88) o pacote de base zero (PBZ), 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 aprová-la ou rejeitá-la.

Seriam alguns exemplos de PBZ: os pacotes de aluguéis, pacote de utilidades, pacote pessoal, pacote fretes, etc.

A variável base zero (VBZ) é a menor unidade de acumulação dos gastos, como a conta contábil que registra o consumo dos recursos. Pode-se utilizar como exemplo a conta “cartucho para impressora”, “canetas”, entre outros. (LUNKES, 2007, p. 88).

O núcleo de base zero (NBZ) é a junção de várias VBZ por apresentarem natureza de gasto semelhante e, também para facilitar o controle pelo responsável. Temos como exemplo: “material de escritório”. (LUNKES, 2007, p. 89).

Para Padoveze (2013, p.203), o conceito de orçamento base zero é precursor do conceito mais atual de reengenharia, ou seja, rediscutir a empresa com base em seus processos e na existência necessária deles.

⁴ PYHRR, Peter A. **Zero-base budgeting: a practical management tool for evaluating expenses**. New Jersey: Wiley, 1973.

2.1.3.4 Orçamento Flexível

O orçamento flexível se diferencia dos demais modelos orçamentários por ter a sua base definida a partir da quantidade de unidades de produtos que se pretende vender, de forma detalhada, bem como pela correlação dessas unidades com os custos variáveis que são necessários para obtê-las. (NASCIMENTO E REGINATO, 2010).

Segundo Nascimento e Reginato (2010), essa particularidade do orçamento flexível, permite com que o orçamento possa ser ajustado, diferente do originalmente estimado.

As bases desse método orçamentário foram lançadas no início de 1970 na Alemanha por Kilger e Plaut, conhecidas como *GrenzPlankostenrechnung*, ou GPK, e incorporava dois princípios básicos:

- Os centros de responsabilidade com o controle; e
- O cálculo de custos por produto e a nítida separação entre custos fixos e variáveis por centro. (LUNKES, 2007, p. 107).

Padoveze (2013, p. 203), esclarece que em vez de um único número determinado de volume de produção ou vendas, ou volume de atividade setorial, a empresa admite uma faixa de nível de atividades, em que tendencialmente se situarão tais volumes de produção ou vendas.

A base para a elaboração do orçamento flexível é a perfeita distinção entre custos fixos e variáveis. Estes seguirão o volume de atividade, enquanto os custos fixos terão tratamento tradicional. (PADOVEZE, 2013, p. 203).

Padoveze (2013) lembra que o orçamento flexível não assume nenhuma faixa de quantidade ou nível de atividade esperado. Os dados unitários, e as quantidades a serem assumidas são as que realmente acontecem.

Segundo Nascimento e Reginato (2010, p. 206) as etapas básicas para a elaboração do orçamento flexível são:

- I. Estimarem-se as quantidades de unidades a serem vendidas;
- II. Estabelecerem-se os preços unitários de cada unidade;
- III. Estabelecerem-se os custos e despesas variáveis relacionados a tais unidades;

- IV. Avaliação dos melhores critérios para a alocação dos custos indiretos de fabricação a cada unidade; e
- V. Estabelecimento do fator de alocação dos custos indiretos às unidades a serem vendidas.

Como o orçamento flexível foge do fundamento de orçamento, que é prever o que vai acontecer, para Padoveze (2013, p. 204), esse conceito dificulta, em muito, a continuidade do processo orçamentário, que são as projeções dos demonstrativos contábeis.

Já para Nascimento e Reginato (2010, p. 206), o orçamento flexível é um instrumento com grande poder informacional e, dada a sua flexibilidade, pode substituir, com vantagens, outros tipos de orçamento, ou completá-los nos aspectos em que estes não o permitem.

O orçamento flexível possibilita a identificação da origem das diferenças, se foram causadas pela variação de preço, volume, etc. ou por eficiência ou ineficiência do uso de materiais, mão de obra, etc. (LUNKES, 2007).

Para tomar decisões acertadas, é preciso ter claras as causas dessas variações, para então determinar ações que venham corrigir tais distorções. (LUNKES, 2007, p. 117).

Para Lunkes (2007) o orçamento flexível pode ser usado para preparar a empresa antes que algum evento aconteça, e orçar para uma gama de atividades pode ajudar gestores a lidar com as incertezas do ambiente.

2.1.3.5 Orçamento por Atividade

O orçamento por atividade, também conhecido como orçamento ABB (*Activity-Based Budgeting*), se dá a partir do Custeio Baseado em Atividades, o ABC (*Activity-Based Costing*). (LUNKES, 2007).

Esta metodologia, ABC, proporciona uma alocação mais criteriosa dos custos indiretos a partir do conhecimento das atividades desenvolvidas na empresa. (LUNKES, 2007, p. 119).

O orçamento por atividades focaliza as atividades e os recursos para atingir as metas orçamentárias. Para isso os orçamentos são elaborados periodicamente, baseados em estimativas das quantidades de atividades necessárias em combinação com os padrões de consumo e direcionadores de custo. (LUNKES, 2007).

Lunkes (2007, p. 123), descreve o orçamento por atividades como:

Um plano quantitativo e financeiro que direciona a empresa a focalizar atividades e recursos visando atingir objetivos estratégicos. [...] é a expressão do plano esperado pela empresa, refletindo a previsão dos direcionadores de custos e atividades necessárias para executar o volume dos objetos de custos. É uma ferramenta para obter consenso e compromisso dos colaboradores com o objetivo de guiar a empresa por meio de metas essenciais, que envolvem receita, custo, qualidade, tempo e inovação.

Horngren, Foster e Datar⁵ (1997, citado por LUNKES, 2007, p. 140), descrevem as seguintes vantagens desse orçamento:

- I. Capacidade de elaborar orçamentos mais realistas;
- II. Melhor identificação dos recursos necessários;
- III. Associação dos custos à produção;
- IV. Vinculação mais clara dos custos com a responsabilidade do quadro funcional; e
- V. Identificação das folgas orçamentárias.

O modelo ABB permite a empresa construir um plano integrado e com ampla visão de todas as atividades e recursos consumidos atingindo as metas estratégicas da organização. Esta visão sistêmica dos materiais consumidos possibilita que todos os envolvidos no processo orçamentário consigam identificar e lidar com a falta e o excesso de capacidade.

2.1.3.6 *Beyond Budgeting*

O modelo *beyond budgeting*, tem como proposta a descentralização da gestão empresarial, neste caso, cada gestor seria responsável por seu nível de operação. (Lunkes, 2007).

De acordo com Hope e Fraser⁶ (2003, citado por LUNKES, 2007, p. 147), o processo orçamentário adotado pela maioria das empresas deve ser abolido. Tal medida abre caminho para redes descentralizadas que permitem ajustes rápidos às condições de mercado.

Beyond Budgeting pode ser traduzido como “além do orçamento”, e foi desenvolvido pelo *Beyond Budgeting Round Table (BBRT)*, um fórum de mais de 60

⁵ HORNGREN, C. T.; FOSTER, G.; DATAR, K. M. **Contabilidade de Custos**. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

⁶ HOPE, J.; FRASER, R. **Beyond Budgeting**. New York: Harvard, 2003.

empresas que abandonaram o orçamento tradicional e estudam formas de gestão baseadas na flexibilidade e descentralização. (LUNKES, 2007).

As diferenças entre o orçamento tradicional e o *Beyond Budgeting*, são basicamente duas: além de permitir a adoção de um modo de gestão descentralizado; ele é um modelo mais adaptável a gestão – os gerentes são amarrados a ações predeterminadas que são revisadas continuamente, ao invés de planos anuais fixos. (LUNKES, 2007).

Segundo Lunkes (2007) o *Beyond Budgeting* habilita a tomada de decisões e o senso de responsabilidade sobre o resultado previamente fixado, criando um ambiente de trabalho autogerenciável e uma cultura baseada na responsabilidade.

Ainda segundo Lunkes (2007), este modelo é desenhado para superar as barreiras dos orçamentos tradicionais e criar uma organização flexível e adaptável, possibilitando liberdade e autoconfiança aos gestores, concedendo-os poder para que os mesmos possam tomar decisões rápidas de acordo com o ambiente.

2.1.4 FASES E ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL

Para se elaborar um orçamento empresarial, e que este seja bem sucedido, alguns requisitos básicos devem ser considerados como pontos norteadores que facilitam sua implantação e execução. Segundo Nascimento e Reginato (2010, p. 201-204), esses princípios são:

- I. Exequibilidade: (...) adequadamente dimensionado ao volume de operações da empresa;
- II. Participação: (...) é desejável a maior quantidade possível de gestores em sua elaboração;
- III. Comunicação: (...) todos os envolvidos em sua implementação estejam conscientes do resultado que se pretende alcançar e sobre meios que devem ser utilizados para isso;
- IV. Autoridade e responsabilidade versus competência: o orçamento deve ser divulgado para todo o corpo gerencial da empresa em conjunto com a designação dos responsáveis por sua execução;
- V. Controle: (...) controlar é a única forma conhecida para que se identifiquem e se processem ajustes no plano de negócios;
- VI. Processo de feedback: (...) notificarem-se os responsáveis pela execução do orçamento sobre eventuais desvios observados entre resultados planejados e os de fato alcançados;
- VII. Utilização como um dos mecanismos de avaliação de gestores: (...) esse instrumento (orçamento) é um interessante indicador para a avaliação de desempenho de gestores;
- VIII. Integração: (...) alta administração designe uma área especificamente voltada para a integração do orçamento de todas as áreas, com vistas a ajustarem-se os valores a níveis realmente possíveis de serem atendidos;

- IX. Orçamento por centro de responsabilidades: (...) orçamento seja subdividido por áreas de responsabilidade. Isso facilita sobremaneira a identificação das origens de eventuais desvios, o apontamento de suas causas e a apresentação de alternativas para as suas correções;
- X. Prazos: (...) estabelecimento de um cronograma detalhando-se as etapas para as suas realizações.

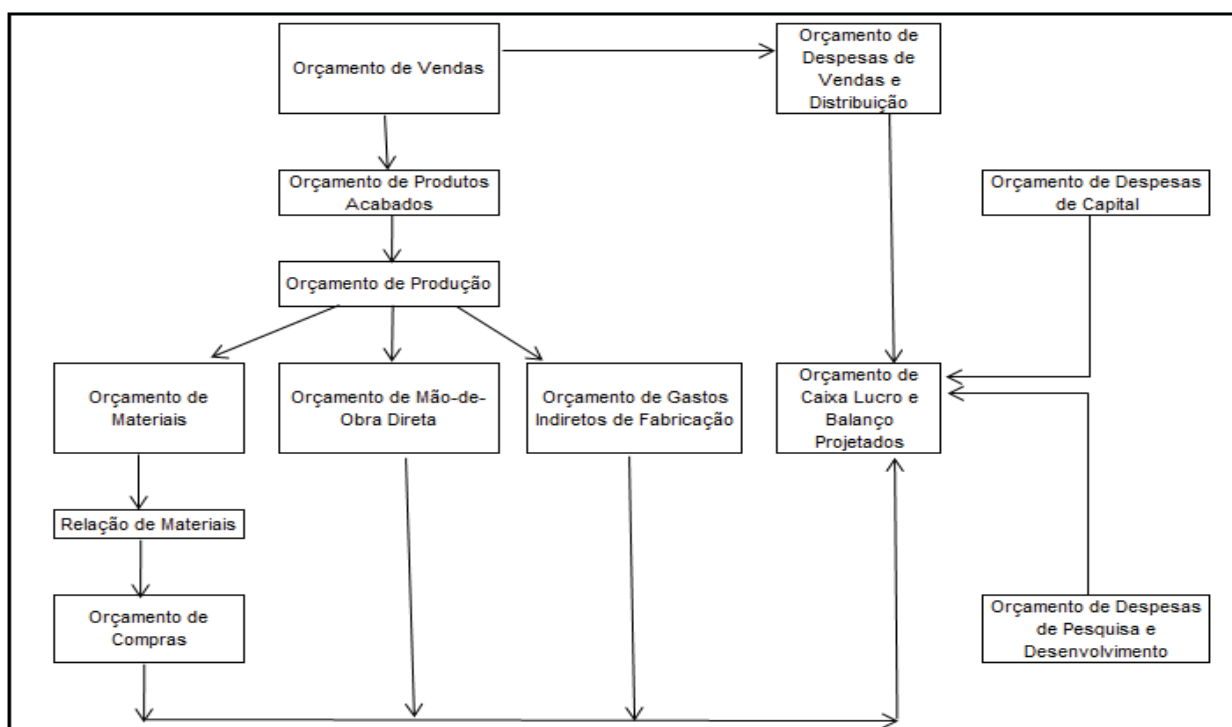
O orçamento empresarial exige o envolvimento de todas as áreas da organização, proporcionando uma melhor comunicação e ligação dos diversos setores. Esta ligação faz com que os gestores e todos os envolvidos no processo sejam capazes de nortear os rumos da empresa, buscando a melhor forma de gerenciá-la; diminuindo os riscos de decisões tomadas sem embasamento; reduzindo os imprevistos, entre outras vantagens, contribuindo para o alcance das metas e objetivos da organização.

Uma empresa industrial tem seu orçamento geral formado por orçamentos específicos, que segundo Hoji (2012) podem ser segregados em: orçamento de vendas; orçamento de produção; orçamento de matérias-primas; orçamento de mão de obra direta; orçamento de custos indiretos de fabricação; orçamento de despesas gerais, administrativas e de vendas; orçamento de investimentos; financiamentos; orçamento de caixa, etc.

Como ponto de partida para a elaboração do processo orçamentário, a organização deve estabelecer os objetivos a serem alcançados, os fatores-chaves, seus limites e restrições.

Entre esses fatores, segundo Figueiredo e Caggiano (2004, p. 121), estão: a capacidade produtiva da planta operacional, os recursos financeiros disponíveis, e naturalmente, as condições do mercado que impõem os limites de vendas que a firma será capaz de vender.

FIGURA 4 – COORDENAÇÃO DE RECURSOS E ATIVIDADES DE UMA EMPRESA.



FONTE: Adaptado de FIGUEIREDO E CAGGIANO (2004, P. 122).

Figueiredo e Caggiano (2004, p. 121) levantam uma questão crítica referente ao processo orçamentário, do ponto de vista gerencial: o que a firma é capaz de vender no período orçamentário?

Com este questionamento podemos observar que o ponto de partida, o qual será um dos fatores limites do plano orçamentário, é o orçamento de vendas. Através deles podemos saber os limites financeiros da companhia, para assim poder estabelecer os objetivos e tomar as decisões sobre dados concretos.

2.1.4.1 Orçamento de Vendas

O ponto de partida para a elaboração do orçamento empresarial é através do orçamento de vendas. Para a maioria das empresas, todo o processo de planejamento decorre a partir da demanda de seus produtos para o período a ser orçado, estabelecendo um fator limite para todo o processo orçamentário através do volume de suas vendas. (PADOVEZE, 2013).

Segundo Oliveira, Perez e Silva (2013, p. 253) o orçamento de vendas consiste na elaboração das metas de vendas da empresa, divididas por produtos, regiões, tipos de cliente, etc.

Para Padoveze (2013), o orçamento de vendas inicialmente compreende as seguintes partes: previsão de vendas em quantidades para cada produto; previsão dos preços para os produtos e seus mercados; identificação dos impostos sobre as vendas e o orçamento de vendas em moeda corrente do país.

As quantidades e valores desta etapa do orçamento, as metas e projeções de vendas, devem ser preferencialmente atingíveis e devem ser projetados com cautela, pois, todos os demais suborçamentos serão elaborados a partir desta premissa (OLIVEIRA, PEREZ E SILVA, 2013). Vale ressaltar que, estipular valores inconsistentes ou inatingíveis na elaboração do orçamento de vendas pode acarretar problemas em todo o processo orçamentário, pela razão de todos os demais orçamentos tomarem como referências os dados aqui estipulados. Dados inconsistentes ou inatingíveis resultarão em dados incompatíveis com a realidade de todo o orçamento.

Como já citado anteriormente, a maior dificuldade das empresas está em estabelecer a quantidade de venda de seus produtos para um determinado período, tendo em vista a existência de sazonalidades e a imprevisibilidade das situações conjunturais da economia do país pode interferir diretamente neste cálculo. É comum que uma empresa consiga estipular um valor limite, pois, já possui certo conhecimento sobre o comportamento de seus produtos, e este valor será tomado como base. (PADOVEZE, 2013).

Há uma grande importância na projeção exata das vendas que para Figueiredo e Caggiano (2004, p. 123), uma projeção por demais otimista, a empresa pode ser induzida a expandir seu programa de saídas de capital e incorrer em custos que não poderão ser compensados futuramente.

Se, por outro lado, a previsão de vendas é pessimista, haverá percas de oportunidades de maiores lucros correntes e pode estar perdendo possibilidades de futuras expansões da organização. (FIGUEIREDO E CAGGIANO, 2004, p. 123).

Padoveze (2013) apresenta alguns aspectos que devem ser observados na elaboração do orçamento de vendas, os quais influenciam diferentemente as empresas dependendo da característica de seus negócios: a identificação de seus produtos; identificação dos mercados e regiões; determinação de quantidades a serem orçadas; determinação dos preços por produtos e para cada mercado; determinação dos preços à vista e a prazo; determinação das quantidades de

vendas à vista e a prazo; identificação dos impostos sobre a venda; projeção de inadimplência, etc.

A primeira parte do orçamento de vendas é uma das mais difíceis, repetidamente voltamos na estipulação das quantidades a serem orçadas. Padoveze (2013) apresenta três métodos de previsões que auxiliam nas projeções desses números: os métodos estatísticos; a coleta de dados das fontes de origens das vendas e o uso final do produto.

Através dos métodos estatísticos podemos efetuar análise de tendências de mercado, isto quando o passado permitir imaginar um comportamento futuro de vendas, através da correlação do crescimento do setor com o Produto Interno Bruto - PIB⁷; pesquisas de mercado; participação no tamanho do mercado, etc. (PADOVEZE, 2013).

Já o método de coleta de dados das fontes de origens de vendas, a previsão das quantidades é feita diretamente dos centros vendedores, os quais serão juntados pela Controladoria. Como exemplos: a quantidade vendida de cada vendedor, de cada gerente de filial, de cada franqueada, de cada ponto de venda a varejo, etc. (PADOVEZE, 2013).

Por fim, o método do uso final do produto, será utilizado quando a empresa puder orçar suas próprias vendas através do que os seus clientes irão vender, por meio do conhecimento dos programas de produção de seus compradores. Como exemplo: fornecedores de autopeças para indústria automobilística; cotas obrigatórias de vendas de produtos franqueados ou concessionados, etc. (PADOVEZE, 2013).

Padoveze (2013) expõe um facilitador para a elaboração do orçamento de vendas, do qual pode ser segmentado em orçamento de quantidades, orçamento de preços de venda, seguido pela identificação dos impostos sobre as vendas e por fim o orçamento da receita das vendas.

⁷ PIB – PRODUTO INTERNO BRUTO - representa a soma de todos os bens e serviços finais produzidos numa determinada região (país, estado, cidade), durante um determinado período de tempo – este pode ser medido em mês, trimestre, semestre, ano, etc.

QUADRO 1 – ETAPAS DO ORÇAMENTO DE VENDAS.

ORÇAMENTO DE VENDAS	
ORÇAMENTO DE QUANTIDADES	Estimar as quantidades mensais por produto e por mercado.
ORÇAMENTO DE PREÇOS DE VENDA	Apresentar os preços por produto e por mercado.
IDENTIFICAÇÃO DOS IMPOSTOS DE VENDAS	Observar a tributação de produtos e seus mercados, principalmente se a empresa vender para várias regiões.
ORÇAMENTO DE RECEITA SOBRE VENDAS	Considerar a receita bruta e líquida dos impostos sobre vendas.

FONTE: Adaptado de MACHADO (2015).

2.1.4.2 Orçamento de Produção e de Capacidade

O orçamento de produção é totalmente decorrente do orçamento de vendas. Conforme explicação de Padoveze (2013, p. 224), no caso do fator limitante ser a quantidade produzida, entende-se que o orçamento de vendas é que decorre da quantidade produzida.

Porém, para a maior parte das empresas, o fator limitante é vendas, e, portanto, o orçamento de produção decorre do orçamento de vendas. (PADOVEZE, 2013, p. 224).

Segundo Figueiredo e Caggiano (2004, p.129), o orçamento de produção é feito para dimensionamento dos recursos a serem consumidos no processo produtivo, tendo em vista o orçamento de vendas.

Os dados do orçamento de produção são quantitativos, e este é fundamental para a programação operacional da empresa, e dele decorre o orçamento de consumo e compra de materiais diretos e indiretos, bem como é base de trabalho para os orçamentos de capacidade e logística. (PADOVEZE, 2013).

Para Padoveze (2013, p. 224), a diferença entre a quantidade vendida e a ser produzida decorre da variação da quantidade do estoque de produtos acabados.

Padoveze (2013) destaca os dois dados mais importantes para o orçamento de produção: o orçamento de vendas em quantidades por produtos; e a política de estocagem de produtos acabados. Estes dois dados mais as quantidades em estoque de produtos acabados, conclui-se o orçamento de produção.

QUADRO 2 – ORÇAMENTO DE PRODUÇÃO.

Orçamento de Produção = Programa de produção para o próximo exercício

FONTE: Adaptado de MACHADO (2015).

Para Padoveze (2013), a política de estocagem para algumas empresas, principalmente o comércio, é estratégica, possuir o produto sempre a mão para pronto atendimento ao cliente. As empresas devem sempre buscar o mínimo investimento em capital de giro e em estoques, sejam eles de produtos acabados, intermediários ou de matéria prima, ou seja, o volume de estocagem estratégico deve ser sempre o menor possível.

Além disso, Padoveze (2013, p. 225) destaca que a política de estocagem de produtos acabados é traduzida em dias de vendas, por tipo de produto. A empresa tem informações e experiência que permite fixar qual deve ser o estoque mínimo a ser mantido para atendimento às vendas.

Já no orçamento de produção em quantidades, a empresa estipula uma quantidade “x” que deverá manter em estoque de um determinado produto para um determinado número de dias de vendas. (PADOVEZE, 2013).

As empresas cujo processo de produção é contínuo (indústrias químicas, de petróleo, de bebidas, etc.) devem incorporar se necessário, ao orçamento de produção, por meio do estoque final, as unidades de produção inacabadas ao final do mês. (PADOVEZE, 2013).

Para Figueiredo e Caggiano (2004), podemos analisar uma pré-condição para a viabilização das projeções de venda, através da adequação da capacidade produtiva instalada da planta com o nível de saídas previstas, pois, se a capacidade produtiva existente for inadequada, a empresa poderá optar por introduzir novos turnos de trabalho, subcontratação de parte da produção ou locação e aquisição de novos equipamentos.

Por outro lado, se as projeções de vendas forem menores que a capacidade produtiva instalada, poderá ser estabelecidos esquemas promocionais de vendas visando reduzir ou eliminar a capacidade ociosa da fábrica. (FIGUEIREDO E CAGGIANO, 2004, p.129).

Ao analisarmos as necessidades decorrentes dos programas de produção e vendas, devemos analisar todos os recursos, dentro das cadeias existentes, para verificar quais deles restringirão os orçamentos programados. (PADOVEZE, 2013, p. 227).

Os recursos, que restringirão a programação operacional deverão ter sua capacidade ajustada ao novo nível de atividade desejada e, para isso, investimentos e contratação deverão ser feitos e incorporados no programa orçamentário. (PADOVEZE, 2013, p. 227).

Para Padoveze (2013, p. 227), o orçamento de capacidade trabalha, preponderantemente, com três grandes áreas: equipamentos e instalações para os processos produtivos e comerciais; mão de obra direta às atividades operacionais e o impacto nos setores de apoio.

O orçamento de capacidade objetiva quantificar a capacidade de cada equipamento e da produtividade da mão de obra existente, comparando-a com a necessidade gerada pelos programas de produção e venda, dentro do conceito da existência de restrições. (PADOVEZE, 2013, p. 227).

Cada equipamento ou instalação tem uma capacidade máxima produtiva que pode ser mensurada segundo seu próprio objetivo e aplicação a que se destina. (PADOVEZE, 2013, p.227).

Padoveze (2013) descreve dois tipos básicos de estruturas produtivas dos quais podemos verificar a capacidade dos equipamentos: empresas de processamento contínuo e empresas com processamento variado.

No primeiro caso, as empresas de processamento contínuo, utilizam-se apenas de um único equipamento, ou na maior parte dos casos, em cima de um conjunto de equipamentos que segue um processo contínuo de produção. Temos como exemplo as usinas de açúcar e álcool, indústrias químicas, de bebidas, alimentação, etc. (PADOVEZE, 2013).

Já no segundo caso, as empresas de processamento variado, utilizam-se de uma diversidade de equipamento para diversos produtos intermediários e diversos processos parciais. (PADOVEZE, 2013).

Para Padoveze (2013, p. 277), a medição da capacidade das estruturas com processamento contínuo é mais fácil, porque, sendo um conjunto único de processamento, a capacidade é conhecida e limitada.

Já para o segundo tipo de estrutura fabril, há que verificar a capacidade de cada um dos equipamentos. (PADOVEZE, 2013, p. 277).

2.1.4.3 Orçamento de Materiais

Após a empresa identificar as quantidades de vendas pretendidas e estipular a quantidade de produto a ser produzida, partimos para a terceira etapa do processo orçamentário, o orçamento de materiais.

A finalidade desse orçamento é determinar quantidades e valores das compras de matérias-primas necessárias para suportar os níveis de produção estipulados no orçamento de produção. (FIGUEIREDO E CAGGIANO, 2004, p. 130).

Além disso, Lunkes (2007, p. 46) complementa que o objetivo do orçamento de matéria prima, é comprar esses materiais no momento certo e ao preço planejado.

Para Padoveze (2013, p. 233), o orçamento de materiais compreende quatro peças:

- Consumo de materiais;
- Estoque de materiais;
- Compras de materiais;
- Saldo final mensal de contas a pagar a fornecedores.

O orçamento de consumo de material é o primeiro a ser elaborado e indica o custo dos materiais que serão consumidos pelo programa de produção. Fará parte da demonstração de resultado do período, dentro do item Custo de Produção Acabada. (PADOVEZE, 2013).

O orçamento de estoque de materiais é decorrente da política de estocagem, que pode ser uma opção da empresa, como pode ser determinada por fatores exógenos, alheios à vontade da organização. (PADOVEZE, 2013, p. 233).

Por fim, o saldo final a pagar aos fornecedores, será determinado através do orçamento de compras, pois, a partir dele se sabe os prazos de pagamento de cada empresa fornecedora. (PADOVEZE, 2013).

O estoque final de matéria prima desejado é um componente fundamental no processo orçamentário, pois, estoques inadequados podem resultar em paralisações temporárias de produção da empresa. (LUNKES, 2007, p. 46).

As indústrias adquirem matéria prima para suprir os estoques mínimos planejados, e essas compras podem ocorrer com um período de antecedência, ou num processo *Just in Time*⁸, com entregas quando necessário. (LUNKES, 2007, p. 47).

As empresas classificam seus materiais em materiais diretos e materiais indiretos. Os materiais diretos são os que estão ligados diretamente à produção, como as matérias-primas básicas dos produtos finais e complementares, materiais de embalagens, etc. Já os materiais indiretos, são materiais necessários para o processo fabril e comercial, bem como para atender os departamentos de apoio, como materiais para manutenção de equipamentos, materiais de expediente, etc. (PADOVEZE, 2013).

O orçamento de MP define padrões de consumo ou o quociente entre a quantidade de cada tipo de matéria prima e o volume físico de produção, quocientes entre consumo de MP de MOD ou de horas máquina, e estudos de padrões de engenharia. (LUNKES, 2007, p. 47).

2.1.4.4 Orçamento de Estocagem

O orçamento de estoque final consiste numa estimativa do valor do estoque final de matéria-prima e de produtos acabado. (FIGUEIREDO E CAGGIANO, 2004, p. 133).

Há um aumento significativo da complexidade do cálculo da projeção dos estoques de produtos em processo e de produtos acabados, pois, além de envolverem os materiais necessários para os produtos, também envolvem o custo de fabricação. (PADOVEZE, 2013).

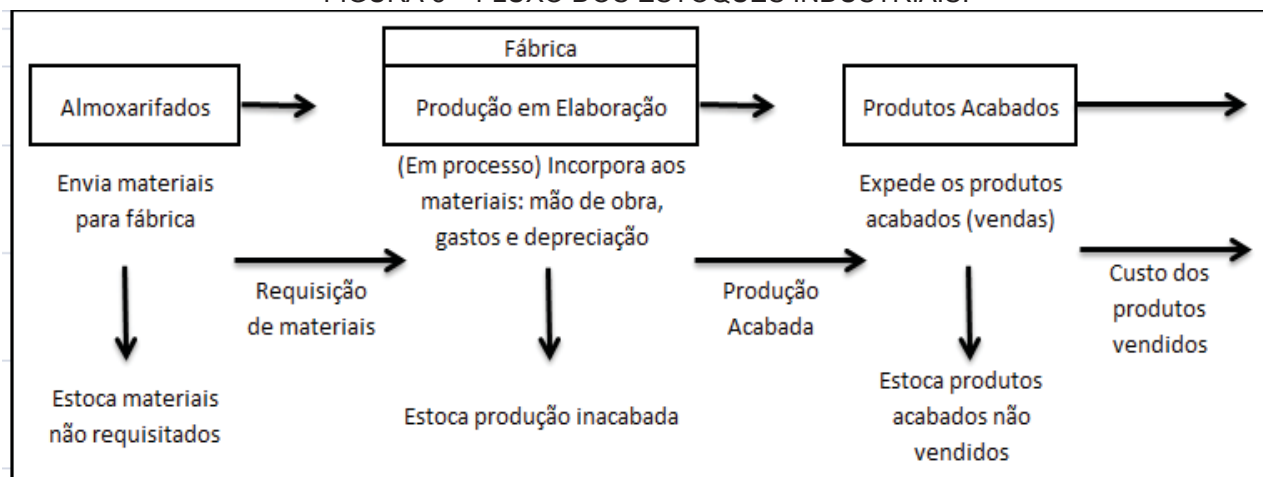
Para isso, há a necessidade de se orçar os custos da produção; da produção acabada; da produção inacabada; da produção vendida e por fim, dos estoques de produtos acabados. (PADOVEZE, 2013).

Segundo Padoveze (2013) a base do orçamento de estocagem é o orçamento de produção em quantidades, que contém o orçamento de produtos acabados não vendidos e estocados.

⁸ *Just in Time* - traduzido do termo inglês significa: “na hora certa” no “momento certo”, e tem como objetivo a administração da produção, do qual nada deve ser produzido, transportado ou comprado antes da hora certa.

A dificuldade surge na valoração da produção em processo, ou seja, parte dos custos da produção que não foram alocados à produção acabada e continuam retidos em elaboração. (PADOVEZE, 2013, p. 240).

FIGURA 5 – FLUXO DOS ESTOQUES INDUSTRIAIS.



FONTE: Adaptado de PADOVEZE (2013).

2.1.4.5 Orçamento de Mão de Obra Direta - MOD

Além da mensuração da capacidade das instalações e equipamentos, para a elaboração do orçamento de produção, mensurar a capacidade da mão de obra direta, também se faz necessária.

A mão de obra direta, geralmente, é medida em horas necessárias para os processos, assim podemos dizer que são necessárias tantas horas para um determinado processo, e a metodologia utilizada para a medição da capacidade da mão de obra direta é similar a da medição da capacidade dos equipamentos. (PADOVEZE, 2013).

Para Figueiredo e Caggiano (2004, p. 131) o orçamento de mão de obra direta é baseado no cálculo da força de trabalho necessária para a produção das saídas necessárias.

Para cada tipo de produto a ser fabricado, deve existir uma tabela de tempos, analisando o tempo de mão de obra necessária para a produção de cada unidade do produto. (OLIVEIRA, PEREZ E SILVA, 2013, p. 254).

Os custos da mão de obra direta são computados pela multiplicação da força de trabalho requerida pela projeção dos níveis salariais que serão praticados durante o período orçado. (FIGUEIREDO E CAGGIANO, 2004, p.131).

O objetivo macro deste orçamento é estimar a necessidade de recursos humanos, recrutamento, treinamento, avaliação, especificação de tarefas, avaliação de desempenho, negociação com sindicatos e administração salarial. (LUNKES, 2007, p. 48).

Lunkes (2007, p. 48) destaca que o orçamento de mão de obra direta, é crítico para manter o número de empregados preparados para atender à demanda de produção.

2.1.4.6 Orçamento dos Custos Indiretos de Fabricação – CIF

A competência do orçamento do custo indireto de fabricação é dos gerentes dos respectivos processos de fabricação. O total do orçamento CIF dependerá do comportamento individual dos demais custos e do nível de fabricação. (LUNKES, 2007).

Sanvicente e Santos⁹ (2000, citado por LUNKES, 2007, p. 49), asseveram que os custos indiretos de fabricação abrangem todos os custos fabris que não podem ser classificados como mão de obra direta, e são incorridos em nível de departamento ou em nível de fábrica como um todo.

Zdanowicz¹⁰ (1983, citado por LUNKES, 2007, p. 49) descreve alguns custos indiretos de fabricação: seguros, aluguéis, serviços de terceiros, energia elétrica, água, entre outros.

Os custos indiretos de fabricação normalmente possuem natureza fixa. Em razão dessa natureza, para sua elaboração, são utilizados custos históricos corrigidos ou novas cotações efetuadas pelos diversos departamentos da fábrica. (OLIVEIRA, PEREZ E SILVA, 2013, p. 254).

Vale lembrar que sempre deve ser efetuado um levantamento para a verificação de possíveis mudanças relacionadas ao aumento da capacidade

⁹ SANVICENTE, A. Z. ; SANTOS, C. C.; **Orçamento na Administração de Empresas: Planejamento e Controle**. São Paulo: Atlas, 2000.

¹⁰ ZDANOWICZ, J. E. ; **Orçamento Operacional**. Porto Alegre: Sagra, 1983.

produtiva da fábrica, o que poderá gerar mudanças na estrutura dos CIF. (OLIVEIRA, PEREZ E SILVA, 2013, p. 254).

2.1.4.7 Orçamento de Despesas Gerais

A fase da elaboração do orçamento, a mais trabalhosa, é a de orçamentação das despesas departamentais. Esta parte do orçamento consiste em elaborar uma peça orçamentária para cada setor da empresa, a cargo de um responsável. (PADOVEZE, 2013).

Padoveze (2013, p. 247) cita alguns aspectos que devem ser levados em consideração na elaboração desta etapa do orçamento:

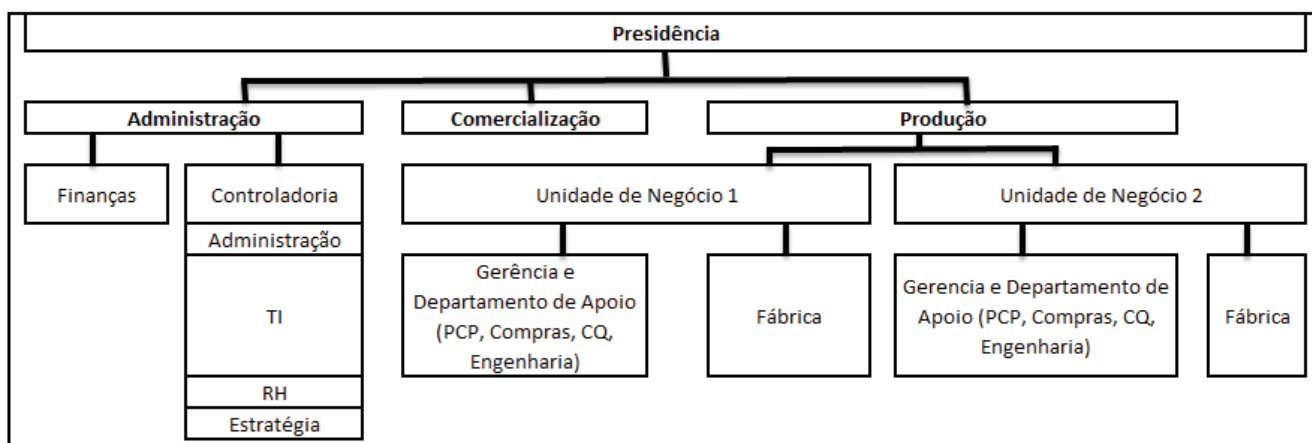
- I. Orçamento seguindo a hierarquia estabelecida;
- II. Departamentalização;
- III. Orçamento para cada área de responsabilidade;
- IV. Custos controláveis;
- V. Quadro de premissas;
- VI. Levantamento das informações-base;
- VII. Observação do comportamento dos gastos;
- VIII. Orçamento de cada despesa segundo sua natureza e comportamento.

A estruturação dentro de um organograma facilita o processo de análise dos gastos, identificação dos setores e o processo de sintetização dos orçamentos analíticos para os setoriais ou divisionais, até o orçamento geral da empresa. (PADOVEZE, 2013).

O critério mais utilizado para estruturar o sistema de informação contábil orçamentário é a departamentalização, dividindo as menores áreas de responsabilidade, em centro de custos ou centro de despesas. (PADOVEZE, 2013).

Cada responsável, no menor nível de decisão de hierarquia da empresa, deve ter seu próprio orçamento. O fundamento dessa responsabilidade é o conceito de custos controláveis, que, para Padoveze (2013, p. 247) devemos orçar para cada centro de custo (setor, departamento) unicamente os custos que são gerenciados e controlados pelo responsável pelo centro de custo.

FIGURA 6 – ORGANOGRAMA EMPRESARIAL.



FONTE: Adaptado de PADOVEZE (2013)

Os custos podem ser classificados em: custos fixos (comprometidos e discricionários); custos variáveis; custos semivariáveis; custos semifixos e custos estruturados.

Padoveze (2013, p. 249) descreve os custos fixos como aqueles que medem os gastos necessários para a operação da fábrica e da comercialização em determinado nível de capacidade.

Os custos fixos podem ser classificados em custos fixos comprometidos e custos fixos discricionários.

Custos fixos comprometidos são aqueles ligados intrinsecamente à utilização de um parque fabril ou comercial – são os gastos para manter a fábrica ou as vendas em operação. (PADOVEZE, 2013, p. 249). Temos como exemplo aluguéis dos imóveis operacionais, gastos com associação de classe, etc.

Já os custos fixos discricionários são gastos que são administrados e podem ser alterados dependendo da dotação orçamentária anual. (PADOVEZE, 2013, p. 249). Temos como exemplo despesas com publicidade e propaganda, doações, subvenções, etc.

Partindo para o custo variável, Padoveze (2013, p. 249) o descreve como um custo que tem relação direta e proporcional com o volume de produção, venda ou outra atividade. Temos como exemplo as comissões sobre vendas.

Um custo é considerado semivariável se a sua variação não for na mesma proporção da variação do volume de produção ou vendas. Temos como exemplo: ferramentas, manutenção, dispositivos, materiais auxiliares, de escritório, etc. (PADOVEZE, 2013, p. 250).

Os custos semifixos são aqueles que contêm, na sua formação de valor, uma parcela fixa e outra que varia com a atividade. Temos como exemplo: a energia elétrica, contratação com consumo mínima, etc. (PADOVEZE, 2013, p. 250).

A diferença entre os custos semivariáveis e os custos semifixos é a de que os custos semivariáveis partem do valor zero, ou seja, se não houver produção ou venda, é possível que não haja gasto. Já os custos semifixos, sempre apresentarão os gastos da parte fixa. (PADOVEZE, 2013).

Por fim, os custos estruturados, são aqueles que possuem uma variação em relação ao elemento sob o qual ele é estruturado ou ligado e é a causa de seu valor maior ou menor. Temos como exemplo: despesas de viagens relacionadas com a quantidade de vendedores. (PADOVEZE, 2013, p. 250).

2.1.4.8 Orçamento de Investimentos

O orçamento de investimento (ou orçamento de capital) visa determinar os valores de aquisições e baixas do Ativo Permanente, bem como apurar as cotas de depreciação, exaustão e amortização. (HOJI, 2012, p. 451).

Este orçamento compreende os investimentos dos planos operacionais já deflagrados no passado e em execução no período orçamentário, bem como os investimentos necessários detectados para o período em curso. (PADOVEZE, 2013, p. 266).

Segundo Padoveze (2013, p. 266) é condição intrínseca do orçamento de investimentos a aplicação das técnicas de análise de alternativas de investimentos e rentabilidade de projetos.

Para Sanvicente e Santos¹¹ (2000, citado por LUNKES, 2007, p. 56), descrevem que:

Nesta peça orçamentária consideram-se 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 serviço.

Podemos verificar se um investimento é vantajoso, através de alguns métodos de avaliação como: Valor Presente Líquido (VPL); a Taxa Interna de Retorno (TIR) e o Método *Payback*.

¹¹ SANVICENTE, A. Z. ; SANTOS, C. C.; **Orçamento na Administração de Empresas: Planejamento e Controle**. São Paulo: Atlas, 2000.

Para Lunkes (2007, p. 56) a determinação do VPL requer a comparação do valor presente de todas as entradas de caixa relacionadas ao investimento com o valor presente de todas as saídas de caixa.

O método da taxa interna de retorno difere do método do VPL, porque determina o rendimento potencial do investimento. (LUNKES, 2007, p. 57).

Já o período de *payback* está definido como o comprimento de tempo necessário para recuperar o capital investido. Em outras palavras, quanto tempo leva para um projeto se pagar. (LUNKES, 2007, p. 58).

2.1.4.9 Orçamento de Financiamentos

Este orçamento tem por finalidade prever tudo o que for relacionado com a área de obtenção de fundos, os gastos para manutenção desses fundos e os pagamentos previstos. (PADOVEZE, 2013, p. 266).

Hoji (2012, p. 457) complementa: este orçamento tem a finalidade de apurar as faltas e sobras de caixa e dimensionar os recursos necessários para financiar as atividades de operações e investimentos, bem como apurar as receitas e despesas financeiras.

Através do orçamento de financiamentos é que podemos planejar novos financiamentos ou fontes de recursos, suas despesas financeiras e desembolsos; orçar outras despesas ou receitas financeiras; despesas financeiras e desembolsos dos financiamentos já existentes. (PADOVEZE, 2013).

Padoveze (2013) esclarece que para a elaboração deste orçamento, há a necessidade de identificar e coletar todas as informações relacionadas a financiamento, das quais podemos destacar: o tipo de financiamento e sua moeda de origem; o indexador contratual, taxas de juros; os impostos incidentes (IOF¹², IOC¹³, IRRF¹⁴, etc.).

¹² IOF - Imposto sobre Operações de Crédito, Câmbio e Seguros.

¹³ IOC - Imposto sobre Operação de Crédito.

¹⁴ IRRF – Imposto de Renda Retido na Fonte.

2.1.4.10 Orçamento de Caixa

O Orçamento de caixa consiste numa estimativa dos recebimentos e dos pagamentos de caixa, provenientes dos níveis de atividades planejados e do uso dos recursos que foram considerados nos vários orçamentos. (FIGUEIREDO E CAGGIANO, 2004, p. 135).

Lunkes (2007, p. 53), destaca que o orçamento de caixa está sujeito a incertezas e falhas, sendo necessário ter uma margem de segurança que permita, assim, atender a um eventual erro da previsão.

O orçamento de caixa pode ajudar a empresa a equilibrar o caixa, identificando deficiências de recursos monetários com antecedência, isto permite com que os gestores possam buscar empréstimos a juros menores, ou também estimar o excesso de recursos, permitindo com que se possam tomar decisões acerca das projeções de investimentos ou empréstimos. (LUNKES, 2007).

Se a empresa mantém um saldo de caixa menor, em relação as suas obrigações financeiras, pode ocorrer uma crise de liquidez, levando, possivelmente os negócios a um colapso. (FIGUEIREDO E CAGGIANO, 2004, p. 136).

Por outro lado, se a empresa mantém um saldo de caixa elevado, estará perdendo oportunidades de empregar esse saldo lucrativamente em outras atividades. (FIGUEIREDO E CAGGIANO, 2004, p. 136).

Para Welsch¹⁵ e Zdanowicz¹⁶ (1983, citado por LUNKES, 2007, p. 53), as principais finalidades do orçamento podem ser assim esquematizadas:

- I. Indicar a posição financeira provável em resultado ds operações planejadas;
- II. Indicar o excesso ou a insuficiência de disponibilidades;
- III. Indicar a necessidade de empréstimos ou a disponibilidade de fundos para investimento temporário;
- IV. Permitir a coordenação dos recursos financeiros em relação a: (1) capital de giro total; (2) vendas; (3) investimentos; e (4) capital de terceiros;
- V. Estabelecer bases sólidas para a política de crédito;
- VI. Estabelecer bases sólidas para o controle corrente da posição financeira.

O desenvolvimento do orçamento de caixa envolve a projeção de entradas e saídas prováveis, permitindo à empresa avaliar sua provável situação financeira

¹⁵ WELSCH, G. A. **Orçamento Empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1983.

¹⁶ ZDANOWICZ, J. E. ; **Orçamento Operacional**. Porto Alegre: Sagra, 1983.

futura, projetando as variações possíveis em receitas, custos e investimentos. (LUNKES, 2007, p. 55).

2.1.5 PROJEÇÃO DOS DEMONSTRATIVOS CONTÁBEIS

A projeção dos demonstrativos contábeis é a conclusão do processo orçamentário, onde todas as peças serão reunidas dentro dos formatos dos demonstrativos contábeis básico. (PADOVEZE, 2013).

A projeção dos demonstrativos contábeis, encerrando o processo orçamentário anual, permite à alta administração da empresa fazer as análises financeiras e de retorno de investimento que justificarão ou não o processo orçamentário. (PADOVEZE, 2013, p. 271).

Essas projeções são imprescindíveis para a organização, pois, tanto o Balanço Patrimonial quanto a Demonstração de Resultado são os pontos chave para o encerramento fiscal e societário da empresa, a partir dele se darão os impostos sobre o lucro, bem como as perspectivas de distribuição do lucro. (PADOVEZE, 2013).

2.1.6 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO ORÇAMENTO

As vantagens de se aderir ao orçamento empresarial são inúmeras, dentre elas podemos destacar, Carneiro (2011, p. 9-10):

- I. A integração de todos os funcionários e departamentos através da consolidação dos orçamentos de cada setor;
- II. A quantificação dos objetivos, datando as atividades pelas quais cada gestor ficou responsável;
- III. Delegação de poderes;
- IV. Avaliação detalhada do desempenho de cada departamento mostrando os pontos de maior eficiência e deficiência;
- V. Racionalização dos recursos.

Para Oliveira, Perez e Silva (2013, p. 245), um programa orçamentário será sempre útil para qualquer organização, independente de seu tamanho e de suas incertezas, e temos como os principais benefícios:

- I. Formaliza as responsabilidades pelo planejamento, obrigando os administradores a pensar à frente e encorajando o estabelecimento de objetivos e lucros;
- II. Estabelece expectativas definidas, o que o torna a melhor base de avaliação do desempenho posterior;

- III. Auxilia os administradores a coordenar seus esforços, de forma que os objetivos da organização em sua totalidade se harmonizem com os objetivos de suas partes, permitindo a integração das atividades, departamentos e funções dentro da empresa;
- IV. Formaliza um instrumento de comunicação. Cada funcionário deve observar como suas atividades contribuem para as metas internas diárias e para o objetivo global da empresa;
- V. Dota a organização de um instrumento de controle operacional permitindo a comparação dos resultados alcançados com as metas preestabelecidas. A variação entre o desempenho real e o orçado é analisada para se determinar a necessidade de ações corretivas que permitam o cumprimento das metas previstas ou a revisão do plano em razão de alterações substanciais nas hipóteses de trabalho.

Padoveze (2013, p. 201) resume as três maiores vantagens do orçamento:

- I. A orçamentação compele os administradores a pensar à frente pela formalização de suas responsabilidades para planejamento;
- II. A orçamentação fornece expectativas definidas que representam a melhor estrutura para julgamento de desempenho subsequente;
- III. A orçamentação ajuda os administradores na coordenação de seus esforços, de tal forma que os objetivos da organização como um todo sejam confrontados com os objetivos de suas partes.

Porém algumas limitações também são encontradas ao se optar pela gestão orçamentária, como a frustração com os resultados; a dificuldade na adaptação, por demandar tempo na sua execução e implantação; a resistência a mudanças dos envolvidos no processo; falta de cultura orçamentária; o engessamento de algumas empresas e pelos dados serem baseados nas estimativas, etc. (PADOVEZE, 2005).

Em Padoveze (2005, p. 176), as críticas mais contundentes ao processo orçamentário têm partido de uma instituição criada exatamente para isso, denominada de *Beyond Budgeting Round Table - BBRT*¹⁷, que utilizam várias pesquisas que apontam insatisfação com o orçamento, tais como:

- I. Em 1998, 88% dos diretores financeiros das principais empresas européias disseram que estavam insatisfeitos com o modelo do orçamento;
- II. Muitas empresas gastam mais com o orçamento e menos com estratégia: 78% não mudam seus orçamentos no ciclo fiscal; 60% não vinculam estratégia com plano orçamentário, 85% das equipes gerenciais gastam menos de uma hora por mês discutindo estratégia.

¹⁷ BBRT – Consórcio britânico de vinte grandes empresas que investigam a vida empresarial sem o plano orçamentário. A tradução literal de BBRT seria: “Mesa redonda para além do orçamento”. O nome do grupo é uma analogia com os Cavaleiros da Távola Redonda, da saga inglesa do mago Merlin e do rei Artur, ou seja, um grupo de pessoas lutando contra o orçamento. (PADOVEZE, 2005 p. 175)

- III. Estudos da KPMG¹⁸ mostram que orçamentos ineficientes roubam 20% a 30% do tempo dos executivos seniores e administradores financeiros; 20% do tempo dos administradores são tomados pelo processo orçamentários e relatórios de variações.

Para os autores da BBRT, o valor do plano orçamentário é muito menor do que o esperado, pois, acreditam que os mecanismos do processo orçamentário são ineficientes; são preparados de forma isolada, não alinhada com as metas e objetivos estratégicos; possui foco exclusivamente financeiro; as informações do desempenho corrente não são acessíveis facilmente; as metas dos funcionários e o processo de avaliação de desempenho não são vinculados aos objetivos do negócio, etc. (PADOVEZE, 2005).

Para Lunkes (2007), as limitações podem ser maiores ou menores dependendo do processo orçamentário adotado pela empresa. As recentes evoluções dos métodos orçamentários vieram para auxiliar os gestores a solucionar as limitações apresentadas anteriormente.

2.2 EMPRESA INDUSTRIAL/SEGMENTO INDUSTRIAL

O surgimento da Indústria se deu a partir do final do século XVIII, na Inglaterra, com a Primeira e Segunda Revolução Industrial. O surgimento das máquinas a vapor, a energia elétrica, a aplicabilidade do ferro e do aço na manufatura proporcionaram que matérias-primas fossem transformadas em bens comercializáveis.

Desta forma, conforme visto em Veblen (1966, p. 11), a motivação dos negócios industriais é o lucro pecuniário, seu método é essencialmente a venda e a compra. A finalidade e o resultado usual é uma acumulação de riquezas.

De acordo com Franco (1991, p. 13):

Empresa é toda atividade econômica, com fim lucrativo. (...) Assim, toda entidade que se constitui, sob qualquer forma jurídica, para a exploração de uma atividade econômica, seja ela mercantil, industrial, agrícola ou de serviços, é uma empresa. Empresa industrial é, pois, aquela que se constitui com a finalidade de exercer atividade industrial, com objetivo de lucro. (...) A atividade industrial caracteriza-se pela transformação de matérias-primas em produtos.

¹⁸ A KPMG atua como uma rede global de firmas-membro independentes que prestam serviços profissionais de auditoria, consultoria tributária e consultoria de negócios.

Para alcançar seus objetivos, a indústria exerce algumas funções supletivas que segundo Franco (1991, p. 14) seria:

- I. Função técnica, de transformação dos materiais;
- II. Função mercantil, de compra de matérias-primas e venda dos produtos;
- III. Função financeira, de obtenção de financiamentos e aplicação de capitais;
- IV. Função econômica, de aumento de seu patrimônio com os lucros obtidos, bem como de contribuir para o desenvolvimento econômico da nação; e
- V. Função social, de criação de empregos, bens e utilidades, para satisfação das necessidades humanas e elevação do nível de vida do homem.

2.2.1 DIVISÃO SETORIAL DA INDÚSTRIA

Para uma melhor organização e segmentação das tarefas, a indústria pode ser dividida em setores. Esta divisão permite o estabelecimento de normas para a condução das atividades, fazendo com que se produza mais com maior eficiência e eficácia, apontando as diretrizes para cada setor.

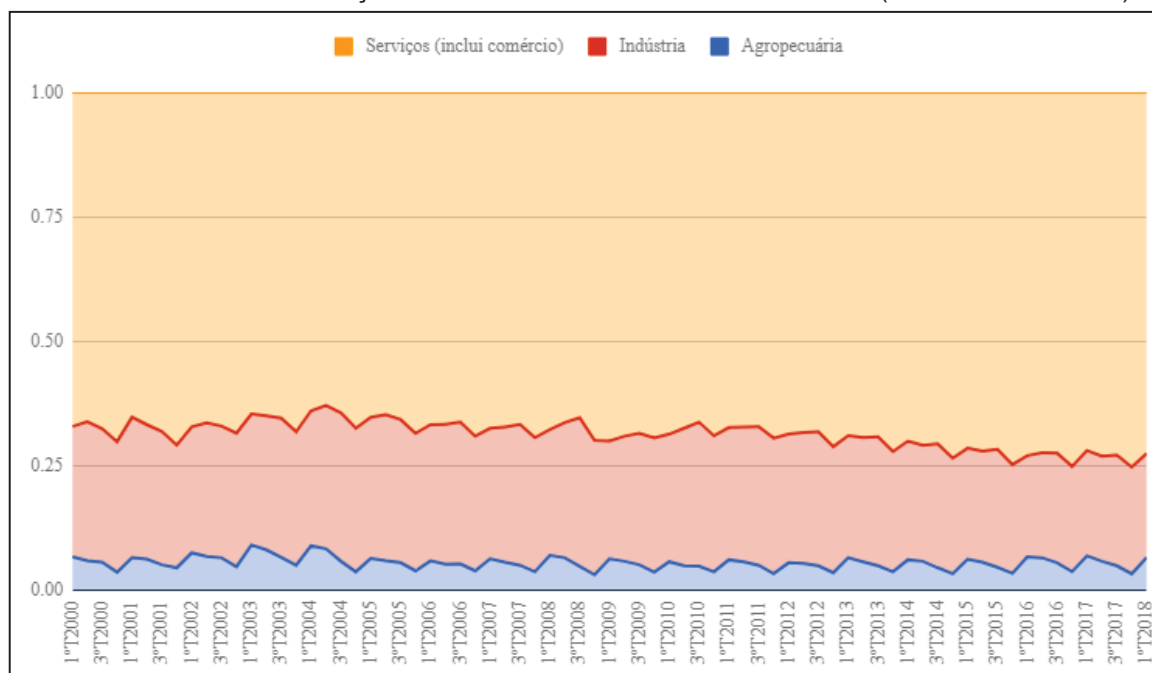
A divisão setorial faz com que cada dirigente fique responsável por um segmento e responda as questões a ele relacionadas. A quantidade de divisão de encarregados dependerá da complexidade da indústria em questão. Temos como exemplo: a diretoria; os supervisores; os gerentes de produção; departamento de vendas; departamento da contabilidade; departamento de pessoal; departamento de controle; departamento jurídico; departamento do marketing; departamento de expedição; departamento de compras. (FRANCO, 1991).

Esta segmentação possibilita gerar dados mais precisos para o levantamento de informações no orçamento industrial. Pois, cada gestor, toma como responsabilidade uma fatia do total da indústria facilitando a visão de todos os processos, verificando onde há ineficiências. Cada gestor fica responsável por levantar as informações necessárias para a elaboração do orçamento empresarial. (FRANCO, 1991).

2.2.2 DADOS DA INDÚSTRIA

Segundo o SEBRAE (2018), a participação da indústria no Produto Interno Bruto brasileiro representou 20,8% no 1º trimestre de 2018.

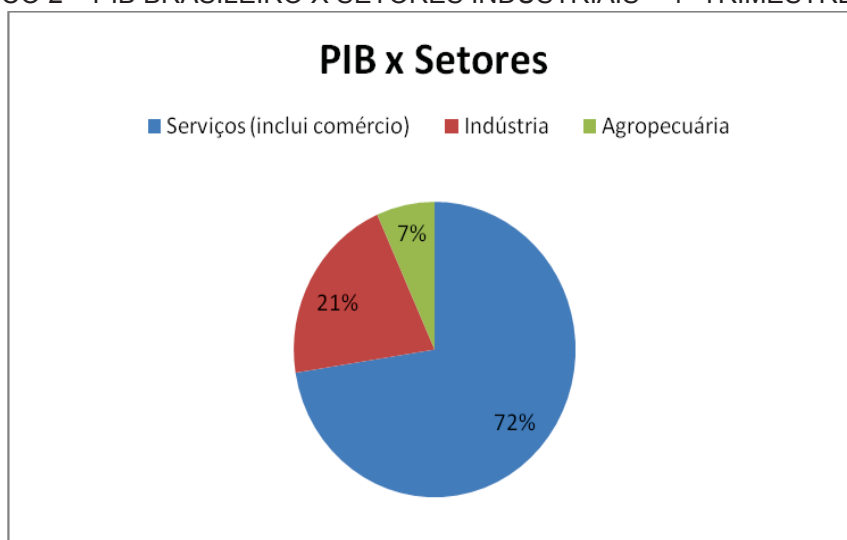
GRÁFICO 1 – PARTICIPAÇÃO DA INDÚSTRIA NO PIB BRASILEIRO (2000 A 1º TRI/2018).



FONTE: SEBRAE (2018).

O setor de serviços é o setor com maior participação na economia. No 1º trimestre de 2018, o setor de serviços representou 72,5% do valor adicionado¹⁹ do PIB brasileiro. A indústria alcançou os 20,8% e a agropecuária, 6,7%. (SEBRAE, 2018).

GRÁFICO 2 – PIB BRASILEIRO X SETORES INDUSTRIAIS – 1º TRIMESTRE 2018.



FONTE: Adaptado de SEBRAE (2018).

¹⁹ Valor Adicionado - Valor que a atividade agrega aos bens e serviços consumidos no seu processo produtivo. É a contribuição ao produto interno bruto pelas diversas atividades econômicas, obtida pela diferença entre o valor de produção e o consumo intermediário absorvido por essas atividades. (IPEA, 2018).

Segundo a Confederação Nacional da Indústria (2015), a representatividade das indústrias paranaenses no PIB nacional em 2015, foi de R\$ 83,1 bilhões (de um total de R\$ 326,6 bilhões - valor total PIB Paraná em 2015), equivalente a 7,2% de participação no PIB industrial nacional de 2015, colocando o Paraná no quarto maior PIB industrial do Brasil, ficando apenas atrás de São Paulo (30,7%), Rio de Janeiro (11,3%) e Minas Gerais (10,3%). No ano de 2015, a participação da indústria no PIB do estado foi de 25,4%.

FIGURA 7 – PARTICIPAÇÃO DO ESTADO NO PIB INDUSTRIAL - % (2015)

Rank	Estado	Participação (%)
1	SÃO PAULO	30,7
2	RIO DE JANEIRO	11,3
3	MINAS GERAIS	10,3
4	PARANÁ	7,2
5	RIO GRANDE DO SUL	6,7
6	SANTA CATARINA	5,2

FONTE: CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA (2015).

Os principais setores industriais no Paraná são:

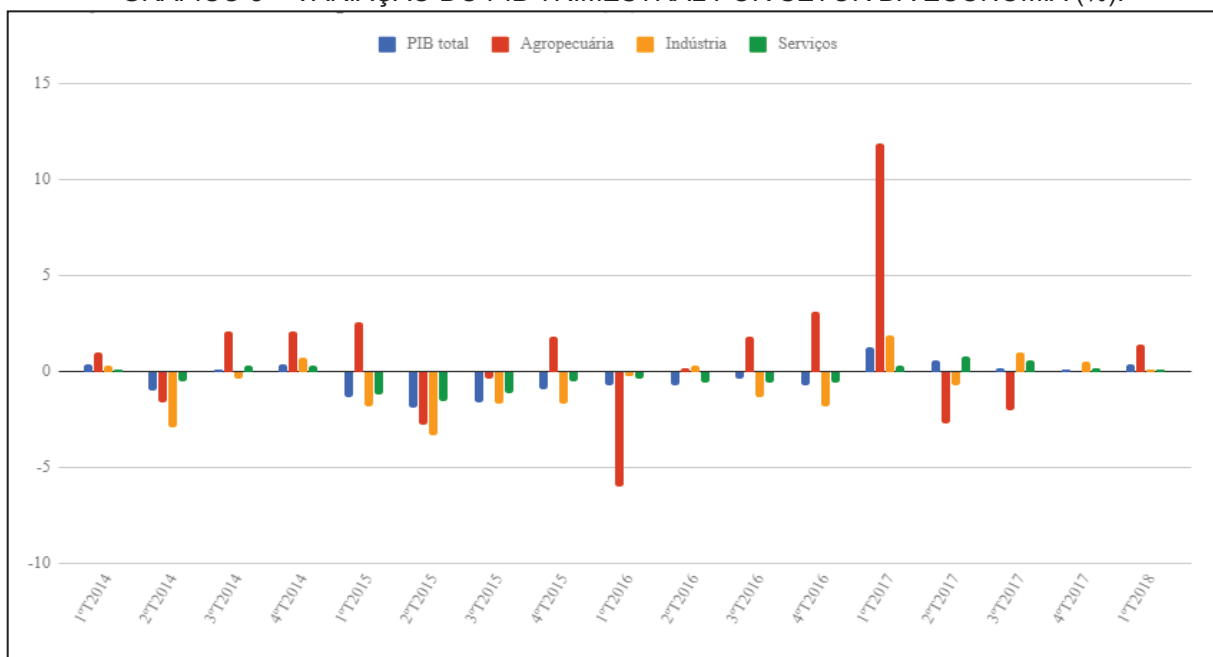
FIGURA 8 – SETORES INDUSTRIAIS NO PARANÁ.



FONTE: CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA (2015).

Ainda segundo dados da Confederação Nacional da Indústria, o Brasil em 2016, possuía 487.078 indústrias, sendo 43.557 estabelecimentos industriais no Paraná, ou seja, 8,9% de participação no número de estabelecimentos industriais do Brasil.

GRÁFICO 3 – VARIAÇÃO DO PIB TRIMESTRAL POR SETOR DA ECONOMIA (%).



FONTE: SEBRAE (2018).

Através dos dados coletados pelo SEBRAE (2017), podemos observar que no resultado do 1º trimestre de 2018, o destaque foi a agropecuária, que registrou expansão de 1,4% em relação ao trimestre imediatamente anterior. A indústria e o setor de serviços registraram crescimento de 0,1% no trimestre.

Um orçamento empresarial pode ser afetado diretamente em relação a economia, sazonalidade, fatores externos e internos, etc., dependendo dos resultados obtidos, muitas vezes por fatores externos (exemplo: aumento de impostos, dólar alto, enfraquecimento do setor industrial, etc.), haverá a necessidade de recalculer os valores orçados projetados. Daí a importância da empresa estar sempre atenta nos dados econômicos do setor, dos quais podem ser coletados no IBGE, SEBRAE, CNI, entre outros, bem como a elaboração do planejamento orçamentário.

Com a conjuntura desses dados, nacional e regional, podemos observar a importância do orçamento no setor industrial, através da organização dos dados da empresa, e sua transformação em informação, isso torna um diferencial competitivo

frente à corrida da competitividade industrial, transformando as tomadas de decisões emergenciais em tomadas de decisões estratégicas.

2.2.3 INDICADORES INDUSTRIAIS

Para que a indústria possa alcançar sua excelência, é preciso que a mesma possua controle total sobre todos os seus processos, desde a chegada da matéria prima, até a entrega do produto acabado.

Para obter este controle de processos, alguns indicadores são necessários, dos quais podemos medir a eficiência e a eficácia das operações, as quais contribuem para o processo de tomada de decisões dos gestores.

Podemos destacar alguns indicadores industriais como: uso da capacidade instalada; quantidade de horas produtivas; custo total de produção; manutenção de equipamentos; indicadores de qualidade; giro de estoque; indicadores de logística; indicadores de qualidade de fornecedores; margem de contribuição e percentual de lucro; ciclo operacional financeiro. (SANKHYA, 2018).

Para o IPEA (2018), o uso da capacidade instalada é o índice que mede o nível de atividade da indústria mostrando a porcentagem do parque industrial que está trabalhando.

O uso da capacidade instalada aponta para a relação entre o que a indústria efetivamente produz e o que produziria se todos os seus equipamentos estivessem operando em 100%. (SANKHYA, 2018).

Sankhya (2018) complementa que a diferença entre essa relação seria a capacidade ociosa, reflexo de baixa demanda ou de problemas no ciclo produtivo.

O segundo indicador, a quantidade de horas produtivas, demonstra as horas efetivamente gastas na atividade do trabalhador e são determinadas pela diferença entre seu horário integral e eventuais pausas para lanche, ir ao banheiro, comparecer a reuniões, etc. (SANKHYA, 2018).

O terceiro indicador, o custo total de produção, segundo Sankhya (2018), mede o custo dos insumos, das horas-máquina, das horas-homem, dos suprimentos e da depreciação dos equipamentos, aplicado por período, por centro de trabalho, por linha de produção, por produto e por turno, compondo o custo total de produção.

Segundo Sankhya (2018), sobre a manutenção de equipamentos, o quarto indicador, estabelece quanto tempo o equipamento fica inutilizado para manutenção.

Este índice deve ser acompanhado de informações relativas ao motivo da quebra, ao custo do reparo em si e ao nível de uma eventual queda de produção.

Já o indicador de qualidade, é a razão entre a quantidade de itens produzidos e de itens com defeitos. O número deve ser acompanhado da descrição das falhas e organizado de acordo com sua natureza. (SANKHYA, 2018).

O sexto indicador, o giro do estoque, revela quanto tempo determinado produto fica estocado antes de ser vendido ou usado para produção. Mede-se o giro de estoque de matérias-primas e o estoque de produtos acabados. (SANKHYA, 2018).

Os Indicadores de logística, sétimo indicador, demonstram os gastos com frete, gasolina, manutenção de frota ou contratação terceirizada, etc. Para certificar-se da qualidade da logística, é preciso calcular o tempo médio das entregas e atrasos. (SANKHYA, 2018).

A confiabilidade dos fornecedores é dada através do indicador de qualidade de fornecedores: quantidade de produtos entregues, o número de itens com defeitos, o atendimento de chamadas no pós-venda e o respeito a prazos. (SANKHYA, 2018).

O penúltimo indicador apresentado é à margem de contribuição e percentual de lucro, o qual revela quanto um produto rende para a indústria depois de ser vendido, descontando custos e despesas de produção. (SANKHYA, 2018).

Sankhya (2018) complementa que esse número serve de base para se descobrir a origem do lucro da indústria de acordo com cada item produzido. É possível identificar o percentual de lucro por produto, por cliente, por vendedor e por região.

Por fim, temos o indicador do ciclo operacional financeiro, que mede o tempo médio de estocagem, recebimento e pagamento. Em geral, é calculado em dias e mostra a capacidade da indústria em receber o retorno dos investimentos e de manter sua liquidez. (SANKHYA, 2018).

Ao se elaborar o orçamento empresarial, há a necessidade de se examinar todos esses indicadores, através deles, os gestores podem observar o que foi orçado *versus* o que foi realizado; possibilita a simulação de cenários; e ainda, viabiliza aos gestores observar se a organização está no caminho certo conforme foi estabelecido no plano orçamentário, pois, permite um panorama geral da situação da empresa.

A gestão orçamentária com esses indicadores oportuniza a antecipação de decisões, evita riscos e possibilita enxergar oportunidades, que poderiam passar despercebidas sem seu suporte.

2.3 PROCESSO DE TOMADA DE DECISÕES

Nem sempre é possível tomar uma decisão bem feita dentro de uma organização. A racionalidade limitada dos indivíduos envolvidos, a falta de informações necessárias e a quantidade de recursos escassos, fazem com se dificulte a escolha da melhor alternativa.

De acordo com Shimizu (2001):

O processo de formular alternativas de decisão e escolher a melhor delas é quase sempre caótico e complexo. Caótico porque os indivíduos e as organizações não possuem visão clara e completa dos objetivos e dos meios que definem o problema de decisão. Complexo porque a incerteza, a falta de estruturação e o tamanho do problema podem inviabilizar a aplicação sistemática da maior parte das metodologias de decisão, as quais freqüentemente utilizam julgamentos subjetivos.

Freqüentemente as empresas se deparam com vários problemas relacionados à decisão, que segundo Shimizu (2001) podem ser classificados em três tipos: os estruturados, aonde os meios para se chegar aos objetivos são claros; os semi-estruturados, que possuem alguma variável que pode influenciar no resultado; e os não-estruturados, onde os critérios de decisão não são conhecidos.

Além disso, segundo o mesmo autor, os tipos de problemas (estruturado, semi-estruturado ou não-estruturado) também podem ser classificados por nível de decisão:

Estratégico: em geral para dois a cinco anos; *Tático*: decisão para alguns meses e até dois anos; *Operacional*: alguns dias ou alguns meses, e o *Despacho ou liberação*: Decisão para algumas horas ou alguns dias.

Para obter um bom desempenho na tomada de decisão e diminuir os riscos trazidos por ele, os gestores devem levar em consideração alguns requisitos necessários para o se alcançar o objetivo da organização, como um bom

planejamento estratégico e controle financeiro; a definição das metas e seus prazos e o direcionamento de pessoas responsáveis pelos departamentos.

Outro ponto importante que se deve observar durante um processo decisório, é o custo de oportunidade ou *tradeoff*, onde todas as alternativas possíveis de um determinado problema devem ser bem analisadas antes de se tomar qualquer decisão dentro da organização.

A primeira lição sobre a tomada de decisões está resumida no provérbio: “Nada é de graça”. Para conseguirmos algo que queremos, geralmente precisamos abrir mão de outra coisa que gostamos. A tomada de decisão exige escolher um objetivo em detrimento de outro. (MANKIWI, 2007, p. 4).

Ainda referente ao custo de oportunidade sobre uma tomada de decisão empresarial, desde o século XIX, os economistas vêm debatendo o que define o valor de algo. Em 1914, o economista Friedrich Von Wieser, declarou que o valor de uma coisa era determinado por aquilo que era preciso abrir mão para obtê-la. (LIVRO DA ECONOMIA, 2013 p. 133).

Como exemplo temos: possuímos vinte mil reais em caixa, podemos optar em comprar um maquinário novo, ou investir este dinheiro na pintura da fábrica. O custo de oportunidade neste caso estaria em: se eu optasse em comprar o maquinário estaria deixando de investir na pintura da fábrica que agregaria valor ao prédio/benfeitoria; já, se escolhesse a pintura da fábrica, estaria deixando de investir em um maquinário que poderia agregar valor ao produto.

De qualquer forma, a alternativa que a organização escolher, o custo de oportunidade será justamente aquela alternativa que deixou de escolher. Cabe aos gestores, através do orçamento empresarial, analisar qual seria a melhor alternativa a ser tomada em determinado momento, o que agregasse maior valor na organização, se precavendo de decisões infundadas que poderiam gerar reflexos negativos no futuro da organização.

2.3.1 ARMADILHAS NAS TOMADAS DE DECISÕES

Russo e Schoemaker (1993) salientam que pesquisas sobre tomada de decisões têm mostrado que as pessoas, em diversos campos de atuação, tendem a cometer os mesmos tipos de erros. Em função disso, para não haver perigo de

incorrer a armadilhas de decisões, alguns critérios precisam ser levados em consideração para se assegurar boas decisões:

- I. Precipitar-se: começar a colher informações e chegar a conclusões sem antes dispensar alguns minutos para abordar os aspectos mais importantes da questão ou para tentar compreender como essas decisões devem ser tomadas.
- II. Cegueira estrutural: Partir para resolver o problema errado, pois você criou uma estrutura mental para decisão sem refletir muito, o que faz com que passe pelas melhores opções ou perca de vista objetivos importantes.
- III. Falta de controle estrutural: Deixar de definir de maneira consciente o problema de mais de uma forma ou ser indevidamente influenciado pelas estruturas de outros.
- IV. Excesso de confiança em seu julgamento: deixar de colher informações factuais importantes por estar demasiado seguro de suas hipóteses e opiniões.
- V. Atalhos míopes: basear-se de modo indevido em “regras práticas”, tais como confiar de maneira implícita nas informações mais prontamente disponíveis ou basear-se em demasia em fatos que lhe convém.
- VI. Atirar na linha da cintura: Acreditar que pode ter em mente todas as informações de que dispõe “improvisando” em vez de seguir um procedimento sistemático ao fazer a escolha final.
- VII. Fracasso em grupo: Assumir que, com tantas pessoas inteligentes envolvidas, as boas escolhas se seguirão automaticamente, deixando assim de gerenciar o processo de tomada de decisões do grupo.
- VIII. Enganar a si mesmo a respeito do feedback: distorcer a evidência de fatos passados para proteger seu ego ou porque sua compreensão tardia do que deveria ter sido feito o está atrapalhando.
- IX. Falta de acompanhamento: Assumir que a experiência irá expor automaticamente suas lições, deixando assim de manter registros sistemáticos para acompanhar os resultados de suas decisões e de analisar esses resultados de maneira a revelar suas mais importantes lições.
- X. Deixar de conferir seu processo de decisão: não elaborar uma abordagem organizada para compreender sua própria tomada de decisões, ficando assim constantemente exposto a todas as outras nove armadilhas. (RUSSO E SCHOEMAKER, 1993, p. 13-14).

2.3.2 ELEMENTOS CHAVES DA TOMADA DE DECISÕES

O processo de tomada de decisões pode ser dividido em quatro elementos principais, que segundo Russo e Schoemaker (1993) são: estruturar; colher informações; chegar a conclusões; e por fim aprender (ou deixar de aprender) com o *feedback*.

Estruturar a questão significa definir o que deve ser decidido e determinar, de forma preliminar, que critérios o fariam preferir uma opção em detrimento de outra. (RUSSO E SCHOEMAKER, 1993, p. 17).

Um exemplo de estruturação seria o corte dos custos ou despesas, com a redução do quadro de funcionários, nesse caso podemos definir o problema como: “Selecionar as pessoas cuja execução do trabalho tem probabilidade de produzir menor desempenho no grupo de trabalho”. (RUSSO E SCHOEMAKER, 1993).

Ou no caso de promoção interna ou a escolha de um novo funcionário: “Selecionar a pessoa cuja liderança tem probabilidade de produzir melhor desempenho no grupo de trabalho”. (RUSSO E SCHOEMAKER, 1993).

Note que esse ponto de vista coloca em segundo plano outros aspectos da questão, tais como o relacionamento com clientes externos, ou a recompensa ao funcionário que mais se esforçou ou que é mais antigo, etc. (RUSSO E SCHOEMAKER, 1993, p. 17).

Partindo para o segundo elemento, colher informações, é procurar tanto os fatos reconhecíveis como as estimativas razoáveis a respeito dos “não-reconhecíveis”, necessários para tomar a decisão. (RUSSO E SCHOEMAKER, 1993, p.17).

Chegar a conclusões, o terceiro elemento chave para a tomada de decisões, relata que: uma estruturação perfeita e boas informações não garantem uma decisão correta. As pessoas não podem tomar consistentemente boas decisões usando apenas critérios intuitivos, mesmo dispendo de dados excelentes. (RUSSO E SCHOEMAKER, 1993, p. 17).

Numerosos estudos têm mostrado que tanto iniciantes como profissionais experientes fazem julgamentos mais acurados quando seguem regras sistemáticas do que quando confiam somente em seu julgamento intuitivo. (RUSSO E SCHOEMAKER, 1993, p. 17).

Por fim, o elemento aprender (ou deixar de aprender) com o *feedback*, diz respeito: cada um precisa estabelecer um sistema para aprender com os resultados de decisões passadas, ou seja, manter o acompanhamento daquilo que se esperava que acontecesse, resguardando-se sistematicamente contra explicações egoístas e assegurando-se de rever as lições produzidas pelo *feedback* na próxima vez que surgir uma decisão semelhante. (RUSSO E SCHOEMAKER, 1993).

Para Russo e Schoemaker (1993, p. 18), essas quatro fases provêm a espinha dorsal de quase todos os processos de decisões.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO AOS OBJETIVOS

A metodologia utilizada será, basicamente, a coleta de dados e informações por meio da pesquisa descritiva e da pesquisa explicativa. Através do levantamento e análise das informações relacionadas à gestão orçamentária, da identificação dos principais dados e pontos que contemplam o orçamento empresarial, bem como sua consolidação, e os fatores que contribuem para o processo de tomada de decisão.

3.2 TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO A ABORDAGEM DOS PROCEDIMENTOS

Quanto ao problema de pesquisa será utilizado o levantamento de pesquisas bibliográficas e documental, tomando como base conhecimento e informações que já tenham sido publicadas em relação ao tema, como livros e artigos científicos, formando uma nova abordagem sobre o assunto, servindo de suporte para novas pesquisas, através de sua conclusão.

3.3 TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO AO PROBLEMA DE PESQUISA

Os procedimentos que serão utilizados na abordagem se darão por meio de pesquisa qualitativa. Com o levantamento de dados orçamentários empresariais tal como sua análise na tomada de decisões, bem como discriminar os conceitos aqui apresentados.

3.4 COLETA DOS DADOS E INFORMAÇÕES

A coleta dos dados e das informações necessárias para a elaboração da monografia será abordada pela técnica de pesquisa bibliográfica, através de:

Levantamento de informações relacionadas à gestão orçamentária;

Levantamento de informações relacionadas à tomada de decisões;

Apresentar a importância da gestão orçamentária;

Características do orçamento;

Tipos de orçamento empresarial;

Estruturar os principais dados que estão contemplados no orçamento da empresa;

Demonstrar a importância do orçamento empresarial no processo da tomada de decisão;

Identificar os pontos-chaves na tomada de decisão;

4 CONCLUSÃO

A finalidade desta Monografia foi verificar a importância do orçamento empresarial desde sua elaboração, apresentando os tipos de orçamentos utilizados no setor industrial, até sua contribuição para as tomadas de decisões diárias enfrentadas pela alta gestão.

Diante do exposto no referencial teórico e na metodologia utilizada, fica nítida a importância da elaboração e implantação do orçamento no que se refere à tomada de decisão. Dentre todas as alternativas possíveis diante de um determinado problema fica mais fácil sua escolha quando se tem dados mais concretos para se fundamentar e a partir disso optar pela melhor e mais correta alternativa dentre todas as opções.

O orçamento empresarial quantifica e qualifica os resultados que uma organização pretende alcançar para um determinado período de tempo. Este período pode ser mensurado em mês, trimestre, semestre, ano e assim por diante, conforme a necessidade da empresa.

Com sua implantação, a organização passa a prevenir problemas futuros e precaver atitudes reativas, possibilitando que os gestores possam olhar além do momento presente, buscando soluções antecipadamente, assegurando seus propósitos.

O orçamento é a fonte de informações para as tomadas de decisões diárias, pois, nele estão contemplados os dados previstos e esperados pela organização, os objetivos setoriais e da organização como um todo. Através dele podem-se examinar os dados que deveriam ser atingidos, os quais foram estipulados no orçamento, *versus* o que foi alcançado, ou seja, o orçado e realizado.

A partir do orçamento geral, que é composto por orçamentos específicos, podemos tomar as medidas necessárias dos *tradeoffs* diários que os gestores se vêem obrigados a resolver.

Através do orçamento de vendas podemos chegar a conclusões de quanto de matéria-prima e produto acabado a empresa deve adquirir e/ou produzir, conforme a demanda estipulada, bem como seu valor de venda, etc. Com o orçamento de mão de obra direta, os gestores tomam as decisões sobre quantos funcionários à empresa deverá possuir para se produzir a quantidade x de produto acabado estipulado no orçamento de vendas. Já o orçamento de matéria-prima,

proporciona a compra de materiais no momento e no preço planejado, conforme foi estipulado nos demais orçamentos, prevenindo a paralisação temporária da produção devido à falta de insumos para a produção do produto acabado. O orçamento de caixa proporciona aos gestores buscar empréstimos a juros menores, pois, a deficiência de recursos monetários é observada antecipadamente, prevenindo uma crise de liquidez que poderia levar a organização a um colapso. Por outro lado, se há excesso de recursos, os gestores podem verificar soluções em relação à projeção de investimentos. E assim por diante. Cada orçamento específico é responsável por estipular os dados que afetarão o orçamento geral, estipulando através deste os principais recursos que estão contemplados no orçamento da empresa.

É de extrema importância que o orçamento empresarial oriente os gestores a tomarem decisões acertadas, com ele pode-se medir e formular medidas e padrões de desempenho, a implantação de planos e objetivos bem como coordenar toda a comunicação da empresa.

As vantagens de a indústria optar pelo orçamento são inúmeras, através dele se dá a integração dos funcionários, a quantificação dos objetivos, a delegação de poderes e avaliação de desempenho dos gestores e dos setores pode ser observada.

Embora possuindo inúmeros benefícios, para uma parcela de empresas a implantação do sistema orçamentário é considerada um dispêndio de tempo, os BBRT – *Beyond Budgeting Table* acreditam que o valor do plano orçamentário é muito menor do que o esperado e que o mecanismo orçamentário é ineficiente, pois, segundo eles as empresas atualmente gastam mais com orçamento do que com estratégias, além da questão do tempo tomado pelos gestores.

Mesmos com seus prós e contras, atualmente, com a competitividade e instabilidade da economia atual, é de se notar que a implantação do planejamento orçamentário na organização é um diferencial frente aos concorrentes. Conforme dados coletados e apresentados no decorrer deste trabalho, podemos observar a importância da participação da indústria no PIB – Produto Interno Bruto regional e nacional. O bom desempenho da indústria frente aos concorrentes pode ser dado ao mérito do bom planejamento organizacional.

Além disso, podemos utilizar algumas ferramentas que facilitam a formulação dos dados a serem utilizados no orçamento empresarial bem como a

tomada de decisões, conforme exposto no presente trabalho, os indicadores industriais, como medição da capacidade instalada; a quantidade de horas produtivas; o custo total de produção; a manutenção de equipamentos; a qualidade; o giro de estoque; a logística; a qualidade de fornecedores; a margem de contribuição e percentual de lucro e o ciclo operacional financeiro devem ser calculados para facilitar o controle total sobre todos os processos desde a chegada da matéria-prima até a entrega do produto acabado.

Considerando a importância do orçamento nas escolhas da alta gestão, observamos a presença dos *tradeoffs* e *alguns* vícios durante os processos de tomada de decisões. A precipitação para se chegar à conclusão do problema com maior rapidez; a cegueira estrutural para se resolver o problema através da estrutura mental feita pela gestão sem embasamento e mapeamento do problema; a falta de controle estrutural; a falta de acompanhamento do orçamento; e o excesso de confiança nas escolhas das quais é deixado de colher informações factuais e importantes podem comprometer o futuro da organização.

Conforme descrito por meio dos autores, podemos notar que a alta gestão não deve tomar decisões precipitadas e sob dados incertos, apenas levando em consideração o *feeling* que o momento dispõe. O orçamento empresarial, quando elaborado de forma responsável e justa, junto com um bom planejamento estratégico, norteiam as escolhas, tornando-as assertivas e eficazes.

A partir das referências por meio da literatura aqui apresentada, podemos concluir que a elaboração e implantação do orçamento empresarial, quando aplicado a realidade da organização, é uma excelente ferramenta de gestão no auxílio das tomadas de decisões.

REFERÊNCIAS

- CALVO, I. P. [et al.]. **Orçamento Empresarial**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.
- CARNEIRO, M. **Orçamento Empresarial: Teoria, Prática e Novas Técnicas**. São Paulo: Editora Atlas, 2011.
- CASAROTTO FILHO, N. **Análise de Investimentos: Matemática Financeira, Engenharia Econômica, Tomada de Decisão, Estratégia Operacional**. São Paulo: Editora Atlas 2010.
- CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA – CNI. **Portal da Indústria**. Disponível em: < <http://perfilestados.portaldaindustria.com.br>> Acesso em 22 jun. 2018.
- DICIONÁRIO MICHAELIS. **Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa**. Disponível em <<http://michaelis.uol.com.br/busca?r=0&f=NaN&t=NaN&palavra=or%C3%A7amento>> Acesso em: 02 ago. 2017.
- FRANCO, H. **Contabilidade Industrial**. São Paulo: Editora Atlas, 1991.
- FIGUEIREDO S. ; CAGGIANO P. C. **Controladoria : Teoria e Prática**. São Paulo: Editora Atlas, 2006.
- GUINDANI, A. A. ; GUINDANI R. A. ; CRUZ A. W. ; MARTINS T. S. **Planejamento Estratégico Orçamentário**. Curitiba: Editora Ibpx, 2011.
- HOJI, M. **Administração Financeira e Orçamentária: Matemática Financeira Aplicada, Estratégias Financeiras, Orçamento Empresarial**. 10. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2012.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Estatísticas**. Disponível em < <https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/por-cidade-estado-estatisticas.html>> Acesso em: 21 abr. 2018.
- IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Desafios do Desenvolvimento**. Disponível em < http://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com_content&view=article&id=2062:catid=28&Itemid=23> Acesso em : 07 mai. 2018.
- IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Contas Nacionais IPEA Data**. Disponível em < www.ipeadata.gov.br/doc/contas%20nacionais-conceitos.doc > Acesso em : 20 jun. 2018.
- LUNKES, R. J. **Manual de Orçamento**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007.
- MACHADO, Marli. **O que Precisamos Saber para Elaborar o Orçamento de Vendas e Produção** . Publicado em 27 ago. 2015. Disponível em < <https://planejamentocontabil.wordpress.com/2015/08/>> Acesso em : 11 mar. 2018.

MANKIW, N. G. **Introdução a Economia**. São Paulo: Editora Thomson Learning, 2007.

NASCIMENTO, A. M. ; REGINATO, L. **Controladoria: Instrumento de Apoio ao Processo Decisório**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

OLIVEIRA, L. M. ; PEREZ JR. J. H. ; SILVA C. A. S. **Controladoria Estratégica: Textos e Casos Práticos com Solução**. São Paulo: Editora Atlas, 2013.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria Avançada**. São Paulo: Editora Pioneira Thomson Learning, 2005.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria Estratégica e Operacional: Conceitos, Estruturas, Aplicação**. 3. ed. São Paulo: Editora Cengage Learning, 2013.

PEREIRA, M. J. B. ; FONSECA, J. G. M. **Faces da Decisão: Abordagem Sistêmica do Processo Decisório**. Rio de Janeiro: Editora LTC, 2009.

RUSSO, J. E. ; SCHOEMAKER, J. H. P. **Tomada de Decisões: Armadilhas**. São Paulo : Editora Saraiva, 1993.

SANKHYA. **Indicadores da Indústria**. Disponível em <<https://www.sankhya.com.br/infograficos/infografico-os-indicadores-para-industria/>> Acesso em : 29 abr. 2018.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **DataSebrae PIB – Produto Interno Bruto**. Disponível em < <http://datasebrae.com.br/pib/> > Acesso em: 21 abr. 2018.

SHIMIZU, T. **Decisão nas Organizações: Introdução aos Problemas de Decisão Encontrados nas Organizações e nos Sistemas de Apoio à Descisão**. São Paulo: Editora Atlas: 2001.

VÁRIOS AUTORES. **O Livro da Economia**. São Paulo: Editora Globo, 2013.

VEBLEN, T. B. **Teoria da Empresa Industrial**. Rio de Janeiro: Editora Globo, 1966.

WALTHER L. M.; SKOUSEN C. J. **Budgeting and Decision Making**. Disponível em <<http://library.ku.ac.ke/wp-content/downloads/2011/08/Bookboon/Accounting/budgeting-and-decision-making.pdf>> Acesso em: 14 mai. 2018.