

A INFLUÊNCIA DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL NA GESTÃO FINANCEIRA DAS EMPRESAS DE MÉDIO PORTE.

Gabriela Luzia Xavier Rosa¹
Maria Helena da Silva Rabelo²

RESUMO

Este artigo aborda o tema de orçamento empresarial no âmbito financeiro. O orçamento empresarial consiste em planejar e estimular os ganhos, investimentos, e despesas de um negócio em um período futuro, podendo acompanhar e comparar os resultados e realizar ações corretivas e preventivas caso necessário. O objetivo geral deste estudo foi verificar como o orçamento empresarial influencia nas tomadas de decisões financeiras de empresas localizadas no município de Luz no ano de 2018. A metodologia utilizada para o alcance dos objetivos foi por meio de pesquisa básica, qualitativa, exploratória e bibliográfica de dados secundários, obtidos através de livros da biblioteca presencial e virtual da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras do Alto São Francisco e de teses e dissertações localizadas na internet e em sites de instituições acadêmicas. Conclui-se que o orçamento empresarial possibilita ao administrador estímulo de pensar adiante e devido a ser uma ferramenta que evidencia o todo, facilita na coordenação e execução do plano orçamentário, além de possibilitar ao gestor uma tomada de decisão rápida, em virtude da comparação dos resultados alcançados com as previsões do orçamento.

PALAVRAS-CHAVE: Orçamento empresarial. Planejamento financeiro. Controle orçamentário. Orçamento financeiro. Planejamento orçamentário.

ABSTRACT

This article deals with the topic of business budget in the financial sphere. The business budget is to plan and stimulate the gains, investments, and expenses of a business in a future period, being able to follow and compare the results and to take corrective and preventive actions if necessary. The general objective was to verify how business budget influences the financial decision-making of companies located in Luz in the year 2018. The methodology consisted on basic, qualitative, exploratory, and bibliographical research of secondary data, which were obtained through books of the present and virtual Library of the College of Philosophy, Science and Letters of Alto São Francisco, as well as through thesis and dissertations available on the internet and on academic institutions websites. The article's conclusion is that business budget stimulates the administrator to think ahead, due to the fact that business budget is a tool which evences the whole, it facilitates coordination and execution of the budget plan, and also enables the manager to make a quick decision-making, because of the comparison of the results achieved with the budget forecasts.

KEY WORDS: Financial budget. Financial planning. Budget planning. Budget control. Business budget.

¹Aluna graduando (a) do 6º período do curso de Administração da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras do Alto São Francisco. E-mail: gabrielaaxavier@gmail.com

²Coordenadora acadêmica dos cursos bacharelados de Administração, Ciências Contábeis e tecnólogo em Gestão Financeira; Professora-orientadora da disciplina Pesquisa de Marketing, 6º período do Curso de Administração da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras do Alto São Francisco. E-mail: mhrabelo@fasf.edu.br

INTRODUÇÃO

De acordo com Trevizan (2017) a economia brasileira dos anos de 2010 a 2016 sofreu uma virada inesperada, saindo de um boom econômico para uma forte recessão. Ressaltam ainda que o ano de 2016 foi o “segundo ano seguido de retração no Produto Interno Bruto (PIB)³, o pior resultado da economia já registrado pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística)⁴. Em 2016, a economia encolheu 3,6%. Em um passado recente, a realidade era inversa e o país registrou seu maior avanço do PIB em 20 anos em 2010, quando a economia cresceu 7,5%”. O impacto da crise na população brasileira acarretou em uma brusca redução do padrão de consumo, pois segundo o Trevizan (2017) "como o PIB caiu e a população ainda está crescendo, a gente teve três anos de queda no PIB per capita, uma redução de 9,1% no período. Isso significa um empobrecimento da população".

A instabilidade mercadológica, com uma economia dos últimos anos (2010-2016) voltada com constantes variações nos índices de inflação; variação da taxa de câmbio; aumento da taxa de juros; alto índice de desemprego e perda do poder de compra por parte da população, acarretando na redução da demanda e aumento da oferta de produtos; gerando uma tendência à redução de lucro, o orçamento e planejamento empresarial tornou-se uma ferramenta imprescindível na tomada de decisão e gestão das organizações.

Porém, de acordo com o IBGE (2018), o PIB brasileiro no ano de 2017 teve um crescimento de 1,0% após dois anos de retração. O crescimento do PIB teve como principal contribuidor a agropecuária, com crescimento de 13%, seguido pelos serviços com variação positiva de 0,3%. A poupança teve sua primeira alta, desde 2013, passando de 13,9% (2016) para 14,8% (2017), já os investimentos tiveram uma queda 16,1% (2016) para 15,6% (2017).

Para Silveira, Gazzoni (2018) isso evidencia que a economia brasileira está começando a se recuperar em 2017, mas que não repõe as perdas da crise. Para as empresas sugere uma possível melhoria de cenários para investimentos. Assim, consegue mensurar resultados, ter controle da operação na esfera comercial e financeira, consequentemente adotar o melhor caminho de lucratividade para a empresa.

A Administração financeira é uma área da administração responsável pela gestão dos recursos financeiros da organização, cabendo a mesma a análise, atuação e tomadas de decisões relacionados a meios de cunho financeiro com vínculos a atividade do negócio;

³ PIB é a soma de todas as riquezas (produtos e serviços finais) produzidas no território brasileiro, deduzidas todos os custos dos insumos. (Portal IBGE, 2016)

⁴ O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) trata-se do principal provedor de dados e informações do país, visando atender necessidades dos diversos segmentos da sociedade civil e dos órgãos governamentais no âmbito federal, estadual e municipal. (Portal IBGE, 2018)

garantindo estabilidade das operações e rentabilidade das aplicações. Desse modo, cabe ao administrador financeiro a visão holística da empresa, objetivando melhores oportunidades de negócios no mercado, desenvolvimento da capacidade de interpretação de dados e informações a fim de garantir o crescimento futuro e demonstrar habilidades, atitudes e conhecimentos em planejamento, controle, orçamento e gestão.

O mercado exige das empresas um aprimoramento de seus processos de planejamento, controle e avaliação, visando tomadas de decisões rápidas, assertivas e com qualidade, assegurando assim as metas de continuidade, expansão, desenvolvimento e lucratividade (PAULA, 2014).

Segundo Lenz e Feil (2016, p. 113), “a crescente profissionalização do mercado, a concorrência em alta e um cenário político e econômico instável provocam incertezas nos investidores e obrigam as empresas a adotarem ferramentas que possam torná-las mais competitivas.” Desse modo, o orçamento empresarial é uma ferramenta que possibilita ao gestor a projeção, controle e determinação de objetivos e resultados econômicos e financeiros; um método de avaliação quantitativa de alcance dos objetivos e metas traçadas no planejamento financeiro.

O presente artigo tem por objetivo geral a evidência, por meio de pesquisa bibliográfica de dados secundários, de como o orçamento empresarial influencia nas tomadas de decisões financeiras das empresas de médio porte.

A relevância desse trabalho, no âmbito acadêmico, advém da possibilidade em despertar o desejo de outros acadêmicos e afins pelo aprofundamento dessa pesquisa ou surgimento de novas pesquisas de cunho financeiro; e a utilidade do conhecimento financeiro na prática da gestão financeira dos negócios visando o lucro e sobrevivência em um mercado de instabilidade econômica, financeira e política.

Para a pesquisadora, a pesquisa proporciona agregação de conhecimento, praticidade do assunto pesquisado em rotinas administrativas das instituições e profundidade acerca da compreensão de ferramentas auxiliaadoras na gestão administrativa e financeira de um negócio.

DESENVOLVIMENTO

Nesta seção busca-se a fundamentação teórica sobre os assuntos que envolvem o tema da pesquisa, dentre eles, administração financeira, orçamento empresarial, planejamento orçamentário, controle orçamentário: seus conceitos e características.

1 Finanças e administração financeira

De acordo com Palmeira, Bittencourt (2012, p.4) finanças é “a arte e a ciência de administrar fundos. Ocupa-se do processo, instituições, mercados e instrumentos envolvidos na transferência de fundos entre pessoas, empresas e governos”. Para Machado (2015, p.3) “já uma definição mais informal de finanças é a administração dos fluxos de caixa, ou seja, gerir receitas e despesas. ”

Segundo Sarkis (2013) é relevante destacar que a administração financeira é fundamental para o desenvolvimento e manutenção da instituição independentemente de seu porte. Luz (2015) complementa que a importância da área das finanças se dá através da percepção de que a gestão financeira, é responsável por gerir os recursos para a obtenção de lucros, vendas e a certificação de que o capital aplicado em outras áreas da organização seja menor do que o lucro obtido.

De acordo com Cornett, Adair Jr., Nofsinger (2013, p. 6) a administração financeira é o “processo e análise para tomar decisões financeiras em seu contexto de negócio; [...] que examina as decisões da empresa em adquirir e utilizar o caixa recebido dos investidores ou de lucros retidos”.

Segundo Hoji (2012) na administração financeira o objetivo econômico das empresas é a maximização das riquezas, ou seja, o aumento da riqueza de seus proprietários. Estes esperam que seus investimentos, que são de caráter perene, produzam um retorno compatível aos riscos assumidos, através do alcance dos resultados financeiros e econômicos (lucro e caixa) que são adequados a longo prazo ou indefinidamente.

Palmeira, Bittencourt (2012) afirmam que a administração financeira se trata de atividades, embasadas na administração, que envolvem o planejamento, análise e controle com o intuito da maximização de riqueza e lucros.

Ainda conforme as ideias dos autores

Entre as funções da atividade, estão à integração das ações de obtenção, operação e controle dos recursos financeiros; determinação das necessidades dos recursos financeiros; planejamento e inventário dos recursos disponíveis; captação de recursos externos de forma eficiente (em relação aos custos, prazos, condições fiscais e demais condições); e aplicação e equilíbrio adequados na perspectiva da eficiência e rentabilidade. PALMEIRA, BITTENCOURT (2012, p.03).

A geração de lucros e caixa contribui para que a organização consiga cumprir suas obrigações, como pagamento de impostos, remuneração adequada aos colaboradores e outras; uma vez que a empresa, de acordo com Hoji (2012, p. 3-4), é “um sistema aberto e dinâmico,

representada por seus administradores (diretores e gerentes) e empregados em geral, que interagem com os agentes econômicos (clientes, governo, fornecedores) [...] [...] gera resultados econômicos e financeiros e remunera os acionistas.”

Segundo Rosa (2013) as principais funções da administração financeira são a análise e planejamento financeiro que objetiva analisar os resultados financeiros e planejar ações necessárias para a obtenção de melhorias; a boa utilização dos recursos financeiros que visa analisar e negociar a captação dos recursos financeiros necessários e a aplicação do capital disponível; crédito e cobrança que analisa a concessão de crédito aos clientes e administra o recebimento dos créditos concedidos; caixa que efetua os recebimentos e pagamentos e controle o saldo; contas a receber e a pagar que controle as contas a receber relativas às vendas a prazo e contas a pagar relativas às compras a prazo, impostos e despesas operacionais.

Porém, Rosa (2013) discorre que muitas empresas deixam de realizar uma boa gestão financeira, acarretando em problemas, que segundo o autor, relacionam-se com a falta de registros adequados, como o saldo do caixa, valor dos estoques das mercadorias, valor das contas a receber e a pagar, volume das despesas fixas e financeiras; a ausência de compreensão dos custos das fontes de financiamento e dos ciclos financeiro e operacional da organização; a carência de compreensão do capital de giro (CG), financiamento do capital de giro (FCG) e necessidade de capital de giro (NCG). A falta de política de estoque e da integração entre as políticas de vendas (prazos de pagamento) e as políticas financeiras; a ausência de elaboração do Demonstrativo de Resultados mensal para conhecer seus lucros e prejuízos; inexistência do cálculo adequado dos preços de venda; desconhecimento do valor patrimonial da empresa e a ausência de definição de retiradas dos sócios.

Contudo Loures Júnior (2010) relata que devido à falta de um sistema de processamento e análise de dados adequados, a organização pode desenvolver os seguintes problemas de administração financeira, apresentados na **TABELA 1**.

TABELA 1: Problemas de administração financeira segundo Loures Júnior.

(continua)

Mercado	<i>Mercado comprador</i>	Preço, prazo e outras condições de venda; Manutenção e ampliação da quota da empresa no mercado; Efeitos da concorrência; Vendas cíclicas ou de época.
	<i>Mercado fornecedor</i>	Preços, prazos e outras condições de compra; Compras cíclicas ou de época; Necessidade de importação.

Fonte: Adaptado de Loures Júnior (2010, p.8).

TABELA 1: Problemas de administração financeira segundo Loures Júnior.**(continuação)**

Aplicação do Capital	Renovação e ampliação de máquinas, equipamentos e instalações; Manutenção de estoques e produção em andamento; Concessão de crédito a clientes; Vendas a prazo; Adiantamento a fornecedores.
Capital Alheio	Limites para compra a prazo; Limites para operações bancárias; Custo do capital alheio; Financiamento especiais.
Capital Próprio	Capitalização de lucros; Distribuição de lucros; Destinação das reservas e provisões; Entrada de capital novo.
Expansão	Expansão em pequena escala; Expansão em grande escala.

Fonte: Adaptado de Loures Júnior (2010, p.8).

Com a finalidade de evitar as falhas e melhorar a gestão de seus recursos financeiros, a empresa deve, de acordo com Palmeira, Bittencourt (2012), organizar os registros e conferir o controle dos documentos, bem como controlar o movimento de caixa e bancário, definir a retirada dos sócios, fazer previsão de vendas e fluxos de caixa e por meio deste acompanhar as contas a pagar e receber e a evolução do patrimônio empresarial, tendo conhecimento a respeito de lucratividade e rentabilidade. Desse modo, os autores abordam que o gestor não pode esquecer-se de classificar também os custos⁵ e despesas⁶ em fixos⁷ e variáveis⁸.

Hoji (2012) afirma que as atividades de uma organização podem ser agrupadas de acordo com a sua natureza, que são operações, investimentos e financiamentos. Para o autor, as atividades de operações estão refletidas em contas integrantes da Demonstração do Resultado e existem em função do negócio da empresa. As atividades auxiliares também são consideradas como atividade operacional, pois sua função é dar suporte ao negócio da empresa, como planejamento estratégico, serviços jurídicos.

Em relação às atividades de investimentos segundo Loures Júnior. (2010, p. 3) são “executadas em decorrência das aplicações de recursos [...] costumam ser classificadas no

⁵Segundo Neto (2012, p. 9) custo “é o gasto utilizado na área fabril (produção) da organização.”

⁶ Despesas é o gasto não relacionado diretamente com a produção de bens e serviços, mas utilizado em outras áreas da empresa, como comercial e/ou administrativa. (NETO, 2012).

⁷ Neto (2012) aborda que os custos fixos independem do volume de produção, são os que em determinado momento e com certa capacidade instalada, não variam, qualquer que seja o volume produzido.

⁸ Os custos variáveis, de acordo com Neto (2012), dependem diretamente do volume de produção. Variam conforme o volume produzido ou a capacidade produtiva da atividade empresarial. Quanto maior o volume de produção, maior será o custo variável total e quanto menor o volume de produção, menor o custo variável total.

Balço Patrimonial, na conta Investimentos, por exemplo: compras de máquinas e equipamentos, aplicações financeiras de curto e longo prazo. ”

Hoji (2012) complementa que as atividades de investimentos dão suporte as atividades operacionais. As atividades de financiamentos, de acordo com Hoji (2012, p.5) “refletem os efeitos das decisões tomadas sobre a forma de financiamento das atividades de operações e de investimentos; [...] e correspondem as contas classificáveis no patrimônio líquido e ativo financeiro. ”

A administração financeira ocorre a partir das decisões e análises de informações e dados feitos por um administrador financeiro, desse modo, a seguir será discorrido a respeito das funções do administrador financeiro.

1.2 Funções do administrador financeiro

Para Palmeira, Bittencourt (2012) em virtude da complexidade do mundo dos negócios, o gestor moderno necessita de uma visão sistêmica, generalista e integrativa da empresa com seu ambiente de negócios. A gestão dos recursos da empresa presume “interações contínuas do administrador com os clientes, acionista, investidores, instituições financeiras, autoridades, regulamentação, bem como o acompanhamento constante de taxas, práticas, riscos, parâmetros do mercado, que, por natureza, é dinâmico e volátil” (PALMEIRA, BITTENCOUT, 2012, pg.6); estando, de acordo com os autores, acima de simples negociações de prazos e taxas de juros em uma transação de investimentos.

Loures Júnior (2010, p. 5) define que o administrador financeiro é “quem administra os negócios financeiros de qualquer tipo de empreendimento, seja privado ou público, grande ou pequeno, com ou sem fins lucrativos. ” O autor ressalta ainda que “a compreensão básica da função financeira é necessária aos executivos responsáveis por decisões em todas as áreas, como administração, contabilidade, pesquisa, marketing, produção, pessoal, etc. (2010, p.5) ”

Desse modo, Hoji (2012) destaca que as funções do administrador são:

- a) análise, planejamento e controle financeiro: coordenação, monitoramento e avaliação de todas as atividades empresariais, através de relatórios financeiros; e participação ativa das decisões estratégicas, visando alavancar as operações;
- b) tomadas de decisões de investimentos: destinação dos recursos financeiros para aplicação em ativos correntes (circulantes) e ativos não correntes (realizáveis a longo prazo e ativos permanentes), levando em consideração o equilíbrio na relação de risco e retorno dos investimentos;

- c) tomadas de decisões de financiamentos: captação de recursos financeiros para o financiamento dos ativos correntes e não correntes, levando em conta a estrutura de capital e os financiamentos a curto e longo prazo.

O administrador financeiro recebe o apoio técnico de profissionais especialistas em Tesouraria e Controladoria e recebem o título de tesoureiro e *controller*, respectivamente (Hoji, 2012). A Controladoria efetua os controles contábeis e apresenta os resultados e informações para tomadas de decisões. Já a Tesouraria procura atingir os objetivos básicos da Gestão Financeira, planejamento, controle e movimentação dos recursos financeiros. (Chiavenato, 2014).

As tomadas de decisões de uma gestão são embasadas em dados e informações visando um objetivo e meta já preestabelecido. Para isso é necessária uma eficaz e eficiente administração dos recursos financeiros. Assim surge a necessidade de um orçamento empresarial, tema abordado na próxima seção.

2 Orçamento empresarial

Macedo, Corbari (2014, p.81) definem o orçamento empresarial como “um instrumento de programação que relaciona os fluxos de ingressos dos recursos à sua aplicação nas atividades organizacionais, a fim de estabelecer um plano de ação futuro, orçando as receitas que serão obtidas e as despesas que incidirão na sua execução”.

Para Schiavo (2013, p. 20-21), o orçamento empresarial é “uma ferramenta de tomada de decisão, que tem como objetivo principal planejar as atividades da empresa, assim como contratá-las a curto, médio e longo prazo”. Ainda conforme Schiavo (2013, p.20)em sua origem, o orçamento empresarial é “ um instrumento de planejamento e controle vinculado aos planos de produção e investimento, visando otimizar o rendimento dos recursos físicos e monetários à disposição da empresa. ”

De acordo com Guindani et al (2012, p. 76) o orçamento empresarial “tem como principal objetivo a implementação dos programas do planejamento estratégico, sugerindo a utilização de um processo administrativo contínuo e de longo desenvolvimento”, que através de análises e estudos, definem-se os objetivos específicos de acordo com as metas com datas

preestabelecidas, que posteriormente serão reavaliadas gerando um processo de maturação, execução e análise, conforme **FIGURA 1**.

FIGURA 1: Etapas do processo orçamentário



Fonte: Guindani et al (2012).

Segundo Carota, Filho (2015, p. 49) o orçamento financeiro “é uma ferramenta obrigatória para todas as empresas, pois possibilita aos administradores, investidores e sócios do empreendimento uma visão futura dos cenários econômicos, financeiros, contábeis, fiscais, para fim de tomada de decisões”.

De acordo com Macedo, Corbari (2014) o orçamento empresarial tem como objetivos estabelecer e coordenar os objetivos de todas as áreas da organização a fim de trabalharem em prol do cumprimento das metas e objetivos gerais traçados pela instituição. Os autores, ainda abordam que o orçamento envolve, conforme já citado anteriormente, a determinação de objetivos específicos, a execução dos planos visando alcançar a meta proposta e a comparação e análise periódicas dos resultados reais com os objetivos traçados, desde os objetivos específicos de cada unidade até o todo, todas relacionadas a um ciclo de gestão que envolve as fases de planejamento, controle e direção.

Conforme Macedo, Corbari (2014) a fase do planejamento se refere a fase de projeção de cenários futuros, a qual objetiva orientar a empresa na busca da realização de suas metas. Na fase da direção, os planos definidos na fase anterior serão utilizados no direcionamento e coordenação das operações da instituição, visando o alcance dos objetivos. Já na fase de controle possui a função de mensurar e avaliar o desempenho e os resultados das ações, visando evidenciar os erros em relação ao planejamento e suas causas, permitindo a implementação de correções, com o intuito de reorientação na execução dos projetos.

Guindani et al (2012) expõe que no controle de resultados são apresentados todos gastos (despesas, custos e investimentos) e receitas, independente de seus efetivos pagamentos, sendo regidos pelo método da competência.

Como toda ferramenta seja administrativa, gerencial, financeira, o orçamento também possui suas vantagens e limitações, tema a ser abordado na seção seguinte.

2.1 Vantagens e limitações do orçamento

De acordo com Schiavo (2013) as principais vantagens do orçamento empresarial são aprimoramento do planejamento, tornando-o mais prático e realista, com estímulos a previsão; auxílio a coordenação, detecção de prováveis desequilíbrios já existentes por meio da troca de informações e equilíbrio entre várias atividades; controle global, que visa estabelecer padronização nos departamentos; divulgação de relatórios reais que indicam falhas e desvios com oportunidade de correções; racionalização do uso de recursos próprios que refere se a utilização de modo mais racional dos recursos próprios em investimentos ou financiamentos do ativo circulante. Ainda segundo o autor, são vantagens do orçamento a utilização do orçamento empresarial como instrumento de avaliação de resultados e políticas organizacionais; a definição de metas a cada unidade operacional e o responsável por seu cumprimento; fortalecimento da realização de análise de aspectos envolvidos e importantes antes das tomadas de decisões.

Contudo, Schiavo (2013, p. 27) ressalta que “a principal vantagem do orçamento empresarial é que, provavelmente, ele obriga os administradores a pensar na frente, a preverem as condições em transformação e se prepararem para elas. ”

Porém, segundo Padozeve (2012) algumas vantagens do orçamento empresarial referem-se a estimular os administradores a pensarem adiante; facilitar a análise do desempenho empresarial, pois os mesmos podem ser comparados aos resultados previstos pelo orçamento; auxiliar os gestores no conhecimento do papel de cada setor na execução do plano orçamentário, facilitando o trabalho em equipe e a coordenação das atividades; tornar possível a melhoria contínua dos resultados institucionais.

De acordo com Schiavo (2013), dentre os vários motivos que desencadeiam limitações e problemas no orçamento empresarial, os principais motivos de expressão que merecem serem destacados são a implantação apressada e falta de definição do processo de elaboração orçamentária. Porém, o mesmo autor destaca que existem erros de orçamento empresarial que podem ocorrer na implantação do orçamento da empresa, tais como: restrição da alta cúpula da instituição na aceitação da implantação do planejamento e controle orçamentário; flexibilidade na aplicação do orçamento; fixação e quantificação de padrões dentro das possibilidades da empresa e desenvolvimento de um orçamento direcionado ao setor de vendas.

Contudo, segundo Padozeve (2005) *apud* Guindani et al (2012, p. 92) destaca que entre as várias limitações, são consideradas as principais: excessivo engessamento na

estruturação de objetivos e metas; ausência de cultura orçamentária; falta de alinhamento do orçamento com as tecnologias da informação; não apresenta capacidade de acompanhar as dinâmicas mercadológicas; não compatibilidade com situação de variações constantes de preços; consumidor de recursos e tempo; barreiras para flexibilização e instigação de mudanças na empresa; foco exagerado nos custos e pouco foco na criação de valor à empresa; fortalecimento do comando e controle vertical; reforço das barreiras departamentais; reajustado e reavaliado com pouca frequência e encorajamento da competição exacerbada no ambiente da organização.

Para a melhor compreensão a respeito do processo orçamentário é fundamental o entendimento de suas etapas, assunto tratado na próxima seção.

2.2 Etapas do processo orçamentário

De acordo com Macedo, Corbari (2014) o processo orçamentário inicia-se pela composição do orçamento de vendas, seguido pelo orçamento de produção e pelo orçamento de despesas com vendas, que adicionados ao orçamento de capital, resulta no orçamento de caixa, obtendo-se os demonstrativos financeiros preparados de acordo com a base orçamentária prevista. Dessa forma, o processo de orçamento surge da elaboração de um plano estratégico.

De acordo com Frezzatti (2009) apud Macedo, Corbari (2014) para a elaboração do processo orçamentário deve seguir as seguintes etapas:

- princípios gerais do planejamento: etapa que continua o orçamento e engloba as diretrizes do planejamento – cenários econômicos, políticos e de mercado, princípios operacionais ligados às atividades – e o pré-planejamento, antecipação das principais tendências esperadas pela cúpula;
- plano de marketing: considera o plano de vendas; posicionamento de mercados; estratégias e preços de vendas e a quantidade a ser vendida;
- plano de suprimento, produção e estocagem: objetiva o estabelecimento do custo de produção segundo o seu processo produtivo, suprimentos necessários; estocagem e logística precisa;
- orçamento de capital: também conhecido como plano de investimento no ativo permanente, são decisões de investimentos em infraestrutura e na capacidade produtiva visando o alcance dos resultados propostos no planejamento estratégico;

- plano de recursos humanos: considera a estrutura organizacional, identificando as demandas de recursos humanos, a capacitação e treinamentos realizados, como custos, despesas, gastos e encargos por setor, visando atender às metas previstas no planejamento estratégico;
- plano financeiro: refere-se aos cálculos de custos e despesas necessárias para a produção, venda e administração do negócio. O Balanço Patrimonial e a Demonstração de Fluxo de Caixa são projetados conforme as receitas de custos e despesas vindas do plano de marketing aliados aos investimentos em ativos fixos.

Segundo Macedo, Corbari (2014) a etapa financeira depende de todos os outros planos do orçamento na sua criação e tem como função transformar em linguagem monetárias as decisões implementadas no processo orçamentário. Para isso, de acordo com os autores é necessário compreender o conceito de preço, gastos, despesas, custos, investimentos e perdas; métodos de custeios, indicadores financeiros e demonstrativos contábeis projetados.

De acordo com Cruz et al (2012, p.17) “o preço de venda trata-se da quantia em moedas que devem ser entregues em troca de um produto ou serviço”, tendo como responsabilidade o ingresso de todos os desembolsos realizados para cobrir todos os gastos, despesas e custos, seja na parte administrativa, financeira, de produção ou de vendas, conforme abordam Macedo, Corbari (2014).

O intuito dos empresários na precificação, segundo Macedo, Corbari (2014) é a busca pela maximização dos lucros, alcance dos objetivos e metas de vendas, otimização do capital investido e utilização eficaz da capacidade produtiva instalada.

“Gastos são considerados todos os desembolsos realizados pela empresa, [...] conceitualmente podem ser classificados em custos, despesas, e investimentos”, segundo Andrich, Cruz (2013, p.36).

Contudo, Santos (2013) aborda que os gastos representam o valor do bem adquirido pela empresa, cujo mecanismo é utilizado na fabricação de determinado produto, não sendo o item final propriamente pronto para consumo. Se ocorrer o pagamento dessa mercadoria, haverá um desembolso, que de acordo com o autor, ocorre quando acontece a efetivação do pagamento de algum bem ou serviço.

Os custos “são todos os gastos associados direta ou indiretamente à produção de um bem ou serviço” segundo Andrich, Cruz (2013, p. 37), classificando-se em fixos, variáveis, diretos, indiretos e híbridos.

Os custos indiretos, de acordo com Lorentz (2015, p. 24), referem-se aos custos “que dependem de cálculos, rateios, ou estimativas para serem apropriados em diferentes produtos ou serviços, portanto são os custos que só são apropriados indiretamente”. Desse modo Macedo, Corbari (2014) complementam que os parâmetros de uso nas estimativas são chamados de base ou critério de rateio e que os custos indiretos estão relacionados a um certo objeto de custo, mas não podem ser identificados com estes de modo economicamente viável custo efetivo.

Os custos diretos, segundo Santos (2013) referem-se àqueles custos que podem ser alocados aos produtos de forma direta, sem a necessidade de um método de rateio.

QUADRO 1: Identificação do custo ao produto

Identificação de custo em relação ao produto	<i>Custo direto:</i> quando há uma medida de consumo do gasto pelo produto.
	<i>Custo indireto:</i> quando não existe uma medida de consumo de gastos pelo produto.

Fonte: Adaptado de Andrich, Cruz (2013, p. 98).

Os custos fixos “são aqueles que permanecem no mesmo patamar ainda que haja variação do volume de produção” (MACEDO, CORBARI, 2014, p. 99). Ainda segundo os autores, são aqueles custos que não são afetados pelo montante dentro de um determinado intervalo e independentemente da empresa estar produzindo ou não, eles existirão.

Em relação aos custos variáveis, Andrich, Cruz (2013, p. 39) relatam que “são os custos que variam na proporção do volume produzido, isto é, [...] sendo necessário que a produção seja diferente de zero”. De acordo com Macedo, Corbari (2014) os custos variáveis possuem seu crescimento ou sua redução vinculada as quantidades produzidas, e quanto maior a produção, maiores serão os gastos com matérias-primas e objetos diretamente alocados ao produto.

As despesas, segundo Santos (2014, p.135) “são bens ou serviços consumidos direta ou indiretamente para obter receitas, ou ainda, o gasto aplicado na realização de uma atividade que vai gerar renda efetivamente ou que poderá gerar uma renda teórica.” Contudo, contrariamente, as despesas impactam de forma direta o patrimônio, uma vez que representam todos os gastos realizados na gestão administrativa e corporativa do negócio, não apresentando relação direta ou indireta com os bens produzidos ou serviços prestados (Andrich, Cruz, 2013). Santos (2014) menciona que as despesas ocorrem fora dos limites corporativos, e dão sustentação, suporte a atividade empresarial.

O investimento, conforme Lorentz (2015, p. 15) “são gastos ativados em função de sua vida útil ou de benefícios atribuíveis a períodos futuros, que em função de sua utilização, consumo ou venda, pode se transformar em custos, despesas ou perda. ” Para Andrich, Cruz (2013, p.43) eles representam “os gastos realizados com infraestrutura, tecnologia, pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, construção de novas unidades e aquisição de novos ativos imobilizados.”

Os investimentos não ocorrem em todas as atividades financeiras, contudo conforme Andrich, Cruz (2013) em virtude de eles comprometerem uma grande parte do capital disponível é importante que o gestor financeiro analise sobre a relação de custo-benefício, acompanhando de perto todas as operações financeiras. Para Luz (2015) é fundamental que se faça uma análise de viabilidade econômica por meio da coleta de informações das situações de cada investimento e elaboração do fluxo de caixa para a avaliação.

Para Lorentz (2015, p. 16) perdas são definidas como “um gasto não intencional decorrente de fatores externos fortuitos” [...] com características de anormalidade e involuntário que a difere das demais despesas e custos. Izidoro (2016) complementa que a perda é produto, bem ou serviço, consumido involuntariamente que não compõe o resultado final da produção da empresa.

Dentre os vários métodos de custeio, de acordo com Guindani et al (2012) destacam-se custeio por absorção, custeio por atividade e custeio direto ou variável. O autor aborda que no custeio por absorção os custos são apurados através da alocação direta ou indireta (custos fixos e variáveis) e as despesas são separadas dos custos, possibilitando a mensuração do custo unitário de cada produto e a identificação do mesmo por cento de custos empresariais.

Contudo, Lorentz (2015, p. 31) aborda que se trata de “um sistema obrigatório por lei para fins societários (contabilidade financeira) e imposto de renda e consiste em distribuir para todos os produtos acabados os custos relativos à produção. ” O autor ainda ressalta que os elementos de custos no custeio por absorção são: materiais, custos indiretos de fabricação e mão de obra.

De acordo com Guindani et al (2012, p.80) no custeio por atividade “os custos são alocados aos produtos por meio do mapeamento de suas atividades. ” Segundo Lorentz (2015, p. 207) a apropriação dos custos das atividades “é feita em função de uma relação de causa e efeito, segundo o uso que cada produto ou serviço faz dessas atividades, conforme suas necessidades e o valor que elas agregam. ”

O custeio direto ou variável para Guindani et al (2012) refere-se em um método de separação dos custos fixos dos variáveis, no qual a alocação aos produtos e serviços ocorre

somente com os custos variáveis, pois de acordo com o autor os custos fixos são derivados da estrutura da empresa e não dos produtos. Lorentz (2015, p. 156) aborda que “o custeio variável permite demonstrar quanto cada produto contribuiu para o resultado final da empresa” [...] sendo sua principal vantagem o apoio às decisões empresariais de curto prazo, em virtude de proporcionar informações a respeito da relação entre lucros, custos e volumes.

Para Macedo, Corbari (2014, p.113) as demonstrações contábeis são “representações monetárias estruturadas que indicam as posições patrimonial, financeira e econômica da empresa, objetivando, com isso, fornecer informações sobre patrimônio, posição financeira, fluxo financeiro e resultado, a fim de indicar os resultados de gerenciamento do negócio.” Para os autores, as principais demonstrações contábeis são o DRE (Demonstrativo de resultado do exercício), BP (Balanço patrimonial) e DFC (Demonstração do Fluxo de caixa), conforme **TABELA 2**.

TABELA 2: Demonstrações contábeis projetadas

Relatório	Objetivo
Demonstração de resultado do exercício (DRE)	Apresentar a projeção dos resultados econômicos da empresa em determinado período.
Balanço patrimonial (BP) projetado	Indicar a posição patrimonial de uma empresa (seus bens, direitos e obrigações).
Demonstração do fluxo de caixa (DFC)	Expor as entradas e as saídas de caixa em determinado período.

Fonte: Macedo, Corbari (2014, p.113)

Os indicadores financeiros, conforme relata Macedo, Corbari (2014) indicam as condições financeira-econômicas de uma instituição e são divididos em quatro principais grupos, conforme evidencia o **QUADRO 2**.

QUADRO 2: Indicadores financeiros

Indicador	Objetivo
Indicador de liquidez	Mostrar a situação financeira da empresa em relação a sua capacidade de honrar suas obrigações a curto e longo prazos.
Indicadores de endividamento	Mostrar a situação financeira da empresa em relação a sua

	estrutura de financiamento, apontando a origem dos recursos empregados e a proporção de capital próprio e de terceiros.
Indicadores de rentabilidade	Mostrar a situação econômica da empresa em relação ao retorno de capital investido, indicando os resultados apurados por ela.
Indicadores de atividade	Mostrar a situação da empresa com relação ao recebimento de suas vendas, ao pagamento de suas obrigações e também ao giro e utilização de seus estoques.

Fonte: Macedo, Corbari (2014, p. 113-114).

Conforme já abordado nesta seção para se elaborar o orçamento empresarial a empresa precisa estar com seus objetivos e metas bem traçadas, assim como o meio e método utilizado para atingí-los. Assim surge importância de um planejamento orçamentário, tema abordado na próxima seção.

3 Planejamento orçamentário

Neto (2011, p.15) relata que o planejamento orçamentário pode ser compreendido como “ o espelho financeiro dos demais planejamentos da organização [...] [...] podendo ser igualmente elaborado em três diferentes níveis: estratégico, tático e operacional. ” Ainda conforme o autor, no âmbito do planejamento orçamentário é fundamental definir metas, objetivos, prazos de acordo com a projeção dos resultados, que serão definidos no processo de planejamento do orçamento.

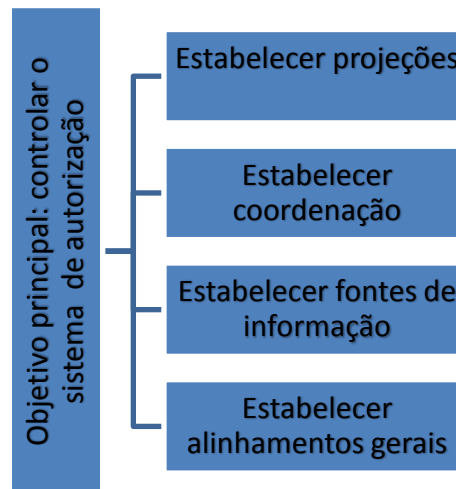
Luz (2015, p.166) aborda que o “planejamento estratégico é de longo prazo, envolve um grande número de recursos, e normalmente, contém um nível de risco elevado. ” As decisões tomadas a respeito desse planejamento são da alta administração e cabem poucos recursos de reversão em caso de insucesso. O planejamento tático refere-se a um método administrativo que visa otimizar determinada área em resultados e não a instituição como um todo, trabalhando com os objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégica, de acordo com Oliveira (2012) *apud* Luz (2015). A respeito do planejamento operacional o autor discorre que se trata da formalização, principalmente através de documentos escritos, objetivos, metas, das metodologias de desenvolvimento e implementação de resultados específicos a serem alcançados por determinados setores da organização.

Desse modo, segundo Neto (2011) discute que o planejamento orçamentário em nível estratégico apresenta os resultados da organização como um todo e relacionados a horizontes

temporais de longo prazo. O planejamento orçamentário tático possui um prazo médio e abrange uma ou poucas áreas na empresa, por isso deve manter coerência com o planejamento orçamentário estratégico sob risco de geração de produtos finais incompatíveis com as metas impostas. Ainda de acordo com as considerações do autor, o planejamento orçamentário operacional é subordinado ao planejamento tático e estratégico, e envolve apenas um setor da empresa, atingindo uma pequena amplitude na empresa. Seu objetivo é relacionado a manter uma liquidez de curto prazo na instituição.

De acordo com Bazzi (2016) o planejamento orçamentário possui seus objetivos associados às vantagens, desvantagens e processos integradores, que unidos tem a finalidade de orientar o planejamento e controle através de ações diretas e unificadas, conforme **FIGURA 2**.

FIGURA 2: Objetivo do planejamento orçamentário



Fonte: Adaptado de Bazzi (2016).

No entanto, Bazzi (2016) reforça que há questões e pontos relevantes que devem ser destacados em relação ao orçamento, sendo eles as vantagens e desvantagens do processo de planejamento orçamentário para a organização. Desse modo, o autor complementa que as vantagens do planejamento orçamentário consistem no uso mais sofisticado e desenvolvido da administração; elaboração de um plano de vendas realista e o estabelecimento de metas e objetivos realistas; ganho da flexibilidade administrativo ao utilizar o sistema; atualização do sistema de acordo com as características e peculiaridades do contexto de atuação da gestão e

comunicação adequada e eficiente das normas, políticas e diretrizes entre os níveis hierárquicos da empresa.

Sobre as desvantagens, Bazzi (2016) destaca que um plano de orçamento e controle de resultados deve ser adaptado as condições particulares da empresa; baseado em estimativas; sendo sua execução não automática, e não podendo o mesmo ocupar o lugar da administração.

Para Oliveira, Perez Silva e Júnior (2013) *apud* Bazzi (2016) o planejamento estratégico é dividido em três grupos: planejamento estratégico, planejamento orçamentário e planejamento de capital.

Contudo, Calvo et al (2012) afirmam que o processo tem o início pela fase estratégica, uma vez que é através do planejamento estratégico que são definidos os programas que a empresa adotará e a quantidade de recursos reservada para cada um desses programas.

Desse modo Bazzi (2016) relata que o planejamento financeiro e planejamento orçamentário se relacionam com todas as áreas da empresa, mormente a área contábil e financeira da instituição. Contudo, o mesmo autor destaca que o planejamento orçamentário, obrigatoriamente, deve estar integrado ao planejamento estratégico e gerencial da empresa, acompanhado de uma completa análise dos ambientes internos e externos da instituição. Segundo o autor, os três tipos de planejamento devem estar associados à execução e ao controle, por meio do acompanhamento do processo, gerando uma visão mais complexa da gestão empresarial, conforme aborda o **QUADRO 3**.

QUADRO 3: Visão geral do processo de planejamento orçamentário

Fase do processo	Finalidade	Processo
Planejamento estratégico	Garantir a missão e continuidade	Diretrizes e políticas estratégicas
Planejamento operacional	Otimizar o resultado a médio e longo prazo	Plano operacional
Programação	Otimizar o resultado a curto prazo	Programa operacional
Execução	Otimizar o resultado de cada transação	Transações
Controle	Corrigir e ajustar para garantir a otimização	Ações corretivas

Fonte: Adaptado de Bazzi (2016)

De acordo com Bazzi (2016, p. 202) a empresa “tem de adotar completamente esses princípios do planejamento antes do início do processo orçamentário, traçando suas diretrizes, seus cenários, suas premissas e assim realizar o pré-planejamento orçamentário”.

Segundo Bazzi (2016) todo planejamento orçamentário é dividido em duas partes: econômica e financeira, sendo, cada uma delas responsável por analisarem determinados aspectos do orçamento, denominada peças orçamentárias. A área do planejamento econômico,

ainda de acordo com o autor, é composta pelas peças orçamentárias: orçamento de vendas; orçamento de produção; orçamento de custo de mão de obra direta; orçamento de custo indireto de fabricação e orçamento de despesas.

A segunda área de divisão do planejamento orçamentário, de acordo com Bazzi (2016), se refere ao planejamento orçamentário financeiro que consiste na criação de peças orçamentárias que influenciam diretamente o fluxo de caixa da empresa, [...] possibilitando segundo Bazzi (2016, p. 209) “a obtenção de todas as informações de necessidade ou disponibilidade dos recursos financeiros, facilitando o processo de tomada de decisões, de acordo com os fatores que englobam o gerenciamento do caixa da empresa”. Refere-se a duas peças orçamentárias: demonstrativo de resultado do exercício projetado e orçamento de caixa.

Hoji (2012) aborda que o orçamento de vendas determina a quantidade e o valor total dos produtos a vender, cálculos dos impostos, a partir da projeção de vendas elaboradas pelos especialistas em marketing, ou pela unidade de venda da empresa. Contudo Bazzi (2016) afirma que o orçamento de vendas são metas determinadas conforme a necessidade de controle da empresa. As metas devem ser realistas, pois as demais peças orçamentárias são elaboradas com base no orçamento de vendas.

Luz (2015) discute que o orçamento de produção tem a finalidade de determinação da quantidade de produtos a serem produzidos em virtude do planejamento das vendas, levando em consideração a política de estoques de produtos acabados. Contudo Bazzi (2016) ressalta que no orçamento de produção é importante verificar a capacidade produtiva da empresa, confirmando se a organização consegue atender efetivamente a demanda de produção projetada.

O orçamento de matérias-primas visa “determinar a quantidade e o valor de matérias-primas a consumir e a comprar, bem como calcular os impostos incidentes sobre as compras” Hoji (2012, p.424). Contudo Bazzi (2016) aborda que o orçamento de matérias-primas deve ser desenvolvido embasado no orçamento de produção, em virtude de que cada produto possui uma lista de materiais específica juntamente com a quantidade a ser utilizada em sua fabricação.

Em relação ao orçamento de mão de obra direta Hoji (2012) discute que sua finalidade é de determinar a quantidade e valor total de horas de mão de obra diretamente aplicados na produção. Bazzi (2016) ressalta que assim como o orçamento de produção, no orçamento de mão de obra direta deve-se analisar a capacidade produtiva e as condições e disposições dos colaboradores para a execução conforme o planejamento.

O orçamento dos custos indiretos de fabricação tem o objetivo de apurar o montante de custos participantes de forma indireta na fabricação dos produtos. Os custos indiretos de fabricação (CIF) variam de acordo com o nível de produção e podem ser determinados através da quantidade de produção, se subdividem em variáveis e fixos (Hoji, 2012). Porém, Bazzi (2016) aborda que os CIF devem ser coletados na empresa, atualizados ou corrigidos.

Em relação ao orçamento de despesas Bazzi (2016, p. 208) afirma que eles “são formados pela junção de três tipos de despesas específicas de uma empresa (administrativas, comerciais e financeiras)”, sendo as administrativas analisadas conforme a estrutura administrativa empresarial; as comerciais referentes às despesas de vendas, com destaque para as comissões e as financeiras que são criadas conforme o planejamento financeiro, no qual se analisa a necessidade real de caixa da empresa, que será a sustentação para viabilização da execução das peças orçamentárias (Bazzi, 2016). Contudo, Hoji (2012) divide o orçamento de despesas em duas partes: sendo orçamento de despesas de venda, que visa dimensionar os recursos necessários e que dão suporte às vendas orçadas. A maior parte das despesas de vendas é oriunda da natureza fixa, e as despesas de vendas e distribuição variáveis; e orçamento de despesas administrativas que possuem a finalidade de determinação dos recursos que serão consumidos pela gestão da instituição.

Para Hoji (2012) ainda há um orçamento que é geral e básico, determinado orçamento de custo de produção que tem o intuito de apurar os custos unitários dos produtos acabados e em elaboração. São necessários para apurar os custos dos produtos vendidos e na avaliação de estoques.

Em relação ao demonstrativo de resultado do exercício projetado Bazzi (2016) aborda que se trata da projeção de resultados da organização segundo as peças orçamentárias do planejamento econômico (orçamento de vendas; orçamento de produção; orçamento de custo de mão de obra direta; orçamento de custo indireto de fabricação e orçamento de despesa), seguindo as mesmas estruturas do DRE (Demonstrativo do Resultado do Exercício) com enfoque nas projeções.

Para Bazzi (2016, p. 210) o orçamento de caixa é “uma representação do fluxo de caixa do orçamento, que é obtido de acordo com as informações fornecidas pelas projeções das contas a pagar e receber, das aplicações e dos empréstimos. ” Através do orçamento de caixa, ainda segundo o autor, é possível visualizar a viabilidade do andamento das demais peças orçamentárias que compõem o orçamento geral.

Para a eficiência e eficácia do processo orçamentário é fundamental que se analise os resultados obtidos, para isso é essencial executar um controle orçamentário, assunto da próxima seção.

4 Controle orçamentário

O controle orçamentário, segundo Macedo, Corbari (2014, p.114) “é a fase que ocorre concomitantemente ou após a execução dos planos e serve como ferramenta de análise das ações implementadas.”

De acordo com Souza (2013, p. 240) apud por Bazzi (2016) o controle orçamentário pode ser realizado conforme três critérios mais aprofundados, que são eles:

- 1- avaliação do desempenho da receita mensal comparando a receita orçada;
- 2- avaliação mensal dos gastos feitos comparando os gastos já previstos no orçamento;
- 3- avaliação de que modo o resultado final foi atingido por variações eventuais.

Bazzi (2016) afirma que o controle orçamentário é feito através de análises de relatórios que apresentam informações do orçamento com o que de fato foi realizado, de modo estruturado, permitindo a avaliação dos objetivos e aspectos mencionados no planejamento orçamentário, comparando-se entre períodos e apurando-se, no final, os desvios que ocorreram. Bazzi (2016) ainda discute que esses relatórios podem ser obtidos em qualquer fase do orçamento.

Segundo Macedo, Corbari (2014, p.116) o controle orçamentário garante “que o desempenho real esteja em conformidade com os planos preestabelecidos. A operacionalização do controle orçamentário ocorre pelo confronto entre previsto e realizado.” Ainda conforme a ideologia do autor, as variações devem ser identificadas, investigadas e reajustadas, porém para a existência do controle é necessário que o planejamento tenha sido previamente estipulado.

Neto (2011) relata que as ações que normalmente compõem o controle orçamentário são a verificação dos fluxos de caixa e resultados cumpridos; análise dos desvios dos ocorridos com o planejamento; identificação das causas dos desvios orçamentários; adoção de medidas corretivas aos desvios observados e comunicação dos resultados as partes interessadas.

Assim, Bazzi (2016) complementa que as peças orçamentárias componentes do orçamento são essenciais para o processo de controle por aquecerem o processo de comunicação e a coordenação geral, através do planejamento orçamentário. “O processo de orçamento também é muito útil no processo de controle porque acaba indicando um determinado padrão de avaliação do desempenho empresarial” (Bazzi,2016, p.222). De acordo com Frezzati (2005) apud Macedo, Corbari (2014, p.117) os elementos que caracterizam o processo de controle orçamentário, levam em conta acompanhamento dos elementos da Demonstração do Resultado do Exercício, da Demonstração do Fluxo de Caixa, do Balanço Patrimonial e dos indicadores financeiros.

METODOLOGIA

Esta seção aborda a metodologia utilizada pela pesquisadora na realização deste estudo e na obtenção dos objetivos determinados por meio de uma revisão bibliográfica tendo como suporte Hoji (2012) no conteúdo de finanças, administração financeira e o papel do administrador financeiro; Bazzi (2016) no assunto de Planejamento orçamentário; Macedo e Corbari (2014), Schiavo (2013) e Guindani e et al (2012) sobre orçamento empresarial, suas vantagens e limitações e etapas do processo orçamentário.

Sobre o ponto de vista de Casarin e Casarin (2012) a pesquisa quanto à sua natureza pode ser considerada como uma pesquisa básica, pois se trata de uma averiguação sem compromisso com uma aplicação imediata e prática, busca desenvolver uma investigação cujo objetivo é o conhecimento científico. Assim, para Barros, Lehfeld (2007, p.93) a pesquisa básica, também conhecida como pesquisa pura, “tem por finalidade o ‘conhecer por conhecer’; é uma especulação mental a respeito de determinados fatos. É ainda chamada ‘pesquisa teórica’. Esse tipo de pesquisa não implica, em um primeiro momento, ação interventiva nem transformação da realidade social. ”

Quanto a sua abordagem a pesquisa pode ser classificada como uma pesquisa qualitativa visto que “explora uma metodologia predominantemente descritiva, deixando em segundo plano modelos matemáticos e estatísticos” Casarin, Casarin (2012, p. 32). Desse modo, Mascarenhas (2012) afirma que a pesquisa qualitativa é utilizada quando se deseja descrever o objeto de estudo de modo aprofundado.

Em relação aos seus objetivos, essa averiguação pode ser vista como uma pesquisa exploratória em virtude de se tratar de uma pesquisa cujo objetivo é determinar conhecimento sobre determinado fenômeno ou problema e que geralmente são utilizadas por meio de

revisões literárias, estudos de casos ou entrevistas com pessoas especialistas da área ou que tenham experiências práticas do assunto. (CASARIN, CASARIN, 2012). Para Malhotra (2011) a pesquisa exploratória é um processo relativamente informal e altamente flexível que se beneficia pelo levantamento de dados e informações junto a especialistas e pessoas notórias no assunto e através do levantamento piloto.

Quanto a seu método pode a pesquisa ser caracterizada como uma pesquisa bibliográfica pois, trata-se de pesquisas realizadas através de documentos escritos e registros, materiais sobre o tema abordado, os quais já foram escritos e produzidos em estudos anteriores acerca do assunto por outros autores. Neste tipo de pesquisa, faz-se o uso de artigos, teses, dissertações, livros. (CASARIN, CASARIN, 2012). De acordo com Malhotra (2011) a pesquisa bibliográfica possui como objetivo conhecer e analisar as principais contribuições teóricas existentes sobre o tema ou problema pesquisado, através do levantamento de conhecimento obtido, analisando e investigando tais informações para auxílio na explicação do problema de sua investigação.

O presente artigo trata-se de uma pesquisa bibliográfica de dados secundários, obtidos através de livros da biblioteca presencial e virtual da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras do Alto São Francisco e de teses, dissertações localizadas na internet e em sites de instituições acadêmicas. De acordo com Kloter, Armstrong (2015, p. 115) dados secundários “consistem em informações que já existem em outro lugar e foram coletadas para outra finalidade”, podendo ser obtidos de modo mais rápido, fácil e econômico, além de obtenção de informações que não estariam disponíveis a organização ou que ela não conseguiria coletar sozinha.

Todo estudo em determinado tema é visto como potencial objeto de investigação e/ou conhecimento para demais pesquisadores. Desse modo é necessária uma descrição do método utilizado, ferramentas e tipos de pesquisas utilizados para consolidação da pesquisa. Assim é através da metodologia discutida nessa seção que serão obtidos os dados e informações para a análise e discussão dos resultados da investigação, tópico abordado na próxima seção.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Em um mercado altamente competitivo, a necessidade de uma eficiente gestão dos recursos financeiros pode se tornar o diferencial de uma organização dentro do seu mercado atuante, uma vez que segundo Palmeira, Bittencourt (2012) a administração financeira trata-se

da gestão dos recursos administrativos, através de atividades, envolvendo o planejamento, controle e análise objetivando o lucro e maximização das riquezas.

Desse modo, com a geração do lucro e caixa a organização consegue gerir resultados econômicos, financeiros, remunerar acionistas e cumprir suas obrigações, conforme ressalta Hoji (2012). Isso faz com que a organização tenha disponível reserva financeiras para aplicação em outras áreas da empresa, como treinamentos, capacitação de colaboradores, investimentos, melhorias, reformas, para que possa buscar a melhoria de seu desempenho no mercado.

Para se obter uma boa gestão dos recursos financeiros é necessário a colaboração da empresa como um todo, inclusive a dos sócios por meio de suas retiradas. O controle dos documentos, *compliance*, fluxo de caixa e investimentos, e uma gestão organizada e eficiente auxiliam na tomada de decisões gerenciais, visando o desenvolvimento da instituição e evita falhas, principalmente financeiras, uma vez que toda tomada de decisão tem o envolvimento de recursos financeiros.

Todo administrador deve adquirir seus conhecimentos durante sua formação profissional, conhecer suas funções e aplicabilidades, pois segundo Rosa (2013) os principais problemas ocorridos na área de finanças são oriundos da má gestão financeira, que não compreende conceitos e cálculos financeiros, não há organização e não realizam uma boa política de integração de vendas. Contudo conhecer, ter habilidades e técnicas é necessário, de acordo com Loures Júnior (2010) é fundamental a implantação de um sistema eficaz e eficientes com informações de dados reais e adequados, para que o mesmo auxilie o gestor em suas decisões. Torna-se difícil para os empreendedores tomada de decisões mais assertivas sem embasamento concreto de seus planejamentos financeiros e orçamentários.

Uma tomada de decisão errônea no planejamento orçamentário e estratégico podem acarretar prejuízos não apenas a empresas e sócios, como também o surgimento de fatores que afetem a sociedade e comunidade em geral, por meio de fatores econômicos e sociais. A empresa é criada para obtenção de lucros e maximização de riquezas ao longo do tempo, assim conforme Neto (2011) o planejamento orçamentário é fundamental no desenvolvimento das metas e objetivos focados na obtenção de resultados.

O alcance do lucro e desenvolvimento empresarial está vinculado a ferramentas que fornecem dados, controlam e verificam o processo e que estão ligadas à estratégia pré-definida no orçamento e planejamento conforme a realidade da empresa. Isso pois, o planejamento estratégico junto a análise ambiental institucional proporciona ao negócio o acompanhamento processual e a gestão sistêmica do mesmo.

A concretização do lucro se dá por meio das vendas de produtos e/ou serviços. Desse modo a empresa deve conhecer seu processo produtivo, pois necessitam de dados do mesmo, como seu custo de produção, matéria-prima, impostos, para a formulação de seu preço de venda e conseqüentemente seu planejamento estratégico financeiro e compreender também suas peças orçamentárias financeiras, porque segundo Bazzi (2016) estas facilitam o processo de tomada de decisões devido a se tratar de informações de disponibilidade financeira da empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em um mercado acirrado e volátil é de utilidade que o gestor da instituição possua uma visão futura, com dados e informações reais, para suas tomadas de decisões se tornarem cada vez mais assertivas e precisas. O orçamento empresarial possibilita ao administrador estimulação de pensar adiante e devido a ser uma ferramenta que evidencia o todo, facilita na coordenação, e execução do plano orçamentário, além de possibilitar ao gestor uma tomada de decisão rápida, pois Padozeve (2012) relata que uma das vantagens do orçamento empresarial é facilitar análise do desempenho da empresa, devido a comparação dos resultados alcançados com as previsões do orçamento.

Não existe uma ferramenta financeira que sozinha traga lucros imediatos a uma instituição. O lucro e a maximização das riquezas da empresa provêm de uma boa e eficiente gestão financeira. A necessidade de dados e informações é extremamente importante, contudo quando não se há um projeto ou um planejamento com objetivos bem definidos e metas a serem alcançadas a situação torna-se desafiadora e complicada.

Desse modo o orçamento financeiro evidencia sua importância na administração, definição de metas, controle da organização, estabelecimento de uma visão complexa da instituição como um todo. Além disso, o planejamento e orçamento empresarial permite uma visão futura dos cenários econômicos, financeiros, fiscais, contábeis nas tomadas de decisões. No âmbito financeiro, relata a instituição seu rendimento financeiro, suas possibilidades de investimento, e vinculados ao plano de venda e produção, qual sua projeção de lucros e maximização da empresa a curto, médio e longo prazo.

Uma organização depende de um bom planejamento para existir, pois necessita conhecer o mercado inserido e garantir a sobrevivência da mesma. A sobrevivência somente é conquistada quando se consegue tomar decisões assertivas, principalmente de cunho

financeiro, pois todas as medidas e ações implementadas, necessitam de recursos financeiros. É da integração de todas as áreas que uma empresa sobrevive.

As decisões financeiras para serem tomadas precisam de um administrador que consiga interpretar e entender todos os dados financeiros, como ferramentas, conceitos de custos, gastos, investimentos, como também o método a ser seguido para o alcance de seus objetivos. Mas é necessário também que o administrador financeiro conheça os demais orçamentos da empresa, como produção, vendas, custos; pois segundo Hoji (2012) os orçamentos são embasados no orçamento de vendas, sendo esta sua principal fonte de lucro.

A limitação do estudo, que se trata da não realização do levantamento de campo, não permitiu o alcance de mais dados e informações precisos e aprofundados sobre o tema. Com as limitações deste estudo, indica-se um aprofundamento da investigação em campo, a futuros e presentes pesquisadores, em empresas que utilizam e também as que não utilizam a ferramenta do orçamento empresarial nas suas tomadas de decisões financeiras.

REFERÊNCIAS

- ANDRICH, Emir Guimarães, CRUZ, June Alisson Westarb. **Gestão Financeira moderna: uma abordagem prática**. Curitiba: InterSaber, 2013. Disponível em <<http://unisa.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788582128947/pages/-2>> Acesso em 07 out. 2017
- BARROS, Aidil Jesus da Silveira, LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica**. 3ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. Disponível em <http://unisa.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788576051565/pages/_1> Acesso em 22 out. 2017.
- BAZZI, Samir. **Elementos estruturais do planejamento financeiro**. Curitiba: InterSaber, 2016. Disponível em <<http://unisa.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788559720655/pages/-2>> Acesso em 08 out. 2017
- CALVO, Ivan Pricoli e et al. **Orçamento empresarial**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012. Disponível em <https://books.google.com.br/books?id=fiSHCgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false> Acesso em 07 out. 2017
- CAROTA, José Carlos, FILHO, Roberto Domanico. **Gestão Corporativa: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2015. Disponível em <http://unisa.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788579872198/pages/-3> Acesso em 07 out. 2017
- CASARIN, Helen de Castro Silva, CASARIN, Samuel José. **Pesquisa científica: da teoria à prática**. Curitiba: InterSaber, 2012. Disponível em <<http://unisa.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788582123942/pages/5>> Acesso em 22 out. 2017.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão financeira: uma abordagem introdutória**. 3ª Ed. Barueri, SP: Manole, 2014. Disponível em

<<http://unisa.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788520439104/pages/-12>> Acesso em 08 out. 2017

CORNETT, Marcia Millon, JR., Troy A. Adair, NOFSINGER, John. **Finanças**. Porto Alegre: AMGH Editora LTDA, 2013. Disponível em

<https://books.google.com.br/books?id=J_k4AgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false> Acesso em 08 out. 2017

CRUZ, June Alisson Westarb e et al. **Formação de preços: mercado e estrutura de custos**. Curitiba: InterSaberes, 2012. Disponível em <<http://unisa.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788582120200/pages/5>> Acesso em 08 out. 2017.

GUINDANI, Ari Antônio, et al. **Planejamento estratégico orçamentário**. Curitiba: InterSaberes, 2012. Disponível em <http://unisa.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788582120873/pages/5>> Acesso em 07 out. 2017

HOJI, Masakazu. **Administração financeira e orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial**. 10ª Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

IBGE. **O IBGE**. 2018. Disponível em <<https://www.ibge.gov.br/institucional/o-ibge.html>> Acesso em 17 fev. 2018

IZIDORO, Cleyton. **Contabilidade de custos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2016. Disponível em <<http://unisa.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788543016993/pages/-12>> Acesso em 11 nov. 2017

KLOTER, Philip, ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 15ª Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015. Disponível em <<http://unisa.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788543004471/pages/-22>> Acesso em 22 out. 2017.

LENZ, Eduardo, FEIL, Alexandre André. **A análise da utilização do orçamento empresarial como ferramenta de gestão industrial**. Universidade Feevale. Novo Hamburgo: 2016. Disponível em <<http://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/408/1521>> Acesso em 09 nov. 2017

LORENTZ, Francisco. **Contabilidade e análise de custos: Uma abordagem prática e objetiva: 250 exercícios resolvidos**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2015. Disponível em <<http://unisa.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788579872440/pages/-16>> Acesso em 08 out. 2017

LOURES JÚNIOR, José de Alencar Rocha. **Administração Financeira e orçamentária**. 1ª ed. Centro Estadual de Educação Profissionalizante Francisco Carneiro Martins, 2010. Disponível em: <<https://professorfernando.wikispaces.com/file/view/Apostila+de+Administração+Financeira+e+Orçamentária.pdf>> Acesso em 08 out. 2017

LUZ, Adão Eleutério. **Introdução à administração financeira e orçamentária**. Curitiba: InterSaberes, 2015. Disponível em <<http://unisa.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788544301814/pages/5>> Acesso em 07 out. 2017

LUZ, Érico Eleutério da. **Gestão financeira e orçamentária**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015. Disponível em <<http://unisa.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788543014777/pages/-12>> Acesso em 07 out. 2017

MACEDO, Joel de Jesus, CORBARI, Ely Celia. **Análise de projeto e orçamento empresarial**. Curitiba: InterSaberes, 2014. Disponível em <<http://unisa.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788582129647/pages/-2>> Acesso em 08 out. 2017

MACHADO, Luiz Henrique Mourão. **Sistema Financeiro Nacional**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015. Disponível em <<http://unisa.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788543016689/pages/3>> Acesso em 06 out. 2017

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: foco na decisão**. Tradução de OpportunityTranslations; revisão técnica Maria Cecília Laudísio e Guilherme de Farias Shiraishi. 3ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011. Disponível em <http://unisa.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788576058878/pages/_1> Acesso em 09 nov. 2017

MASCARENHAS, Sidnei Augusto. **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. Disponível em <<http://unisa.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788564574595/pages/-12>> Acesso em 22 out. 2017.

NETO, Jocildo Figueiredo Correia. **Planejamento e controle orçamentário: manual de orçamento empresarial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. Disponível em <https://books.google.com.br/books?id=sUfi46aMc1QC&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false> Acesso em 07 out. 2017

NETO, Oscar Guimarães. **Análise de Custos**. Ed. rev. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2012. Disponível em <<https://books.google.com.br/books?id=-D1iQqPPOWYC&printsec=frontcover&dq=custos&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwip8O2BvLLZAhXLE5AKHdotDxY4ChDoAQgwMAI#v=onepage&q=custos&f=false>>. Acesso em 17 fev. 2018

PADOZEVE, Clóvis Luís. **Orçamento empresarial**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. Disponível em <<http://unisa.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788564574441/pages/-12>> Acesso em 07 out. 2017

PALMEIRA, Mauch. BITTENCOUT, Marieli. **Gestão Financeira**. Observatório de la Economia Latino Americano: 2012. Disponível em <<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/12/bmp.html>> Acesso em 06 out. 2017

PAULA, Gilles B. de. **Orçamento empresarial aliado ao Planejamento Estratégico: duas ferramentas essenciais**. Treasy Planejamento e Controladoria. 2014. Disponível em <<https://www.treasy.com.br/blog/a-importancia-do-orcamento-empresarial-como-ferramenta-de-planejamento-estrategico>> Acesso em 09 nov. 2017

PORTAL BRASIL. **Entenda como é medido o Produto Interno Bruto (PIB)**. 2016. Disponível em <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2016/06/entenda-como-e-medido-o-produto-interno-bruto-pib>> Acesso em 17 fev. 2018

PORTAL BRASIL. **Entenda como é medido o Produto Interno Bruto (PIB)**. (2016). Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2016/06/entenda-como-e-medido-o-produto-interno-bruto-pib>>; Acesso em: 17 fev. 2018.

ROSA, Everton Carsten. **A importância da gestão financeira**. ECR: Consultoria e Treinamento Empresarial, 2013. Disponível em <<http://www.ecrconsultoria.com.br/biblioteca/artigos/gestao-financeira/a-importancia-da-gestao-financeira>> Acesso em 08 out. 2017

SANTOS, Antônio Sebastião dos. **Contabilidade**. São Paulo: Pearson Education do Brasil: 2014. Disponível em <<http://unisa.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788543004969/pages/-12>> Acesso em 08 out. 2017

SANTOS, Luiz Fernando Barcellos dos. **Gestão de custos: ferramentas para tomada de decisões**. Curitiba: InterSaberes, 2013. Disponível em <<http://unisa.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788582125083/pages/-2>> Acesso em 08 out. 2017

SARKIS, Cláudio Duarte. **Características do processo orçamentário nas cooperativas de crédito de Minas Gerais**. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais: 2013. Disponível em <http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/BUOS-9NNHKE/caracteristicas_do_processo_orcamentario_nas_cooperativas_de_credito_do_estado_de_minas_gerais_5.pdf?sequence=1> Acesso em 07 out. 2017

SCHIAVO, Leandro Rogério. **Gestão orçamentária numa empresa de médio porte do ramo metalúrgico**. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul: 2013. Disponível em <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/79112/000901280.pdf?sequence=1>> Acesso em 07 out. 2017

SILVEIRA, Daniel, GAZZONI, Marina. **PIB brasileiro cresce 1,0% em 2017, após 2 anos de retração**. (2018). Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/pib-brasileiro-cresce-10-em-2017-apos-2-anos-de-retracao.ghtml>>; Acesso em: 02 mar. 2018.

TREVIZAN, Karina. **Brasil enfrenta pior crise já registrada poucos anos após um boom econômico**. Portal de Notícias G1.globo.com. 2017. Disponível em <<https://g1.globo.com/economia/noticia/brasil-enfrenta-pior-crise-ja-registrada-poucos-anos-apos-um-boom-economico.ghtml>> Acesso em 09 nov. 2017