



**CENTRO EDUCACIONAL TRÊS MARIAS EIRELI  
FACULDADE TRÊS MARIAS – FTM  
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**NECYLIANE DANTAS DA SILVA**

**O IMPACTO DA GESTÃO ORÇAMENTÁRIA COMO FERRAMENTA  
ESTRATÉGICA CORPORATIVA**

**JOÃO PESSOA - PB  
2023**

**NECYLIANE DANTAS DA SILVA**

**O IMPACTO DA GESTÃO ORÇAMENTÁRIA COMO FERRAMENTA  
ESTRATÉGICA CORPORATIVA**

Artigo apresentado ao Centro Educacional  
Três Marias como requisito final para  
obtenção do título de Bacharel em  
Administração.

Orientador (a): Gleicy Kelly da Silva Costa  
Laurentino

**JOÃO PESSOA – PB  
2023**

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S586i Silva, Necyliane Dantas da.

O impacto da gestão orçamentária como ferramenta estratégica corporativa. / Necyliane Dantas da Silva. – João Pessoa: Faculdade Três Marias, 2023.  
25f. il.

Orientador: Prof.<sup>a</sup> Ma. Gleicy Kelly da Silva Costa Laurentino  
Monografia (Graduação em Administração) – FTM.

1. Planejamento estratégico. 2. Gestão. 3. Orçamento. I. Título.

FTM

CDD 658.402

Ficha Catalográfica elaborada por  
Dayse de França Barbosa  
CRB 15-553

**NECYLIANE DANTAS DA SILVA**

**O IMPACTO DA GESTÃO ORÇAMENTÁRIA COMO FERRAMENTA  
ESTRATÉGICA CORPORATIVA**

Artigo apresentado ao Centro Educacional Três Marias como requisito final para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador (a): Gleicy Kelly da Silva Costa Laurentino

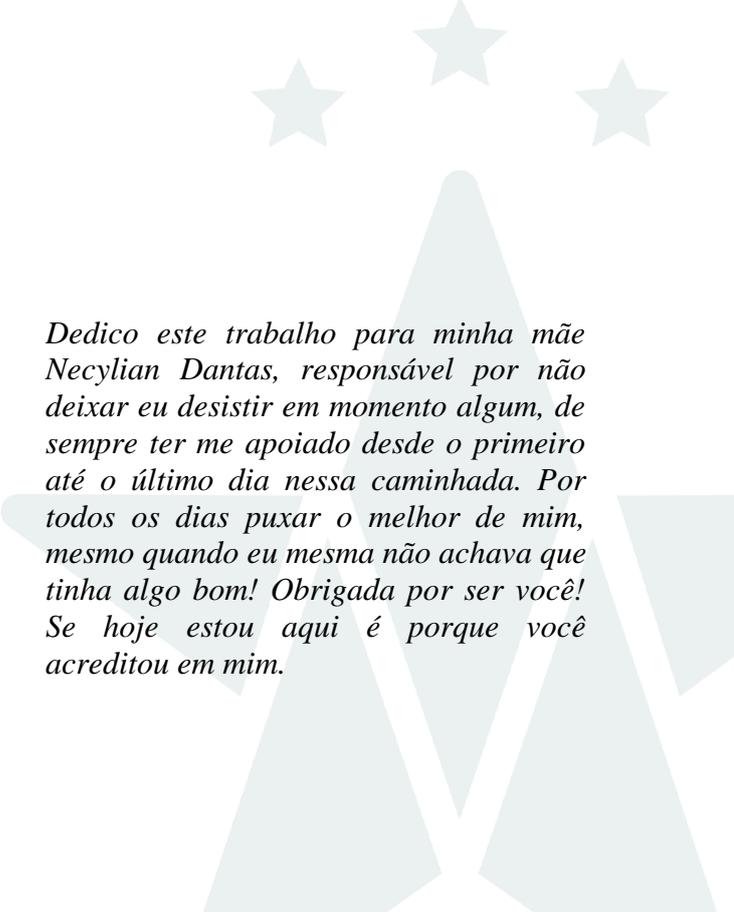
Aprovado (a) em: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Prof. Me. Gleicy Kelly da Silva Costa Laurentino (orientadora)  
Centro Educacional Três Marias

Prof. Me. Herlane Chaves Paz (Examinador Interno)  
Centro Educacional Três Marias

Prof. Me. Gilberto Cristiano da Silva Júnior (Examinador Interno)  
Centro Educacional Três Marias

---



*Dedico este trabalho para minha mãe Nelylian Dantas, responsável por não deixar eu desistir em momento algum, de sempre ter me apoiado desde o primeiro até o último dia nessa caminhada. Por todos os dias puxar o melhor de mim, mesmo quando eu mesma não achava que tinha algo bom! Obrigada por ser você! Se hoje estou aqui é porque você acreditou em mim.*

É com muita satisfação que termino essa graduação, agradeço primeiramente a Deus por todos os dias ter me capacitado e me dado forças nos dias difíceis. Que mesmo quando eu estava preste a cair, vinha com pequenos detalhes para me mostrar que eu iria conseguir.

Agradeço aos meus pais, Necylian e Manoel por apoiarem meu sonho e a todo momento mostrar que eu iria conseguir. Aos meus irmãos Emanuel e Eduardo por entenderem minha ausência em alguns momentos importantes para eles, mas sempre mostrarem que têm orgulho e acreditam em mim e serem a maior motivação para conseguir conquistar aquilo que almejo, pensando no futuro deles.

Agradeço a minha família, minha avó Dona Maria que sempre me ensinou a buscar meus sonhos e me mostrou que não existe limites para meus sonhos que sempre devo lutar mesmo quando tudo ao meu redor diz ao contrário. Ao meu avô que desde pequena me mostrou a arte de empreender e administrar. Aos meus tios Nelizan, Cesário, Gutenberg, Genielisson e Missilene que sempre estiveram comigo me apoiando e dizendo que sentem orgulho da mulher que estou me tornando, tenho orgulho de dizer que tenho um pouco de cada um em mim.

Agradecer em especial a Matheus, Juliana e Eliab, que mesmo de longe nessa reta final nunca deixaram de me apoiar e dizer que iria do certo, por tirar dúvidas, por me acalmar nas horas do desespero, por me ajudar nos treinos e por além de tudo serem amigos sinceros que na hora de apoiar apoiam, mas de puxar orelha também. Agradecer aos meus amigos que sempre me apoiam nas minhas loucuras, e respeitam minhas decisões Fernanda e Jorge nem tenho palavra para descrever o quão importante são nessa trajetória, que a todo momento ao meu lado dizendo que iria conseguir, que no choro estavam lá para enxugar as lágrimas e fazer sorrir nos momentos de ansiedade, obrigado a você de verdade!

Agradeço a Professora Gleicy Kelly por me aguentar há 4 anos e ter aceitado me orientar nessa jornada que é a conclusão de curso, obrigado por todas as palavras bonitas, os puxões de orelhas e os conselhos que vou levar para a vida! E como a senhora diz, “vai dar tempo, vai dar certo e vai ter festa”. Agradeço ao Professor Gilberto por me aguentar todos os dias, sei que não é fácil me suportar, obrigado por cada palavra por confiar em mim, por acreditar que eu iria conseguir, pelas dicas e por me fazer rir mesmo quando estava prestes a desistir, você é incrível e tenho o senhor e Gleicy como inspiração de vida. Agradeço também a alguém especial que não está mais na minha vida, mas foi quem me impulsionou a dar o primeiro passo e fazer a maior loucura e melhor escolha da minha vida: a Matrícula. Agradeço a todos que me apoiam.



## RESUMO

O trabalho refere-se ao impacto do orçamento como ferramenta estratégica nas organizações. Que tem como problema a importância do orçamento no planejamento estratégico. Tendo como objetivo analisar a importância do orçamento dentro das estruturas organizacionais. O método utilizado foi de uma entrevista com roteiro estruturado de natureza aplicada e com o objetivo de pesquisa exploratória, para a análise de dados utilizou-se a análise de conteúdo segundo Bardin. Após a análise foi possível realizar uma separação com base nas perguntas do roteiro, que foram separadas em quatro categorias distintas, onde cada categoria tem como base perguntas que se interligam entre elas. Destaca-se que a gestão orçamentária transcende sua função tradicional de controle financeiro, revelando-se como uma bússola estratégica que guia a organização no presente e no futuro. Esta pesquisa contribui significativamente para a compreensão da importância do orçamento nas organizações e sugere caminhos promissores para investigações futuras, consolidando assim seu impacto no campo gerencial e acadêmico.

**Palavras Chaves:** Planejamento Estratégico. Organização Processo. Gestão. Orçamento.



## **ABSTRACT**

The work refers to the impact of the budget as a strategic tool in organizations. The problem is the importance of the budget in strategic planning. Aiming to analyze the importance of the budget within organizational structures. The method used was an interview with a structured script of an applied nature and with the objective of exploratory research. Content analysis according to Bardin was used for data analysis. After the analysis, it was possible to make a separation based on the questions in the script, which were separated into four distinct categories, where each category is based on questions that are interconnected between them. It is noteworthy that budget management transcends its traditional function of financial control, revealing itself as a strategic compass that guides the organization in the present and future. This research contributes significantly to the understanding of the importance of budgeting in organizations and suggests promising paths for future investigations, thus consolidating its impact in the managerial and academic field.

**Keywords:** Strategic Planning. Organization Process. Management. Budget.



## 1 INTRODUÇÃO

Segundo Picolli et al (2014) a história do orçamento remonta a civilizações antigas, como os egípcios, que utilizavam sistemas de contabilidade para administrar seus recursos financeiros. No entanto, uma ideia moderna de orçamento governamental surgiu no século XVIII, durante a Revolução Industrial na Europa.

No Reino Unido, em 1717, foi criada a primeira lei que obrigava o governo a apresentar uma conta anual de seus gastos. No entanto, foi apenas em 1820 que o orçamento foi formalmente instituído, quando o então chanceler do tesouro britânico, George Canning, apresentou ao parlamento o primeiro orçamento oficial.

A prática se seguiu por outros países da Europa e do mundo, como Estados Unidos, França e Alemanha. No Brasil, o orçamento foi instituído pela Constituição de 1891, que determinou a elaboração de um orçamento anual, ocorrendo à aprovação do Congresso Nacional. Focaram na abordagem contingencial para discutir de que forma a incerteza, estratégia, tecnologia e estrutura influenciam o uso do orçamento (Picolli, et al 2014).

O orçamento é um dos instrumentos mais utilizados para gestão e na tomada de decisão nas Organizações de diversos portes setores e regiões do mundo. (Martins; Silva, 2019.)

Ele é visto como uma ferramenta de gestão financeira que permite planejar e controlar as receitas e despesas de uma empresa, organização ou governo. O orçamento é elaborado para um período específico, utilizando um ano fiscal, que tem a finalidade de garantir que as finanças estejam organizadas com as metas e objetivos da entidade.

De acordo com Hoji (2016, p. 16-20) diante dos tipos de orçamentos existentes, os mais utilizados são: o orçamento estático, orçamento flexível, orçamento de tendências, orçamento contínuo ou *rolling budget*, orçamento baseado em atividades e *beyond budgeting*, orçamento base zero.

Portanto as empresas podem utilizar os tipos de orçamento em conjuntos com outros modelos orçamentários, buscando uma complementação nos resultados (Hoji, 2016). O orçamento é composto por duas partes principais: a previsão de receita e a previsão de despesa. A previsão de receita inclui todos os fluxos de caixa previstos, como vendas, investimentos e empréstimos. A previsão de despesa inclui todos os gastos previstos, como salários, aluguel e contas a pagar.

Para Farkas; Belluzzo (2016), uma vez elaborado, o orçamento é usado como uma ferramenta de controle financeiro, ajudando a identificar possíveis problemas financeiros antes

que eles ocorram. Ele também é usado para acompanhar o desempenho financeiro da entidade, comparando as receitas e despesas reais com as previsões. É importante que o orçamento seja verificado regularmente para garantir que ele ainda esteja com as metas da entidade e para ajustá-lo de acordo com as mudanças nas condições econômicas. Tendo em vista esse pensamento o problema que surge nessa pesquisa é: "Qual a importância do orçamento para o planejamento estratégico?".

A pesquisa tem como objetivo geral: Analisar a Importância do orçamento dentro das estruturas organizacionais. Para isso, estabelece objetivos específicos que buscam explicar diferentes aspectos desse vínculo. São eles: apresentar as etapas de elaboração do orçamento empresarial; analisar as contribuições do orçamento para o planejamento estratégico organizacional; realçar o impacto do orçamento na tomada de decisão; identificar os fundamentos do monitoramento e controle orçamentário.

O estudo justifica-se: no âmbito científico, uma análise detalhada e baseada em evidências sobre como a gestão orçamentária influencia o planejamento estratégico e, por conseguinte, a sustentabilidade a longo prazo das organizações. A compreensão aprofundada dessas inter-relações não apenas contribuirá para o avanço do conhecimento no campo da gestão empresarial, mas também fornecerá percepções valiosas para aprimorar a eficácia da gestão financeira das empresas.

No contexto acadêmico, essa pesquisa oferece uma contribuição significativa ao abordar a gestão orçamentária, tema amplamente estudado em diversas disciplinas como Contabilidade, Administração, Economia e Finanças. Além disso, ao desenvolver o impacto da gestão orçamentária no planejamento estratégico, há a oportunidade de desenvolver novas teorias e modelos de gestão financeira que enriqueçam o campo do conhecimento.

No âmbito social, a voz do tema se baseia na influência direta das empresas na economia e no desenvolvimento da sociedade. Uma gestão financeira eficaz contribui para o crescimento sustentável das empresas, gerando empregos, aumentando a arrecadação de impostos e estimulando o desenvolvimento de outras empresas em sua rede. Além disso, uma gestão financeira bem-sucedida está interligada à sustentabilidade ambiental e econômica, impactando positivamente não apenas a empresa, mas também a sociedade como um todo.

Em síntese, a junção entre gestão orçamentária e planejamento estratégico é de essencial importância para a saúde financeira, crescimento e apoio social das organizações. O estudo proposto visa aprofundar a compreensão dessas conexões, tanto no âmbito científico quanto no acadêmico, tendo um impacto positivo nas práticas gerenciais e na compreensão de como ocorre o planejamento orçamentário junto à gestão financeira.

### 2.1 Tipos De Orçamentos Empresariais

Para Femenick (2019) há diversos tipos de orçamentos financeiros que são fundamentais para a gestão de uma empresa conforme pode ser analisado no quadro a seguir:

Quadro 1 – Tipos de Orçamentos

<b>Tipos de Orçamentos</b>	<b>Descrição</b>
<b>Orçamento de vendas</b>	Estimativa financeira das vendas da empresa
<b>Orçamento de produção</b>	Estimativa financeira da quantidade de produtos a serem produzidos
<b>Orçamento de despesas</b>	Previsão financeira dos gastos operacionais da empresa
<b>Orçamento de investimentos</b>	Projeção financeira dos recursos destinados a investimentos de longo prazo
<b>Orçamento de caixa</b>	Controle financeiro do fluxo de recursos ansiosos
<b>Orçamento de capital</b>	Estratégia de alocação financeira para projetos de longo prazo
<b>Orçamento base zero</b>	Abordagem de planejamento financeiro que requer justificativa para todas as despesas
<b>Orçamento flexível</b>	Orçamento ajustável de acordo com as variações nos níveis de atividade.

Fonte: Femenick (2019)

A escolha do tipo de orçamento adequado dependerá das necessidades e características específicas de cada empresa, bem como do setor em que ela atua. É importante adaptar e personalizar os orçamentos de acordo com os objetivos e realidades de cada organização.

## 2.2 Elaboração De Orçamentos Empresariais

A elaboração de orçamentos empresariais é uma prática fundamental para o planejamento financeiro de uma organização, permitindo que sejam cumpridos objetivos definidos e metas financeiras, bem como a alocação de recursos para alcançá-los.

Segundo Gitman (2016), um orçamento empresarial consiste em um plano financeiro que estabelece as expectativas de receitas e despesas para um determinado período. A elaboração de um orçamento envolve uma série de etapas, como a definição das finanças, a análise do ambiente econômico e objetivo de mercado, a projeção das vendas e dos custos, a alocação de recursos e a avaliação dos resultados.

Para Hoji (2017), a elaboração de um orçamento empresarial deve ser baseada em um processo de planejamento estratégico, que envolve a definição de objetivos de longo prazo e a formulação de estratégias para alcançá-los. O autor destaca a importância da participação de todos os níveis hierárquicos da organização no processo de elaboração do orçamento, de forma a garantir a integração e validação das atividades e metas.

Em suma, a elaboração de um orçamento empresarial eficiente é um processo complexo que demanda uma gestão financeira sólida, conforme destacado por Braga (2019). A análise constante dos resultados financeiros, a definição de indicadores de desempenho e a pronta adoção de medidas corretivas são fundamentais para garantir a saúde financeira da empresa. A flexibilidade do orçamento também é ressaltada como crucial, permitindo ajustes diante das mudanças no ambiente de negócios.

Por outro lado, a escolha da metodologia de elaboração do orçamento é um ponto crucial, conforme salientado por Martins (2017). As metodologias, como orçamento base zero, orçamento incremental e orçamento participativo, apresentam características distintas, cada uma com suas vantagens específicas. A seleção da metodologia adequada deve considerar as peculiaridades da organização e do ambiente em que está inserida.

Dessa forma, a integração eficiente entre uma gestão financeira robusta e a escolha criteriosa da metodologia de orçamento são elementos-chave para o sucesso na elaboração e implementação de um orçamento empresarial que proporcione visão estratégica, controle e adaptabilidade às dinâmicas do mercado.

## 2.3 Planejamento Estratégico Organizacional

Segundo Porter (1986), o planejamento estratégico permite que a organização desenvolva uma vantagem competitiva sustentável. Isso significa que uma empresa é capaz de criar um valor superior para seus clientes e se diferenciar da concorrência de forma a manter essa posição a longo prazo.

Para Kotler; Keller (2016), o planejamento estratégico é um processo que “define uma missão, os objetivos, as estratégias e as táticas da empresa, e aloca recursos para atingir esses objetivos”. Isso significa que o planejamento estratégico é uma abordagem abrangente que leva em consideração todos os aspectos da organização, desde sua missão até a alocação de recursos para atingir seus objetivos.

O planejamento estratégico também é fundamental para a gestão de mudanças nas organizações, como destacado por Almeida (2017). Por meio do planejamento estratégico, uma organização é capaz de definir a direção que deseja seguir e estabelecer um plano de ação para atingir seus objetivos. Isso permite que a empresa adote uma abordagem proativa em relação às mudanças do mercado e se adapte rapidamente às novas circunstâncias.

O planejamento estratégico, de acordo com a definição de Oliveira (2018), é um processo contínuo e sistemático que visa estabelecer a direção e o escopo de uma organização. Esse processo envolve a avaliação do ambiente em que a empresa atua, bem como suas competências, culminando no desenvolvimento de um plano de ação para alcançar objetivos estratégicos.

A análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, conhecida como análise SWOT ou FOFA conforme Branco (2019), é uma ferramenta crucial nesse contexto. Tal análise permite que a organização avalie tanto o ambiente interno quanto o externo, proporcionando a elaboração de um plano de ação considerando recursos disponíveis, características do mercado e a dinâmica competitiva.

Considerado essencial para empresas que buscam manter sua competitividade em um mercado em constante evolução, o planejamento estratégico oferece benefícios substanciais. Ao definir claramente a direção da organização, identificar suas forças e fraquezas, e estabelecer um plano de ação alinhado com seus objetivos, a empresa consegue desenvolver uma vantagem competitiva sustentável e, simultaneamente, adaptar-se rapidamente às mudanças do mercado. Essa abordagem estratégica proporciona não apenas a sobrevivência, mas também o crescimento consistente da organização.

O orçamento e o planejamento estratégico são dois componentes fundamentais para a gestão eficiente das organizações. O orçamento, como define Martins (2022) é um instrumento que permite a alocação de recursos de forma adequada, auxiliando na tomada de decisões e no

controle financeiro. Já o planejamento estratégico, segundo Kotler (2018), consiste na formulação de objetivos e estratégias para direcionar o futuro da empresa, considerando os desafios do ambiente externo e os recursos internos disponíveis. Portanto, tanto orçamento como o planejamento estratégico são de fundamental importância para organização.

A relação entre orçamento e planejamento estratégico é estreita, uma vez que ambos são interdependentes e devem estar alinhados. O orçamento é uma ferramenta que reflete as metas e objetivos traçados no planejamento estratégico. Conforme ressaltado por Mintzberg et al. (2020), o orçamento é uma forma de operacionalizar as estratégias definidas, sendo utilizado como um instrumento de controle e monitoramento do desempenho organizacional.

Assim, é fundamental que haja uma integração eficiente entre o orçamento e o planejamento estratégico. Como enfatizado por Kaplan; Norton (2008), essa integração permite que as metas estratégicas sejam traduzidas em metas orçamentárias, garantindo que os recursos sejam alocados de forma coerente com a estratégia adotada. Dessa forma, o orçamento se torna uma ferramenta capaz de direcionar ações e prioridades, garantindo a implementação eficaz do planejamento estratégico e o alcance dos resultados desejados pela organização.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

De acordo com Gil (2006), método científico é um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicas adotadas para atingir o conhecimento. Para a elaboração deste trabalho, foi conduzida uma pesquisa de caráter aplicada com o objetivo de gerar conhecimento sobre a importância do orçamento e planejamento estratégico estar em alinhamento dentro de uma organização.

O enfoque da pesquisa adotado neste estudo é qualitativo, centrando-se na compreensão das experiências humanas e na complexidade da sociedade, conforme destaca Chizzotti (2018). Em contraste com abordagens quantitativas que se baseiam em números, a pesquisa qualitativa emprega conversas, observações e análises relatadas para aprofundar a exploração de um determinado tópico. Quanto ao objetivo da pesquisa, ele é caracterizado como exploratório, como definido por Severino (2016).

A pesquisa exploratória visa fornecer uma visão geral, identificar padrões iniciais e gerar hipóteses ou questões que possam orientar pesquisas posteriores. Essa abordagem desempenha um papel fundamental no processo de pesquisa, especialmente quando se trata de lidar com questões complexas ou pouco estudadas. De acordo com Creswell (2013), a combinação da pesquisa qualitativa com uma abordagem exploratória pode ser particularmente

vantajosa. Isso permite uma investigação mais aprofundada das experiências e perspectivas dos indivíduos envolvidos, contribuindo para uma compreensão mais rica e detalhada do estudo.

Com relação ao método utilizado, foi aplicada uma entrevista com um roteiro estruturado, contendo 10 questões dissertativas, com intuito de proporcionar uma maior liberdade ao entrevistado em suas respostas e coletar informações de relevância para o estudo. Uma vez que as perguntas propostas têm como objetivo mostrar a importância do orçamento no planejamento estratégico da empresa. A pesquisa contou com a participação de três gestores, um Diretor Operacional da organização, Supervisora de Custos e Orçamento e uma Consultora Interna de diretrizes financeira e orçamentária participaram da pesquisa de forma voluntária.

A primeira pesquisa foi aplicada com o Diretor Operacional da Agroindustrial Destilaria Tabu, de forma presencial no dia 28/09/2023, com duração de 07:34 minutos. A Segunda entrevista foi aplicada com a Supervisora de orçamentos da Agroindustrial Destilaria tabu, de forma remota no dia 05/10/2023, com duração de 09:15 minutos. A terceira pesquisa foi aplicada com a Consultora Orçamentária da Agroindustrial Destilaria Tabu, de forma remota no dia 05/10/2023, com duração de 23 minutos via WhatsApp.

Após a coleta dos dados, análise e transcrição das entrevistas, todos os entrevistados foram codificados como Gestor 1, Gestor 2, Gestor 3 conforme apresentado na Tabela 2. Essas codificações serão usadas para melhor identificação durante a análise dos resultados

A gravação da entrevista realizada com o gestor 1, foi via aplicativo Gravador do celular (Xiaomi 12 Lite 5G). Enquanto a entrevista do gestor 2 foi gravada pelo aplicativo Zoom Vídeo Communications, sendo uma empresa americana de serviços de reuniões remotas. Por fim, a gravação da entrevista do gestor 3 foi via áudio do WhatsApp que é um aplicativo multiplataforma de mensagens instantâneas e chamadas de voz para smartphones, contendo áudios, fotos e vídeos instantâneos. Os áudios foram enviados pelo próprio entrevistado, que respondeu toda a pesquisa via aplicativo WhatsApp.

As transcrições foram realizadas de duas formas, a entrevista com o Gestor 1 e Gestor 2, foi transcrita em um site online, chamado Cockatoo. Enquanto a pesquisa feita com o Gestor 3, foi transcrita via LuzIA, uma inteligência artificial do aplicativo WhatsApp. Após as transcrições houve uma comparação entre as respostas das ferramentas e os áudios que foram fornecidos, houve divergências que foram reparadas e corrigidas.

A análise de conteúdo, uma metodologia de pesquisa desenvolvida por Laurence Bardin, foi fundamental no exame aprofundado realizado neste estudo. Bardin (1977), afirmar que a análise de conteúdo permite desvendar as entrelinhas e desvelar as riquezas muitas vezes imperceptíveis à primeira vista. A abordagem analítica de Bardin ofereceu uma estrutura sólida

para a interpretação dos dados encontrados, permitindo a identificação de padrões, temas recorrentes e nuances subjacentes presentes no material analisado.

Ao aplicar os princípios da análise de conteúdo de Bardin, foi possível desvelar camadas mais profundas de significado e compreender a riqueza de informações contidas nos dados das entrevistas dos gestores. A metodologia proporcionou uma visão sistemática e abrangente, permitindo a categorização e a interpretação dos elementos essenciais do impacto da gestão orçamentária como ferramenta corporativa.

Seguindo a abordagem proposta por Bardin (1977), que compreende três etapas essenciais. Inicialmente, a etapa de pré-análise consistirá na organização e preparação dos dados coletados. Nessa fase, os dados serão cuidadosamente examinados e categorizados, preparando o terreno para uma análise mais aprofundada. Em seguida, durante a exploração do material, serão definidas as categorias que emergem do corpus textual. Essa etapa é crucial para identificar padrões, temas recorrentes e nuances significativas presentes nos dados. Por fim, o tratamento dos resultados compreenderá inferências e interpretações, onde a análise efetiva ocorrerá. Nessa fase, os dados categorizados serão submetidos a uma análise minuciosa, possibilitando a extração de conclusões substantivas e a revelação de insights cruciais relacionados ao objeto de estudo. Ao seguir esse método estruturado, busca-se garantir uma abordagem rigorosa e sistemática na interpretação dos dados coletados, promovendo assim a confiabilidade e a validade dos resultados obtidos.

A análise de dados do trabalho em questão foi minuciosamente estudada e estruturada em quatro categorias distintas, cada uma delas descrevendo sobre diferentes aspectos do tema central. A primeira categoria, "Importância e Benefícios do Orçamento", explora a relevância do orçamento como uma ferramenta fundamental na gestão financeira e destaca os benefícios associados à sua implementação, como o controle financeiro e o planejamento eficaz.

Com o objetivo de ter uma melhor distinção entre os entrevistados, todos foram codificados como conforme demonstrado na Tabela 3, para que haja melhor visualização e compreensão e para a organização do presente trabalho.

Quadro 3: Codificação dos entrevistados

DIRETOR	SUPERVISORA	CONSULTORA
Gestor 1	Gestor 2	Gestor 3

Fonte: Autoria própria, (2023).

A segunda categoria, “Processo de Elaboração do Orçamento”, concentra-se na metodologia e nos procedimentos envolvidos na criação de um orçamento eficaz. Ela detalha o processo de planejamento, estabelecimento de metas e alinhamento do orçamento com as diretrizes organizacionais.

A terceira categoria, "Controle e Mensuração Financeira no Orçamento", aborda como o orçamento atua como uma ferramenta de controle financeiro e como ele possibilita a mensuração do desempenho em relação às metas condicionais. Ela explora como os desvios são identificados e como a revisão orçamentária desempenha um papel fundamental nesse contexto.

Por último, a quarta categoria, "Gestão Orçamentária e Estratégica", destaca a interligação entre o orçamento e a estratégia organizacional. Ela descreve como o orçamento serve como um elemento-chave na tradução da estratégia em números e na garantia de que a execução estratégica seja eficaz. Essas quatro categorias demonstraram uma visão abrangente do orçamento, cobrindo sua importância e benefícios até sua implementação prática, seu papel no controle financeiro e sua conexão estratégica, fornecendo um entendimento completo desse importante aspecto da gestão empresarial.

Quadro 1: Codificação das categorias

<p><b>Importância e Benefícios do Orçamento:</b></p>	<p>Qual a importância de monitorar o orçamento? Qual a importância de manter o histórico orçamentário? Como um orçamento pode influenciar o sucesso de uma organização? Como funciona o processo de tomada de decisão na elaboração do orçamento?</p>
<p><b>Processo de Elaboração do Orçamento:</b></p>	<p>Como o orçamento é elaborado na empresa? Quais os principais tipos de orçamento são específicos para sua empresa?</p>
<p><b>Controle e Mensuração Financeira no Orçamento:</b></p>	<p>Como o orçamento é capaz de mensurar e controlar os desvios financeiros? Como deve ser feito o controle orçamentário?</p>
<p><b>Gestão Orçamentária e Estratégica.</b></p>	<p>Qual o principal desafio ao planejar o orçamento? Qual o papel da revisão orçamentária no planejamento estratégico?</p>

Fonte: Elaborado pela Autora, (2023).

#### **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS DA PESQUISA**

Com o propósito de atender aos objetivos delineados neste trabalho, converteu-se uma pesquisa envolvendo três entrevistados que têm em comum o setor de Orçamento da organização. Esta seção buscou analisar e discutir os resultados, fundamentados nas declarações de cada entrevistado, no âmbito do impacto da gestão orçamentária como ferramenta estratégica corporativa. As questões formuladas durante as entrevistas aos gestores participantes serão apresentadas na sequência das categorias citadas na tabela 1 citada acima.

A tabela 2 a seguir tem como objetivo mostrar as questões que foram usadas na pesquisa com os gestores.

Quadro 2: Questões para a entrevista

N°	QUESTÕES
Q1	Qual a importância de monitorar o orçamento?
Q2	Como funciona o processo de tomada de decisão na elaboração do orçamento?
Q3	Como o orçamento é elaborado na empresa?
Q4	Como o orçamento é capaz de mensurar e controlar os desvios financeiros?
Q5	Qual a importância de manter o histórico orçamentário?
Q6	Quais os principais tipos de orçamento são utilizados na sua empresa?
Q7	Como deve ser feito o controle orçamentário?
Q8	Como um orçamento pode influenciar no sucesso de uma organização?
Q9	Qual o principal desafio ao planejar o orçamento?
Q10	Qual o papel da revisão orçamentária no planejamento estratégico?

Fonte: Adaptado de Hoji, (2016).

#### 4.1 Importância e Benefícios do Orçamento

A primeira pergunta questiona a importância do monitoramento orçamentário, as respostas dos gestores demonstram que o monitoramento do orçamento é fundamental para o controle financeiro, a tomada de decisão e a execução bem-sucedida da estratégia da empresa. Isso destaca a importância de ter um orçamento bem elaborado e de acompanhar regularmente seu desempenho. Os gestores destacam razões pelas quais o monitoramento do orçamento é crucial:

“É uma ferramenta vital para qualquer organização. Se você não define o seu orçamento, você não tem controle do que você gasta, do que você gera de receita. Então você tem que controlar a sua receita, a sua despesa, caso contrário você não vai ter a noção de como é que está o cargo da sua empresa. Se a sua empresa está

deficitária, está com superado de caixa, enfim. Você que tem todo o controle da empresa e isso é que vai definir os futuros investimentos, os futuros negócios e tudo mais” (GESTOR 1).

“Para a tomada de decisões? Quando a gente tem um orçamento que ele está em vigor, a gente vai se antecipando a possíveis problemas e melhores oportunidades, para então monitorar o que está acontecendo” (GESTOR 2).

“O orçamento, na verdade, é a tradução em números do planejamento estratégico. Então, ou seja, quando eu monitoro o orçamento, eu estou fazendo com que o meu planejamento estratégico realmente aconteça. é garantir que o planejamento estratégico da empresa possa ser colocado em prática” (GESTOR 3).

Kaplan; Norton (1996) apoiam a ideia de que o orçamento é uma ferramenta essencial para o controle financeiro afirmando que "Se você não define o seu orçamento, você não tem controle do que você gasta, do que você gera de receita", e o Gestor 1 enfatiza que o monitoramento do orçamento é uma ferramenta vital para qualquer organização. Ele destaca que, ao definir e acompanhar o orçamento, a empresa ganha controle sobre seus gastos e receitas. Isso é fundamental para entender a situação financeira da empresa, seja ela deficitária ou com excedente de caixa. O controle do orçamento é essencial para direcionar futuros investimentos e negócios.

Hornngren (2005), destaca a conexão entre o orçamento e a tomada de decisões organizacionais afirmando que o monitoramento do orçamento é essencial para a tomada de decisões, afirmando o pensamento do gestor 2, que o monitoramento do orçamento é essencial para a tomada de decisões. Ele enfatiza a importância de se antecipar a possíveis problemas e identificar melhores oportunidades. Isso sugere que o orçamento fornece informações valiosas que permitem à empresa ajustar sua abordagem conforme necessário.

Simons (1994) aborda a importância de sistemas de controle, como o orçamento, para traduzir estratégias em números e alinhar a execução da estratégia. O Gestor 3 ressalta que o orçamento é a tradução em números do planejamento estratégico da empresa. Monitorar o orçamento é garantir que o planejamento estratégico seja efetivamente colocado em prática. Isso realça a conexão direta entre o orçamento e a execução da estratégia da empresa.

As visões dos autores citados acima, respaldadas pelas respostas dos gestores destacados, enfatizam o papel essencial do orçamento como uma ferramenta multifacetada que abrange o controle financeiro, a tomada de decisões e a execução da estratégia organizacional. O orçamento não é apenas uma formalidade, mas sim um elemento-chave que auxilia as empresas a alcançar metas financeiras, tomar decisões informadas e implementar estratégias de maneira eficaz, implementadas como uma bússola financeira para o presente e o futuro da

organização.

A seguinte pergunta aborda a importância de manter o histórico orçamentário, e os entrevistados descrevem o valor deste controle nas respostas a seguir;

“Manter o histórico orçamentário é muito importante para que a gente faça um estudo comparativo das diversas rubricas envolvidas. A gente saiba quanto gastou em determinado setor e isso vai gerar a discussão porque no ano passado você gastou X e esse ano você está gastando x mais y. Então, isso é a grande sacada para que você realmente tenha um controle do seu orçamento de forma que você seja, saiba realmente aonde você está gastando e o porquê está gastando” (GESTOR 1).

“No nosso caso aqui, nós trabalhamos com base histórica, o orçamento. Então, por ter uma base histórica, sempre é levado em consideração o que aconteceu em períodos anteriores. Então, assim, quando a gente tem um comparativo de determinada conta contábil com aquela conta contábil que a gente tem prevista em orçamento atual, exemplo, a gente tem um vislumbre se tem um aumento, uma diminuição, uma alteração, na verdade, do que está acontecendo dentro dessa conta. E porque está acontecendo essa alteração, essa possível alteração” (GESTOR 2).

“O histórico orçamentário, ele é fundamental, porque com base nele, primeiro, é possível mensurar a evolução e a maturidade orçamentária da empresa. Então com base naquilo que está sendo construído, eu consigo visualizar qual é a tendência dos próximos orçamentos dentro da empresa. Eu consigo identificar se a gestão, no ano atual, está colocando, digamos, uma gordura ou orçando além do que necessita, com base naquilo que está sendo feito nos históricos anteriores, ou se aconteceu, como tivemos a pandemia, algo externo vindo do mercado que está impactando muito em nossa despesa, então histórico orçamentário, ele é fundamental para medir o grau de maturidade da área de gestão orçamentária da empresa” (GESTOR 3).

O Gestor 1 enfatiza que manter o histórico orçamentário é essencial para realizar estudos comparativos das várias rubricas orçamentárias. Isso permite saber quanto foi gasto em determinados setores nos anos anteriores e, assim, gerar discussões sobre possíveis variações. O histórico fornece uma base para controlar o orçamento, entendendo onde os gastos estão coincidentes e por que estão apostando. Isso auxilia na tomada de decisões informadas.

O Gestor 2 destaca que, no seu caso, o orçamento é baseado em dados históricos. A análise do histórico permite fazer comparações entre contas contábeis planejadas e os valores reais. Isso ajuda a identificar aumentos, diminuições ou alterações nas contas e entender as razões por trás dessas mudanças. O orçamento histórico é, portanto, uma ferramenta importante para avaliar o desempenho financeiro.

O Gestor 3 ressalta que o histórico orçamentário é fundamental para mensurar a evolução e a maturidade do processo orçamentário na empresa. Ele permite identificar tendências e prever os próximos orçamentos com base no que foi construído no passado. Além disso, o histórico ajuda a distinguir se a gestão atual está incluindo uma "gordura" no orçamento,

orçando além do necessário, ou se eventos externos, como a mudança de mercado, estão impactando as despesas. Isso ajuda a avaliar o grau de maturidade da área de gestão orçamentária.

Como observado por Gitman (2016), “manter registros históricos é crucial para a gestão financeira e estratégica da organização”. Esses registros permitem análises comparativas que oferecem insights sobre o passado, o presente e o futuro das finanças da empresa. Esse histórico não apenas facilita o controle financeiro, a tomada de decisão informada e a avaliação do desempenho financeiro, mas também é fundamental para medir a maturidade do processo de orçamento da organização, identificar tendências e prever orçamentos futuros.

A oitava pergunta busca destacar como o orçamento pode influenciar o sucesso de uma organização e os gestores destacam nas suas falas a importância do orçamento nas organizações;

“O orçamento, como eu disse, inicialmente é a base de tudo. Isso vale para dentro de casa, o orçamento familiar. Caso contrário, as pessoas se perdem com a gestão da sua renda. Imagine dentro de uma empresa, em que uma movimentação enorme, se não tiver um orçamento bem elaborado, bem consolidado, com certeza você não vai ter sucesso, porque você vai se perder no meio do caminho” (GESTOR 1).

“Eu acho que tanto de forma positiva como de forma negativa, né? Então, a tomada de decisões, que foi a sua primeira pergunta, ela justamente, ela é balizada dentro do orçamento. Então, a gente já pode ter um vislumbre do que está acontecendo e do que está acontecendo. A gente já pode ver como é que o mercado está se comportando, tanto em questão de despesa como em questões de receita, que a gente acaba tendo esse controle geral” (GESTOR 2).

“O orçamento é uma ferramenta que pode ajudar muito no sucesso da empresa porque eu consigo olhar o futuro através dele, eu consigo visualizar onde eu posso ter um maior lucro ou não, ou também prejuízo, em quanto tempo eu consigo recuperar ou não esse lucro, ou esse prejuízo no caso. Então o orçamento é uma poderosa ferramenta para colocar em prática o planejamento estratégico e para prevenir futuros prejuízos e até mesmo melhoria na eficiência de vários processos dentro da empresa que vão precisar enxergar futuro para que eles possam corrigir o presente” (GESTOR 3).

O orçamento desempenha um papel crítico no sucesso de uma organização, conforme destacado pelos gestores. O Gestor 1 ressalta que o orçamento serve como a base de tudo, seja para uma empresa ou finanças familiares. Sem um orçamento bem elaborado e consolidado, há o risco de perder o controle das finanças. O Gestor 2 enfatiza que o orçamento baliza a tomada de decisões, permitindo uma visão prévia do comportamento do mercado em relação a despesas e receitas. Ele destaca que o orçamento é fundamental para manter um controle geral, com impactos tanto positivos quanto negativos. Por sua vez, o Gestor 3 considera o orçamento uma ferramenta poderosa para antecipar o futuro, identificar oportunidades de lucro, prevenir

prejuízos e aprimorar a eficiência dos processos. Ele destaca que o orçamento é essencial para executar o planejamento estratégico e garantir o sucesso a longo prazo da empresa. Em consonância com a visão de Kotler e Keller (2016), o orçamento é verdadeiramente a espinha dorsal para o sucesso organizacional. Ele fornece uma visão clara do caminho financeiro a ser seguido, permitindo que a organização alcance seus objetivos e mantenha sua competitividade.

A próxima questão busca analisar como funciona o processo de tomada de decisão na elaboração do orçamento dentro das organizações.

“A tomada de decisão para elaborar um orçamento, cada um dos gestores elencam as principais despesas para a manutenção da fábrica e para a conservação e manutenção do campo. Aí você tem a parte que é custeio e investimentos. Então, normalmente, se discutem inicialmente os custeios e os possíveis investimento, uma vez aprovado os custeios ai começa a discutir investimento para ver se realmente vai sobrar caixa, geração de caixa, para investir ou não. Depende da decisão dos acionistas da empresa ou dos gestores da empresa” (GESTOR 1).

“Bom, todo orçamento tem que partir de uma premissa, e essa premissa vem da autogestão da empresa. Então, com base nas premissas que a empresa determina, seja ela o faturamento, seja ela índice de produção, de perda, seja índices financeiros, ela precisa partir da presidência da empresa da autogestão com orientações para toda a base da empresa, para que esse orçamento possa ser montado. E essas premissas partem justamente da estratégia da empresa. Então, a tomada de decisão em cima do orçamento é fundamental porque eu estou olhando para o futuro, eu não estou olhando no retrovisor o que passou, mas sim eu estou planejando e já estou visualizando como serão os meus resultados futuros baseados nesse orçamento” (GESTOR 2).

“Para a tomada de decisões? Quando a gente tem um orçamento que ele está em vigor, a gente vai se antecipando a possíveis problemas e acontecendo” (GESTOR 3).

O Gestor 1 enfoca a diferença entre despesas e investimentos, deixando que a empresa considere cuidadosamente os custos antes de se comprometer com investimentos, dependendo da aprovação dos acionistas ou investidores. O Gestor 2 descreve um processo orientado por metas da diretoria e enfatiza a colaboração entre os setores na elaboração do orçamento. O Gestor 3 ressalta a importância das prioridades e da tomada de decisões alinhadas com a estratégia da empresa, destacando a conexão direta entre o orçamento e a estratégia.

Conforme enfatizado por Martins (2017), “cada abordagem na elaboração do orçamento oferece percepções valiosas sobre o papel crítico do orçamento na gestão e planejamento financeiro das organizações”. Essas abordagens são instrumentais para direcionar estratégias e alocar recursos de forma eficaz, levando em atenção às características e necessidades específicas da organização

#### **4.2 Processo de Elaboração do Orçamento**

A questão a seguir foi indagado como o orçamento é elaborado na sua empresa, as

respostas ilustram diferentes abordagens para a elaboração do orçamento, desde processos detalhados e colaborativos até processos mais centralizados com ênfase nas áreas definidas pela diretoria. Cada abordagem tem suas vantagens e desafios, e a escolha depende da cultura e das necessidades da empresa.

“O orçamento é elaborado de forma bem detalhada. Cada um dos gestores das diversas áreas elaboram o seu orçamento, o orçamento com ajuda do setor de orçamento, que tem planilhas pré-elaboradas para preenchimento, e é uma discussão ampla sobre tudo aquilo que está sendo colocado nas planilhas, de forma que o orçamento fique o mais realista possível e que não tenha muitos desvios no decorrer do período em que o orçamento pré-laboral” (GESTOR 1).

“Acho que já até deu um spoiler na segunda, né? Vamos lá. É definido as premissas pela diretoria e é mandado para as áreas, o orçamento que a gente solicita. Então, o nosso orçamento, ele trabalha com dois períodos distintos, período de apontamento e período de moagem. Dentro desse período, a gente faz o planejamento solicitado pelas áreas, eles nos enviam, pode ser ou não aprovado pela diretoria. E a partir daí, ele é colocado em sistema” (GESTOR 2).

“O orçamento é elaborado com base na participação de toda a gestão e operação da empresa. É fundamental para que a gente tenha uma boa assertividade no orçamento, para que sejam envolvidos todos os níveis hierárquicos da empresa, porque afinal de contas esses números nascem principalmente da parte da operação. Então com base no histórico que é levantado da empresa por cada conta, por cada centro custo é dada ao gestor a oportunidade e autonomia de colocar ali, de orçar realmente valores que ele necessita durante o período orçamentário definido pela empresa para que ele possa colocar quais são os gastos que ele vai precisar, as despesas que ele vai necessitar naquele período para exercer a sua atividade dentro do planejamento daquilo que foi determinado pela autogestão da empresa” (GESTOR 3).

O Gestor 1 pontua que o orçamento é elaborado de forma detalhada e envolve a participação de gestores de diversas áreas. O setor de orçamento fornece planilhas pré-elaboradas para preenchimento, e há uma ampla discussão sobre os itens incluídos nas planilhas. O objetivo é garantir que o orçamento seja o mais realista possível e que haja poucos desvios ao longo do período orçamentário. Isso destaca a importância da colaboração entre as diferentes áreas e a necessidade de detalhamento no processo de elaboração.

Entretanto, o Gestor 2 menciona que o orçamento é definido pela diretoria e é obrigatório para as áreas. Há dois períodos diferentes, um de apontamento e outro de mobília, nas quais as áreas fazem o planejamento solicitado. Os orçamentos são enviados para aprovação pela diretoria e, uma vez aprovados, são inseridos no sistema. Isso destaca a centralização da definição das propostas do orçamento pela diretoria e a necessidade de aprovação.

O Gestor 3 enfatiza que o orçamento é elaborado com base na participação de toda a gestão e operação da empresa. Envolve todos os níveis hierárquicos, e os números do orçamento são derivados do histórico da empresa em cada conta e centro de custo. Os gestores têm autonomia para orçar valores necessários para suas atividades durante o período orçamentário

definido. Isso destaca a descentralização e o envolvimento de toda a organização no processo de elaboração do orçamento.

Conforme ressaltado por Braga (2019), as concepções dos Gestores 1, 2 e 3 revelam abordagens diversas na elaboração do orçamento, destacando a importância da flexibilidade e da adaptação do processo de orçamento de acordo com os objetivos e a cultura da organização. Isso demonstra que não existe uma abordagem única que atenda a todas as necessidades, e que as organizações devem considerar suas características específicas ao definir seu processo de orçamento.

A respeito dos principais tipos de orçamentos utilizados, as empresas podem adotar diferentes tipos de orçamentos a depender da sua necessidade e método de operação. Nota-se isso nas falas dos entrevistados.

“Nós utilizamos orçamento em todos os setores. Desde setor administrativo, setores operacionais todos, seja fábrica, seja oficina, agrícola, todos os setores usam orçamento. Então, na verdade, o nosso lançamento é global. Ele inclui todos os setores da empresa” (GESTOR 1).

“Nós trabalhamos com orçamento econômico, tá? Então, ele só é válido e vigente durante o próprio mês. Depois, o próprio sistema, ele... O sistema que a gente tem dentro da nossa banca de dados, né? Ele bloqueia toda a informação dos orçamentos anteriores, a pessoa não consegue utilizar informações anteriores nem para frente também, só consegue utilizar do mesmo vigente” (GESTOR 2).

“Bom, existem várias metodologias orçamentárias que podem ser utilizadas para a montagem do orçamento, mas as mais utilizadas nas empresas são a base histórica e o GMD. Algumas empresas, principalmente quando estão implantando orçamento, utilizam também o orçamento base zero, mas são poucas porque é um orçamento que eles demandam o maior tempo. Então, normalmente, grande parte das empresas utilizam base histórica para montar o orçamento e também, no meu caso, eu utilizo também a parte do GMD, que é o Gerenciamento Matricial das Despesas” (GESTOR 3).

O orçamento pode ser abrangente, como no caso do Gestor 1, ou se concentrar em um período de curto prazo, como no caso do Gestor 2. Além disso, as metodologias orçamentárias comuns incluem a base histórica e o Gerenciamento Matricial das Despesas (GMD), enquanto o orçamento base zero é menos comum devido à complexidade envolvida, como afirma o Gestor 3.

### **4.3 Controle e Mensuração Financeira no Orçamento**

A questão seguinte aborda o tema de como o orçamento é capaz de mensurar e controlar os desvios financeiros.

“O orçamento ajuda muito. Uma empresa que tem um orçamento, um contorno de orçamento rígido, primeiro os desvios só podem acontecer se forem pré-autorizados.

Então, tudo que passa pelo setor de compras é autorizado pelo diretor, pelo gestor direto, os custos e orçamentos, de forma que o orçamento não pode fugir muito do que foi orçado e de tudo do rigor que existe dentro da empresa” (GESTOR 1).

“No nosso caso, o orçamento aqui da empresa, ele serve como base de fluxo de caixa. Então, a gente já tem um possível resultado para o final orçamentário, tá? Então, quando a gente faz esse acompanhamento, a gente tem justamente essa definição do que é que está desviando, se é positivo ou negativo e porque está desviando. Então, as decisões são tomadas de acordo com o que está acontecendo dentro do orçamento” (GESTOR 2).

“Como o orçamento é considerado à base do planejamento estratégico, ou seja, a conversão dele em números, através desses números fixados, cada gestão, cada operação da empresa vai saber quanto se pode gastar em cada uma das contas determinadas. Então com base nesses valores que são propostos de serem gastos, é feito um acompanhamento da execução desse orçamento. Ou seja, eu consigo prever quantos % a cada despesa realizada ele já consumiu daquilo que ele determinou. Então com base nisso eu consigo elaborar travas pra que ele não gaste mais do que aquilo que tá orçado ou que pelo menos aquilo que está sendo desviado financeiramente daquele valor orçado seja de conhecimento antecipado da alta gestão da empresa. Então, quando isso acontece, eu consigo prevêê-los com base naquilo que foi previsto antes mesmo daquela despesa acontecer” (GESTOR 3).

Os gestores destacam diferentes aspectos cruciais do orçamento na gestão financeira da empresa. O Gestor 1 ressalta a importância do orçamento como um "contorno" rígido para os gastos, onde desvios só podem ocorrer mediante autorização prévia, assegurando a conformidade com o planejamento financeiro. O Gestor 2 destaca a função do orçamento como uma base para o fluxo de caixa e sua privacidade na identificação e resposta a desvios, permitindo decisões informadas com base no orçamento. O Gestor 3 enfatiza que o orçamento serve como alicerce do planejamento estratégico, fornecendo uma referência para todas as áreas da empresa e permitindo o controle proativo dos gastos, antecipando qualquer desvio financeiro.

Conforme destacado por Kaplan e Norton (2008), essas perspectivas ressaltam o papel crítico do orçamento como uma ferramenta fundamental para o controle financeiro e a gestão eficiente de desvios nas organizações. O orçamento não apenas permite o estabelecimento de metas, mas também fornece um mecanismo de acompanhamento e correção, garantindo que a organização alcance seus objetivos financeiros de maneira eficaz.

A sétima pergunta aborda como deve ser feito o controle orçamentário em suas empresas:

“O controle orçamentário normalmente é feito, aqui na empresa é feito em reuniões mensais, de forma que os números não se percam no decorrer do tempo, com a participação dos diretores, para que realmente a gente cumpra, procure cumprir ao máximo o que foi orçamento” (GESTOR 1).

“Como eu disse, a gente tem uma plataforma, uma base de dados, um sistema, e as

pessoas só conseguem fazer suas requisições, solicitações, pedidos, se eles tiverem verba disponível naquela conta contábil. Então assim, é feito o orçamento, o orçamento é lançado em sistema, se você não tiver, se faltar alguma verba, se faltar algum valor para complementar aquela verba, você não consegue fazer o lançamento para a sua requisição, para o seu pedido. Então, é isso para controlar. Então, o que pode acontecer é você não tem em determinada conta um valor suficiente para você fazer um lançamento. Você pode fazer uma realocação, um formulário de realocação, que ele vem para o orçamento, que é o nosso setor. A gente valida e é solicitado a assinatura também dos gestores superiores, dessas pessoas. Então, depois que eles assinam, vem pra cá e a gente lança isso no sistema. Então, depois que a gente lança no sistema, o pessoal já pode fazer esse lançamento. Então, ele retira de um lugar que por algum motivo está sobrando ou ele vai deixar de fazer alguma atividade pra suprir essa necessidade” (GESTOR 2).

“O controle orçamentário pode ser feito tanto via sistema, existem módulos dentro dos RPs hoje no mercado que fazem esse controle orçamentário ou através de planilhas eletrônicas no Excel para fazer esse controle. Como esse controle deve acontecer? Ele deve ser uma comparação entre o que foi previsto no orçamento com aquilo que está sendo realizado. Então eu preciso ter uma coluna daquilo que eu orcei, daquilo que eu estou realizando, uma coluna também de quanto foi esse desvio, para maior ou para menor, para que possa ser feita uma análise de cada comparação. E se possível também um percentual para saber quantos porcentos, percentualmente falando, tem sido representado esse percentual ou não. Então esse controle deve acontecer e aí existem duas formas eu posso controlar e medir esses desvios tanto através da contabilidade utilizando a competência e o consumo para que isso aconteça ou em algumas empresas menores que não possuem essa contabilidade, em dia eu também posso utilizar o regime de caixa pra controlar através daquilo que é pago e recebido” (GESTOR 3).

Essas respostas mostram que o controle orçamentário pode variar de empresa para empresa, dependendo de seus processos e sistemas. No entanto, em todos os casos, a comparação entre o orçamento previsto e o desempenho real é essencial para monitorar e gerenciar as finanças da empresa. As reuniões mensais destacam o Gestor 1.

O gestor 2 afirma que se houver falta de verba em uma conta, pode ser necessário fazer uma realocação de verba, que passa por validação e assinatura de gestores superiores antes de ser lançada no sistema. Isso permite controlar e alocar verbas de acordo com as necessidades. controle de verbas e métodos de competência e caixa são algumas das abordagens usadas para esse fim.

Além disso, o controle pode ser feito por meio de métodos de competência ou regime de caixa, como destaca o Gestor 3, dependendo da empresa. O objetivo do controle orçamentário é garantir que os números orçados sejam acompanhados e que os desvios sejam analisados para tomar medidas apropriadas.

De acordo com Martins (2022), as respostas dos gestores refletem a diversidade de abordagens no controle orçamentário, que variam conforme os processos e sistemas de cada empresa. No entanto, em todos os casos, a comparação entre o orçamento planejado e o

desempenho real é essencial para monitorar e gerenciar as finanças da organização, com reuniões regulares desempenhando um papel-chave, como indicado pelo Gestor 1.

O controle eficaz, ressaltado pelo Gestor 2, envolve realocações cuidadosas de palavras, sujeitas a validação superior, com métodos de competência e regime de caixa sendo aplicados de acordo com a necessidade da empresa, conforme destacado pelo Gestor 3. O objetivo unificador do controle orçamentário é garantir que os números planejados sejam acompanhados e que quaisquer desvios sejam analisados para a tomada de decisão e medidas adequadas, destacando a importância de uma gestão financeira adaptável para atingir as metas organizacionais.

#### **4.4 Gestão Orçamentária e Estratégica**

Quando perguntados sobre o principal desafio ao planejar o orçamento nas suas organizações, os entrevistados responderam que o desafio é assertividade do orçamento, garantir que as previsões orçamentárias se concretizem e a maturidade dos colaboradores para liderar com o orçamento, como pode ser observado nas respostas dos participantes a seguir:

“O principal desafio ao planejar o orçamento é o índice de assertividade, principalmente numa economia instável feita a nossa, em que qualquer motivo, seja dentro do Brasil, qualquer razão, dentro ou fora do Brasil, pode onerar ou pode desonerar o nosso orçamento. É o caso do diesel. O diesel foi uma conda que mexeu muito com o nosso orçamento, porque os preços oscilaram muito, tanto para baixo quanto para cima. E isso dificulta muito, como também o nosso produto acabado, o etanol. O preço do etanol, basta uma decisão política, que os preços ficaram praticamente estáveis, totalmente diferente das premissas orçamentárias” (GESTOR 1).

“A validação da metafísica. A metafísica tem que estar bem certinha para que isso aconteça durante o realizado, durante os meses vigentes. Então, se eu ouço um volume, uma quantidade, a gente tem que buscar o melhor para que isso aconteça, para que aquilo que a gente previu aconteça. Mas como estamos em um intempérie de produto, que nosso produto principal é a cana, então a gente acaba sendo muito, deixa eu achar a palavra, desgastado pelo tempo, então tanto faz o tempo, o clima, o tempo, eles terem alguma modificação no nosso produto ou não, então isso vai validar e vai balizar a nossa qualidade do produto, nosso volume final que a gente tem para vender, e isso tornando esse volume que a gente tem, ele tem que cobrir as despesas, então assim a importância é a decisão da tomada, decisão, então o que eu posso decidir fazer com aquele controle que a gente está tendo? Eu vou moer mais, eu vou moer menos, a gente vai diminuir a safra, a gente vai vender a nossa cana para outra pessoa. Então, assim, são tomadas decisões que ajudam muito a balizar as ações que são tomadas pela diretoria” (GESTOR 2).

“Eu diria que o principal desafio do orçamento são as pessoas. Na verdade, a maturidade das pessoas para lidarem com o orçamento. A maioria das pessoas dentro das organizações, eles não possuem essa disciplina para prever aquilo que está sendo orçado, vai precisar ser gasto. Então, isso muitas vezes causa uma trava nas pessoas porque eles não querem fazer uma previsão daquilo que vai acontecer. Então a maioria das pessoas, o que ela faz? Ela começa a agir para depois planejar. E isso é o que traz grande prejuízo para dentro das empresas. Então eu diria que o maior desafio é a maturidade da gestão das pessoas mesmo, da operação também, para entendimento

quais os benefícios que o orçamento traz para dentro do resultado da empresa como um todo, para que isso comece a ser implementado. Um outro ponto também que é um grande desafio é a organização dos dados dentro da empresa para que isso aconteça. A maioria das empresas não possuem os dados estruturados para que eu consiga fazer a apuração do orçamento” (GESTOR 3).

Para o Gestor 1, o maior desafio reside na assertividade do orçamento, especialmente em uma economia instável, no qual fatores internos e externos podem impactar significativamente as previsões. Ele menciona exemplos como as flutuações nos preços do diesel e do etanol, que podem criar desafios imprevistos para o orçamento.

Já o Gestor 2 destaca a importância da validação das premissas. Ele ressalta que a produção de cana, o principal produto da empresa, está sujeita a variáveis climáticas imprevisíveis, o que torna essencial buscar formas de garantir que as previsões orçamentárias se concretizem. Tomar decisões estratégicas, como a quantidade de cana a ser processada, é fundamental para a gestão do orçamento.

O Gestor 3 aponta que o principal desafio do orçamento é a maturidade das pessoas e da operação para lidar com elas. Ele observa que muitas vezes as pessoas não possuem a disciplina de fazer previsões e preferem agir antes de planejar. Isso pode prejudicar as empresas, uma vez que o orçamento é uma ferramenta que exige planejamento prévio. Além disso, a organização dos dados dentro da empresa é outro desafio, já que muitas empresas não possuem os dados estruturados para a apuração do orçamento.

"Em concordância com isso Hoji (2017) afirma, essas perspectivas destacam a complexidade do processo de orçamento, que não apenas requer especificações incluídas, mas também a capacidade de se adaptar a cenários imprevisíveis, validar posições e promover uma cultura organizacional que valorize o planejamento e a organização de dados para obter sucesso na gestão financeira.

A respeito do papel da revisão orçamentária no planejamento estratégico os gestores informaram tal coisa, como pode ser observado nas falas dos entrevistados a seguir:

“A revisão orçamentária é justamente você rever as premissas de produção, quanto você está produzindo, os valores de mercado são fundamentais, que os valores de mercado é que vão nortear o seu faturamento e você não pode gastar mais do que você fatura. Se você gasta mais do que fatura, você no final das contas, você vai terminar ou o ano da diva ou o período de safra no nosso caso, no vermelho, e principalmente nesse segmento, o segmento de cana-de-açúcar, em que há uma sazonalidade safra e entressafra, e safra só a geração de caixa é durante a safra. E essa geração de caixa, você tem que fazer a gestão de todo o ano, não somente de prevenção. Se você não fizer uma boa gestão orçamentaria, você pode ser induzido a erro e irreversível” (GESTOR 1).

“É justamente essa revisão que acontece durante o cenário. A gente lança um orçamento inicial e o orçamento vão acontecendo situações que a gente necessita de alterações pra gente ver como aquele resultado final vai se portar. Então assim, no

nosso caso, nosso produto final que é o etanol, a gente tem que ver como está se comportando o mercado, como é que está se comportando as variáveis dos nossos insumos, para a fabricação do nosso produto final. Então assim, tudo isso a gente vai ajustando de acordo com o que vai acontecendo. Então, a gente trabalha com esse tipo de ajuste e esse tipo de análise. São análises, na verdade, que são passadas para a diretoria para, normalmente, serem tomadas decisões” (GESTOR 2).

“As revisões orçamentárias são fundamentais para o sucesso do orçamento. Por quê? Porque hoje a gente tem um mercado volátil, um mercado que é muito sensível e a todo momento isso está modificando. Então muitas vezes é difícil prever com um certo grau de assertividade durante um ano inteiro. Então as revisões orçamentárias elas servem para rever a estratégia e rever como o mercado está dentro do meu negócio. que ele está influenciando o meu negócio. Então, as revisões orçamentárias são fundamentais para corrigir rotas. É só para isso que ela deve ocorrer, não deve concorrer para refazer erros de esquecimento de contas não orçadas, não. Ela deve simplesmente ser correções de rotas estratégicas ou impactos que o mercado esteja trazendo para o meu negócio” (GESTOR 3).

Para o Gestor 1, a revisão orçamentária desempenha um papel crucial ao reavaliar as premissas de produção e os valores de mercado. Isso permite que a empresa ajuste seu orçamento conforme as mudanças no ambiente de negócios. Ele destaca que, no setor de cana-de-açúcar, onde a geração de caixa é sazonal, a gestão orçamentária é essencial para evitar desequilíbrios financeiros irreversíveis.

Já o Gestor 2 enfatiza que a revisão orçamentária é uma prática contínua que ocorre à medida que o cenário muda. A empresa lança um orçamento inicial, mas à medida que ocorrem situações que exigem ajustes, a equipe reavaliar e adaptar o orçamento. Eles monitoram o comportamento do mercado, as variáveis dos insumos e tomam decisões com base nas análises.

O Gestor 3 destaca a importância das revisões orçamentárias em um mercado volátil e sensível, onde as condições mudam constantemente. Ele enfatiza que essas revisões devem servir para reavaliar a estratégia e como o mercado impacta o negócio. As revisões orçamentárias não devem ser usadas para corrigir erros de esquecimento de contas não orçadas, mas sim para fazer correções estratégicas em resposta a mudanças no mercado.

Como apontado por Kotler e Keller (2016), as perspectivas dos Gestores 1, 2 e 3 enfatizam a importância crítica da revisão orçamentária como um elemento essencial na gestão financeira de um ambiente de negócios em constante mutação. A revisão possibilita à empresa reavaliar suas posições, adaptar suas estratégias e manter um orçamento alinhado com as dinâmicas do mercado. Esse processo de revisão contínuo, ágil e baseado em dados é fundamental para evitar desequilíbrios financeiros, especialmente em setores sazonais, como o de cana-de-açúcar, onde as revisões não devem ser meras correções técnicas, mas também oportunidades para avaliações estratégicas que respondem de forma proativa às mudanças no



ambiente de negócios, ressaltando a importância da flexibilidade e adaptabilidade na gestão orçamentária.



## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao longo desta pesquisa, foi explorado o papel essencial da gestão orçamentária como uma ferramenta estratégica dentro das estruturas organizacionais. A pesquisa teve como objetivo principal analisar a importância do orçamento dentro das estruturas organizacionais em diferentes aspectos, desde sua elaboração até suas contribuições para o planejamento estratégico, tomada de decisão e monitoramento e controle organizacional. Esse objetivo foi atingido, quando os gestores abordam que a gestão orçamentária não é apenas uma ferramenta de controle financeiro, mas sim uma bússola financeira que orienta a organização no presente e no futuro. Sua importância transcende o aspecto contábil, desempenhando um papel vital na conquista das metas organizacionais, na tomada de decisões estratégicas informadas e na adaptação constante às dinâmicas do mercado.

Quanto a problemática buscou abordar qual a importância do orçamento para o planejamento estratégico, os gestores destacam que o orçamento baliza as tomadas de decisões e relata a conexão entre orçamento e estratégica e como é importante para as decisões relacionadas às decisões da empresa, a conexão direta entre o orçamento e a execução da estratégia, conforme sublinhado pelos gestores, responde de maneira positiva à problemática proposta. Dessa forma, a pesquisa não apenas abordou a complexidade da questão, mas também ofereceu insights concretos sobre como o orçamento desempenha um papel crucial no alcance dos objetivos estratégicos, demonstrando que o problema foi abordado e resolvido ao longo do estudo.

A pesquisa abordou os objetivos específicos de maneira ampla. No que se refere à apresentação das etapas de elaboração do orçamento empresarial, as entrevistas com gestores forneceram uma visão detalhada do processo, destacando a colaboração entre diversas áreas. A abordagem minuciosa e a discussão extensa evidenciaram a busca por um orçamento realista, cumprindo o objetivo inicial.

Quanto à análise das contribuições do orçamento para o planejamento estratégico organizacional, as entrevistas enfatizaram a importância do orçamento como a tradução numérica do planejamento estratégico. A conexão direta entre o orçamento e a execução da estratégia confirmou sua importância como ferramenta estratégica, atendendo ao objetivo proposto.

A mensuração do impacto do orçamento na tomada de decisão foi respaldada pelas perspectivas dos gestores, que evidenciaram a importância do monitoramento constante. O

orçamento citado como fonte crucial de informações para antecipar problemas e identificar oportunidades, consolidando a interconexão entre orçamento e processo decisório, de acordo com o objetivo inicial.

Sobre a identificação dos fundamentos de monitoramento e controle orçamentário revelou a revisão contínua como elemento crucial na gestão financeira adaptável. As respostas dos gestores destacaram a aplicação de métodos específicos, como competência e regime de caixa, reforçando a importância da revisão contínua e baseada em dados. Assim, os objetivos propostos foram alcançados, proporcionando uma compreensão mais real do papel estratégico da gestão orçamentária nas organizações.

Este estudo, embora amplo, não está isento de limitações. O escopo da pesquisa pode não capturar todas as variantes da gestão orçamentária em diferentes setores e contextos. Outra limitação diz respeito à coleta de dados, que dependeu da disponibilidade e prontidão dos gestores para compartilhar suas perspectivas e a falta de acesso as pessoas para que houvesse uma maior abrangência de entrevistados.

O orçamento é de fato um elemento-chave para o sucesso organizacional. A pesquisa destaca a importância de uma abordagem interdisciplinar para entender as relações complexas entre o orçamento e a estratégia. Além disso, acredita-se que as conclusões deste estudo podem contribuir significativamente para o campo acadêmico e para a prática gerencial, promovendo o aprimoramento da gestão financeira nas organizações.

Com base na revisão do contexto deste estudo, sugere-se para futuras pesquisas uma abordagem quantitativa utilizando questionários. O objetivo seria medir, por meio de instrumentos estruturados, o nível geral de participação dos funcionários no processo de orçamento e o seu impacto nas metas organizacionais, destacando a importância do orçamento como ferramenta corporativa em pequenas empresas. Também explorar como as organizações utilizam o feedback do orçamento para implementar melhorias contínuas em suas práticas de gestão financeira e estratégica. A proposta visa apresentar resultados em forma de números e realizar uma análise comparativa com os achados deste estudo, proporcionando uma visão mais holística da relevância do orçamento nas organizações, especialmente no que tange ao seu alinhamento com o planejamento estratégico.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. C. Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas. São Paulo: Atlas, 2017.
- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BRAGA, R; FREZATTI, F. Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- BRANCO, E. M. Administração estratégica: conceitos e práticas. São Paulo: Cengage Learning, 2019.
- CRESWELL, JW. Projeto de pesquisa: abordagens qualitativas, quantitativas e de métodos mistos. 4ª Edição, SAGE Publications, Inc., Londres 2013.
- FARKAS, A.; BELLUZZO, L. G. Planejamento e controle financeiro: gestão financeira para micro e pequenas empresas. Érica, 2016.
- FEMENICK, T. RM Tipos de orçamentos financeiros para a gestão de empresas. 2ª ed. São Paulo: CenaUn, 2019.
- GIL, A. C. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- GITMAN, L .J. Princípios de Administração Financeira. 12ª ed. São Paulo: Pearson, 2016
- HANSEN, Don R.; MOWEN, Maryanne M. Gestão de Custos: Contabilidade e Controle. South-Western Cengage Learning, 2005.
- CHIZZOTTI, A. Pesquisa Qualitativa: Compreendendo a Complexidade das Experiências Humanas e da Sociedade. Editora Acadêmica, 2018.
- HORNGREN, Charles T.; SUNDEM, Gary L.; STRATTON, William O. Contabilidade Gerencial. São Paulo: Pearson, 2005.
- HOJI, M. Administração financeira e orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial. Editora Atlas, 2016.
- HOJI, M. Administração Financeira e Orçamentária: Uma Abordagem Prática. 17ª ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard. 1ª ed. Harvard Business Press, 1996.
- KAPLAN, R. S; NORTON, DP A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard. 10ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2008.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. Administração de marketing. São Paulo: Pearson, 2016.
- KOTLER, P. Administração de Marketing: A Bíblia do Marketing Digital. 2ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2018.
- MARTINS, E, Contabilidade de Custos. São Paulo: Atlas, 2022.

MARTINS, J. Metodologias de Elaboração de Orçamentos. 2ª ed. São Paulo: Editora X, 2017.

MARTINS, E.; SILVA, R. Orçamento empresarial: planejamento, elaboração e controle. São Paulo: Atlas, 2019.

MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., & LAMPEL, J. Strategy safari. Pearson UK, 2020

OLIVEIRA, D. P. Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas. 34ª edição São Paulo: Atlas, 2018

PICCOLI, J. C. et al. A influência da contingência no uso do orçamento: uma revisão de literatura. R. Adm. Contemp. [on-line]. 2014, vol. 18, n. 4, pp. 449-468. ISSN 1982-7849

PORTER, M. E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Elsevier, 1986.

SEVERINO, A. J. Metodologia do Trabalho Científico. 24º ed. São Paulo. Cortez Editora, 2016.

SIMONS, Robert. Alavancas de Controle: Como os Gerentes Usam Sistemas de Controle Inovadores para Impulsionar a Renovação Estratégica. Harvard Business Press, 1994.

