

## **PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO:**

### **Uma Importante Ferramenta de Controle Gerencial para as empresas**

#### **Resumo:**

O presente artigo apresenta o planejamento orçamentário como forma eficiente de se realizar o controle gerencial de uma empresa. Para tanto, traçou-se como objetivo geral: analisar a relevância da tomada de decisão de um gestor ao executar um planejamento orçamentário. Como objetivos específicos, relatar a importância da ferramenta orçamentária para a contabilidade gerencial; indicar como este tipo de planejamento pode influenciar nas tomadas de decisões das empresas; descrever os tipos de orçamento disponíveis às empresas, bem como listar quais as principais dificuldades para a não elaboração de um orçamento assertivo. Metodologicamente, utilizou-se do estudo de caso, tendo como instrumento um questionário semi-estruturado com um gestor de uma loja no município de Alagoinhas-Bahia. Como fundamentação teórica, este estudo se pautou na revisão bibliográfica, contando com publicações encontradas em sites especializados, na internet, respeitando-se o tema e a contemporaneidade das informações. Com isso, concluiu-se que o planejamento orçamentário organiza, flexibiliza e garante a saúde financeira de uma empresa que tem como meta uma vida longa e a prosperidade.

**Palavras- chave:** Empresa, Gestor, Orçamento, Planejamento.

#### **1.INTRODUÇÃO:**

Em busca de diferenciais no mercado que se torna cada vez mais competitivo e visando atender aos próprios objetivos, as empresas vêm criando e utilizando mecanismos de controle organizacional para significativas tomadas de decisão. Este processo consiste em uma sequência de atividades de forma lógica e objetiva através do planejamento, execução e controle, em que cada empresa adota um modelo de gestão diferente a partir de metas definidas.

Segundo Padoveze e Taranto (2009), o orçamento surge como uma importante ferramenta que norteia as atividades de uma empresa, determinando previamente através de um planejamento financeiro quais serão as receitas e despesas de um determinado período. Além disto, o orçamento possui caráter de grande necessidade estratégica de uma empresa, sendo fator essencial para as decisões gerenciais.

Vale frisar que o planejamento para implantar um orçamento, com a definição das finalidades do orçamento, é de extrema importância e acaba variando de uma empresa para outra, pois cada uma atribuirá estas a seu modelo de gestão, uma vez que é primordial que esse planejamento seja realizado por toda a cadeia empresarial em níveis hierárquicos

(PADOVEZE, 2012). Segundo Welsch (2012), o orçamento fornece previsões para avaliar um desempenho imediato e auxilia os gestores na coordenação de seus objetivos, uma vez que os objetivos da organização são confrontados com os seus, e ainda podendo ser utilizado como um sistema de autorização de gastos. O orçamento, além de ser parâmetro para avaliação das estratégias de forma prévia, possui a característica de apuração dos resultados por departamento, assumindo papel de controle por meio de sistemas de custos e da contabilidade.

Dessa forma, com o intuito de confirmar a relevância do planejamento orçamentário no contexto empresarial, formulou-se como problema de pesquisa: Como o planejamento orçamentário pode contribuir para o controle gerencial de uma empresa? Para elucidar esta indagação, traçou-se como objetivo geral analisar a relevância da tomada de decisão de um gestor ao executar um planejamento orçamentário. Como objetivos específicos, busca relatar a importância da ferramenta orçamentária para a contabilidade gerencial; indicar como o planejamento orçamentário pode influenciar nas tomadas de decisões das empresas; descrever os tipos de orçamento disponíveis às empresas, bem como listar quais as principais dificuldades para a não elaboração de um orçamento assertivo.

O método de pesquisa utilizado para esta identificação e análise da temática em exposição é a pesquisa descritiva, com técnica voltada para o levantamento, também conhecida como pesquisa Survey. Como instrumento para cumprir os objetivos traçados, utilizou-se o questionário de modelo semi-estruturado, com uma quantidade de cinco questões, as quais cumpriram a missão de captar informações e dados referentes à realidade da empresa escolhida para se fazer um estudo de caso neste trabalho de pesquisa. Acrescido a estes procedimentos, foi feita a revisão bibliográfica, a fim de fundamentar os conceitos apresentados neste texto, importantes para o entendimento da temática.

Portanto, confirma-se, nesta produção, que o planejamento orçamentário vai além de registrar a movimentação de um caixa de uma empresa. A justificativa de se realizar pesquisa nesse aspecto é comprovar que esta ferramenta pode evitar riscos financeiros e permite melhorar o aproveitamento de oportunidades de lucro, além de mostrar a realidade do próprio negócio, pois, sem este planejamento, o empreendedor pode ter dificuldades em evitar prejuízos ou promover o crescimento da empresa, visto que uma das suas principais finalidades é projetar os resultados das atividades previstas e programadas, bem como verificar em que medida o lucro ou o prejuízo, se comparados aos objetivos de rentabilidade fixados como meta, foram atingidos.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 A importância do planejamento orçamentário**

As organizações empresariais podem ser entendidas como um corpo que precisa estar com todos os seus órgãos prontos para tomadas de decisões capazes de impactar no seu bom funcionamento. Diante disso, é prudente considerar que “toda organização é um sistema de decisões, onde todos os membros estão continuamente tomando alguma decisão, é impossível pensar na organização sem considerar a ocorrência constante do processo decisório”. (FREITAS; KLADIS, 1995, p.6.)

Mais do que ações, decisões são pensadas e criadas no intuito de se resolver problemas, dirimir conflitos, bem como aproveitar oportunidades de negócios que estão sempre surgindo no mercado. Esse processo, geralmente, se origina de um momento de insucesso, de frustração e de perdas financeiras pelo qual uma empresa pode passar. Depois de se refletir sobre as causas destes acontecimentos, são estabelecidas metas e apresenta-se um obstáculo, ou acontece uma condição que se deve corrigir, ou está ocorrendo um fato que exige algum tipo de ação, ou apresenta-se uma oportunidade que pode ser aproveitada. (MAXIMIANO, 2009).

Neste contexto, o planejamento orçamentário surge como uma metodologia capaz de, após identificado o problema seja de gestão, seja na parte administrativa, prever ações e recursos para que uma organização organize suas finanças. De acordo com Hoji e Silva (2010, p. 21), o sistema de orçamentos deve propiciar que as atividades projetadas pelo sistema de informação contábil sejam controladas, e a contabilidade financeira, em auxílio, faz o registro de dados passados, para que se planeje o orçamento do futuro.

Mesmo que essa projeção não traga ampla garantia, ainda assim se constitui como uma ferramenta de grande relevância no processo decisório, a exemplo de identificar de forma generalizada fatos ocorridos dentro da empresa e, assim, é possível adotar medidas corretivas, além de fomentar melhoria organizacional, ou seja, apresentando um diferencial no que diz respeito ao mercado competitivo (HOJI; SILVA, 2010).

É fato que as empresas tanto macro quanto micro precisam definir metas para obter melhores resultados por meio de pesquisa e planejamento. Conforme declaram Sanvicente e Santos (2013, p. 14), esta ação possibilita o estabelecimento de ações de forma antecipada, assim como a estimativa de recursos a serem empregados e a definição de responsabilidades para um período futuro. Só assim, os objetivos traçados podem ser atingidos a contento.

Assim, o planejamento orçamentário se faz importante e necessário para uma empresa que pretende ter vida longa no mercado. De acordo com Miedzinski (2015, p.15) “Mesmo que

planejamento empresarial não possa oferecer garantias definitivas de sucesso o uso do método efetivamente implica no aumento das chances de sucesso da organização e no aumento do grau de confiança para com possíveis investidores”. Portanto, esta linha de raciocínio pode servir para as micro e pequenas empresas, pois um dos fatores que pode atrapalhar o desempenho dos pequenos negócios é a falta de planejamento. Desta forma, o planejamento orçamentário se insere como fundamental, visto que visa ao conhecimento antecipado de resultados e serve de guia para ações a serem executadas pelas unidades da empresa, definindo as responsabilidades pela gestão de recursos e geração dos resultados de determinado período futuro. (HOJI, 2010). Com esse tipo de planejamento, é possível, assim, ter uma visão macro de como a empresa irá se comportar durante o período orçado, mesmo que com algumas oscilações, como taxas de juros ou inflações, ou até mesmo uma queda nas vendas, no entanto, é possível ter uma previsão e um controle dos resultados econômicos.

## **2.2 Influência do planejamento orçamentário nas tomadas de decisões**

É importante ressaltar que a empresa como um todo depende da administração financeira, para que, em resumo, à grosso modo, assim possa obter estoque para produzir e vender os produtos, gerando receita para cumprir com os passivos. “A administração financeira responde por três incumbências principais: obter lucros, investir em ativos e administrar o caixa. Elaborado corretamente, o orçamento é uma parte vital de todo o funcionamento e desenvolvimento de uma empresa” (PARSLOE; WRIGTH, 2001, p.24).

Por este motivo, é necessário que os departamentos tenham controle sobre seus orçamentos, para que tenham discernimento para saber se poderão atingir os objetivos propostos. Ainda de acordo com Parsloe e Wright (2001), o orçamento operacional envolve todas as áreas da empresa que estão diretamente ligadas ao produto, cuja venda gera lucro. É necessário que a produção esteja envolvida, o marketing, a logística, todas as áreas ligadas ao objetivo final.

A ausência de informações, planos e estratégias para o futuro financeiro de um empreendimento põe em risco todo o investimento e trabalho da sua equipe. A boa notícia é que existe um conceito que, se bem aplicado, pode melhorar a administração dos recursos financeiros de qualquer empresa: a gestão orçamentária.

Sendo assim, a gestão orçamentária traz vários benefícios aos negócios, entre eles, a possibilidade de planejar metas e ações, prever possíveis cenários, sejam eles positivos ou não, e acompanhar os resultados para readequar o orçamento sempre que necessário.

## 2. 3. Tipos de orçamento

Assim como cada empresa desenvolve seu próprio modelo de gestão, de acordo com seus propósitos e necessidades, o planejamento orçamentário também deve atender às particularidades da organização, pois há contexto e situações que podem propiciar uma análise distinta de outras realidades empresariais (MULLER, 2003). Por esta razão, é importante identificar o potencial de cada tipo de orçamentos a fim de que se possam obter informações financeiras da organização em análise. Neste sentido, há algumas opções, dentre elas:

### 2.3.1 Orçamento contínuo

O orçamento contínuo é aquele em que a organização acresce um novo ciclo de atividades a cada final de período decidido por ela. “O orçamento contínuo ajusta-se conforme a necessidade da organização” (FRANGIOTTI, 2011, p. 22).

A adoção do orçamento contínuo traz como garantia uma gestão orçamentária mais ágil e adaptável para momentos em que a empresa se depare com possíveis imprevistos. Desta forma, com uma revisão mensal, trimestral ou semestral do orçamento pré-estimado pela empresa, a detecção de sucessos e fracassos é rápida e eficiente, o que possibilita a constituição ou a aplicação de novas estratégias para os próximos meses, diminuindo impactos negativos.

Agindo assim, é coerente dizer que todos os processos financeiros da empresa se tornam mais célere e disto resulta no aumento dos lucros e na menor possibilidade de erros, falhas ou outros problemas.

Como exemplo da estrutura de um orçamento contínuo pode-se citar: fontes de renda; despesas fixas; despesas variáveis; custos fixos; custos variáveis; entradas e saídas de capital. Com isto, é possível entregar às empresas as seguintes informações: balanço patrimonial; demonstração do resultado e também dos lucros ou prejuízos acumulados; notas explicativas, incluindo a descrição das práticas contábeis; demonstração dos fluxos de caixa e do valor adicionado, se divulgada pela entidade.

### 2.3.2 Orçamento Flexível

Este tipo de orçamento surgiu na Alemanha, em 1970, por Kilger e Plaut. Neste caso, possibilita-se uma participação maior dos membros da organização, além da projeção para várias atividades e não apenas uma, e em cada atividade são comparados os custos incorridos

com os necessários. Para tanto, é fundamental que haja vários orçamentos em diferentes níveis e volumes, evidenciando a variação dos custos em consonância com os níveis de venda e fabricação. “O orçamento flexível pode ser usado para preparar a empresa para alguma decisão que seja tomada momentaneamente, pois orçar as atividades pode ajudar os gestores a lidar com as incertezas do ambiente” (FRANGIOTTI, 2011, p. 28), desta forma, os gestores conseguem monitorar as mudanças ocorridas nesse processo.

Mas, e se a empresa tiver, por exemplo, que aumentar seu quadro de funcionários para atingir a meta de dobrar as vendas, com o orçamento flexível, a empresa tem a liberdade de adaptar seu orçamento empresarial para cada mudança de cenário.

É importante lembrar que, para elaborar um orçamento flexível eficiente, a empresa tenha clara a distinção entre custos e despesas.

O que será “flexível” são os custos, e as despesas manterão seu cálculo estático ou tradicional. Conhecer bem sua empresa é o primeiro passo para tomar essas decisões (NESTAREZ, 2018).

### 2.3.3 Beyond Budgeting

O orçamento *beyond budget* trata de uma ferramenta moderna que surgiu com a necessidade de as empresas apresentarem uma resposta rápida e precisa às constantes mudanças pelas quais passam clientes inconstantes e investidores exigentes. Por esta razão, apoia-se em dois pilares: no desempenho da organização por meio de metas e pelo comportamento das empresas, bem como o estabelecimento dos objetivos compartilhados com os gestores (FRANGIOTTI, 2011).

Neste planejamento, as pessoas são as peças-chave, visto que os profissionais envolvidos no processo de auxílio à gestão são incentivados a manter relações próximas aos clientes, o que facilita ainda mais na retenção de talentos e desenvolvimento do processo sucessório (CASTRO, 2020). Neste sentido, pode-se dizer que a avaliação de cada colaborador deve ser baseada no ambiente em que o ano obteve. As metas são vinculadas às metas de médio prazo da organização, ao invés de metas de curto prazo, pois a ideia do orçamento é a criação de valor, não somente redução de custos (DE WAAL, 2005; HOPE; FRASER, 2001). Sendo assim, este tipo de orçamento atende aos diferentes objetivos organizacionais. Como ilustração, citam-se algumas empresas que adotam este tipo de orçamento: Volvo, Ericsson, Scania, Tetrapak, banco suíço Handelsbanken, petroquímica dinamarquesa Borealis, SKF e entre

outras. Além destas, outras utilizam o modelo ou parte dos princípios, a saber: Google, American Express, Unilever, Dell, Toyota, entre outras (CASTRO, 2020).

#### 2.3.4 Orçamento Base Zero

O orçamento Base Zero é o mais difundido por se mostrar muito eficiente para um ambiente econômico de tantas mudanças como o atual. Para se elaborar o orçamento base zero é preciso que cada gestor justifique os recursos orçados, dessa maneira, obtém-se um planejamento daquilo que se espera com os recursos, alcançando melhores resultados e dando base para que as decisões estratégicas sejam tomadas com mais clareza. Este tipo de orçamento se configura como a representação do desdobramento anual do plano de negócios e evidencia as previsões de receitas, impostos, custos e despesas, assim como de investimentos para uma companhia.

Considera-se que foi originado de uma organização privada (*Texas Instruments*) com o intuito de agir no controle e na avaliação de custos indiretos. Jimmy Carter, quando ainda era governador do estado da Geórgia nos EUA, em meados da década de 70 demonstrou interesse pelo método e patrocinou a sua implementação no setor governamental americano. O resultado disso é que, ao final da década, já havia várias organizações públicas e empresas privadas que utilizavam o sistema, valorizado e bastante utilizado em função da recessão em que a economia americana começava a enfrentar (GONÇALVES; SIDÔ, 2014).

Diante do que se destacou, neste artigo, como arcabouço teórico, pode-se inferir que a organização precisa estar preparada e estrategicamente sólida para alcançar a excelência empresarial e, não só isto: sustentá-la, afinal de contas: LUNKES (2003, p. 17) apud ABELL (1999, p. 106) que “a excelência empresarial é sustentada através do duplo planejamento estratégico: “hoje para hoje” e “hoje para amanhã” ( LUNKES, 2003, p. 17).

Nas duas situações, o planejamento orçamentário deve ser valorizado, a fim de que a empresa se solidifique no mercado cada vez mais exigente.

### 3. METODOLOGIA

O método de pesquisa utilizado para esta identificação e análise da temática em exposição é a pesquisa descritiva, com técnica voltada para o levantamento, também conhecida como pesquisa *Survey*. Na pesquisa descritiva, realiza-se o estudo, a análise, o registro e a

interpretação dos fatos do mundo físico sem a interferência do pesquisador (BARROS; LEHFELD, 2007).

Para a realização desta pesquisa adotou-se um processo dividido em quatro fases: a primeira refere-se à definição das bases de dados; a segunda, à seleção dos artigos; a terceira, à aplicação do questionário com um gerente de uma loja, no município de Alagoinhas, e a quarta, à análise dos textos selecionados para a fundamentação dos objetivos traçados neste estudo..

Como instrumento para cumprir os objetivos traçados nesta pesquisa, contou-se com um questionário de modelo fechado e aberto (semi-estruturado), com uma quantidade de cinco questões, as quais cumpriram a missão de captar informações e dados referentes à realidade da empresa *A Rainha das Flores*, utilizada como amostra neste estudo. Acrescido a estes procedimentos, foi feita a revisão bibliográfica, a fim de fundamentar os conceitos apresentados neste texto, importantes para o entendimento da temática. A pesquisa bibliográfica é realizada por meio de levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites (FONSECA, 2002).

Esta pesquisa teve como método de abordagem a análise qualitativa de cunho descritivo, a partir de textos selecionados. Para atingir o objetivo proposto, foi utilizado o procedimento de coleta de dados, que tem por propósito identificar a importância do planejamento orçamentário.

Ainda nesse estudo, foi adotada a revisão bibliográfica a fim de se buscar conteúdos produzidos até o momento, acerca do assunto em relevo. Sendo assim, realizaram-se consultas eletrônicas por meio da base de dados em sites especializados na área, a fim de coletar artigos acadêmicos publicados. Para tanto foram selecionadas 30 publicações, porém, após obedecidos os critérios de exclusão, restaram apenas 18, tendo em vista os pré-requisitos previamente escolhidos.

No preparo da pesquisa foram utilizados os seguintes descritores: empresas, organizações, planejamento orçamentário. Dessa forma, foram incluídas as publicações que se constituíram como estudos empíricos, disponíveis na íntegra que atenderam ao objeto da pesquisa.

Os critérios de inclusão buscaram determinar as publicações cujas principais características estivessem de acordo com os objetivos da pesquisa. Foram considerados como critérios desta natureza: publicações escritas em português, disponibilizadas em meios eletrônicos e de forma gratuita ou de forma impressa, com fontes verídicas e concernentes ao objetivo deste texto.

Após o estudo dos títulos e dos resumos encontrados nas bases de dados encontradas, foram aplicados critérios de exclusão: resumos e artigos, monografias, teses e dissertações que



não estavam em conformidade com o objeto de estudo; artigos cuja fonte de dados não era fidedigna; textos em outro idioma que não fosse a língua portuguesa; artigos que não tinham relação direta com o tema em destaque, a fim de evitar problemas na avaliação e discussão dos dados, por informações não verídicas ou errôneas. Neste sentido, 12 publicações foram descartadas.

Ao concluir a análise dos artigos, foram selecionados os textos os quais corresponderam ao objetivo da pesquisa. Dessa forma, levou-se em consideração publicações em livros, revistas, em forma de artigos, ensaios e dissertações acerca do conteúdo em questão.

Além disso, fez-se um estudo de caso, utilizando-se como modelo de gestão para ilustrar este trabalho a empresa *A Rainha das Flores*,<sup>1</sup> a fim de destacar a forma como é feito o planejamento orçamentário, bem como o seu controle. De acordo com Gil (2008 p. 54), o estudo de caso, num trabalho de pesquisa, apresenta-se como, “[...] estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento [...]”.

Para tanto, aplicou-se um questionário, previamente elaborado para investigar a respeito da relevância dada por uma organização ao planejamento orçamentário, para um gestor da empresa selecionada, a fim de que fosse feito o entrecruzamento do que dizem os teóricos desta área de conhecimento e o que é revelado por meio das respostas do participante da pesquisa, aliando-se, assim, teoria e prática.

## **4. APRESENTAÇÃO DO ESTUDO DE CASO**

### **4.1 Estudo de caso**

A análise deste trabalho de pesquisa foi realizada em uma loja de flores, em Alagoinhas-Bahia, pertencente ao Grupo Roseira. Este grupo dispõe de três lojas, no referido município.

Embora tenha pouco mais de 160 anos de emancipação político-administrativa, sendo uma das mais novas cidades da Bahia, Alagoinhas também está entre as mais desenvolvidas.<sup>2</sup> A cidade que cresceu com a força da ferrovia, ganhou a partir da década de 90 um sólido perfil de polo industrial. Hoje, conjuga essas áreas em uma economia forte e ainda desponta como destaque no setor de turismo de negócios.

---

<sup>1</sup>Importante salientar que foi dado a esta empresa um nome fictício, a fim de preservar os princípios éticos e o direito de sigilo a ela reservados.

<sup>2</sup>Disponível em: <https://www.alagoinhas.ba.gov.br/index.php/desenvolvimento-economico/comercio-e-servicos/>. Acesso em 29/05/2022.

Quando se leva em consideração o PIB (Produto Interno Bruto) por setor da economia, que corresponde a toda riqueza produzida por uma cidade dividida em setores, Alagoinhas ganha destaque ainda maior, tendo o seu PIB aumentado em 50% no setor de serviços e em 100% no setor industrial em apenas três anos<sup>3</sup>. Um dos principais fatores para esse bom desempenho foi a instalação de novas indústrias na cidade, bem como a chegada de diversas empresas de grande porte na área de varejo e de serviços.

Sobre a empresa, é pertinente dizer que trata de uma loja de médio porte e fica situada no centro comercial, sendo a única no ramo de atacado nesta região. Neste âmbito, o sistema de planejamento orçamentário surgiu no grupo há três anos, muito embora, a loja já exista há cinco (2018). Neste ínterim, os gestores sentiram necessidade de uma ferramenta para auxiliar o crescimento das empresas e maior oportunidade de chegar ao objetivo pretendido, que é a expansão dos negócios nas cidades vizinhas. Atualmente, a empresa conta com o planejamento orçamentário para as despesas, adotando o tipo mais adequado para as necessidades que vinham tendo assim que os negócios começaram a se destacar.

## 4.2 Questionário

Escolhido o lócus de pesquisa adequado para o desenvolvimento da pesquisa em pauta, apresentou-se um questionário com cinco questões semi-abertas, ou semi-estruturadas, cuja característica reside no fato de um participante responder, objetivamente, a pergunta feita, mas, além disto, tecer considerações a respeito, a fim de que o gestor, responsável pela administração da loja a Rainha das Flores, pudesse discorrer sobre o planejamento orçamentário adotado na citada empresa, consistindo em saber o seguinte:

- 1) O que o levou a adotar um planejamento orçamentário?
- 2) Que tipo de orçamento é posto em prática?
- 3) Quem é o profissional responsável por realizar e supervisionar tal prática orçamentária?
- 4) Qual foi a metodologia utilizada para que este planejamento se efetivasse?
- 5) Tem havido significativa melhora com a adoção do planejamento escolhido? Cite-as.

---

<sup>3</sup>Disponível em: <https://www.alagoinhas.ba.gov.br/index.php/desenvolvimento-economico/comercio-e-servicos/>. Acesso em: 29/05/2022.

Com estas perguntas, foi possível associar o pesquisado no referencial teórico aos resultados experienciados por um gestor de uma empresa, dando assim fundamentação teórica e prática ao estudo então realizado.

## 5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Diante do que foi coletado nas leituras dos textos para a realização deste artigo, confirma-se que o planejamento orçamentário é uma importante ferramenta para uma organização, pois permite que uma empresa faça melhor uso de seus recursos financeiros, além de encontrar formas de minimizar custos e de aumentar sua lucratividade.

Embora o planejamento empresarial não resulte em garantias definitivas de sucesso, o emprego deste método de controle financeiro implica aumento de chances de melhoria geral para a organização, além da confiança adquirida pelos investidores (MEDZINSKI, 2015).

Pelo que se obteve na primeira pergunta “*O que o levou a adotar um planejamento orçamentário?*”, o gestor Luís Augusto<sup>4</sup> da loja destacada neste estudo de caso corrobora com o autor no sentido de reconhecer a importância deste tipo de planejamento, ao responder:

*Vimos no planejamento orçamentário uma maneira de pôr ordem nas nossas contas, nos deu possibilidade de fazer planos e de saber se tínhamos condições financeiras para tanto, sem estourar o orçamento. Antes íamos empregando o lucro sem observar o que ficava em caixa. Geralmente, sobrava muito pouco.*

Apesar disto, considerou que, mesmo fazendo um planejamento, tem que fazer adaptações sempre a este plano, pois no mundo dos negócios, declara o gestor: “Nada é definitivo”. Sendo assim, é importante sempre haver reuniões com gestores e profissionais da área contábil da empresa, a fim de que possam flexibilizar gastos e montar outras estratégias pertinentes ao momento e às demandas financeiras em que vivem.

Com relação à segunda pergunta sobre “*Que tipo de orçamento é posto em prática?*” Luís Augusto assevera:

*Adotamos o planejamento contínuo, porque este é mais flexível e ficou perfeito para o tipo de negócio que temos. Trabalhamos com produto perecível, que depende das variações climáticas e a flutuação de preços do produto é grande, assim como a demanda também, muitas vezes inusitada: às vezes grande, às vezes pequena.*

---

<sup>4</sup> O nome do gestor também é fictício.

Segundo Frangiotti (2009), este tipo de planejamento sofre ajustes a depender da necessidade e do perfil da organização, o que se aplica a prováveis imprevistos. Assim, pode passar por revisão mensal, trimestral, ou até mesmo, semestral, pontuando pontos positivos e negativos na gestão financeira dos recursos dos quais uma empresa dispõe.

Na terceira questão, quando foi perguntado a respeito de *“Quem é o profissional responsável por realizar e supervisionar tal prática orçamentária?”* Neste ponto, o gestor respondeu que era ele mesmo, junto com um contador, porém, se comunicavam com os profissionais das outras lojas (são três) para comparar desempenho, lucros, prejuízos, enfim. De acordo com Marquez (2021), é papel do gestor implementar o planejamento orçamentário, juntamente com o quadro administrativo da empresa. Portanto, o gestor, participante desta pesquisa, comporta-se adequadamente quando considera o planejamento orçamentário como o norte da empresa e quando se permite ouvir considerações de profissionais que, aliado a ele, são responsáveis pela saúde financeira da loja que administram.

Ao responder à quarta indagação sobre *“Qual foi a metodologia utilizada para que este planejamento se efetivasse?”* Luís Augusto detalhou:

*Fizemos um orçamento, mas atualizamos o tempo todo. Pensamos num orçamento que nos desse cobertura durante o período de um ano, porém quando cada mês se encerra, a gente faz uma revisão e acrescenta um novo mês no final do período que está sendo analisado. Assim, a loja vai sempre permanecer com um orçamento de doze meses pela frente.*

Pelo visto, essa metodologia coaduna com o pensamento de Marquez (2021), ao salientar que pelo planejamento que se estabelece metas com a equipe, propiciando um horizonte claro do objetivo que a empresa pretende alcançar num determinado período de tempo.

Por fim, ao apresentar resposta para a quinta questão: *“Tem havido significativa melhora com a adoção do planejamento escolhido?”* Cite-as, o gestor afirmou ter obtido vantagens com o planejamento contínuo:

*Sim. Nós tivemos muitas vantagens, a principal delas foi ter uma média de risco segura para ousar mais nos negócios. Não era uma medida inconsequente, mas pensada, calculada, discutida, real, dentro daquilo que a gente de fato tinha como lucro, como investimentos, da responsabilidade com o quadro de funcionários, se podíamos contratar mais. Vantagens assim. A nossa loja tem melhorado bastante. Tanto que no período da Covid não sentimos tanto assim o impacto, porque não investimos mais do que a gente podia no momento.*

Considera-se, então, que uma vez que se convoca o corpo administrativo e funcional para a confecção do orçamento, todos passam a conhecer as metas e os objetivos da empresa,

no caso da loja *A Rainha das Flores*, no mínimo para um ano, assim buscarão formas para que o que foi planejado seja alcançado a contento, conforme Reis (2019).

## 6. CONCLUSÃO

O planejamento orçamentário, de fato, se constitui como uma importante ferramenta para o crescimento e sobrevivência de uma empresa, uma vez que proporciona aos gestores um retrato da situação passada e presente das finanças, a fim de que se possam fazer projeções e investimentos nos setores que estejam necessitando de mais atenção, o que diferencia a forma como se fazem negócios promissores capazes de render lucros a todos os envolvidos no processo de desenvolvimento no, cada vez mais exigente, mercado empresarial.

Diante disto, pode-se considerar que este trabalho de pesquisa conseguiu elucidar a questão norteadora deste artigo, confirmando que o planejamento citado impacta positivamente no controle gerencial de uma empresa, muito embora algumas dificuldades foram detectadas, a exemplo da má preparação do gestor, as intempéries do mercado, flutuação da moeda, dentre outros. Porém, o que ficou patente é que planejar influencia nas tomadas de decisões, bem como descreve e prevê investimentos, redução ou aumento do quadro de funcionários, para que isto ocorra se faz importante conhecer quais são os tipos de planejamento, a fim de se verificar o que mais se adequa ao momento pelo qual a empresa está passando.

Desta forma, é possível concluir que para a eficácia do planejamento é preciso que haja mais pessoas para auxiliar no departamento de orçamento, com o intuito de viabilizar relatórios, finalizando-os o mais célere possível, só assim se pode trabalhar com mais seriedade, detectando os pontos positivos e os prováveis desvios nas contas da empresa. Acrescentado a isto, um bom treinamento para todos os funcionários com o propósito de deixá-los a par da metodologia proposta pelo sistema de orçamento também contribui para um crescimento mais significativo.

Enfim, o planejamento orçamentário aliado à contabilidade e a uma boa gestão só pode render bons frutos para uma empresa que tem à frente profissionais com visão de mercado e que constroem uma metodologia de equilíbrio financeiro, o que garante a perenidade dos negócios, mesmo em situações político-econômicas adversas.

Recomenda-se, portanto, a leitura deste artigo a gestores e a pesquisadores da área, na intenção de chamar a atenção para a necessidade de colocar o planejamento como principal pauta de uma gestão empresarial que se pretende moderna e eficiente. Além disto, inspirados

na temática desenvolvida neste trabalho, outros pesquisadores poderiam ampliar pesquisas acerca do planejamento orçamentário para pequenas empresas na zona rural, a fim de fomentar a criação de cursos para fornecer uma preparação técnica aos gestores dessa localidade, visto que no processo de pesquisa foi percebida uma carência de publicações neste contexto, o que poderia ser levado em conta por órgãos que prestam auxílio técnico às pequenas empresas, principalmente, àquelas que se situam fora dos centros urbanos.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABBEL, Derek F. **Duplo Planejamento**. Revista HSM Management, N. 06, set./out., 1999.

BARROS, Aidil J. da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de Metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CASTRO, Artur. Beyond Budget – **O novo modelo de gestão orçamentária**. 2020. Disponível em: <https://evermonte.com/beyond-budget-o-novo-modelo-de-gestao-orcamentaria/> Acesso: 12/05/2022.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

FRANGIOTTI, Anderson Tadeu. **Elaboração do orçamento empresarial com base na geração de valor**. Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações, Universidade de São Paulo, 2011.

GONÇALVES, Ana Elisa e SIDÔ, Josiane de Fátima. **Orçamento Base Zero**. 2014

HOJI, Masakazu. **Administração financeira e orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial**. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KLADIS, Constantin Metaxa; FREITAS, Henrique M. R. de. **Processo decisório: modelos e dificuldades**. Rio de Janeiro, 1995. Disponível em: . Acesso em 04 de abril de 2018.

LOPES, Hilton de Araújo e BLASCHEK, José Roberto. **Orçamento empresarial: manter, aperfeiçoar ou abandonar?**, IX Congresso Internacional de Custos, Florianópolis/SC – Brasil, 2005.

LUNKES, R. J. **Manual de Orçamento**. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_. **Contribuição à melhoria do processo orçamentário empresarial**. Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Tese de Doutorado, 2003

LUNKES, Rogério João; VANZELLA, Cláudio. **Orçamento baseado em atividades: um estudo de caso em empresa distribuidora de energia elétrica**. 2005. Disponível em: . Acesso em: 24 de maio de 2018.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 2. Ed. São Paulo: 8. ed. Atlas, 2009.

MIEDZINSKI, João Cirilo. **Planejamento empresarial: observado a teoria e construindo a prática**. São Paulo: Atlas, 2015.

MÜLLER, Cláudio José. **Modelo de Gestão Integrando Planejamento Estratégico, Sistemas de Avaliação de Desempenho Gerenciamento de Processos (MEIO – Modelo de Estratégias, Indicadores e Operações)**. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio Grande Sul – UFRGS, Programa de Pós-Graduação em Engenharia XXVI ENEGEP -

Fortaleza, CE, Brasil, 9 a 11 de Outubro de 2006 ENEGEP 9 2006 ABEPRO de Produção – PPGEP. Porto Alegre, RS, Brasil, 2003.

NESTAREZ, Oscar, 2018. **Orçamento estático e orçamento flexível: qual é o melhor para sua gestão?** Disponível em: <https://blog.runrun.it/orcamento-estatico-e-orcamento-flexivel/2020>. <https://evermonte.com/beyond-budget-o-novo-modelo-de-gestao-orcamentaria/> Acesso em 15/05/2022.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Práticas contábeis internacionais (IFRS) versus orçamento como informações preditivas.** Revista de Finanças e Contabilidade da UNIMEP – REFICONT – v. 1, n. 1, jul. /dez 2014, p, 23 – 32 51.

PARSLOE, Eric e WRIGHT, Raymond, **O Orçamento.** Ed. Abril S.A., 2001.

REIS, Tiago. **Orçamento contínuo: como funciona essa ferramenta de gestão?** Disponível em <https://www.suno.com.br/artigos/orcamento-continuo/>. Acesso em: 10/05/2022.

SEBRAE. **As diferenças entre microempresa, pequena empresa e MEI 2018.** Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-asdiferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-emei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em 15/05/2022.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento Empresarial.** São Paulo, Atlas, 1983.



## ANEXO

### QUESTIONÁRIO

**Participante da Pesquisa:**

**Empresa:**

**Cidade:**

1) O que o levou a adotar um planejamento orçamentário?

Vimos no planejamento orçamentário uma maneira de pôr ordem nas nossas contas, nos deu possibilidade de fazer planos e de saber se tínhamos condições financeiras para tanto, sem estourar o orçamento. Antes íamos empregando o lucro sem observar o que ficava em caixa. Geralmente, sobrava muito pouco.

2) Que tipo de orçamento é posto em prática?

Adotamos o planejamento contínuo, porque este é mais flexível e ficou perfeito para o tipo de negócio que temos. Trabalhamos com produto perecível, que depende das variações climáticas e a flutuação de preços do produto é grande, assim como a demanda também, muitas vezes inusitada: às vezes grande, às vezes pequena.

3) Quem é o profissional responsável por realizar e supervisionar tal prática orçamentária?

Eu mesmo, junto com um contador. Mas eu me comunico com os profissionais das outras lojas (são três) para comparar desempenho, lucros, prejuízos.

4) Qual foi a metodologia utilizada para que este planejamento se efetivasse?

Fizemos um orçamento, mas atualizamos o tempo todo. Pensamos num orçamento que nos desse cobertura durante o período de um ano, porém quando cada mês se encerra, a gente faz uma revisão e acrescenta um novo mês no final do período que está sendo analisado. Assim, a loja vai sempre permanecer com um orçamento de doze meses pela frente.

5) Tem havido significativa melhora com a adoção do planejamento escolhido? Cite-as.

Sim. Nós tivemos muitas vantagens, a principal delas foi ter uma média de risco segura para ousar mais nos negócios. Não era uma medida inconsequente, mas pensada, calculada, discutida, real, dentro daquilo que a gente de fato tinha como lucro, como investimentos, da responsabilidade com o quadro de funcionários, se podíamos contratar mais. Vantagens assim. A nossa loja tem melhorado bastante. Tanto que no período da Covid não sentimos tanto assim o impacto, porque não investimos mais do que a gente podia no momento.