



**O PAPEL DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL COMO MECANISMO DE APOIO  
AOS PROCESSOS GERENCIAIS E ESTRATÉGICOS DAS ORGANIZAÇÕES**

***THE ROLE OF THE BUSINESS BUDGET AS A MECHANISM FOR SUPPORTING  
THE STRATEGIC AND MANAGEMENT PROCESSES OF THE ORGANIZATIONS***

Diego José Casagrande – diegojcasagrande@gmail.com

Universidade Estadual Paulista (UNESP) - Jaboticabal - SP - Brasil

Maria Augusta de Melo Rapatão - m.augusta\_mello@hotmail.com

Universidade Estadual Paulista (UNESP) - Jaboticabal - SP - Brasil

Natalia Maria Casagrande - nmcasagrande@gmail.com

Faculdade de Tecnologia de Taquaritinga (FATEC) – São Paulo – Brasil

Janaina de Oliveira - janalive@gmail.com

Faculdades ITES - Taquaritinga - SP - Brasil

**RESUMO**

Inseridos num cenário econômico marcado por elevados níveis de competitividade, os gestores necessitam, constantemente, adotarem metodologias gerenciais sustentáveis e consolidadas. Estas, por sua vez, visam contribuir efetivamente para a competitividade e a avaliação de desempenho de suas empresas. Neste sentido, a fim de assegurar a otimização das atividades rotineiras e operacionais das organizações, o orçamento empresarial é caracterizado como uma ferramenta fundamental visando propiciar a condução eficaz dos negócios no contexto organizacional contemporâneo. Devido ao caráter integrador e abrangente que possui sob a vertente administrativa geral, o orçamento deve ser visualizado como um instrumento de caráter agregador no campo organizacional. Mediante o panorama apresentado, o objetivo principal deste artigo, em linhas gerais, é demonstrar a influência do orçamento empresarial como mecanismo de apoio aos processos gerenciais e estratégicos das organizações. A fim de evidenciar a importância da gestão orçamentária em sua essência de aplicação, o trabalho em questão foi desenvolvido por meio de pesquisa bibliográfica. Através do referencial teórico obtido, tornou-se possível concluir que, ao ser implantado integralmente nas organizações, o orçamento fornece um suporte indispensável para as decisões gerenciais.

**Palavras-chave:** Orçamento empresarial. Ferramenta gerencial. Estratégia organizacional.

**ABSTRACT**

Inserted in an economic setting marked by high levels of competitiveness, the managers need to constantly adopt sustainable and consolidated managerial methodologies which, for their part, are intended to contribute to the competitiveness and performance evaluation of their companies. In this regard, in order to ensure the optimization of the routine and operational



activities of the organizations, the corporate budget is characterized as an essential tool with the objective of promoting the effective conduct of business in the contemporary organizational context. Due to the integrative and comprehensive nature that it possesses under the general administrative aspect, the budget must be envisioned as an instrument of aggregating nature in the organizational field. Through this overview, the main purpose of this article, in general terms, is to demonstrate the influence of the corporate budget as a mechanism to support organizational and strategic processes. In order to highlight the importance of the budget management in its essence of application, this work was developed by means of bibliographic research. Through the theoretical reference obtained, it was possible to conclude that, when fully implemented in organizations, the budget provides an indispensable support for management decisions.

**Keywords:** Corporate budget. Management tool. Organizational strategy.

## 1 INTRODUÇÃO

Segundo Correia Neto (2011), o orçamento é caracterizado como um instrumento que faz parte do planejamento estratégico empresarial. Refere-se, deste modo, ao reflexo financeiro do planejamento geral, representando todos os benefícios e desembolsos esperados a partir de ações previamente traçadas. O orçamento, assim, compõe a estrutura da estratégia organizacional, caracterizando-se como uma ferramenta que auxilia nos processos decisórios.

Diante desta perspectiva, o orçamento empresarial deve ter o seu desenvolvimento diretamente integrado e vinculado ao planejamento estratégico das organizações, tendo em vista que a elaboração e a execução desta ferramenta serão realizadas de acordo com os objetivos globais das empresas mediante o cenário em que as mesmas estão inseridas.

Neste contexto, Chagas e Araújo (2013) ressaltam que o orçamento empresarial faz parte tanto do planejamento, ao auxiliar na definição dos objetivos, estratégias e metas, como também das etapas de execução, controle e avaliação de desempenho. Uma de suas principais finalidades do orçamento, perante esse panorama, é definir critérios comparativos para subsidiar as tomadas de decisões e formular estratégias abrangentes referentes às empresas.

O orçamento, em sua essência, deriva do processo de planejamento gerencial, sobre o qual exerce influência direta. Assim, Peixoto *et al.* (2012) afirmam que o orçamento é um instrumento que possui como função direcionar as atividades organizacionais, visando assim orientar a administração para o alcance dos objetivos estabelecidos no âmbito gerencial.

De acordo com Maia *et al.* (2009), o orçamento é caracterizado como um instrumento de planejamento e controle fundamental. Em seu escopo, as empresas buscam planejar com antecedência as ações a serem executadas e os recursos a serem empregados junto as mesmas.



Trata-se, desta maneira, de um mecanismo que verifica as projeções do planejamento financeiro comparando-as com as ações que foram efetivamente realizadas no âmbito prático.

O orçamento empresarial compreende um conjunto de ações sistematizadas que objetiva projetar e controlar os resultados financeiros da empresa em um determinado horizonte temporal a partir de objetivos, metas e atividades previamente planejados. Portanto, o orçamento empresarial é um instrumento de planejamento, controle e avaliação de resultados de uma empresa durante um período de tempo determinado. Tais resultados financeiros são frutos da execução das atividades previstas na empresa e dos projetos por ela assumidos (CORREIA NETO, 2011, p. 11).

Na perspectiva de Leite *et al.* (2008), o orçamento é um instrumento que contempla formalmente as metas e objetivos organizacionais, funcionando assim como um mecanismo de comunicação relativo aos rumos e diretrizes de atuação gerais da empresa.

Ainda segundo os autores, o processo orçamentário refere-se ao conjunto das atividades de planejamento, coordenação, preparação, controle e reprogramação das operações empresariais. Neste sentido, o sucesso do processo orçamentário depende da integração dos planos e metas que devem ser repassadas para os gestores de todos os departamentos ou níveis da organização.

## **2 ASPECTOS TÉCNICOS E ESTRUTURAIS DA GESTÃO ORÇAMENTÁRIA**

Segundo Padoveze e Taranto (2008, p. 3), “em poucas palavras, podemos definir orçamento como o ato de colocar à frente aquilo que está acontecendo hoje”. Trata-se, deste modo, de uma ferramenta voltada a um plano de ação, caracterizando-se como um modelo de programação de atividades. Tendo em vista a necessidade de atingir a estrutura hierárquica da empresa geral, desde a cúpula até o nível mais baixo, o orçamento é uma ferramenta com características de elaboração e aplicação vinculadas à organização em sua totalidade.

Por se tratar de um importante mecanismo de suporte gerencial, o orçamento se apresenta como um instrumento que deve estar vinculado e interligado ao planejamento estratégico global da organização. O orçamento, neste cenário, precisa ser elaborado e estruturado com base na missão e nos objetivos empresariais (PADOVEZE, 2011).

Segundo Padoveze (2011), por se tratar de um instrumento gerencial, o orçamento precisa estar sincronizado com a gestão geral das empresas. Desta forma, para elaborar um orçamento, é necessário conhecer de forma abrangente o funcionamento administrativo da empresa. Nesta perspectiva, Macedo e Corbari (2014) ressaltam que orçamento é um



instrumento de programação que relaciona o fluxo de ingressos dos recursos e sua aplicação nas atividades empresariais. Busca-se, assim, o estabelecimento de planos de ação futuros.

Para Correia Neto (2011), uma das funções mais representativas das áreas orçamentária e financeira é a disponibilização de dados e informações confiáveis para que os demais setores da empresa tenham condições de exercer plenamente suas atividades. O principal intuito do orçamento é transformar as organizações em subsistemas que atuam de forma interdependente, planejando e estruturando suas ações com base em objetivos fixados.

Ainda de acordo com o autor, é função da gestão orçamentária conduzir a empresa para uma situação financeira desejada. Para isso, contudo, é fundamental a existência de mecanismos contínuos de planejamento e controle por parte da esfera administrativa das organizações. De maneira abrangente, é de extrema importância compreender de que forma o orçamento está inserido no contexto empresarial e como o mesmo possui relação direta e contínua com a formalização e o monitoramento do planejamento estratégico das empresas.

De acordo com Correia Neto (2011), as decisões orçamentárias e financeiras são divididas em decisões de investimento, financiamento e distribuição de lucros. As decisões de investimentos estão relacionadas à disponibilização de recursos financeiros para a empresa obter retornos futuros. Por outro lado, as decisões de financiamentos devem estar relacionadas ao modo como as organizações captarão os recursos financeiros necessários para o desenvolvimento de suas atividades operacionais. Usualmente, tais decisões têm como principal intuito reduzir o custo de capital das organizações e maximizar o valor do mesmo.

Seguindo no âmbito das decisões orçamentárias, as decisões de distribuição de lucros devem considerar as expectativas de remuneração dos capitais investidos por parte dos proprietários e/ou acionistas das organizações, bem como a forma como estes lucros serão direcionados, distribuídos e compartilhados entre os mesmos ao longo de determinado período. Já as decisões financeiras e orçamentárias, por sua vez, podem ser classificadas mediante os seus respectivos prazos de implantação e desenvolvimento, sendo as mesmas caracterizadas como decisões de curto prazo ou de longo prazo (CORREIA NETO, 2011).

Para Correia Neto (2011), as decisões de curto prazo, comumente, possuem uma pequena amplitude temporal e apresentam uma visão limitada e restrita, sendo que as ações e situações referentes às mesmas englobam apenas alguns meses. Em contrapartida, as decisões de longo prazo estão relacionadas às operações que envolvem horizontes temporais mais longos, analisando assim aspectos mais distantes relativos às condições estratégicas futuras.



Em termos de níveis de relevância dentro das organizações, as decisões financeiras e orçamentárias podem ser classificadas como operacionais, táticas ou estratégicas. As decisões operacionais, de modo geral, assumem características de curto prazo e que envolvem baixos volumes de recursos. Tratam-se, desta maneira, de decisões que podem ser tomadas por colaboradores estabelecidos em níveis hierárquicos inferiores dentro das organizações.

As decisões táticas possuem maior representatividade nas organizações ao serem comparadas com as decisões operacionais. Tal fato está associado à proximidade entre os níveis tático e gerencial. Perante este contexto, as decisões táticas ocorrem na esfera média da gerência, acarretando assim em maiores impactos no planejamento estratégico empresarial.

Diferentemente das decisões operacionais e táticas, as decisões financeiras e orçamentárias de caráter estratégico refletem diretamente o contexto global do planejamento estratégico das organizações. Por este motivo, possuem impactos profundos e de longo prazo no desenvolvimento dos negócios empresariais, sendo estas desenvolvidas e implementadas pelos níveis hierárquicos mais elevados no cenário organizacional (CORREIA NETO, 2011).

## **2.1 A utilização do orçamento na condução do planejamento estratégico**

Para Silva (2004), há algum tempo, grande parte dos empresários, administradores e profissionais da contabilidade visualizavam o orçamento empresarial estritamente como uma ferramenta que auxiliava a condução do planejamento do fluxo de caixa das empresas. De fato, o orçamento contribui significativamente para o estabelecimento de diretrizes referentes à gestão financeira. Contudo, as suas funcionalidades tornaram-se ainda mais abrangentes.

Diante deste novo contexto, observa-se que, no cenário contemporâneo dos negócios, os horizontes do orçamento empresarial estão se tornando cada vez mais amplos. Com isso, inúmeros administradores passaram a visualizar o orçamento como uma importante ferramenta que visa auxiliar as empresas a planejar e controlar as suas atividades, propiciando assim maior eficácia e segurança no processo estratégico e de tomada de decisões gerenciais.

Para Correia Neto (2011, p. 5), “o orçamento não é algo centrado em si, isolado do seu ambiente. Sua elaboração deve considerar as relações existentes entre os vários setores internos da empresa, bem como a relação da empresa com o ambiente externo no qual ela está inserida”. Os atores que participam do contexto organizacional externo, assim, também influenciam diretamente na definição e nas adaptações referentes ao planejamento financeiro e orçamentário, haja vista a interação destes no campo das atividades organizacionais.



Segundo Peixoto *et al.* (2012), se aplicado de forma eficiente e devidamente estruturada, o orçamento proporciona uma base sólida de informações que auxiliam os gestores no âmbito estratégico e nos processos administrativos em sua totalidade. Com isso, a utilização do orçamento é imprescindível para o alcance da eficiência na gestão empresarial.

Os autores ainda afirmam que o orçamento faz parte de um sistema de planejamento, coordenação e controle. Este, por sua vez, possibilita ao gestor o acesso às informações que servirão como base para ações precisas e eficazes. Através da utilização dos orçamentos e das vantagens propiciadas por esta ferramenta, os administradores norteiam as suas atividades e decisões, além de planejarem, organizarem e analisarem o desempenho geral da empresa.

No atual cenário econômico e diante da alta competitividade do mercado, torna-se imprescindível que as empresas tenham um processo de gestão empresarial cada vez mais dinâmico e eficaz. Neste sentido, o orçamento é um diferencial para as organizações que dele fazem uso, pois trata-se de uma ferramenta que envolve planejamento, controle e análise.

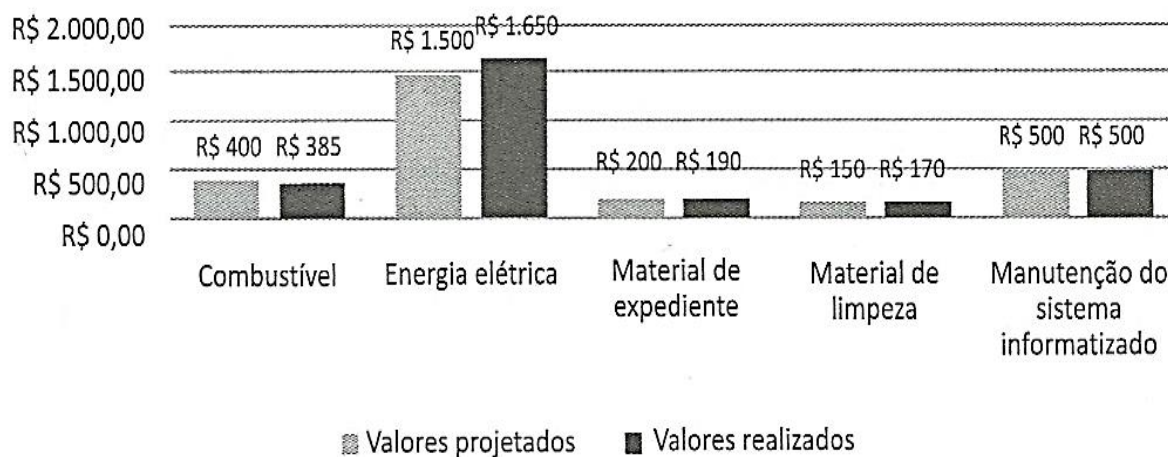
Através do uso e da análise correta das ferramentas orçamentárias, é possível controlar o rumo dos negócios e efetuar comparações entre ações previstas e realizadas. Desta forma, orçamento, em sua essência de aplicação, se caracteriza como uma ferramenta de extrema importância para o atingimento do sucesso na gestão organizacional (PEIXOTO *et al.*, 2012).

De acordo com Chagas e Araújo (2013), a gestão de qualquer negócio se inicia com o planejamento, etapa na qual a empresa decidirá o que produzir, comercializar ou qual serviço prestar. Posteriormente, as metas e objetivos definidos nesta fase deverão acarretar na elaboração do orçamento, que deverá estar integrado com as diretrizes gerais da organização.

O orçamento projeta, para um dado período, as receitas e os gastos administrativos e operacionais, além de oferecer parâmetros para avaliações de desempenho. A figura 1, que contém alguns exemplos de despesas operacionais rotineiras das organizações, demonstra o papel do orçamento como instrumento de mensuração gerencial.



Figura 1 - O papel do orçamento como instrumento de mensuração



Fonte: Correia Neto (2011)

Na perspectiva de Silva (2004), a interação entre o planejamento e o orçamento é fundamental para a eficácia gerencial e o consequente sucesso das organizações junto ao mercado. Enquanto o planejamento se constitui como uma ferramenta que administra e estabelece as metas e objetivos a serem alcançados pela organização, o orçamento representa a estimativa dos recursos físicos, humanos e financeiros necessários ao alcance das mesmas.

O orçamento empresarial não deve ser entendido como instrumento limitador e controlador de gastos, mas sim como um instrumento que focalizar a atenção nas operações e finanças da empresa, antecipando os problemas e sinalizando objetivos que necessitem de cautela pelos gestores. O orçamento, assim, contribui para a tomada de decisões visando o atendimento da missão e do cumprimento das estratégias empresariais (LEITE *et al.*, 2008).

Para Chagas e Araújo (2013), por meio da utilização do orçamento, as empresas podem se desenvolver de forma mais segura e acompanharem periodicamente a execução das suas atividades. Tecnicamente, os dados referentes à custos, despesas, receitas, perdas e capacidade produtiva utilizada e/ou ociosa devem ser analisados pelas organizações visando estabelecer uma relação entre o planejado e o realizado. Busca-se, deste modo, a obtenção de parâmetros comparativos e definições de objetivos, diretrizes e estratégias executáveis, evitando assim o imprevisto na condução das atividades, conforme destacado a seguir.



As organizações, principalmente as médias e grandes, não trabalham por meio de improvisação. Quase tudo é planejado antecipadamente. Assim, as empresas necessitam estabelecer um modelo teórico, ou seja, um planejamento orçamentário; a fim de “nortear” suas atividades e que posteriormente deverá ser implementado (SILVA, 2004, p. 11).

Para Peixoto *et al.* (2013), o orçamento tem um papel extremamente importante no processo de gestão empresarial, pois produz informações que permitem a avaliação do desempenho de projetos e bases para a tomada de decisões, proporcionando ainda que possíveis desvios sejam identificados, corrigidos e controlados ao longo de um planejamento.

Neste horizonte, Silva (2004), afirma que uma das principais vantagens do orçamento é fazer com que os gestores pensem sempre à frente do estado atual de gestão da empresa, prevendo assim as condições de transformação do ambiente e preparando-se para enfrentá-las.

Chagas e Araújo (2013) ressaltam que, no âmbito da elaboração do orçamento empresarial, além dos objetivos gerais da empresa, são levados em conta os recursos humanos, os aspectos tecnológicos, a estrutura organizacional e a projeção de cenários. Baseada nas informações oriundas da elaboração do orçamento, a organização visualiza se a operacionalização das suas atividades segue os parâmetros das ações planejadas inicialmente.

Caso a empresa identifique indícios de ineficiências em seu processo orçamentário, os mesmos poderão ser sanados com a adequação do orçamento a uma nova realidade não detectada durante a etapa inicial do planejamento. Neste contexto, é de extrema importância ressaltar que o orçamento pode evoluir com a finalidade de conceder maior flexibilidade ao processo operacional e integrar de forma sistemática todos os setores por meio de objetivos e metas comuns, visando assim a continuidade da organização (CHAGAS; ARAÚJO, 2013).

Segundo Silva (2004), o alcance das metas orçamentárias representa automaticamente o cumprimento daquilo que foi planejado, tendo em vista que o orçamento é um mecanismo que representa a implementação do planejamento. Caso seja devidamente executado, o orçamento possibilita aos gestores verificar as estratégias necessárias para a produção e colocação de seus produtos e serviços nos segmentos de mercado perante as exigências estabelecidas pelos consumidores. O orçamento, quando corretamente mensurado, identifica vieses em relação ao planejado e possibilita uma ação corretiva rápida da gestão empresarial.

Para Silva (2004), o orçamento deve ser capaz de contribuir com o processo gerencial no sentido de implementar o planejamento e auxiliar no posterior controle de suas atividades. Mediante este panorama, é possível ressaltar que o sucesso da implantação e do





desenvolvimento do orçamento como ferramenta gerencial está associado à sua compreensão por parte dos colaboradores estabelecidos em todos os níveis hierárquicos da empresa.

Seguindo neste contexto, Silva (2004) ressalta que o orçamento deve ser um processo coordenado desde o topo da empresa até a sua base operacional. Somente desta forma o orçamento estará devidamente sincronizado com os objetivos gerais definidas pela empresa. Para que as estratégias e ações do orçamento sejam facilmente compreendidas sob o ponto de vista estratégico, os responsáveis por implementá-lo e coordená-lo devem disseminar o mesmo com uma linguagem acessível a todos na empresa, evitando assim más interpretações.

Para Correia Neto (2011), devido à necessidade de integração dos objetivos empresariais, o planejamento estratégico e o orçamento empresarial não devem ser concebidos e elaborados de maneira isolada nas organizações. Ambos devem possuir uma relação de dependência contínua e as suas ações devem ser complementadas, atuando assim de maneira integrada. O orçamento, desta forma, não poderá existir caso não haja a fixação de um planejamento prévio. Em sua essência, o orçamento permite uma compreensão mais adequada do planejamento estratégico das organizações, incentivando assim uma relação mais próxima e efetiva entre os vários departamentos presentes na empresa.

## **2.2 O orçamento empresarial como ferramenta analítica nas organizações**

No âmbito das organizações, o orçamento deve prever as atividades de mensuração e controle financeiro sob o ponto de vista estratégico. Tal fato, por sua vez, implica diretamente no monitoramento contínuo dos resultados obtidos visando verificar o atendimento das metas organizacionais. Ao enfatizar a importância do orçamento e comprovar a sua eficiência de aplicabilidade, a alta administração atua de maneira integrada com os demais departamentos visando o alcance dos objetivos empresariais (CORREIA NETO, 2011).

Seguindo a perspectiva do autor, o processo orçamentário pressupõe a necessidade de uma série de informações oriundas dos mais variados setores internos e externos ao ambiente organizacional. Estas, por sua vez, servem como um alicerce para as empresas desenvolverem os seus negócios e planejarem os seus objetivos estratégicos e financeiros em termos globais.

Correia Neto (2011) ainda ressalta que um plano orçamentário somente poderá ser implantado caso todas as informações necessárias para o seu funcionamento sejam obtidas e estruturadas adequadamente pelas organizações. Devido a amplitude do orçamento como

ferramenta gerencial, o mesmo deve ser elaborado de maneira integrada na esfera empresarial, tornando-se algo abrangente e não restrito a um único departamento ou funcionalidade.

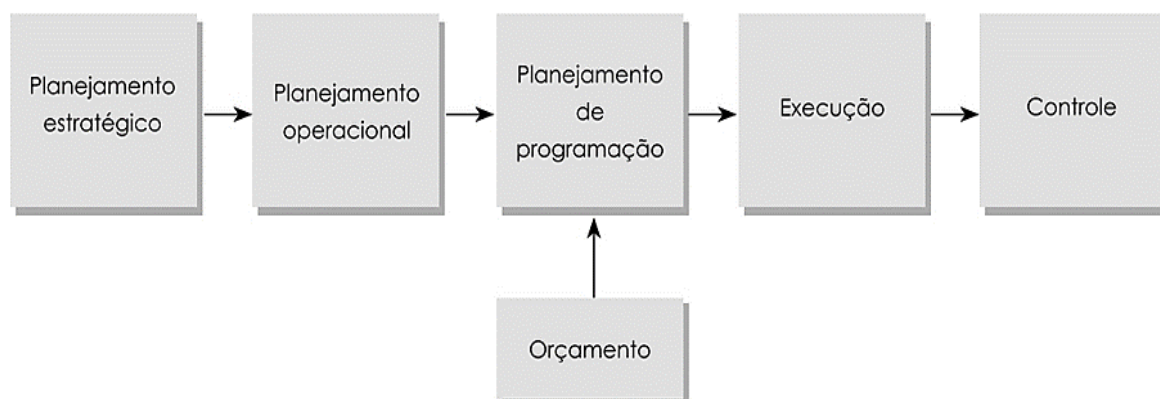
No contexto empresarial, o planejamento e o controle orçamentário tem como principal finalidade tornar a administração estratégica dos recursos financeiros algo transparente e compreendido por todos os atores organizacionais. Para que isso ocorra, a comunicação e o compartilhamento de ações entre todos os setores da empresa é algo fundamental visando o alcance de objetivos comuns (CORREIA NETO, 2011).

Para Silva (2004), diante do contexto organizacional, o orçamento deve ser aplicado em diversas atividades e/ou setores. Através disso, é possível trabalhar com uma única finalidade previamente estabelecida com base no planejamento estratégico. Em sua essência, o orçamento expressa em termos financeiros as estratégias e táticas globais desenvolvidas pela organização. Deste modo, a visualização de um orçamento não se restringe a dados numéricos, mas principalmente à compreensão das informações geradas pelos mesmos.

Segundo Padoveze e Taranto (2009), o modelo orçamentário deve ser sempre coerente com o modelo gerencial adotado pela organização. Cabe ressaltar, assim, que ambos devem possuir um vínculo de aplicabilidade contínuo. Neste sentido, assim como qualquer outro instrumento de gestão, o orçamento tem como ponto de partida os objetivos estratégicos.

Para Padoveze e Taranto (2009), independentemente da necessidade ou não de repensar determinada estratégia organizacional, a análise do ambiente deve ser feita para definir os objetivos estratégicos a serem incorporados na execução do planejamento orçamentário. Ressaltando a posição dos autores, a figura 2 demonstra a interação entre o orçamento empresarial e o planejamento estratégico organizacional no contexto empresarial.

Figura 2 - Interação entre o planejamento estratégico e o orçamento empresarial





De acordo com Peixoto *et al.* (2013), o orçamento caracteriza-se como uma ferramenta de planejamento, controle e análise de desempenho capaz de disponibilizar aos gestores uma base sólida de informações inerentes ao processo gerencial. Ainda nesta abordagem, Correia Neto (2011) afirma que o orçamento empresarial é um instrumento que permite o controle e a análise dos objetivos financeiros. Por meio de sua adequada utilização, é possível comparar os resultados planejados com os executados, criando assim um mecanismo de mensuração.

Na abordagem de Hoji (2009), o planejamento orçamentário propicia o conhecimento antecipado de resultados, servindo assim como guia para as ações a serem executadas pela empresa e definindo as responsabilidades pela gestão dos recursos e geração dos resultados de determinado período futuro. Deste modo, Maia *et al.* (2009) complementam que o orçamento é um instrumento de planejamento e controle de grande relevância para as empresas, pois estabelece com antecedência as ações executadas e os recursos que deverão ser despendidos.

Ao mensurar o quanto deseja produzir para alcançar a receita proposta, é necessário analisar quais recursos a empresa deve disponibilizar para atingir a produção almejada. O orçamento deve ser acompanhado diariamente através de comparações entre o orçado e o executado para que, quando necessário, sejam feitos os ajustes visando adequar dificuldades.

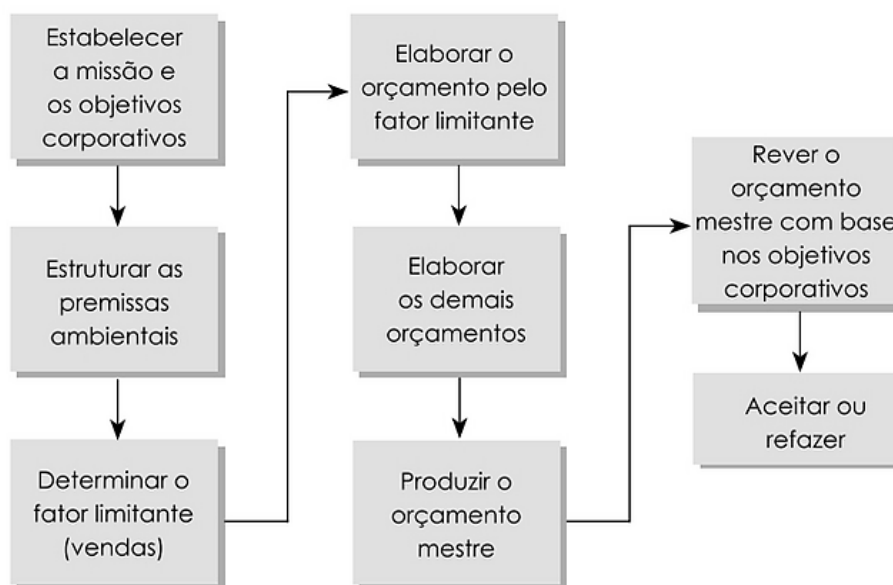
De acordo com Peixoto *et al.* (2012), através das funcionalidades oferecidas pelo orçamento, torna-se possível efetuar simulações de desempenho sobre a organização, tendo como base planos pré-estabelecidos. Desta forma, o orçamento configura-se como uma ferramenta de vital importância para os processos gerenciais e de apoio à tomada de decisão.

O orçamento tem um papel extremamente importante nas organizações e sua utilização deve estar associada ao planejamento, organização e controle, possibilitando assim um melhor diagnóstico e acompanhamento do desempenho organizacional. Neste contexto, Silva (2004, p. 25) ressalta que “[...] para que o orçamento funcione como ferramenta de auxílio no planejamento e controle nas organizações, ele deve ter clareza em seus objetivos, pois só assim será corretamente compreendido”.

Para Silva (2004), uma das principais virtudes do orçamento é fazer com que os resultados obtidos na realização das operações se aproximem o máximo possível dos resultados esperados, tendo em vista que o orçamento serve como um guia para a execução do planejamento financeiro. Um planejamento ou orçamento sem clareza ou com ambiguidade em suas premissas pouco ou nada ajudará no processo decisório, podendo o mesmo acarretar decisões equivocadas por parte dos gestores que acarretem em maiores prejuízos para a organização. Em outras palavras, ao se planejar ou orçar, deve-se ter cautela nas projeções. O

intuito é fazer com que as mesmas não sejam incorretas e, principalmente, garantir que o planejamento seja transmitido de forma clara e objetiva. Desta forma, as metas da empresa poderão ser atingidas com maior facilidade. Mediante esta perspectiva, a figura 3 apresenta as principais etapas de elaboração de um planejamento orçamentário.

Figura 3 - Etapas de elaboração de um planejamento orçamentário



Fonte: Padoveze e Taranto (2009)

Segundo Maia *et al.* (2009, p. 11), com base em suas etapas de elaboração, “[...] as características de um orçamento podem ser vistas como a projeção do futuro, flexibilidade na aplicação e participação direta dos responsáveis”. Para Leite *et al.* (2008), considerando os benefícios, vantagens e potencialidades que o orçamento representa na gestão empresarial, pode-se ressaltar que a implementação do orçamento é primordial para as organizações que desejarem se manter em mercado competitivo e impactado pelas alterações socioeconômicas.

Ao exercer essas funções, o orçamento coopera para a avaliação e a otimização do desempenho empresarial, contribuindo assim para o aumento da riqueza dos acionistas. De acordo com Padoveze e Taranto (2009), a principal vantagem do orçamento reside na construção de um processo de otimização dos resultados empresariais. Assim como qualquer ferramenta gerencial, o orçamento tem como objetivo a maximização da riqueza da empresa.



### **3 METODOLOGIA DE PESQUISA**

O trabalho científico em questão foi elaborado mediante pesquisa bibliográfica, sendo utilizados diferentes conceitos de diversos autores da área financeira e orçamentária. Segundo Cervo, Bervian e Silva (2007), a pesquisa bibliográfica procura explicar um determinado problema a partir de referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses acadêmicas. Ela pode ser realizada independentemente ou como parte de pesquisa descritiva ou experimental. Em ambos os casos, busca-se conhecer e analisar as contribuições culturais e científicas do passado sobre determinado assunto, tema ou problema.

Os temas relacionados ao planejamento estratégico e orçamento empresarial foram explorados dentro do contexto do tema em questão, exaltando as suas vantagens e aspectos de aplicabilidade. A base para o desenvolvimento deste trabalho foi a consulta de livros e artigos científicos sobre o tema proposto, bem como outras publicações acadêmicas no âmbito da administração financeira em sua totalidade que abordaram o assunto de forma complementar.

O principal objetivo deste tipo de pesquisa é confrontar as ideias propostas pelos autores e obter uma posição analítica sobre o tema abordado, demonstrando assim as diferentes vertentes existentes relacionadas ao objeto de estudo. Busca-se abordar os pontos de vista distintos e agregar valor ao trabalho na medida em que os conceitos e definições referentes ao tema são tratados de maneira abrangente no decorrer das pesquisas efetuadas.

### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Todas as empresas, independentemente de seu porte ou ramo de atuação, dependem diretamente da adoção de um planejamento para mensurarem as suas rotinas de atividades. O planejamento é fundamental para nortear os objetivos organizacionais, definir assim os rumos a serem tomados pelos gestores com ênfase em prazos longos e metas perpetuáveis.

Neste sentido, o planejamento visa proporcionar às organizações e aos seus respectivos gestores o aporte estrutural necessário para a condução dos negócios nos quais participam. Trata-se de uma ferramenta que, ao se basear em situações presentes, projeta possíveis cenários futuros a serem atingidos mediante o cumprimento de um plano gerencial inicialmente estabelecido.

Para que as empresas obtenham sucesso e alcancem os seus objetivos globais, é de fundamental importância o equilíbrio de suas ações financeiras. Torna-se fundamental, deste



modo, controlá-las e mensurá-las de acordo com os cenários mercadológico e econômico nos quais as mesmas se encontram inseridas.

Dentro do contexto organizacional contemporâneo, o orçamento empresarial é caracterizado como uma representação financeira do planejamento estratégico. Configura-se, deste modo, como uma ferramenta que abrange uma parcela específica no que se refere ao planejamento total da empresa. Mediante esta abordagem, o orçamento simboliza as metas e objetivos das empresas sob o ponto de vista das finanças.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em linhas gerais, o orçamento baseia-se na forma como as finanças afetarão as demais operações e estratégias das empresas em sua totalidade. Sem dispor de recursos financeiros, nenhum planejamento estratégico obterá o sucesso esperado.

Diante deste cenário, a implantação do orçamento e a sua consequente aplicação prática devem estar diretamente associadas a um trabalho conjunto de todos os departamentos da empresa, pois as suas ações tendem a afetar diretamente o contexto da estrutura organizacional. É fundamental, assim, a existência de uma estrutura gerencial sinérgica e sistêmica, na qual as atividades e processos decisórios ocorram de maneira integrada.

O orçamento, em sua essência, deve ser visualizado como uma ferramenta que propicia vantagens competitivas aos gestores, tendo em vista que os benefícios de sua utilização são perceptíveis não somente no âmbito das finanças, como também no desenvolvimento integral da empresa.

Cabe aos gestores, portanto, visualizarem o orçamento como uma ferramenta financeira que afeta diretamente todo o planejamento estratégico. Nas organizações modernas, o planejamento estratégico e o orçamento empresarial devem ser elaborados de maneira integrada e consonante, pois o orçamento é o instrumento que reflete a parte financeira do planejamento estratégico, configurando-se assim como um dos componentes do mesmo.

## REFERÊNCIAS

CERVO, A.L.; BERVIAN, P.A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHAGAS, M.J.R.; ARAÚJO, A.O. Orçamento Empresarial como Ferramenta de Auxílio à Gestão: Um Estudo Empírico nas Indústrias de Calçados da Cidade de Campina Grande-PB. **Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade (REUNIR)**, Sousa, PB, v. 3,



n. 3, p. 1-21, 2013. Disponível em:

<<http://150.165.111.246/revistaadmin/index.php/uacc/article/view/111/pdf>> Acesso em: 25 mai.2015.

CORREIA NETO, J.F. **Planejamento e controle orçamentário**: manual de orçamento empresarial. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

HOJI, M. **Administração Financeira e Orçamentária**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PADOVEZE, C.L. **Orçamento empresarial**. São Paulo: Pearson, 2011.

\_\_\_\_\_; TARANTO, F.C. **Orçamento empresarial**: novos conceitos e técnicas. São Paulo: Pearson, 2009.

PEIXOTO, R.F.C.M.; *et al.* A importância do orçamento no processo de gestão empresarial. In: **ENCONTRO LATINO AMERICANO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA**, 12, São José dos Campos, 2008. Disponível em:

<[http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC\\_2008/anais/arquivosEPG/EPG00781\\_01\\_O.pdf](http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2008/anais/arquivosEPG/EPG00781_01_O.pdf)> Acesso em: 20 mai. 2015.

LEITE, R.M.; *et al.* Orçamento empresarial: levantamento da produção científica no período de 1995 a 2006. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, SP, v. 19, n. 47, p. 56-72, maio/ago. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rcf/v19n47/v19n47a06.pdf>> Acesso em: 18 ago. 2018.

MACEDO, J.J.; CORBARI, E.C. **Análise de projeto e orçamento empresarial**. Curitiba: InterSaberes, 2014.

MAIA, E.A.; *et al.* **O orçamento empresarial como forma de gestão**. 2009. 33 f. Trabalho de Conclusão de Curso. Pontifca Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG). Belo Horizonte, 2010. Disponível em:

<[http://sinescontabil.com.br/monografias/trab\\_profissionais/glaucia\\_01.pdf](http://sinescontabil.com.br/monografias/trab_profissionais/glaucia_01.pdf)> Acesso em: 16 mai. 2015.

SILVA, H.M. **O orçamento como ferramenta de auxílio à gestão empresarial**. 2004. 58 f. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2004. Disponível em: <<http://tcc.bu.ufsc.br/Contabeis295611>> Acesso em 15 mai. 2015.