

## Orçamento Empresarial Uma Ferramenta para Tomada de Decisão

*Débora Feltrin*<sup>1</sup>  
*Natasha Young Buesa*<sup>2</sup>

### **Resumo**

Este trabalho procurou estudar o orçamento empresarial como uma ferramenta para tomada de decisão. O objetivo geral foi identificar se algumas empresas de médio e grande porte das cidades de Jandira, Vargem Grande, Osasco, São Roque, São Paulo, Barueri e Araçariçuama utilizam o orçamento para a tomada de decisão e o objetivo específico foi analisar quais as vantagens e limitações do uso do orçamento para as empresas em estudo. Foi desenvolvido através de uma pesquisa exploratório-descritiva com aplicação de questionário com perguntas fechadas e escala Likert. Pôde-se constatar com o desenvolvimento do trabalho que, de fato, as empresas procuram usar o orçamento para tomada de decisão, realizando controles da melhor maneira possível.

**Palavras-chave:** Orçamento Empresarial, Tomada de Decisão, Planejar, Controlar, Organizar, Empresas.

### **INTRODUÇÃO**

Este trabalho procurará verificar se algumas empresas de médio e grande porte utilizam o orçamento empresarial para a tomada de decisão mais eficiente, bem como quais as vantagens e limitações de seu uso.

Como estudante de Ciências Contábeis é de grande relevância conhecer como desenvolver as funções ligadas ao orçamento empresarial para a tomada de decisões. Os orçamentos são a expressão, em termos financeiros, dos planos da administração para a operação da empresa durante um período específico de tempo e funcionam como um instrumento de controle administrativo (CATELLI, 2001).

---

<sup>1</sup> Bacharel em Ciências Contábeis pela FAC São Roque, 2012.

<sup>2</sup> Pós-graduada em Controladoria pela Associação Educacional Nove de Julho (Uninove) e graduada em Ciências Contábeis pela Faculdade de Administração e Ciências Contábeis de São Roque. Autora do livro Usted! Curso de Espanhol para Brasileiros, professora de castelhano e língua portuguesa e professora de Ensino Superior.

O orçamento empresarial funciona como um diferencial, para a coordenação das receitas e despesas do setor administrativo, gerando melhoria dos resultados.

Ao longo deste trabalho procurar-se-á responder à seguinte pergunta: as empresas utilizam o orçamento empresarial para a tomada de decisão? Provavelmente será constatado que, de fato as empresas usam o orçamento para a tomada de decisão, prevendo eventos futuros, aproveitando oportunidades de negócios e minimizando riscos.

O objetivo geral do trabalho é identificar se algumas empresas de médio e grande porte das cidades de Jandira, Vargem Grande, Osasco, São Roque, São Paulo, Barueri e Araçariguama utilizam o orçamento para a tomada de decisão e o objetivo específico é analisar quais as vantagens e limitações do uso do orçamento para as empresas em estudo.

Neste trabalho será desenvolvida uma pesquisa exploratória e qualitativa, que tem como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, torná-lo mais explícito ou construir hipóteses, mediante pesquisa bibliográfica, elaborada com base em material já publicado como livros, revistas, *internet*, teses e outras fontes. Para finalizar será utilizada pesquisa descritiva e quantitativa de forma a colher as opiniões dos pesquisados, mediante aplicação de questionário no estudo de caso (GIL, 2010).

## **1. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **1.1 CONCEITO DE ORÇAMENTO**

Catelli (2001) afirma que os orçamentos devem expressar quantitativamente os planos de ação, refletindo as diretrizes, os objetivos, as metas, as políticas estabelecidas para a empresa, para determinado período, que servem também para a coordenação e implantação desses planos.

Funcionam como um instrumento de controle administrativo de três maneiras:

- 1- Como meio de organização e direção de um grande segmento do processo de planejamento administrativo;
- 2- Como uma contínua advertência em procurar desenvolver os planos e programas guiando a administração no dia a dia;
- 3- Como avaliador de performance real. (CATELLI, 2001. p. 250)

Para o autor, os orçamentos devem manter-se atualizados para atender a seus propósitos, por ocasião do planejamento estratégico e operacional, dos replanejamentos periódicos, dos ajustes efetuados nos planos, garantindo-se bases realistas para a avaliação de desempenhos, que se alcançados conduzirão a empresa aos níveis planejados de eficácia.

Os orçamentos também prevêm meios para comunicar as metas a curto prazo da empresa a seus membros. Orçar as atividades das organizações é também refletir aos gerentes que entendem as metas da empresa e proporcionar oportunidade para seus planejadores *seniores* corrigirem distorções nas metas da organização. Também serve para coordenar muitas atividades de uma empresa, mostra o efeito dos níveis de vendas sobre as atividades de compras, de produção e administrativas e sobre o número de funcionários que precisam ser contratados para atender aos clientes, então o orçamento é uma ferramenta que força a coordenação das atividades da organização e ajuda a identificar problemas de coordenação. (ATKINSON, 2000).

Para o autor os orçamentos são preparados para períodos específicos, o que permite aos gerentes comparar os resultados efetivos para o período com os resultados planejados. Requer três tipos de recursos para períodos diferentes:

- 1- Recursos flexíveis, que resultam em custos variáveis. Estes podem ser obtidos ou podem ser descartados no curto prazo;
- 2- Recursos comprometidos a médio prazo, que resultam em custos fixos;
- 3- Recursos comprometidos a longo prazo, que resultam em custos fixos. (ATKINSON, 2000, p. 467).

Os orçamentos garantem uma estrutura dentro da qual funcionários, departamentos e a empresa toda podem trabalhar. Estimulam as pessoas a pensar no futuro e planejar com antecedência. Comparar diferentes orçamentos pode ajudar a coordenar e motivar os funcionários. Também fornece uma maneira de avaliar detalhadamente diferentes aspectos da empresa. (BROOKSON, 2000)

“O orçamento obedece rigidamente à estrutura informacional contábil, seja do plano de contas, seja do plano de departamentalização” (PADOVEZE, 2005, p.189).

Em uma empresa, o orçamento pode ser global, no sentido de abranger todas as suas unidades e atividades em um período. Também é possível que uma Revista Eletrônica Gestão e Negócios – Volume 4 – nº 1 - 2013

empresa faça uso de orçamentos parciais, previsões e programas apenas para certos aspectos das suas atividades, como por exemplo, vendas por produto, região ou cliente. (SANVICENTE,1977).

## 1.2 FUNÇÕES DO ORÇAMENTO

Uma das principais funções dos orçamentos consiste na coordenação dos esforços que serão desenvolvidos pelas diversas áreas e gestores, para a realização dos objetivos da empresa em sua totalidade, que tornam obrigatória uma coordenação entre eles, conciliando os seus resultados ao interesse maior da empresa. (CATELLI, 2001).

Para Oliveira, Perez Jr e Silva (2002) o papel do orçamento na gestão de uma empresa é bem compreendido se for relacionado às funções administrativas, que podem ser resumidas em três funções básicas: planejamento, organização e controle.

**Planejar:** representa a forma como ele e sua empresa pretendem atingir os objetivos propostos;

**Organizar:** representa a melhor disposição dos recursos da empresa. Suas atividades, as de seus subordinados e todos os recursos disponíveis deverão estar dispostos de maneira a alcançar os objetivos propostos de forma mais eficiente e eficaz;

**Controlar:** representa a segurança de que sua própria energia e ações, bem como a de seus subordinados, estejam coordenadas com a implementação dos objetivos da organização. (OLIVEIRA, PEREZ JR e SILVA, 2002, p. 116).

## 1.3 As VANTAGENS DO ORÇAMENTO

Para Oliveira, Perez Jr e Silva, (2002) as vantagens do desenvolvimento de um planejamento orçamentário estão principalmente no estabelecimento de metas claras a serem atingidas, e na definição de responsabilidade dos diversos departamentos. Essa ferramenta gerencial obriga os envolvidos a trabalharem em sintonia, comprometidos com o resultado global e não individual.

Para os autores o orçamento tem como objetivo controlar o patrimônio de qualquer entidade, independente do seu porte e de suas incertezas.

Os principais benefícios são:

- a- Formaliza as responsabilidades pelo planejamento, obrigando os administradores a pensar à frente e encorajando o estabelecimento de objetivos de lucros;
- b- Estabelece expectativas definidas, o que o torna a melhor base de avaliação do desempenho superior;
- c- Auxilia os administradores a coordenar seus esforços, de forma que os objetivos da organização em sua totalidade se harmonizem com os objetivos de suas partes, permitindo a integração das atividades, departamentos e funções dentro da empresa;
- d- Formaliza um instrumento de comunicação. Cada funcionário deve observar como suas atividades contribuem para as metas internas diárias e para o objetivo global da empresa;
- e- Dota a organização de um instrumento de controle operacional, permitindo a comparação dos resultados alcançados com as metas preestabelecidas. (OLIVEIRA, PERES JR e SILVA, 2002, p. 122-123).

Segundo Padoveze (2005, p. 191) as maiores vantagens do orçamento são resumidas em:

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

#### **1.4 OBSTÁCULOS E LIMITAÇÕES DO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO**

Como qualquer outra ferramenta gerencial e administrativa, o sistema orçamentário também apresenta suas limitações que devem ser consideradas pelo *controller*. Para os autores Oliveira, Perez Jr e Silva (2002, p.126) entre essas restrições, podem ser elencadas as seguintes:

- a- Os dados contidos no orçamento são estimados, sujeitos, portanto a erros conforme a sofisticação do processo de estimativa e a própria incerteza inerente ao ramo em que a empresa atua;
- b- O custo do sistema cresce à medida que aumenta a sofisticação em seu processo. É preciso estabelecer um ponto em que o sistema apresente vantagens na relação custo x benefício;
- c- O orçamento não deve tomar o lugar da Administração. Ele deve ser um instrumento de apoio à tomada de decisões e não deve substituir a flexibilidade, a criatividade e o bom senso dos gestores.

Orçamentos trazem numerosos benefícios para a empresa, mas também podem apresentar inconvenientes. Orçamentos aumentam a papelada e podem drenar muita força de trabalho em seus estágios iniciais. Os resultados do

orçamento aparecem lentamente, já que os benefícios serão vistos no ano seguinte, exigem certa padronização o que pode levar à falta de flexibilidade. (BROOKSON, 2000).

É um instrumento que se presta a múltiplas funções, e várias dessas funções podem ser conflitantes. Os conflitos são inerentes a qualquer sistema de gestão que envolve delegação de responsabilidades. Cabe ao *controller* e aos executivos principais da empresa a administração e coordenação das múltiplas funções do orçamento e seus conflitos. (PADOVEZE, 2005).

Segundo o autor um consórcio britânico de 20 grandes empresas investiga a vida empresarial sem o plano orçamentário.

As limitações centram-se basicamente nos seguintes pontos:

- Ferramental ineficiente para o processo de gestão e frustração com os resultados obtidos no processo;
- O orçamento engessa em demasia a empresa, impedindo a criatividade e o empreendimento dos gestores setoriais, provocando conformismo, medo ou insatisfação;
- Impossibilidade de utilização deste ferramental em situações de crônica variação de preços;
- Extrema dificuldade de obtenção dos dados quantitativos para as previsões e volatilidade do futuro;
- Altamente consumidor de tempo e recursos e criador em excesso de rotinas contábeis;
- Falta de cultura orçamentária;
- Utilização de tecnologias de informação inadequadas. (PADOVEZE, 2010, p. 520).

O plano orçamentário, como qualquer outra ferramenta de controladoria, é um exercício de aprendizado permanente e só pode ser desenvolvido e atingir um grau de utilização eficaz se praticado. Os problemas ou as dificuldades que surgem do processo devem ser analisados e encontradas as soluções, ainda que sejam em curto prazo (PADOVEZE, 2010).

## **1.5 TIPOS DE ORÇAMENTO**

### **1.5.1 ORÇAMENTO ESTÁTICO**

Padoveze (2010) afirma que é o orçamento mais comum. Elaboram-se todas as peças orçamentárias a partir da fixação de determinado volume de produção ou vendas. Os volumes também determinarão o volume das demais atividades e setores da empresa.

O orçamento é considerado estático quando a administração do sistema não permite nenhuma alteração nas peças orçamentárias.

Se no decorrer do período a empresa constatar que tais volumes não serão atingidos, o controle tenderá a perder o valor no processo de acompanhamento e análise das variações. Apesar de conter um elemento crítico que é sua estaticidade, portanto sem flexibilidade, esse tipo de orçamento é muito utilizado nas empresas de grandes corporações que operam principalmente em vários países.

Para o autor o motivo básico dessa utilização é a grande necessidade de consolidação dos orçamentos de todas as suas unidades em um orçamento mestre da organização, tendo a visão geral dos negócios e resultados econômicos estipulados para o próximo exercício com aprovação da diretoria.

### **1.5.2 ORÇAMENTO FLEXÍVEL**

Para Padoveze (2010), para solucionar o problema do orçamento estático, surgiu o conceito de orçamento flexível, Nesse caso em vez de um único número determinado de volume de produção ou vendas, ou volume de atividade setorial a empresa admite uma faixa de nível de atividades, onde tendencialmente se situarão tais volumes de produção ou vendas.

“Orçamento Flexível é um conjunto de orçamentos que podem ser ajustados a qualquer nível de atividades” (PADOVEZE, 2010, p.523).

Para Marion e Ribeiro (2011) orçamentos flexíveis são aqueles que, uma vez elaborados, permitem modificações ou ajustes de suas previsões em decorrência dos desvios observados durante a sua execução entre o que foi fixado e o que foi realizado.

A base para a elaboração do orçamento flexível é a perfeita diferenciação entre custos fixos e variáveis. Os custos variáveis seguirão o volume de atividade, enquanto os custos fixos terão o tratamento tradicional.

O enfoque do orçamento flexível é possível, com os eventos que têm a possibilidade de uma mensuração unitária, que correspondem aos dados variáveis. Associando-se aos volumes possíveis, podem-se fazer quantos orçamentos flexíveis forem necessários ou desejados. Os gastos fixos continuam sendo apresentados dentro do enfoque tradicional do orçamento, que é o orçamento estático.

Outro enfoque do orçamento flexível é não assumir nenhuma faixa de quantidades ou nível de atividade esperado. Faz-se apenas o orçamento dos dados unitários, e as quantidades a serem assumidas seriam as realmente realizadas, à medida que acontecem.

Para Padoveze (2010) apesar de ser um conceito com alguma aplicação, foge ao fundamento do orçamento que é prever o que vai acontecer. Esse conceito dificulta bastante a continuidade do processo orçamentário, que são as projeções dos demonstrativos contábeis.

## **1.6 ORGANIZAÇÃO E PROCESSO DE ELABORAÇÃO**

Padoveze (2005) afirma que o sistema orçamentário compreende o conjunto de pessoas, tecnologia administrativa, sistemas de informação, recursos materiais disponibilizados e a administração do sistema para execução dos planos orçamentários. Cabe ao *controller*, a administração do sistema orçamentário, que recebe essa delegação dos proprietários, ou da diretoria administrativa e financeira.

### **1.6.1 ORGANIZAÇÃO DO ORÇAMENTO**

Compreende o conjunto de medidas e estrutura, como o processo orçamentário e sua implantação anual e execução. Sua organização divide-se em sete partes:

Comitê Orçamentário: é composto pelos diretores da organização que tem a visão maior do orçamento anual, sendo o *controller* o responsável pelo processo do orçamento.

Premissas orçamentárias: cabe ao comitê definir regras que vigorarão no próximo ano.

Modelo do processo orçamentário: o comitê é responsável por definir modelos de condução do processo orçamentário, decorrentes de suas crenças e valores.

Estrutura contábil: está baseada na missão e objetivos da empresa tendo em vista o monitoramento do sistema de informação contábil que está ligado ao *controller*.

Sistema e apoio: cabe ao *controller* a definição das tecnologias de informação e sistemas de apoio para execução dos cálculos e lançamentos orçamentários no sistema de informação contábil



Relatórios: cabe ao *controller* a definição dos relatórios orçamentários para preparação, acompanhamento e controle.

Cronograma: o *controller* é responsável pela liderança da execução do cronograma orçamentário em todas as suas etapas. (PADOVEZE, 2005).

### **1.6.2 PROCESSOS DE ELABORAÇÃO**

Em linhas gerais, o processo de elaboração consta de três grandes etapas: previsão, projeção e controle.

A fase de previsão comporta todo o trabalho de cálculo, em que se coloca no papel aquilo que a empresa espera e prevê que irá acontecer para o próximo exercício na elaboração dos quadros orçamentários. Essa primeira fase deve ser iniciada aproximadamente seis meses antes do exercício a ser orçado, e é onde se verificam as condições atuais da conjuntura econômica, das políticas de controle de preços, das estimativas de inflação. Em geral, é nessa etapa que são desenhados os cenários econômicos imagináveis ou possíveis, considerados sempre dentro de condições probabilísticas. Informações como tamanho e variação do PIB, tamanho do mercado, participação da empresa no mercado, devem ser consideradas para o processo de previsão.

Na segunda etapa os dados orçados são submetidos aos setores responsáveis. Após o retorno das peças orçamentárias e respectivas críticas, será feito o acerto das previsões iniciais. Esses dados deverão estar prontos até um ou dois meses antes do início do exercício, de forma que os responsáveis por todas as áreas da empresa já se programem para o ano que se iniciará.

A última etapa é a do controle onde se verifica se os objetivos previstos foram atingidos, através da análise das variações, em que será analisado o desempenho das áreas de responsabilidade e eventuais correções necessárias a serem feitas. (PADOVEZE, 2005)

### **1.7 Estrutura do Plano Orçamentário**

Segundo Padoveze (2005), o plano orçamentário contempla três grandes segmentos: o orçamento operacional, o orçamento de investimentos e financiamentos e a projeção dos demonstrativos contábeis (também chamado de orçamento de caixa).

### **1.7.1 ORÇAMENTO OPERACIONAL**

O Orçamento Operacional compreende as seguintes peças orçamentárias:

Orçamento de vendas: É o ponto de partida de todo o processo de elaboração das peças orçamentárias. Para a maioria das empresas, todo o processo decorre da percepção da demanda de seus produtos para o período a ser orçado. O volume de vendas torna-se o fator limitante para todo o processo orçamentário. Em alguns casos esse orçamento é decorrente do orçamento de produção, ou seja, o fator limitante da empresa não é a demanda, Nesse caso o mercado estaria disposto a comprar todo o volume que a empresa produzir.

Orçamento de produção: esse orçamento é totalmente decorrente do orçamento de vendas. O orçamento de produção em quantidade dos produtos a serem fabricados é importante para a programação operacional da empresa. É dele que decorre o orçamento de consumo de compra de materiais diretos e indiretos.

Orçamento de compras de materiais e estoques: é a orçamentação dos gastos determinados pelos volumes pretendidos e os gastos necessários para operacionalizar os programas de produção de vendas;

Orçamento de despesas departamentais: são as demais despesas do consumo dos centros de custos ou atividades, conforme o plano de contas utilizado pela empresa. Cada uma das despesas deve ser orçada considerando suas características e seu comportamento em relação a alguma atividade estruturada. (PADOVEZE, 2010).

### **1.7.2 ORÇAMENTO DE INVESTIMENTOS E FINANCIAMENTOS**

Segundo Padoveze (2005) o segmento do plano orçamentário contém as seguintes peças orçamentárias: orçamento de investimentos, orçamento de financiamento e amortização e orçamento de despesas financeiras.

Tem por finalidade fazer o orçamento dos demais componentes do balanço patrimonial e da demonstração de resultados, que não foram contemplados no orçamento operacional.

### **1.7.3 PROJEÇÃO DOS DEMONSTRATIVOS CONTÁBEIS**

É o segmento do plano orçamentário que consolida todos os orçamentos. É a parte do balanço patrimonial inicial que incorpora o orçamento operacional e o

orçamento de investimentos e financiamentos, projeta as demais contas e conclui com um balanço patrimonial. (PADOVEZE, 2010).

## **2. ESTUDO DE CASO**

### **2.1 TIPO DE PESQUISA**

Será realizada no estudo de caso, uma pesquisa descritiva e quantitativa, com aplicação de questionário, pois como qualquer pesquisa o estudo de caso inicia-se com a formulação de um problema. (GIL, 2010)

Para responder às afirmativas, será adotada a escala Likert contendo cinco opções, da seguinte maneira: 1) não concordo plenamente 2) não concordo em partes 3) indiferente 4) concordo em partes e 5) concordo plenamente.

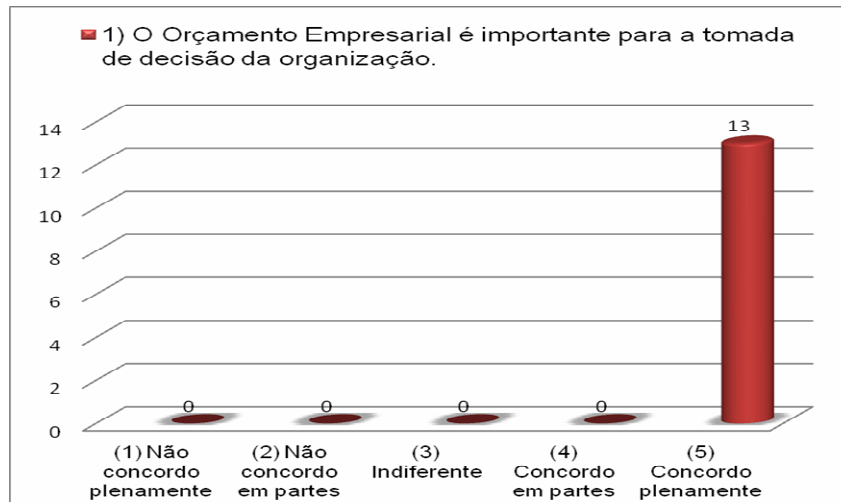
### **2.2 AMOSTRA E COLETA DE DADOS**

Foi elaborado um questionário contendo 14 perguntas sobre o orçamento empresarial. O questionário é composto por questões fechadas possuindo cinco opções, todas baseadas na escala Likert, conforme descrito no subitem anterior. Foram enviados por e-mail 20 questionários, obtendo retorno de 13 respondentes. Foram encontradas dificuldades com relação ao prazo de reenvio do questionário por parte de algumas empresas. As empresas respondentes são de diversas localidades e ramos. De São Roque foram três Indústrias, Química, Distribuição de Energia Elétrica e Artigos Esportivos e Confecções, de Barueri foram duas empresas, Laboratório de Medicina Diagnostica e Soluções de Meios Eletrônicos, de Vargem Grande Paulista foram quatro empresas, Construção Civil, Automotiva, Cintas Modeladoras e Laboratório de Saúde Animal, de Araçatuba uma Indústria Química, de São Paulo uma de Aviação, de Osasco uma de Metalúrgica e de Jandira uma Indústria Química.

### **2.3 ANÁLISES DOS RESULTADOS**

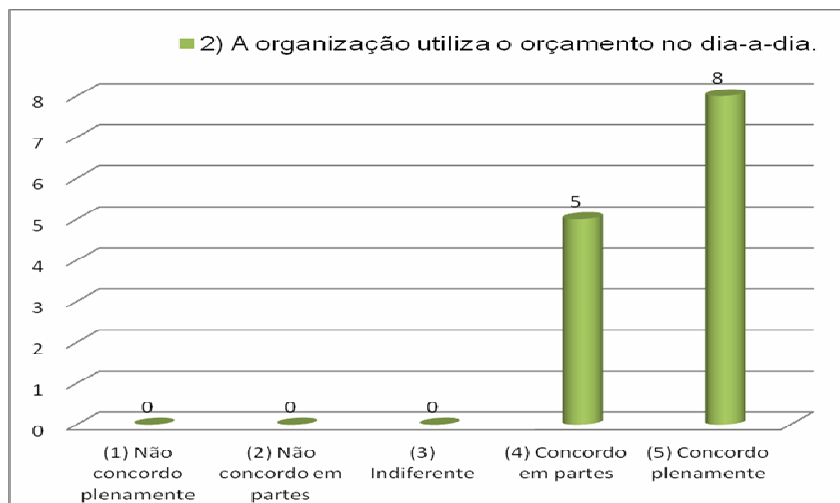
A seguir, estão apresentadas as análises dos resultados obtidos com a pesquisa realizada nas empresas selecionadas, a respeito do orçamento empresarial, como uma ferramenta para tomada de decisão.

**Gráfico 1- Orçamento para decisão**



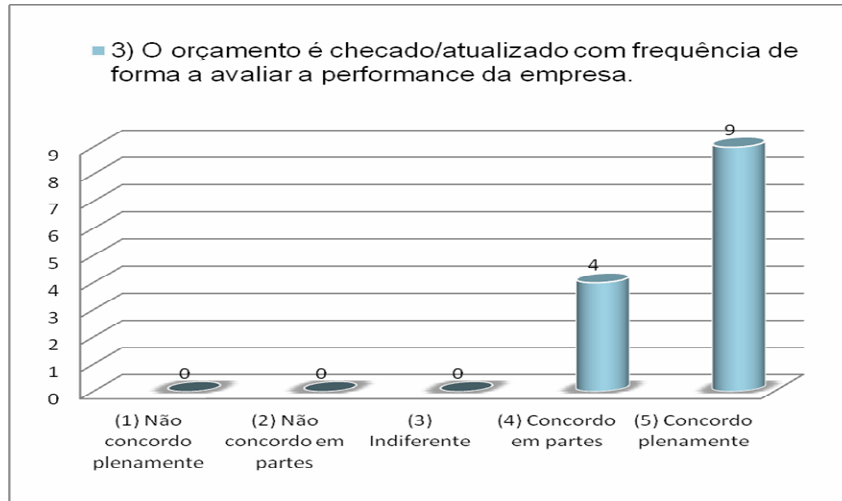
Observa-se nesse gráfico que todos os respondentes afirmam que concordam plenamente com o fato de que o orçamento empresarial é importante para a tomada de decisão.

**Gráfico 2- Orçamento no dia-a-dia**



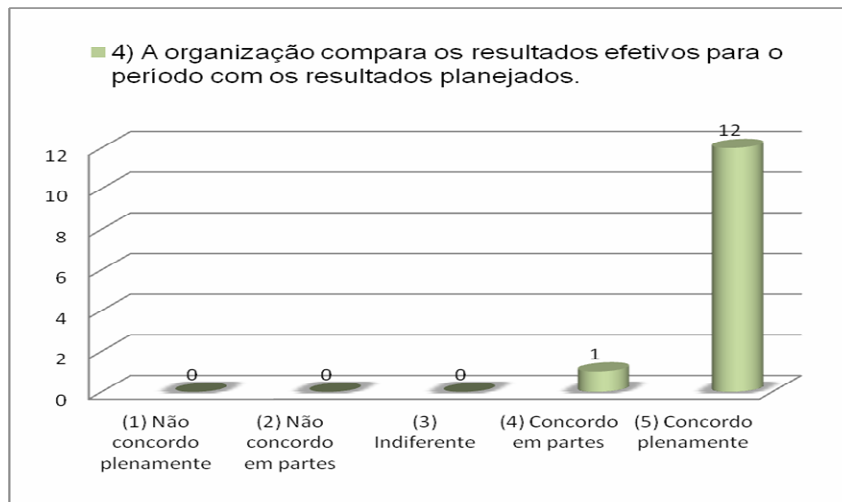
Observa-se no segundo gráfico que dos treze respondentes, oito concordam plenamente, e cinco concordam em partes, ou seja, todos utilizam o orçamento no dia-a-dia da organização.

**Gráfico 3- Desempenho da Empresa**



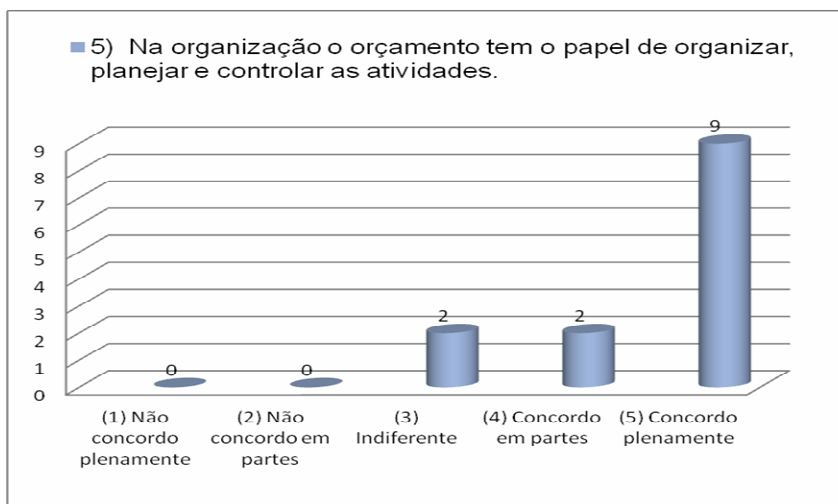
Analisando o terceiro gráfico, observa-se que nove respondentes concordam plenamente e quatro concordam em partes, ou seja, todas as empresas checam/atualizam o orçamento com frequência.

**Gráfico 4- Resultado Efetivo x Orçado**



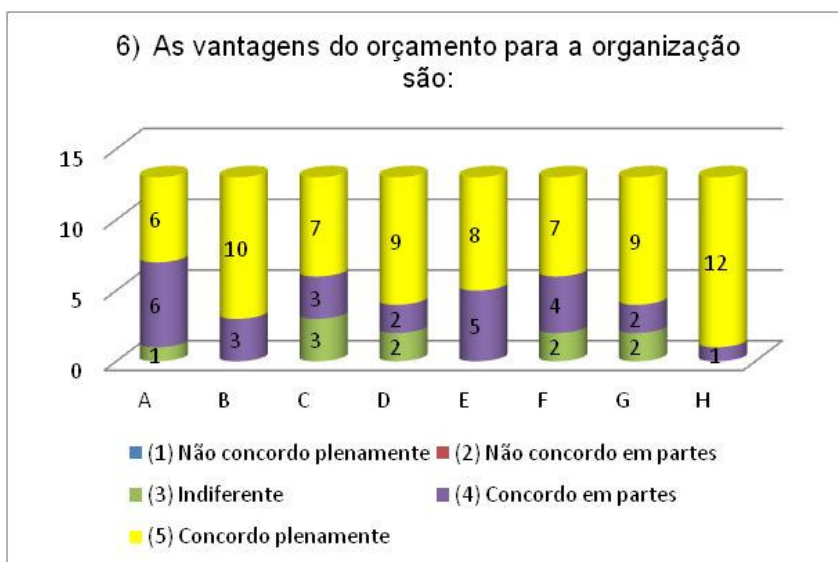
O gráfico 4 mostra que dos treze respondentes, doze concordam plenamente com a afirmação de número 4, e um concorda em partes, ou seja, todas as empresas comparam os resultados ocorridos de fato com aqueles planejados.

**Gráfico 5- Organização, Planejamento e Controle.**



Observa-se no quinto gráfico que nove dos respondentes concordam plenamente com a afirmativa, dois concordam em partes e dois são indiferentes sobre o orçamento ter o papel de organizar, planejar e controlar as atividades. Isso significa que praticamente todos consideram que o orçamento tem o papel de organizar, planejar e controlar as atividades da entidade. Provavelmente, esses dois respondentes indiferentes não compreenderam a pergunta ou não souberam responder.

**Gráfico 6- Vantagens**



A questão 6 disponibiliza oito afirmativas, portanto cada opção está relacionada com uma letra do alfabeto e sua devida resposta em cada coluna.

A coluna A representa as respostas para a seguinte afirmativa: o orçamento permite a integração das atividades, departamentos e funções da empresa. As respostas foram às seguintes: um é indiferente, seis concordam em partes e seis concordam plenamente.

A coluna B representa as respostas para a seguinte afirmativa: o orçamento ajuda a avaliar o desempenho da organização. As respostas foram às seguintes: três concordam em partes e dez concordam plenamente.

A coluna C representa as respostas para a seguinte afirmativa: o orçamento ajuda os administradores na coordenação dos esforços e objetivos da organização como um todo. As respostas foram às seguintes: três indiferentes, três concordam em partes e sete concordam plenamente.

A coluna D representa as respostas para a seguinte afirmativa: o orçamento estabelece metas claras a serem cumpridas. As respostas foram às seguintes: dois indiferentes, dois concordam em partes e nove concordam plenamente.

A coluna E representa as respostas para a seguinte afirmativa: o orçamento ajuda a estabelecer objetivos de lucro. As respostas foram as seguintes: cinco concordam em partes e oito concordam plenamente.

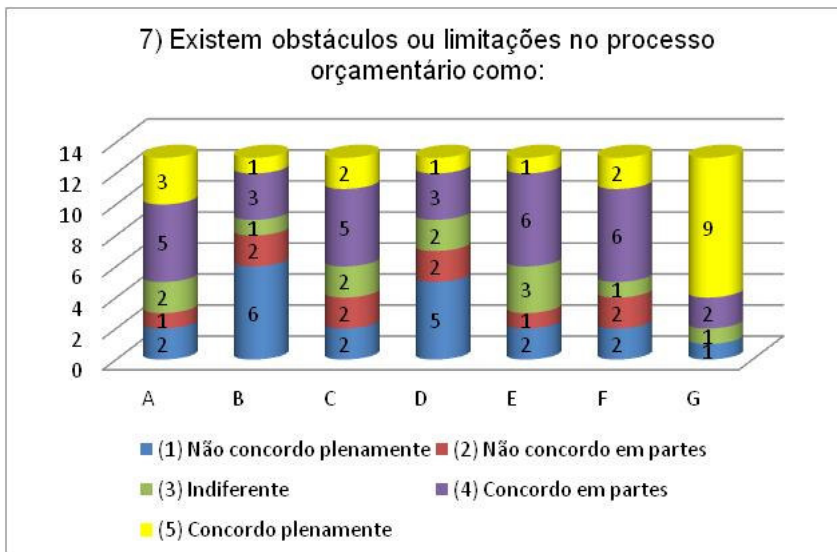
A coluna F representa as respostas para a seguinte afirmativa: o orçamento define as responsabilidades dos diversos departamentos. As respostas foram as seguintes: dois indiferentes, quatro concordam em partes e sete concordam plenamente.

A coluna G representa as respostas para a seguinte afirmativa: o orçamento possibilita enxergar o desempenho futuro. As respostas foram as seguintes: dois indiferentes, dois concordam em partes e nove concordam plenamente.

A coluna H representa as respostas para a seguinte afirmativa: o orçamento permite a comparação dos resultados alcançados com as metas pré-estabelecidas. As respostas foram às seguintes: um indiferente e doze concordam plenamente.

Todas essas respostas indicam, em linhas gerais, que todas as vantagens do orçamento empresarial são obtidas pelas empresas em estudo.

### Gráfico 7- Limitações no Orçamento



A questão 7 disponibiliza sete opções de perguntas, portanto cada opção está relacionada com uma letra do alfabeto e sua devida resposta em cada coluna.

A coluna A representa as respostas para a seguinte afirmativa: o orçamento aumenta a papelada e pode requerer muita força de trabalho no estágio inicial. As respostas foram às seguintes: dois não concordam plenamente, um não concorda em partes, dois são indiferentes, cinco concordam em partes e três concordam plenamente. Verifica-se que a maioria (8) concorda com essa limitação.

A coluna B representa as respostas para a seguinte afirmativa: o uso do orçamento aumenta o custo para a organização. As respostas foram às seguintes: seis não concordam plenamente, dois não concordam em partes, um é indiferente, três concordam em partes e um concorda plenamente. Neste caso a maioria dos respondentes (8) não concorda com essa limitação.

A coluna C representa as respostas para a seguinte afirmativa: a padronização do orçamento pode levar à falta de flexibilidade organizacional (engessar a empresa). As respostas foram às seguintes: dois não concordam plenamente, dois não concordam em partes, dois são indiferentes, cinco concordam em partes e dois concordam plenamente. Aqui a maioria (7) concorda com a limitação do orçamento.

A coluna D representa as respostas para a seguinte afirmativa: os resultados aparecem lentamente já que os benefícios serão vistos no ano seguinte. As respostas foram às seguintes: cinco não concordam plenamente, dois não concordam em partes, dois são indiferentes, três concordam em partes e um concorda plenamente. Neste caso a maioria dos respondentes (8) não concorda com essa limitação.



respostas foram às seguintes: cinco não concordam plenamente, dois não concordam em partes, dois são indiferentes, três concordam em partes e um concorda plenamente. Aqui mais uma vez a maioria (7) não concorda com essa limitação.

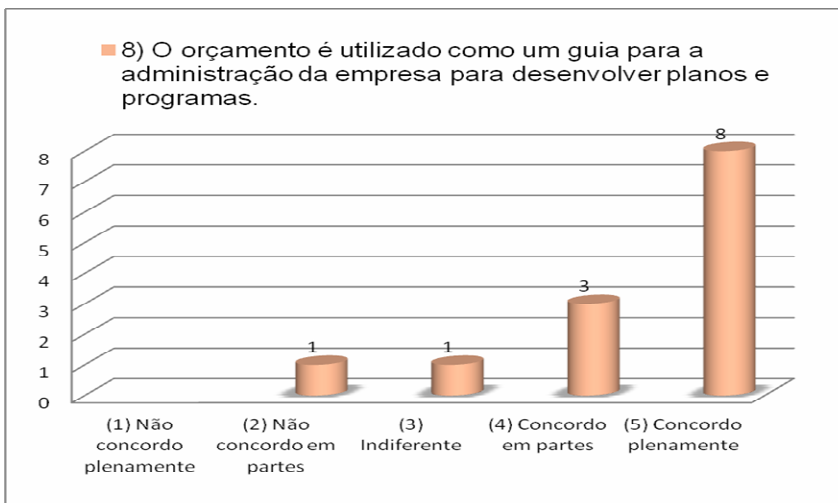
A coluna E representa as respostas para a seguinte afirmativa: o orçamento é um instrumento que engloba múltiplas funções que podem ser conflitantes. As respostas foram às seguintes: dois não concordam plenamente, um não concorda em partes, três são indiferentes, seis concordam em partes e um concorda plenamente. Verifica-se que a maioria (7) concorda com essa limitação.

A coluna F representa as respostas para a seguinte afirmativa: os dados contidos no orçamento estão sujeitos a erros porque são estimados. As respostas foram às seguintes: dois não concordam plenamente, dois não concordam em partes, um é indiferente, seis concordam em partes e dois concordam plenamente, ou seja, a maioria (8) concorda com essa limitação ao orçamento.

A coluna G representa as respostas para a seguinte afirmativa: o orçamento não deve tomar o lugar da administração, deve ser um instrumento de apoio à tomada de decisão. As respostas foram às seguintes: um não concorda plenamente, um é indiferente, dois concordam em partes e nove concordam plenamente. Aqui a grande maioria concorda com a limitação.

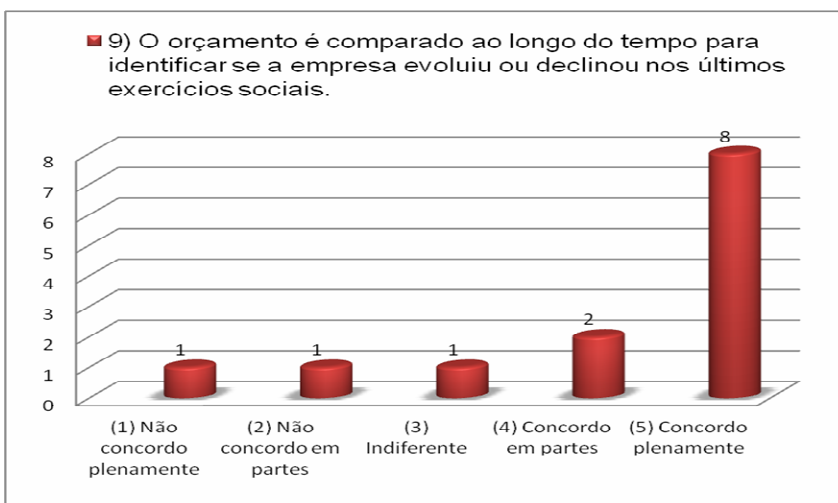
No caso dos obstáculos e das limitações, diferente das vantagens, nem sempre a maioria concorda com as afirmativas. Há concordâncias e discordâncias em todas as opções, o que significa que algumas limitações atrapalham a execução do orçamento.

**Gráfico 8- Planos e Programas**



Feito o gráfico 8, observa-se que oito respondentes concordam plenamente com a afirmativa, três concordam em partes, um é indiferente e um não concorda em partes, ou seja, a maioria utiliza o orçamento como guia na administração para desenvolver planos e programas.

**Gráfico 9- Evolução do Orçamento**

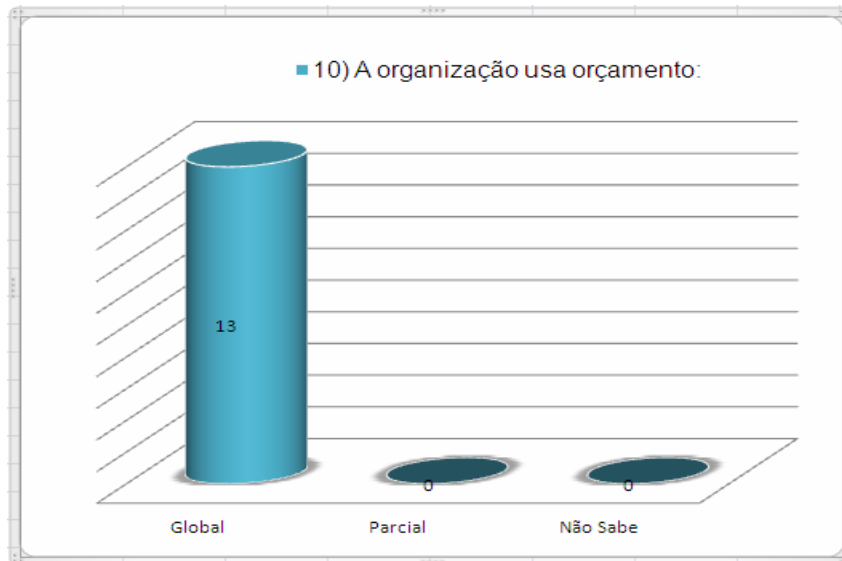


Observa-se no 9º gráfico que oito dos respondentes concordam plenamente com a afirmativa, dois concordam em partes e um é indiferente, um respondente não concorda em partes e um não concorda plenamente, ou seja a maioria compara o

Revista Eletrônica Gestão e Negócios – Volume 4 – nº 1 - 2013

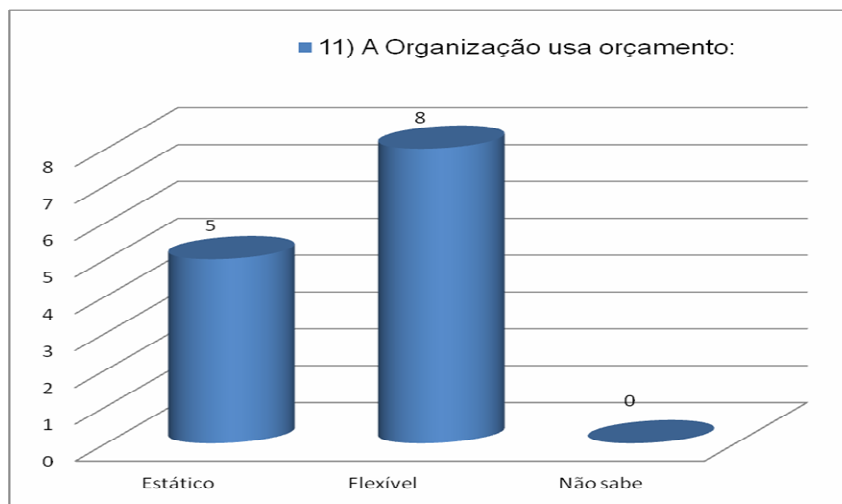
orçamento e assim verifica ao longo do tempo se a empresa evoluiu ou declinou, podendo utilizar essa informação para a tomada de decisão.

**Gráfico 10- Controle Interno**



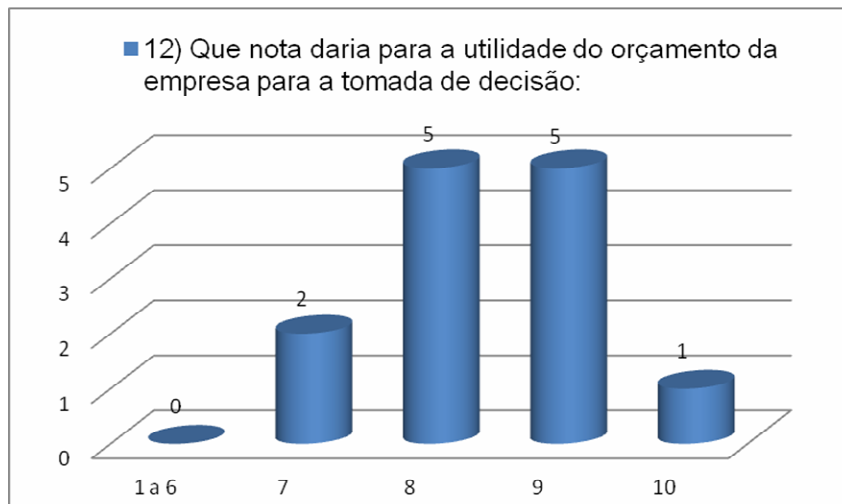
Observa-se no gráfico 10 que todos os respondentes afirmam usar na organização o orçamento global. Nenhuma empresa utiliza o orçamento parcial e todos conhecem essa resposta, ou seja, ninguém respondeu “não sei”.

**Gráfico 11- Método de Orçamento**



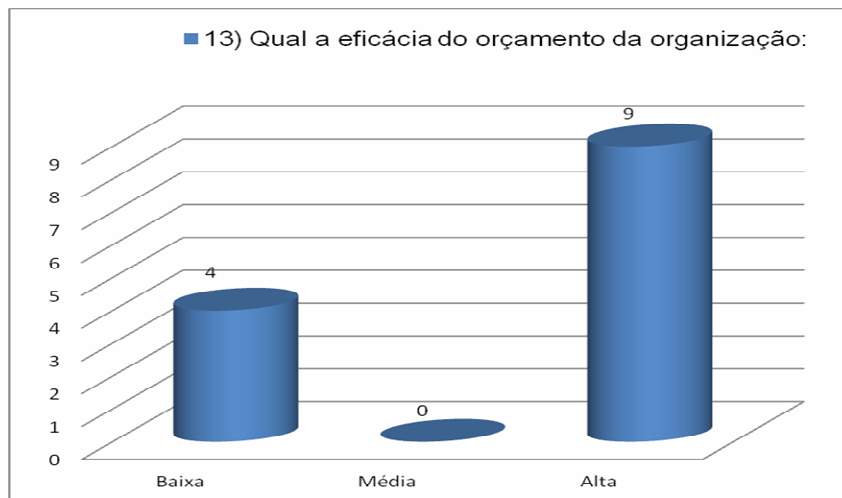
Feito o gráfico 11, observa-se que oito respondentes disseram que a empresa usa o orçamento flexível e cinco que usa o orçamento estático que é aquele que não aceita alteração ao longo do exercício social.

**Gráfico 12- Avaliação do Orçamento**



Analisando o gráfico 12, cinco dos respondentes avaliaram o orçamento para tomada de decisão na organização com a nota 9 e cinco com a nota 8, dois com a nota 7 e um com a nota 10, ou seja, todas as empresas avaliam a utilidade do orçamento com notas bastante aceitáveis, sendo, de fato, empregado por elas para a tomada de decisão.

**Gráfico 13 - Avaliação do Orçamento**



Feito o gráfico 13, observa-se que nove respondentes avaliaram a eficácia do orçamento na organização como alta, e quatro como baixa, portanto maioria acredita na eficácia do orçamento, porém aproximadamente 1/3 dos respondentes avalia sua eficácia como baixa, apesar das notas altas vistas no gráfico anterior.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este trabalho procurou verificar se algumas empresas de médio e grande porte das cidades de Jandira, Vargem Grande, Osasco, São Roque, São Paulo, Barueri e Araçariguama utilizam o orçamento para a tomada de decisão e o objetivo específico foi analisar quais as vantagens e limitações do uso do orçamento para as empresas em estudo.

Todos os respondentes afirmaram que o orçamento empresarial é importante para a tomada de decisão empresarial. A maioria também utiliza o orçamento no dia-a-dia, checa e atualiza com frequência comparando os resultados ocorridos de fato com aqueles planejados.

Quanto ao orçamento ter o papel de organizar, planejar e controlar as atividades, praticamente todos consideraram que o orçamento tem esse papel, assim permitindo a integração das atividades, departamentos e funções da empresa, avaliando o desempenho, ajudando os administradores na coordenação dos esforços e objetivos da organização como um todo.

Quanto às vantagens do orçamento, como permitir a integração das atividades, departamentos e funções da empresa, ajudar a avaliar o desempenho da organização, ajudar os administradores na coordenação dos esforços e objetivos da empresa como um todo, estabelecer metas claras a serem cumpridas, ajudar a estabelecer objetivos de lucro, ajudar a definir as responsabilidades dos diversos departamentos, enxergar o desempenho futuro e permitir a comparação dos resultados alcançados com as metas pré-estabelecidas, a maioria dos respondentes ou concordou em partes ou concordou totalmente com elas. Sendo assim, pode-se dizer que os pesquisados acreditam em todas as vantagens que o orçamento apresenta para a organização.

No caso dos obstáculos e das limitações, diferente das vantagens, nem sempre a maioria concorda com as afirmativas. Há concordâncias e discordâncias em todas as opções, o que significa que algumas limitações atrapalham a execução do orçamento. Quanto a aumentar a papelada e requerer muita força de trabalho no estágio inicial, quanto a sua padronização levar à falta de flexibilidade organizacional (engessar a empresa), quanto a ele ser um instrumento que engloba múltiplas funções que podem ser conflitantes, quanto os dados contidos no orçamento estarem sujeitos a erros porque são estimados e quanto ao orçamento não dever tomar o lugar da administração, e sim ser um instrumento de apoio à tomada de decisão, a maioria dos respondentes considera que são limitações sim.

Já quanto ao uso aumentar o custo para a organização e os resultados aparecerem lentamente, pois os benefícios serão vistos apenas no ano seguinte, a maioria dos respondentes não considera uma limitação ao orçamento.

Voltando às questões individuais, a maioria dos respondentes utiliza o orçamento como guia na administração para desenvolver planos e programas, bem como compara o orçamento e assim verifica ao longo do tempo se a empresa evoluiu ou declinou, podendo utilizar essa informação para a tomada de decisão.

Todos os respondentes afirmam usar na organização o orçamento global, sendo que algumas empresas usam o orçamento estático e a maioria o flexível.

Também todos os respondentes avaliam a utilidade do orçamento com notas bastante aceitáveis, e a maioria acredita na eficácia do orçamento para a organização.

Sendo assim, este trabalho atingiu seus objetivos e constatou a sua hipótese de que as empresas usam o orçamento para a tomada de decisão independente das vantagens e limitações.

### **Referências Bibliográficas**

ATKINSON, A. Anthony. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000. p. 465, p. 467.

BROOKSON, Stephen. **Como elaborar orçamentos**: série sucesso profissional. 2ª ed. São Paulo: Publifolha, 2000. p. 8-9.

CATELLI, Armando. **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica – Gecon. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001. p. 249-250.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010. p. 25-31, p. 37-38, p. 45-63, p. 65-69, p. 117-125.

MARION, José Carlos; RIBEIRO, Osni Moura. **Introdução à contabilidade gerencial**. São Paulo: Saraiva, 2011. p. 200.

OLIVEIRA, Luís Martins; PEREZ JÚNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002. p. 116, p. 122-123.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. São Paulo: Atlas, 2010. p. 520, p. 522-523. p. 530-533. p. 538-539. p.553. p.556.

\_\_\_\_\_. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005. p. 189-191-192.

SÁ, Nívea Vasconcelos de Almeida; MAEDA, Ernesto Kenshi Carvalho; FARIA, Moacir Alves de. **Diretrizes para elaboração de trabalhos acadêmicos**. 2009, 90 p. Disponível em:

<<http://www.facsao Roque.com.br/novo/downloads/pdf/diretrizesfac050410.pdf>>.

Acesso em: 17 Nov. 2011.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1977. p. 255.

APÊNDICE A



**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Você está sendo convidado (a) a participar, como voluntário, da pesquisa:  
**Orçamento Empresarial – Uma Ferramenta para tomada de decisão.**

Caso aceite participar, favor assinar ao final do documento. Sua participação não é obrigatória, e, a qualquer momento, você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador (a) ou com a instituição.

Você receberá uma cópia deste termo onde consta o telefone e endereço do pesquisador (a) principal, podendo tirar dúvidas do projeto e de sua participação.

**NOME DA PESQUISA:** Orçamento Empresarial – Uma Ferramenta para tomada de decisão.

**PESQUISADOR RESPONSÁVEL:** Débora Feltrin

**ENDEREÇO:** Rua São José nº59 – Santo Antonio

**TELEFONE:** (11) 999535833

**OBJETIVOS:** Entrevistar uma amostragem de vinte Empresas para verificar se existe empenho no Orçamento Empresarial como uma ferramenta para tomada de decisão

**CONFIDENCIALIDADE DA PESQUISA:**

(  ) sim

(  ) não



**Entrevistado:** \_\_\_\_\_

**Cargo:** \_\_\_\_\_

**Tempo que trabalha na empresa:** \_\_\_\_\_

**Data:** \_\_\_\_\_

**Assinatura do Pesquisador Responsável:** \_\_\_\_\_

**Assinatura do Entrevistado:** \_\_\_\_\_

## APÊNDICE B



### Questionário

**Pesquisa fundamental para a realização do Artigo exigido para conclusão do curso pela FAC- Faculdade de Administração e Ciências Contábeis de São Roque**

**Direcionado para as Empresas que exercem o Orçamento Empresarial.**

**Tema: Orçamento Empresarial – Uma Ferramenta para tomada de decisão.**

Esse questionário possui aspecto sigiloso em relação a nomes tanto da pessoa física como jurídica. Podendo conter apenas siglas dos nomes para tornar autêntica a pesquisa se desejado.

PORTE DA EMPRESA:

( ) PEQUENA ( ) MÉDIA ( ) GRANDE

ATIVIDADE DA EMPRESA: \_\_\_\_\_

**Para as afirmativas abaixo responda: (1) Não concordo plenamente; (2) Não concordo em partes; (3) Indiferente; (4) Concordo em partes; (5) Concordo plenamente.**

<b>Questões</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1) O Orçamento Empresarial é importante para a tomada de decisão da organização.					
2) A organização utiliza o orçamento no dia-a-dia.					
3) O orçamento é checado/atualizado com frequência de forma a avaliar a performance da empresa.					
4) A organização compara os resultados efetivos para o período com os resultados planejados.					
5) Na organização o orçamento tem o papel de organizar, planejar e controlar as atividades.					
6) As vantagens do orçamento para a organização são:					
a) Permite a integração das atividades, departamentos e funções da empresa;					
b) Ajuda a avaliar o desempenho da organização;					
c) Ajuda os administradores na coordenação dos esforços e objetivos da organização como um todo;					
d) Estabelece metas claras a serem cumpridas;					
e) Ajuda a estabelecer objetivos de lucro.					
f) Define as responsabilidades dos diversos departamentos;					
g) Possibilita enxergar o desempenho futuro;					
h) Permite a comparação dos resultados alcançados com as metas pré-estabelecidas;					
7) Existem obstáculos ou limitações no processo orçamentário como:					
a) Aumenta a papelada e pode requerer muita força de trabalho no estágio inicial;					
b) Seu uso aumenta o custo para a organização;					
c) Sua padronização pode levar à falta de flexibilidade organizacional (engessar a empresa);					
d) Os resultados aparecem lentamente já que os benefícios serão vistos no ano seguinte;					
e) É um instrumento que engloba múltiplas funções que podem ser conflitantes;					
f) Os dados contidos no orçamento estão sujeitos a erros porque são estimados;					

g) O orçamento não deve tomar o lugar da Administração, deve ser um instrumento de apoio à tomada de decisão;					
8) O orçamento é utilizado como um guia para a administração da empresa para desenvolver planos e programas.					
9) O orçamento é comparado ao longo do tempo para identificar se a empresa evoluiu ou declinou nos últimos exercícios sociais.					

**Para as questões abaixo assinale a alternativa que melhor se encaixe a organização:**

**10) A organização usa orçamento:**

Global - no sentido de abranger todas as suas unidades e atividades em um período.

Parcial - com previsões e programas apenas para certos aspectos de suas atividades como orçamento de vendas por produtos, região ou cliente.  
Qual? \_\_\_\_\_

Não sabe

**11) A Organização usa orçamento:**

Estático / sem alteração                       Flexível                       Não sabe

**12) Que nota daria para a utilidade do orçamento da empresa para a tomada de decisão:**

1                       2                       3                       4                       5  
 6                       7                       8                       9                       10

**13) Qual a eficácia do orçamento da organização:**

Baixa     Média     Alta

**14) O que poderia ser melhorado no Orçamento da empresa? (Opcional)**

---



---



---