

CENTRO UNIVERSITÁRIO DO CERRADO PATROCÍNIO
UNICERP
Graduação em Administração

TIAGO HUMBERTO CORRÊA

PLANO ORÇAMENTÁRIO E SUA IMPORTÂNCIA NAS
ORGANIZAÇÕES

PATROCÍNIO/MG
2018

TIAGO HUMBERTO CORRÊA

**PLANO ORÇAMENTÁRIO E SUA IMPORTÂNCIA NAS
ORGANIZAÇÕES**

Trabalho Monográfico de Conclusão de Curso
apresentado como exigência parcial para
obtenção do grau de bacharel em Administração
pelo Centro Universitário do Cerrado Patrocínio –
UNICERP.

Orientador: Prof. Me. Wagner Fernandes Veloso

**PATROCÍNIO/MG
2018**



Centro Universitário do Cerrado Patrocínio
Curso de Graduação em Administração

Trabalho de conclusão de curso intitulado “**Plano orçamentário e sua importância nas organizações**”, de autoria do graduando Tiago Humberto Corrêa, aprovado pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Me. Wagner Fernandes Veloso
Instituição: UNICERP

Profª.: Esp. Flávia Madureira Horta Nunes
Instituição: UNICERP

Prof. Me. Arlindo Gonçalves Reis Junior
Instituição: UNICERP

Data da aprovação: 11/12/2018

Patrocínio, 11 de dezembro de 2018

AGRADECIMENTOS

À Deus primeiramente, pois por Ele é possível todas as coisas, por todas as portas abertas e oportunidades que a mim foram dadas e também pela intercessão de Nossa Senhora Aparecida por esse objetivo alcançado.

À minha esposa Juliana que durante todo esse tempo esteve ao meu lado me dando forças e me apoiando para que não desistisse. Ao lado dela pode perceber o quão é importante buscar novos projetos e conhecimentos e com ela busco o crescimento e realização dos nossos sonhos.

Aos meus pais Lázaro e Luzia pela vida que me concederam, todo acompanhamento e apoio necessário, pois estes sempre estarão ao meu lado mediante as conquistas e derrotas. Aos meus irmãos Carlos, Rosana e Simony que sempre me ajudaram e apoiaram. Meus cunhados Eliana, Ricardo, Moisés e Mateus, meus sobrinhos Thayná, Cynthia, Andressa, Amanda, Maria Luiza e Luiz Henrique, esses que nos completa.

Quero agradecer também a minha sogra Dona Ana e ao meu sogro Sr. Joaquim, pois em mim confiaram e me deram todo apoio durante esses quatro anos.

Ao meu orientador Wagner, que me orientou não somente na elaboração deste projeto, mas além, o que para mim foi de crescimento profissional para minha carreira. Aos meus amigos de classe que durante os quatro anos construímos uma história juntos, principalmente àqueles que criamos um vínculo mais forte que os ressalto: Rhuan, Jéssica, Leidiane, Guilherme e Lucas.

RESUMO

Introdução: Devido ao crescimento das organizações e a complexibilidade das atividades rotineiras, o orçamento informal deixa de ser suficiente, sendo necessário o estabelecimento de metas e objetivos estratégicos documentado pelos gestores. Sendo a empresa de pequeno ou grande porte, o orçamento se tornou uma ferramenta de grande importância dentro das organizações e de auxílio para os gestores nas tomadas de decisões. **Objetivo:** O objetivo geral deste artigo foi demonstrar a importância de um bom planejamento orçamentário para que as organizações tenham um equilíbrio e fluxo financeiro nivelado. **Material e Métodos:** Foi utilizado o método de pesquisa exploratório. De acordo com os procedimentos, esta é uma pesquisa bibliográfica de natureza qualitativa, uma vez que se propôs a explicar e compreender o resultado não de forma numérica, mas de forma a entender de maneira mais profunda os resultados obtidos. **Resultado:** Através da pesquisa bibliográfica foi possível conceituar os pontos importantes envolvendo as etapas do orçamento mostrando a importância de cada uma delas na elaboração do plano orçamentário para o alcance dos objetivos propostos pelas organizações. **Conclusão:** Apesar das limitações, o orçamento apresenta vantagens para as organizações ao estabelecer um caminho traçado e planejado para que os gestores, juntamente com todos os departamentos trabalhem em sintonia e para que haja comprometimento dos todos com os objetivos estratégicos da organização.

Palavras-chave: Orçamento; Planejamento; Objetivos Estratégicos.

“Traçar objetivos pode te levar a sonhos que jamais imaginou conquistar”.

Tiago Humberto Corrêa

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 – Loop da estratégia | 16 |
| Figura 2 – Estrutura básica do orçamento | 18 |

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| 1. INTRODUÇÃO | 8 |
| 2. OBJETIVOS | 10 |
| 2.1 Objetivo Geral | 10 |
| 2.2 Objetivos Específicos | 10 |
| 3. DESENVOLVIMENTO | 11 |
| 3.1 INTRODUÇÃO | 12 |
| 3.2 MATERIAL E MÉTODOS | 13 |
| 3.3 RESULTADOS E DISCUSSÃO | 14 |
| 3.3.1 Planejamento Estratégico | 15 |
| 3.3.2 Planejamento Tático | 16 |
| 3.3.3 Orçamento | 17 |
| 3.3.3.1 Orçamento de vendas | 18 |
| 3.3.3.2 Orçamento de produção | 19 |
| 3.3.3.3 Orçamento de matérias-primas | 20 |
| 3.3.3.4 Orçamento de custo Mão de Obra | 21 |
| 3.3.3.6 Orçamento de despesas gerais | 21 |
| 3.3.3.7 Orçamento de capital (Investimento)..... | 22 |
| 3.3.3.9 Orçamento de resultado | 23 |
| 3.3.3.10 Orçamento do Balanço Patrimonial | 24 |
| 3.3.3.11 Vantagens do orçamento | 24 |
| 3.3.3.12 Limitações do orçamento | 25 |
| 3.3.4 Planejamento Operacional | 26 |
| 3.3.4.1 Execução do orçamento | 27 |
| 3.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 28 |
| 3.5 REFERÊNCIAS | 29 |
| 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS | 32 |
| 5. REFERÊNCIAS | 33 |

1. INTRODUÇÃO

A necessidade de orçar é uma prática tão antiga quanto a existência da humanidade. Há vestígios de práticas orçamentárias formais mais antigas que a origem do dinheiro (LUNKES, 2010).

Desde a pré-história o homem sentia a necessidade de estocar comida, e para isso era necessária uma previsão. Assim, surgiram as primeiras práticas orçamentárias.

O orçamento tornou-se necessidade básica de gestão para as empresas, seja ela de pequeno, médio ou grande porte. Ele auxilia nas tomadas de decisão para que estas sejam feitas de forma mais coerente, considerando as probabilidades futuras a serem alcançadas pelos usuários.

Devido ao crescimento das organizações e do nível da complexidade das atividades rotineiras, o orçamento informal deixa de ser suficiente, sendo necessário o estabelecimento de metas e objetivos estratégicos documentados e formalizados pelos gestores.

Este trabalho se justifica pela necessidade das empresas se organizarem melhor e introduzir, cada vez mais, a ferramenta de planejamento como forma de atingir os seus objetivos. O orçamento como ferramenta integrante do planejamento tático pode permitir um maior controle de receitas e despesas, além de ser um auxílio nas tomadas de decisão juntamente com o planejamento estratégico, sendo possível definir uma direção para onde a organização deve seguir.

Para o alcance dos resultados projetados, é de extrema importância o acompanhamento dos gestores, tendo em mente a importância da sua implantação formal, atingir metas nele prescritas e que o sistema esteja alinhado com as informações diárias.

O orçamento bem elaborado pode definir o quanto uma empresa pode crescer em um determinado espaço de tempo, sendo necessária uma comunicação mais relevante entre todos os setores da organização e que as trocas de informações sejam mais frequentes diante de tal situação.

O simples fato de implantar o orçamento na organização não baseia apenas em metas a serem atingidas ou observar se a empresa obteve lucro ou prejuízo. O orçamento traz diversas vantagens para o gestor, como definir o quanto a empresa pretende vender, quanto ela pretende gastar com mão de obra ou com investimentos em maquinários, ajuda o gestor nas tomadas de decisões, e o quanto a organização pretende crescer dentro de um período estimado.

Em sintonia, o orçamento tático deve estar na mesma direção que o planejamento estratégico, suas missões bem definidas, valores que guiam os negócios e a visão de como a empresa deseja ser vista daqui a alguns anos, para que juntos sejam de extrema importância no auxílio ao gestor nas tomadas de decisões.

Diante disso, surge o problema que resultou o desenvolvimento do presente trabalho: ***Qual a importância da implementação do planejamento orçamentário empresarial no controle das despesas, receitas e no alcance do resultado operacional?***

O trabalho delimita-se em mostrar o quanto o orçamento bem elaborado traz com eficácia melhorias e resultados nas organizações, através da elaboração de rotinas fundamentadas na aplicação e implantação do orçamento.

Para elaborar um orçamento é necessário um estudo e participação de todas as áreas se possível, elaborar com base nos resultados anteriores, processos estatísticos, experiência da equipe, previsão de acontecimentos do resultado.

O que se pretende demonstrar no levantamento teórico sobre a matéria são estudos apresentados em artigos, livros e trabalhos acadêmicos que tratam da importância do orçamento nas organizações.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

Demonstrar a importância de um bom planejamento orçamentário para que as organizações tenham um equilíbrio e fluxo financeiro nivelado.

2.2 Objetivos Específicos

- Conceituar o planejamento estratégico, tático e operacional.
- Apresentar as etapas do orçamento.
- Apresentar vantagens que o orçamento trás para as organizações.
- Apresentar limitações no desenvolvimento e implantação do plano orçamentário.

3. DESENVOLVIMENTO

PLANO ORÇAMENTÁRIO E SUA IMPORTÂNCIA NAS ORGANIZAÇÕES

TIAGO HUMBERTO CORRÊA¹
WAGNER FERNANDES VELOSO²

RESUMO

Introdução: Devido ao crescimento das organizações e a complexibilidade das atividades rotineiras, o orçamento informal deixa de ser suficiente, sendo necessário o estabelecimento de metas e objetivos estratégicos documentado pelos gestores. Sendo a empresa de pequeno ou grande porte, o orçamento se tornou uma ferramenta de grande importância dentro das organizações e de auxílio para os gestores nas tomadas de decisões. **Objetivo:** O objetivo geral deste artigo foi demonstrar a importância de um bom planejamento orçamentário para que as organizações tenham um equilíbrio e fluxo financeiro nivelado. **Material e Métodos:** Foi utilizado o método de pesquisa exploratório. De acordo com os procedimentos, esta é uma pesquisa bibliográfica de natureza qualitativa, uma vez que se propôs a explicar e compreender o resultado não de forma numérica, mas de forma a entender de maneira mais profunda os resultados obtidos. **Resultado:** Através da pesquisa bibliográfica foi possível conceituar os pontos importantes envolvendo as etapas do orçamento mostrando a importância de cada uma delas na elaboração do plano orçamentário para o alcance dos objetivos propostos pelas organizações. **Conclusão:** Apesar das limitações, o orçamento apresenta vantagens para as organizações ao estabelecer um caminho traçado e planejado para que os gestores, juntamente com todos os departamentos trabalhem em sintonia e para que haja comprometimento dos todos com os objetivos estratégicos da organização.

Palavras-chave: Orçamento; Planejamento; Objetivos Estratégicos.

ABSTRACT

Introduction: Due to the growth of organizations and the complexity of routine activities, the informal budget is no longer sufficient, and strategic goals and objectives are documented by managers. Being the small or large company, the budget has become a tool of great importance within the organizations and of aid to the managers in the making of decisions. **Objective:** The objective of this paper is to demonstrate the importance of good budget planning so that organizations have a level balance and financial flow. **Material and Methods:** The exploratory research method was used. According to the procedures, this is a bibliographical research of a qualitative nature, since it proposes to explain and understand the result not in numerical form, but in order to understand in a deeper way the results obtained. **Results:** Through the bibliographic research it was possible to conceptualize the

¹Discente do Curso de Administração UNICERP; tiago.h.correa@hotmail.com

²Professor do Curso de Administração; Mestre em Gestão estratégica das organizações; wagvel@unicerp.edu.br

important points for the dimensions of the budget, showing the importance of each of them in the elaboration of the budget plan for the achievement of the objectives proposed by the organizations. **Conclusion:** In spite of the limitations, the budget presents advantages to organizations by establishing a planned and planned path for managers, along with all departments to work in tune and for everyone to be committed to the strategic objectives of the organization.

Keywords: Budget; Planning; Strategic objectives.

3.1 INTRODUÇÃO

A necessidade de orçar é uma prática tão antiga quanto a existência da humanidade. Há vestígios de práticas orçamentárias formais mais antigas que a origem do dinheiro (LUNKES, 2010).

Desde a pré-história o homem sentia a necessidade de estocar comida, e para isso era necessária uma previsão. Assim, surgiram as primeiras práticas orçamentárias.

O orçamento tornou-se necessidade básica de gestão para as empresas, seja ela de pequeno, médio ou grande porte. Ele auxilia nas tomadas de decisão para que estas sejam feitas de forma mais coerente, considerando as probabilidades futuras a serem alcançadas pelos usuários.

Devido ao crescimento das organizações e do nível da complexidade das atividades rotineiras, o orçamento informal deixa de ser suficiente, sendo necessário o estabelecimento de metas e objetivos estratégicos documentado e formalizados pelos gestores.

Este trabalho se justifica pela necessidade das empresas se organizarem melhor e introduzir, cada vez mais, a ferramenta de planejamento como forma de atingir os seus objetivos. O orçamento como ferramenta integrante do planejamento tático pode permitir um maior controle de receitas e despesas, além de ser um auxílio nas tomadas de decisão juntamente com o planejamento estratégico, sendo possível definir uma direção para onde a organização deve seguir.

Para o alcance dos resultados projetados, é de extrema importância o acompanhamento dos gestores, tendo em mente a importância da sua implantação formal, atingir metas nele prescritas e que o sistema esteja alinhado com as informações diárias.

O orçamento bem elaborado pode definir o quanto uma empresa pode crescer em um determinado espaço de tempo, sendo necessária uma comunicação mais relevante entre todos os setores da organização e que as trocas de informações sejam mais frequentes diante de tal situação.

O simples fato de implantar o orçamento na organização não baseia apenas em metas a serem atingidas ou observar se a empresa obteve lucro ou prejuízo. O orçamento traz diversas vantagens para o gestor, como definir o quanto a empresa pretende vender, quanto ela pretende gastar com mão de obra ou com investimentos em maquinários, ajuda o gestor nas tomadas de decisões, e o quanto a organização pretende crescer dentro de um período estimado.

Em sintonia, o orçamento tático deve estar na mesma direção que o planejamento estratégico, suas missões bem definidas, valores que guiam os negócios e a visão de como a empresa deseja ser vista daqui a alguns anos, para que juntos sejam de extrema importância no auxílio ao gestor nas tomadas de decisões.

Diante disso, surge o problema que resultou o desenvolvimento do presente trabalho: *Qual a importância da implementação do planejamento orçamentário empresarial no controle das despesas, receitas e no alcance do resultado operacional?*

O trabalho delimita-se em mostrar o quanto o orçamento bem elaborado traz com eficácia melhorias e resultados nas organizações, através da elaboração de rotinas fundamentadas na aplicação e implantação do orçamento.

Para elaborar um orçamento é necessário um estudo e participação de todas as áreas se possível, elaborar com base nos resultados anteriores, processos estatísticos, experiência da equipe, previsão de acontecimentos do resultado.

O que se pretende demonstrar no levantamento teórico sobre a matéria são estudos apresentados em artigos, livros e trabalhos acadêmicos que tratam da importância do orçamento nas organizações.

Este trabalho teve como objetivo geral demonstrar a importância de um bom planejamento orçamentário para que as organizações tenham um equilíbrio e fluxo financeiro nivelado.

A partir do objetivo geral, o trabalho teve como objetivos específicos conceituar (i) o planejamento estratégico, tático e operacional; (ii) apresentar as etapas que do orçamento; (iii) apresentar vantagens que o orçamento trás para as organizações; (iv) apresentar limitações no desenvolvimento e implantação do plano orçamentário.

3.2 MATERIAL E MÉTODOS

Com base no objetivo proposto, o presente artigo utilizou o método de pesquisa exploratório. Segundo Vergara (2010, pag.42), “a investigação exploratória, que não deve ser

confundida com leitura exploratória, é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipótese que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa”.

Quanto aos procedimentos foi utilizada a pesquisa bibliográfica que para Fonseca (2002) ela é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Ainda segundo o mesmo autor, existem pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta. Segundo VERGARA (2010, pag.43) o material “fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma”.

É também classificada como pesquisa bibliográfica, devido a utilização de material acessível ao público em geral, como livros, artigos e balanços sociais já publicado, embora esses sejam apresentados de formas excessivamente agregados (VERGARA 2010, pag.46).

A pesquisa nesse artigo não se aplica ao método documental, pois todo material utilizado está disponível em portais de internet, bibliotecas, artigos ou livros para acesso ao público. Não será utilizado nenhum material com uso restrito ou que possua licença para uso.

Quanto à natureza, é uma pesquisa qualitativa, uma vez que se propõe a explicar e compreender o resultado não de forma numérica, mas de forma a entender de maneira mais profunda os resultados obtidos. É importante perceber que é um tipo de investigação que considera apenas aspectos subjetivos que não podem ser traduzidos em números. No entanto, vale observar que a partir desta pesquisa pode ser criada uma hipótese, e esta pode ser testada usando-se a pesquisa quantitativa.

3.3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A dinâmica do mercado e a competitividade tem levado as organizações a se adaptarem de forma cada vez mais rápida às exigências dos fornecedores, clientes e acionistas (FRANGIOTTI, 2010).

Sendo assim, é necessária uma preparação das organizações para perpetuar no mercado competitivo atual, onde a elaboração de um bom orçamento empresarial passa a ser fundamental, não só na gestão das receitas e despesas, como no direcionamento das diretrizes do planejamento estratégico.

Welsch (1983) define o orçamento empresarial como um enfoque sistemático e formal à execução das responsabilidades de planejamento, coordenação e controle da administração.

Desse modo o orçamento se torna um valioso instrumento na participação do planejamento e nas tomadas de decisões, em especial aquelas áreas pelas quais cada funcionário é responsável.

É possível afirmar que a função de planejamento é uma das mais importantes no processo de gestão das empresas. Aquelas que não optam por desenvolver um planejamento ou um orçamento enfrentam dificuldades para se posicionarem diante das pretensões que almejam alcançar.

O planejamento empresarial pode ser dividido em três tipos distintos: Planejamento Estratégico, Planejamento Tático e Planejamento Operacional.

3.3.1 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico segundo Oliveira (2002) pode ser conceituado como o conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes e planos para atingir os objetivos pré-estabelecidos, coordenado de forma a definir em que atividade se encontra a empresa, que tipo de empresa ela é ou como deseja ser.

Simons (1995, *apud* LUNKES 2010, pg. 17) assevera que os gestores devem usar quatro alavancas básicas do planejamento estratégico: sistema de crenças – prover valores, finalidade e direção para a organização; sistema de fronteiras – estabelecem limites à ação; sistema de controle diagnóstico – sistemas mais convencionais de *feedback*; e sistemas de controle interativos.

O orçamento é a etapa do processo de planejamento estratégico em que se estima e determina a melhor relação entre resultados e despesas para atender as necessidades, características e objetivos da empresa no período vindouro (SUAVE, LUNKES, ROSA, SOARES, 2013).

Frezatti (2000, *apud* FONTANA 2011, pg. 22) enfatiza que as estratégias mostram como os objetivos podem ser alcançados, além de especificarem as ações propriamente ditas.

Padoveze (2003, pg. 98) complementa que a estratégia a ser adotada deve estar alinhada com a missão, as metas e os objetivos da empresa.

Abaixo é apresentada a Figura 1 de Kaplan e Norton (2000) que mostra a necessidade de converter estratégia em processo contínuo:

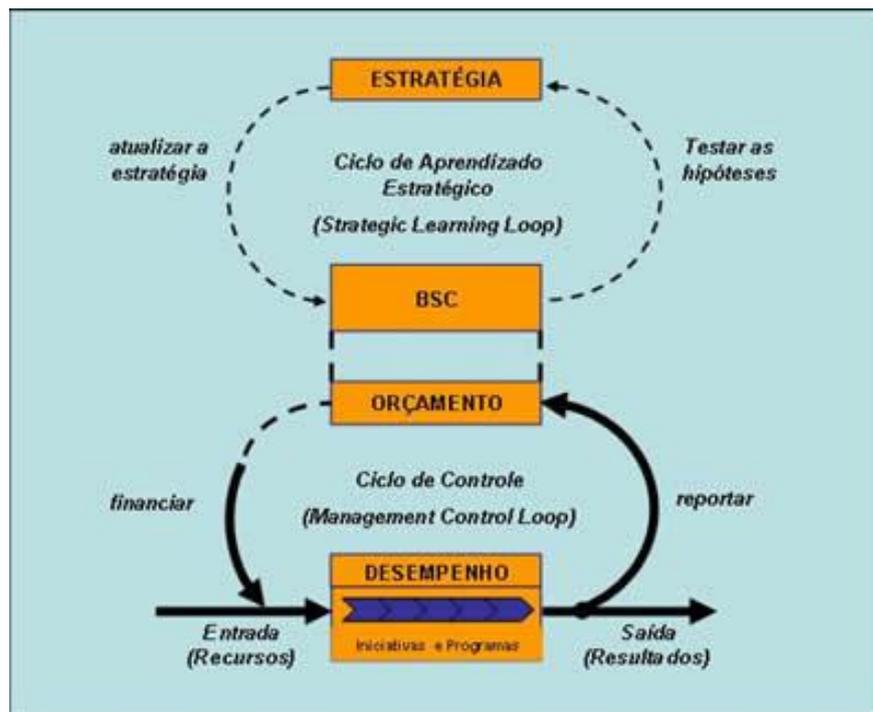


Figura 1: Loop da estratégia
Fonte: Kaplan e Norton. 2000

Segundo Kaplan e Norton (2000), para a implantação do planejamento estratégico, uma ferramenta que tem se destacado bastante é o *Balanced Scorecard*, cujo objetivo é ajudar as empresas a melhorar seu sistema de informações estratégico através de mensuração financeira e não financeira, com indicadores que nortearão o processo de gestão do planejamento e da execução.

Para Kaplan e Norton (2000), o *BSC* nasceu como um novo sistema de medição de desempenho avaliando indicadores financeiros e não financeiros e acabou tornando-se um novo sistema gerencial.

Ainda segundo Kaplan e Norton (2000), torna-se importante o alinhamento entre o planejamento estratégico e a execução do orçamento, quando os ciclos de controle do que foi planejado e realizado passam a ter uma configuração sistêmica em relação do desempenho da organização, conforme ilustrado na figura 1.

3.3.2 Planejamento Tático

Para Lunkes (2010, p.19), com o planejamento tático é possível realizar verificação e acompanhamento de medidas gerais em níveis de unidade, além de avaliar os gestores em níveis intermediários através de medidas qualitativas e quantitativas.

Para verificar se os objetivos estão sendo alcançados, é essencial utilizar o controle tático, que é constituído por indicadores e metas estipulados pelos gestores.

Segundo Oliveira (2007, *apud* JOSÉ, 2012, p. 31), o planejamento tático é uma metodologia administrativa que objetiva o aperfeiçoamento de determinada área de resultado e não a empresa como um todo.

Para Ackoff (1974, *apud* JOSÉ, 2012, p. 31) o planejamento tático é a seleção de meios para o alcance de metas específicas, metas estas que normalmente são determinadas por um nível mais elevado da organização.

Segundo José (2012, p. 31), o planejamento tático busca o desempenho esperado com foco nas diversas áreas da organização, não observando a empresa como um todo.

Com um período bem curto, o planejamento tático deve identificar as funções de cada área, e saber quais os planos específicos serão abordados e que devem estar alinhados as diretrizes do planejamento estratégico.

3.3.3 Orçamento

O orçamento é considerado um plano de atividades futuras que visa estabelecer metas e objetivos por departamentos dentro das organizações.

Para Boisvert (1990) o orçamento apresenta as previsões quantitativas de maneira estruturada. Apresenta também os valores dos projetos e planos de uma maneira materializada.

Welsch (1983) define o orçamento como um plano administrativo que aborda todas as fases operacionais para um período futuro estabelecido.

Segundo Lunkes (2010), toda estrutura orçamentária deverá ter a configuração conforme abaixo na Figura 2 que reflete todo conteúdo teórico já descrito anteriormente, e que facilita a visualização de todas as etapas a serem mensuradas e projetadas do orçamento.

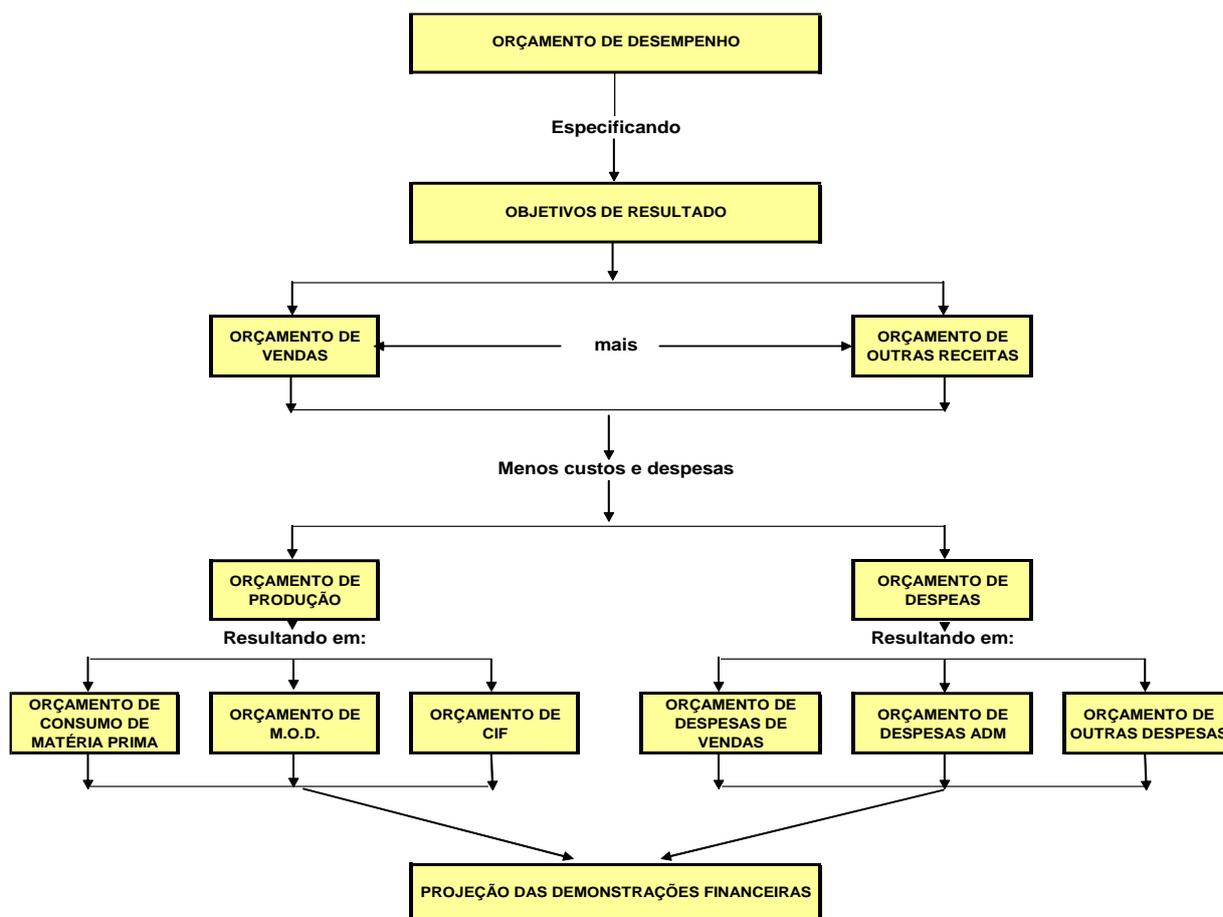


Figura 02: Estrutura básica do orçamento

Fonte: Kaplan e Norton (2000)

O orçamento é peça chave que integra o Planejamento Tático que pode ser dividido em etapas conforme apresentado a seguir.

3.3.3.1 Orçamento de vendas

O orçamento de vendas é elaborado em cima de previsões de vendas de um determinado período. Ele estipula a quantidade de cada produto que deve ser comprado para revenda ou de serviços que a empresa pretende prestar, define o preço a ser praticado, impostos e a receita a ser gerada. Pode-se orçar também a quantidade de clientes a serem atendidas, as condições básicas dessas vendas, formas de pagamentos (à vista ou a prazo), entre outras informações.

Para Lunkes (2010, pag. 42), inicia-se o estabelecimento do orçamento de vendas ao definir os fatores limitadores ou receitas.

Além dos fatores internos, os fatores externos devem ser analisados com calma e pretensão, tais como, mercado, competitividade, economia, governo, tecnologia e ambientes sociais e culturais. Há muitos fatores que podem influenciar nas estimativas de vendas. Há

empresas que estimam ou combinam informalmente informações de muitas fontes diferentes ou usam programas de computação, econometria e análise de regressão (LUNKES, pag. 43).

Para Jackson e Sawyers (2001) outros fatores que pode ser utilizado na elaboração do orçamento de vendas são:

- Dados históricos, como tendência de vendas da empresa, competidores e a indústria (se disponível);
- Tendência econômica, tais como taxas inflacionárias, taxas de juros, crescimento da população e gastos pessoais.
- Fatores por região podem afetar as vendas de maneiras positivas ou negativas;
- Impacto de novos produtos entrantes no mercado ou mudanças na linha de produtos inteira;
- Outros fatores, como eventos políticos e legais e mudanças de tempo.

Estes fatores apontados podem variar de empresas para empresas, dependendo de cada ramo de atividade.

Depois de elaborado todo orçamento de vendas, passa-se a elaboração do orçamento de produção, para que este atenda às necessidades pré-estabelecidas.

3.3.3.2 Orçamento de produção

O objetivo do orçamento de produção é garantir que a produção seja suficiente e atenda toda demanda prevista no orçamento de vendas.

Wood e Sangster (1996, *apud* LUNKES, 2010, pag. 44), descrevem que nas estimativas de produção é preciso levar em consideração fatores como espaço de armazenamento, disponibilidade de mão de obra, prazo de entrega de materiais, capacidade dos equipamentos, entre outros.

Zdanowicz (1989, *apud* LUNKES, 2010, pag. 44) descreve que são necessários os totais em termos de volume, política de estoques, capacidade de produção, adequação das instalações, disponibilidade de matéria-prima e mão de obra e determinação das escalas ou lotes de produção.

Ao planejar o orçamento de produção, a empresa deverá levar em consideração alguns elementos como vendas: a necessidade de produtos acabados em estoque para atender a demanda e ter agilidade na entrega; na fabricação: estoque de matéria prima elevadas para

atender a produção; produtos acabados para garantir estabilidade na fabricação; compras: em maior volume minimizam os custos e despesas gerais na aquisição; e finanças: um menor estoque evita altos investimentos e garante que o dinheiro não fique parado, sem contar o menor risco de perdas e melhorando o fluxo de caixa.

Para a elaboração do orçamento de fabricação, exige-se alguns requisitos:

a) plano de vendas; b) características relativas à armazenagem dos materiais; c) escala econômica de fabricação; d) capacidade máxima de fabricação; e) duração e etapas do processo industrial; f) lotes econômicos de fabricação; g) utilização de mão de obra direta, em face da variação da fabricação; h) arranjos entre os programas de fabricação de produtos de diferentes sazonalidades (SOBANSKI, 2000, *apud* LUNKES, 2010, pag. 45).

Com a elaboração de um bom orçamento de produção pode auxiliar a empresa para que tenha um menor custo no produto, contribuindo para que o departamento de vendas tenha bons resultados esperado.

3.3.3.3 Orçamento de matérias-primas

Após o orçamento de produção ser finalizado, inicia-se então o orçamento de matérias primas. Então o orçamento é encaminhado para o setor de compras, onde todo material necessitado é providenciado. O objetivo é que seja comprado na quantidade e no momento certo ao preço planejado.

Lunkes (2010, pag. 47) assevera que “quantos aos insumos, compra-se matéria prima para suprir os estoques mínimos planejados; as compras podem ser com um período de antecedência ou num processo *just in time*, com entregas quando necessário (*Kanban*)”.

Sobanski (2000, *apud* LUNKES, 2010, pag. 47) “aduz que as matérias primas são bens adquiridos que, no processo, por transformação ou por montagem, se integram nos produtos acabados”.

Para a elaboração do orçamento de matéria-prima é necessário que cumpra os seguintes itens:

Determinação das quantidades de matérias primas exigidas para o atendimento da fabricação e fornecimento das informações à área de compras; Estabelecimento das políticas de estocagem de matérias primas; Elaboração do programa de suprimentos, além de informações sobre qualidade, desperdícios, entre outros; Determinação do custo estimado das matérias primas necessárias à fabricação, incluindo o plano de investimentos e informações à área financeira (LUNKES, 2010, pag. 47).

A função do orçamento de matérias primas é definir os padrões de consumo ou o indicador de quanto será gasto de uma determinada matéria prima e o volume físico de produção, indicador entre consumo de matéria prima e MOD ou de horas de maquinas gastas.

3.3.3.4 Orçamento de custo Mão de Obra

Para o orçamento de mão de obra, será necessário que cada gerente de seus respectivos departamentos se responsabilize pela quantidade que compõe a necessidade da fabricação. São estipuladas as horas necessárias para atender toda a fabricação prevista no orçamento de produção. Devem compor o custo de mão-de-obra direta, todos os custos relativos ao pessoal (salários, encargos, horas extras, etc.).

Para Lunkes (2010) o objetivo central do orçamento de mão de obra direta é estimar o quanto de recursos humanos e as etapas que a envolvem serão necessários.

O orçamento de mão de obra direta tem como procedimento a determinação do número de horas necessárias para produzir cada produto, taxas médias de remuneração por departamento, centro de custos ou operação (LUNKES, 2010, pag. 48).

3.3.3.5 Orçamento de custos indiretos

O orçamento de custos indiretos passa a ser de responsabilidade também de seus gerentes dos respectivos departamentos. São custos indiretos de produção, todos os gastos incorridos indiretamente pelos departamentos ou produtos.

[...] custos indiretos de fabricação abrangem todos os custos fabris que não podem ser classificados como mão de obra direta e matéria prima, e são incorridos em nível de departamento ou em nível da fabricação como um todo; são custos com mão de obra indireta, depreciação, material de escritório e assim por diante. (SANVICENTE E SANTOS, 2000, *apud* LUNKES 2010, pag. 49).

Zdanowicz (1989, *apud* LUNKES 2010, pag. 49) descreve que também fazem parte dos custos indiretos de fabricação os seguintes: seguros, alugueis, serviços de terceiros, energia elétrica, água, entre outros.

3.3.3.6 Orçamento de despesas gerais

O Orçamento de despesas administrativas são todas as despesas necessárias para a gestão das operações de uma empresa, ou seja, pessoal, telefones, material de escritório, depreciação de máquinas e equipamentos de escritório, dentre outros. A elaboração fica por conta dos gerentes de cada área, o departamento de contabilidade pode auxiliar fornecendo dados e históricos de despesas de cada setor.

Para Zdanowicz (1989), essas despesas estão ligadas à alta administração da empresa, ao pessoal burocrático e aos gastos de expediente, incluindo custos comerciais, marketing, custos financeiros e tributários.

Para ter um melhor controle, o orçamento de custos indiretos, podem ser ligados com as despesas em departamentos. Essa união é para estabelecer como os gerentes estão controlando os gastos e despesas de suas respectivas áreas.

[...] as proposições orçamentárias dos setores administrativos devem conter: custos básicos por centro de lucro, atividades do setor, exposição de atividades que possam ser restringidas e atividades que possam ser ampliadas. (ZDANOWICZ, 1989).

O orçamento de despesas na praticas, é preparado por diferentes gerentes. Para Lunkes (2010, pag. 51), “o gerente de vendas elabora o orçamento de despesas de vendas, e o gerente de administração é responsável pelo orçamento de administração, e assim sucessivamente para os demais departamentos”.

3.3.3.7 Orçamento de capital (Investimento)

O Orçamento de Capital é um procedimento no qual empresa avalia e classifica investimentos consideráveis. Estes investimentos podem envolver grande volume de capital, e com efeito em longo prazo.

Para Lunkes (2010, pag. 56) “as empresas que querem permanecer competitivas necessariamente terão que investir montantes cada vez maiores de recursos em seus ativos”. Segundo o mesmo autor, ele ressalta que as necessidades e os cenários mudam a qualquer momento, portanto, é importante que não aja erro ao definir, elaborar e programar investimentos de longo prazo (LUNKES, 2010).

3.3.3.8 Orçamento de caixa

O objetivo do orçamento de caixa é garantir que a empresa tenha em caixa, recursos monetários que consigam atender as operações da empresa durante o período orçado. Outro objetivo é assegurar as datas que ocorrerão os pagamentos e recebimentos de contas para que não haja atraso e isso não gere outras despesas.

O orçamento de caixa é um dos últimos a serem elaborados, porém isso, não o faz menos importantes que os outros. Caso haja qualquer alteração referente no saldo de caixa previsto exige revisão dos demais orçamentos.

[...] o orçamento de caixa pode ajudar a empresa a equilibrar o caixa, identificando deficiência de recursos monetários com antecedência, o que pode levar a empresa a buscar empréstimos a juros menores, como também a estimar os excessos de recursos, permitindo projetar investimento com certa antecedência. (LUNKES, 2010, pag. 55).

Através do fluxo de caixa, o orçamento de caixa pode relacionar as entradas e saídas previstas em caixas. As principais finalidades do orçamento de caixa podem ser assim esquematizadas:

a) Indicar a posição financeira provável em resultado das operações planejadas; b) indicar o excesso ou a insuficiência de disponibilidades; c) indicar a necessidade de empréstimos ou a disponibilidade de fundos para investimentos temporários; d) permitir a coordenação dos recursos financeiros em relação a: (1) capital de giro total; (2) vendas; (3) investimentos; e (4) capital de terceiros; e) estabelecer bases sólidas para a política de crédito; f) estabelecer bases sólidas para o controle corrente de posição financeira. (WELSH, 1983) (ZDANOWICZ, 1983).

Desenvolver o orçamento de caixa é de suma importância para envolver a projeção de entradas e saídas prováveis, fazendo assim, que a empresa consiga enxergar sua provável situação financeira futura. Nesse caso, o gestor poderá avaliar a variação de receitas, custos e investimentos. Esta avaliação é importante para indicar excessos ou necessidades de fundos, como melhor coordenar e controlar a posição financeira (LUNKES, 2010).

3.3.3.9 Orçamento de resultado

O orçamento de demonstração do resultado tem como objetivo demonstrar todo resultado projetado a partir dos orçamentos operacionais, como: orçamento de vendas, orçamento de produção e orçamento de despesas operacionais.

É neste orçamento que podemos verificar o quanto a empresa obteve de lucro ou prejuízo de um determinado período projetado, na maioria das vezes as empresas esperam o lucro líquido.

A Demonstração de resultados é uma das peças mais importantes do Orçamento, pois é nessa demonstração que se reflete o resultado final das operações. As atividades de operações são conduzidas em função da “última linha” da Demonstração de Resultado, que indica o lucro líquido (ou prejuízo) do período (HOJI, 2010, p.486).

Para Lunkes (2003, pag. 66) “Quando todas as peças orçamentárias estiverem preparadas, pode-se elaborar o orçamento geral, determinando o resultado do período”. Para a

projeção de resultado, é necessário reunir todas as receitas e despesas de cada peça orçamentária.

Para Lunkes (2003, pag. 66) “Esta projeção permite a análise e a avaliação dos resultados que foram alcançados através do planejamento”.

Verificamos nesse orçamento a composição de vários orçamentos, como orçamento de vendas, orçamento de produção e despesas. É nessa parte que o gestor alcançará os resultados após análises e observar se houve êxito em seus esforços.

3.3.3.10 Orçamento do Balanço Patrimonial

Para Lunkes (2010) o balanço patrimonial projetado poderá ser apresentado na forma de comparabilidade entre os exercícios encerrados no ano anterior e o orçado. O balanço patrimonial poderá ser projetado ao encerramento de cada mês, trimestre ou ano.

Com o balanço patrimonial projetado concluído pode-se calcular alguns índices financeiros importantes para análise, como por exemplo, os índices de liquidez geral e seca. Além de refletir a origem de recursos pertinentes a empresa, demonstrada pelo patrimônio líquido (CREMONEZZI, SILVA, SILVA, SILVA, 2010).

[...] apuram-se o superávit ou déficit de caixa, o lucro do exercício, necessidade de capital de giro etc, e, com esses dados é possível determinar a capacidade de expansão dos negócios e direcionar os recursos disponíveis para maximizar o resultado operacional. (HOJI, 2010, p.486).

O balanço patrimonial é fundamental para manter o controle de custos e acompanhar seu patrimônio. Vale ressaltar que sua utilização não se limita apenas aos fins contábeis: o balanço patrimonial também permite à empresa ter uma visão sólida da sua evolução em um determinado período de tempo, já que demonstra todos os seus ativos e passivos.

3.3.3.11 Vantagens do orçamento

Para Feltrin, Buesa (2013), as vantagens de desenvolver um plano orçamentário estão principalmente no estabelecimento de metas que devem ser atingidas e na definição de responsabilidade dos diversos departamentos. Assim, essa ferramenta gerencial obriga os envolvidos a trabalharem em sintonia, comprometidos com o resultado global e não individual.

Segundo Padoveze (2005) as maiores vantagens do orçamento são resumidas em:

a) compete os administradores a pensar à frente pela formalização de suas responsabilidades para planejamento.

b) fornece expectativas definidas que representam a melhor estrutura para julgamento de desempenho subsequente.

c) 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.

Hoji e Silva (2010 p.22; *apud* MIRANDA, ROSA E BATISTA, 2017) apresentam as seguintes vantagens para o orçamento empresarial: formalização das responsabilidades pelo planejamento e pelo resultado que deve ser obtido por cada gestor; definição prévia dos resultados que devem ser alcançados em determinado prazo, o que obriga os gestores a tomarem decisões mais consistentes; facilidade na delegação de poderes, pois define as responsabilidades de cada gestor e tende a melhorar a utilização dos recursos, bem como ajustá-los às atividades prioritárias, permitindo a integração das atividades de diversas áreas para atingir o objetivo global.

Lunkes (2010), também aborda a importância e os benefícios da implementação do orçamento nas organizações, conforme abaixo:

O orçamento exige a definição prévia de objetivos, diretrizes, políticas e medidas de desempenho para as unidades de responsabilidade; força a comunicação, a integração e a participação ao longo da organização; obriga os colaboradores a focar o futuro, e não se ater a problemas diários da organização; formação de uma estrutura com atribuição de responsabilidade; proporciona uma visão sistêmica das operações, identificando e eliminando as restrições e os gargalos, gerando maior eficiência, eficácia e economia as operações; motivar os colaboradores ao longo da organização e as metas podem ser a base para a remuneração variável. (LUNKES, 2010, p. 36).

Com as vantagens apresentadas acima, outro ponto que se pode ressaltar é a necessidade da fixação dos objetivos, exige-se também a quantificação das previsões, pontualidade nas entregas de dados e confiabilidade das informações contábeis.

3.3.3.12 Limitações do orçamento

O orçamento é um planejamento de despesas e receitas futuras tendo como base as despesas e receitas ocorridas no passado, ajustando-o às projeções de aumento ou declínio, conforme decisões do plano estratégico. Devido a isto, é necessário um acompanhamento diário fazendo um comparativo do orçado com o realizado, visto que as chances de erro do planejado são grandes.

O planejamento dos resultados orçados não garante sucesso, é preciso administrar as limitações ajustando à realidade do ambiente em que a empresa está inserida (HOJI, 2010, P.23; *apud* MIRANDA, ROSA E BATISTA, 2017).

Para Padozeve (2008, p. 508; *apud* JOSÉ, 2012, p.45) o orçamento possui limitações como algumas citadas:

- Engessamento em demasia da empresa impedindo a criatividade dos gestores;
- Impossibilidade da sua utilização em situação de crônica variação de preço;
- Altamente consumidor de tempo e recursos e criador em excesso de rotinas contábeis.

Outras limitações são de grande importância considerar, como alto custo. Para um bom plano orçamentário, é necessário um *software* que se alimente das informações necessárias para demonstrar os resultados necessários para os gestores.

O orçamento empresarial possui algumas desvantagens, por exemplo, todo planejamento orçamentário começa pelo menos quatro meses antes do início do ano fiscal, ou seja, é demorado e com ênfase em curto prazo, geralmente um ano. Apesar de usarem computadores para o acompanhamento, o planejamento absorve até 30% do tempo da gerência; outro ponto a se observar, num sistema de processo orçamentário tradicional, metas de custo inflexíveis podem ter o efeito de limitar o volume de negócios assumido por uma unidade; o orçamento entende que existe um limite fixo no fim do ano fiscal, quando lucros, custos e outros elementos são medidos em relação às metas do orçamento, àquela altura, ultrapassadas. (HOPE E FRASER, 2003; *apud* FIGUEIREDO, CHEDID E NETO, 2010, p. 348).

3.3.4 Planejamento Operacional

Para Welsch (1983), o controle operacional pode ser definido como a ação necessária para assegurar a realização dos objetivos, planos, políticas e padrões estabelecidos.

Segundo Anthony (1970), “o orçamento está intimamente associado com o controle, que é o processo de assegurar que os recursos sejam obtidos e aplicados efetiva e eficientemente na realização dos objetivos da empresa”.

Para Lunkes (2010) o orçamento geral é elaborado de acordo com as diretrizes e os objetivos fixados no planejamento estratégico e tático.

Watts (1996 *apud* LUNKES, 2010 P. 21) complementa que para existir controle orçamentário efetivo são necessários pelo menos quatro condições. Primeiro a determinação prévia dos objetivos, caso contrário não há meta para atingir, segundo, as medidas de causa e

efeito devem existir, terceiro, os fatores devem ser mensuráveis e quarto, a ação corretiva deve ser possível.

É necessário algum tipo de controle para garantir que a empresa atinja seus objetivos. Uma vez estipulados os objetivos, os planos orçamentários devem ser conduzidos aos fins especificados nos objetivos.

Para Lunkes (2010, pag. 21), o processo orçamentário pode ser muito formal nas grandes organizações com equipes e comitês montados para sua elaboração e monitoramento. Por outro lado, nas pequenas empresas, o proprietário pode elaborar o orçamento de maneira bem mais simples e saindo das formalidades.

3.3.4.1 Execução do orçamento

É nessa parte que a execução do planejamento orçamentário se torna realidade. Esta execução do orçamento contribui para garantir a eficácia da organização e o comando que vai possibilitar a difusão dos planos. Isso serve para coordenar as diversas unidades da empresa, motivando e avaliando os gestores e empregados (BOISVERT, 1999).

Entre os principais elementos da execução, pode-se destacar a avaliação do processo, os objetivos e as finalidades, informações utilizadas e os aspectos comportamentais do orçamento (SUAVE, LUNKES, ROSA, SOARES, 2013).

Todos os funcionários da empresa devem ser envolvidos na execução, principalmente os gerentes e supervisores, pois eles que irão acompanhar o dia a dia e identificar se as metas implantadas estão sendo alcançada. Os outros funcionários devem acompanhar junto aos seus gestores, pois dependerão deles também para haver uma atuação significativa em busca dos resultados.

3.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo possibilitou demonstrar o quão importante é o plano orçamentário nas organizações. Tal planejamento é importante para o estabelecimento de metas que a organização deseja atingir, definindo as responsabilidades dos diversos departamentos a fim de contribuírem para o alcance dos resultados.

Esta ferramenta possibilita também o trabalho em sintonia da equipe e o comprometimento dos mesmos com os objetivos estratégicos da organização.

Desta forma, o objetivo geral do presente trabalho foi atingido pois foi apresentado a importância do plano orçamentário nas organizações.

Os objetivos específicos também foram atingidos ao se conceituar o planejamento estratégico, tático e operacional; apresentar as etapas do orçamento; apresentar as vantagens que o orçamento trás para as organizações e apresentar as limitações do seu desenvolvimento e implementação.

Um bom plano orçamentário é desenvolvido a partir da área estratégica da organização, estratégias estas que são repassadas para as áreas táticas e depois para o operacional da organização onde ocorrerá a execução desse orçamento. Cabe ao tático fazer um acompanhamento do andamento do que foi planejado e repassar as informações para o estratégico para avaliar e verificar a necessidade de correções.

O objetivo de um plano orçamentário é traçar um caminho por onde a organização deve seguir com respeito ao resultado financeiro, pois, sem planejamento não é possível ter uma visão de onde chegar. É através do plano orçamentário que a organização irá equilibrar seus custos e garantir que ela tenha equilíbrio financeiro.

3.5 REFERÊNCIAS

ANTHONY, Robert N. **Contabilidade Gerencial - Introdução à Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1973.

BACELLAR, G. S.; SANTOS, R. L. dos; GIMENES, R. M. T. **Avaliação Do Orçamento Empresarial Como Instrumento De Controle De Gestão: Um Estudo De Caso Em Uma Indústria De Alimentos**. Disponível em <<http://revistas.unipar.br/index.php/empresarial/article/viewFile/3990/2486>> Acesso em: 21 de abril de 2018.

BOISVERT, H. **Contabilidade por atividades: contabilidade de gestão: práticas avançadas**. São Paulo: Atlas, 1999.

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

CREMONEZZI, Alves Aleandra, SILVA, Barreira Aline, SILVA Candido Jéssica, SILVA Russafa Cristina Taianne. **Orçamento Empresarial: Uma Revisão Teórica**. Disponível em <<https://docplayer.com.br/2050648-Orçamento-empresarial-uma-revisao-teorica.html>> Acesso em 23 de outubro de 2018.

FELTRIN, Débora. BUESA, Natasha Young. **Orçamento Empresarial Uma Ferramenta para Tomada de Decisão**– Disponível em <<http://docs.uninove.br/artefac/publicacoes/pdf/v4-n1-2013/debora.pdf>> Acesso em: 05 de novembro de 2018.

FERREIRA, Fernanda Baldasso. DIEHL, Carlos Alberto. **O Orçamento Empresarial E Suas Relações Com O Planejamento Estratégico**. Disponível em <<http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/pensarcontabil/article/viewFile/1339/1231>> Acesso em: 15 de Abril de 18.

FIGUEIREDO, Eduardo Faleiros de. CHEDID, Salim Elias. NETO, Alfredo José Machado. **Cenários E Orçamento Empresarial: Aplicação Prática Da Metodologia De Prospecção No Magazine Luiza**. Disponível em: <http://legacy.unifacef.com.br/novo/xi_encontro_de_pesquisadores/Trabalhos/Encontro/Eduardo%20Faleiros%20de%20Figueiredo,%20Salim%20Elias%20Chedid,%20Prof%20D....pdf> Acesso em: 05 de outubro de 2018.

FONTANA, Patriele de Faveri. **Planejamento Estratégico E Orçamento: Ferramentas Essenciais Para O Alcance Dos Objetivos Empresariais**. Disponível em <<http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/547/1/Patriele%20de%20Faveri%20Fontana%20.pdf>> Acesso em: 25 de outubro de 2018.

FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da pesquisa científica**. Ceará: Universidade Estadual do Ceará, 2002.

FRANCO, Amorim Vieira Maira, DANTAS, A. N. A Maria Otilia **Pesquisa Exploratória: Aplicando Instrumentos De Geração De Dados – Observação, Questionário E Entrevista**

Disponível em <http://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2017/25001_13407.pdf> Acesso em: 16 de setembro de 2018.

FRANGIOTTI, Anderson Tadeu. **Elaboração do orçamento empresarial com base na geração de valor.** Disponível em <<https://docplayer.com.br/9313701-universidade-de-sao-paulo-faculdade-de-economia-administracao-e-contabilidade-de-ribeirao-preto-departamento-de-administracao.html>> Acesso em: 05 de novembro de 2018.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira E Orçamentária.** Volume 9 - São Paulo: Atlas, 2010.

JACKSON, Steve, SAWYERS, Roby. **Managerial Accounting: A focus on Decision Making.** Orlando: Harcourt College Publishers, 2001.

JOSE, Marina Cavanholi. **Orçamento Empresarial: Uma Proposta De Implantação Em Uma Empresa De Fação De Cocal Do Sul/Sc.** Disponível em <<http://repositorio.unesc.net/handle/1/1747>> Acesso em: 25 de outubro de 2018.

LAZZARI, Marcela, CARRARO, H. W. Beatriz, Wendy, **Implantação Do Orçamento De Caixa Em Empresas De Pequeno.** Disponível em <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/148438/001001356.pdf?sequence=1>> Acesso em: 17 de junho de 2018.

LUNKES, João Rogério **Manual De Orçamento.** São Paulo: Atlas, 2010.

KAPLAN, Robert S. & NORTON David P. **Organização Orientada Para A Estratégia: Como As Empresas Adotam O Balanced Scorecard Prosperam No Novo Ambiente De Negócios.** Rio de Janeiro: Campus. 2000.

MIRANDA, Jayne Mayara de. ROSA, Suani Luiza Dalla. BATISTA, Thayse Mariane. **Orçamento Empresarial: Um Estudo Sobre Suas Vantagens E Limitações Nas Indústrias Pesqueiras Da Associação Dos Municípios Da Foz Do Rio Itajaí – AMFRI.** Disponível em <<https://siaiap32.univali.br/seer/index.php/cccg/article/view/11524>> Acesso em: 21 de Junho de 2018.

MONTEIRO, Luciana Maria Nascimento. **Orçamento Empresarial: Uma Ferramenta Para Tomada De Decisão Em Uma Empresa No Ramo De Concessionária De Veículos – REPAE, Volume 2, número 1 – 2016**

MORALES, Galindo Paulo Pedro **A Importância Do Orçamento Para As Empresas.** Disponível em <https://www.catho.com.br/cursos/index.php?p=artigo&id_artigo=1130&ano=2009&acao=exibir> Acesso em: 21 de junho de 2018.

MUCCI, Daniel Magalhães. FREZATTI, Fábio. DIENG, Mamadou. **As Múltiplas Funções Do Orçamento: Análise Das Funções E Da Utilidade Do Artefato Em Uma Empresa Do Setor Elétrico Brasileiro.** - Disponível em <http://www.furb.br/upl/files/especiais/anpcont/2014/279_3.pdf?20141022142721> Acesso em: 06 de novembro de 2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia E Práticas**. 17 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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

PADOVEZE, Clovis Luiz. **Controladoria Estratégica e Operacional Conceitos, Estrutura, Aplicação**. São Paulo: Editora Thompson, 2003.

----- **Controladoria Básica**. 2ª ed. São Paulo: Pioneira, 2005.

SANVICENTE, Antônio Zoratto. SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SUAVE, Ricardo. LUNKES, Rogério João. ROSA, Ereni Cristina Gonçalves. SOARES, Sandro Vieira. **Orçamento: Análise Das Publicações Nas Revistas De Contabilidade Do Brasil** – RACE, Volume 12, n.2 pag. 641-676, jul/dez 2013.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant **Projetos E Relatórios De Pesquisa Em Administração**. São Paulo: Atlas, 2010.

WELSCH, G. A. **Orçamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 1983.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo possibilitou demonstrar o quão importante é o plano orçamentário nas organizações. Tal planejamento é importante para o estabelecimento de metas que a organização deseja atingir, definindo as responsabilidades dos diversos departamentos a fim de contribuírem para o alcance dos resultados.

Esta ferramenta possibilita também o trabalho em sintonia da equipe e o comprometimento dos mesmos com os objetivos estratégicos da organização.

Desta forma, o objetivo geral do presente trabalho foi atingido pois foi apresentado a importância do plano orçamentário nas organizações.

Os objetivos específicos também foram atingidos ao se conceituar o planejamento estratégico, tático e operacional; apresentar as etapas do orçamento; apresentar as vantagens que o orçamento trás para as organizações e apresentar as limitações do seu desenvolvimento e implementação.

Um bom plano orçamentário é desenvolvido a partir da área estratégica da organização, estratégias estas que são repassadas para as áreas táticas e depois para o operacional da organização onde ocorrerá a execução desse orçamento. Cabe ao tático fazer um acompanhamento do andamento do que foi planejado e repassar as informações para o estratégico para avaliar e verificar a necessidade de correções.

O objetivo de um plano orçamentário é traçar um caminho por onde a organização deve seguir com respeito ao resultado financeiro pois, sem planejamento não é possível ter uma visão de onde chegar. É através do plano orçamentário que a organização irá equilibrar seus custos e garantir que ela tenha equilíbrio financeiro.

5. REFERÊNCIAS

ANTHONY, Robert N. **Contabilidade Gerencial - Introdução à Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1973.

BACELLAR, G. S.; SANTOS, R. L. dos; GIMENES, R. M. T. **Avaliação Do Orçamento Empresarial Como Instrumento De Controle De Gestão: Um Estudo De Caso Em Uma Indústria De Alimentos**. Disponível em <<http://revistas.unipar.br/index.php/empresarial/article/viewFile/3990/2486>> Acesso em: 21 de abril de 2018.

BOISVERT, H. **Contabilidade por atividades: contabilidade de gestão: práticas avançadas**. São Paulo: Atlas, 1999.

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

CREMONEZZI, Alves Aleandra, SILVA, Barreira Aline, SILVA Candido Jéssica, SILVA Russafa Cristina Taianne. **Orçamento Empresarial: Uma Revisão Teórica**. Disponível em <<https://docplayer.com.br/2050648-Orçamento-empresarial-uma-revisao-teorica.html>> Acesso em 23 de outubro de 2018.

FELTRIN, Débora. BUESA, Natasha Young. **Orçamento Empresarial Uma Ferramenta para Tomada de Decisão** - Disponível em <<http://docs.uninove.br/artefac/publicacoes/pdf/v4-n1-2013/debora.pdf>> Acesso em: 05 de novembro de 2018.

FERREIRA, Fernanda Baldasso. DIEHL, Carlos Alberto. **O Orçamento Empresarial E Suas Relações Com O Planejamento Estratégico**. Disponível em <<http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/pensarcontabil/article/viewFile/1339/1231>> Acesso em: 15 de Abril de 18.

FIGUEIREDO, Eduardo Faleiros de. CHEDID, Salim Elias. NETO, Alfredo José Machado. **Cenários E Orçamento Empresarial: Aplicação Prática Da Metodologia De Prospecção No Magazine Luiza**. Disponível em: <http://legacy.unifacf.com.br/novo/xi_encontro_de_pesquisadores/Trabalhos/Encontro/Eduardo%20Faleiros%20de%20Figueiredo,%20Salim%20Elias%20Chedid,%20Prof%20D....pdf> Acesso em: 05 de outubro de 2018.

FONTANA, Patriele de Faveri. **Planejamento Estratégico E Orçamento: Ferramentas Essenciais Para O Alcance Dos Objetivos Empresariais**. Disponível em <<http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/547/1/Patriele%20de%20Faveri%20Fontana%20.pdf>> Acesso em: 25 de outubro de 2018.

FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da pesquisa científica**. Ceará: Universidade Estadual do Ceará, 2002.

FRANCO, Amorim Vieira Maira, DANTAS, A. N. A Maria Otlia **Pesquisa Exploratória: Aplicando Instrumentos De Geração De Dados – Observação, Questionário E Entrevista** Disponível em <http://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2017/25001_13407.pdf> Acesso em: 16 de setembro de 2018.

FRANGIOTTI, Anderson Tadeu. **Elaboração do orçamento empresarial com base na geração de valor.** Disponível em <<https://docplayer.com.br/9313701-universidade-de-sao-paulo-faculdade-de-economia-administracao-e-contabilidade-de-ribeirao-preto-departamento-de-administracao.html>> Acesso em: 05 de novembro de 2018.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira E Orçamentária.** Volume 9 - São Paulo: Atlas, 2010.

JACKSON, Steve, SAWYERS, Roby. **Managerial Accounting: A focus on Decision Making.** Orlando: Harcourt College Publishers, 2001.

JOSE, Marina Cavanholi. **Orçamento Empresarial: Uma Proposta De Implantação Em Uma Empresa De Fação De Cocal Do Sul/Sc.** Disponível em <<http://repositorio.unesc.net/handle/1/1747>> Acesso em: 25 de outubro de 2018.

LAZZARI, Marcela, CARRARO, H. W. Beatriz, Wendy, **Implantação Do Orçamento De Caixa Em Empresas De Pequeno.** Disponível em <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/148438/001001356.pdf?sequence=1>> Acesso em: 17 de junho de 2018.

LUNKES, João Rogério **Manual De Orçamento.** São Paulo: Atlas, 2010.

KAPLAN, Robert S. & NORTON David P. **Organização Orientada Para A Estratégia: Como As Empresas Adotam O Balanced Scorecard Prosperam No Novo Ambiente De Negócios.** Rio de Janeiro: Campus. 2000.

MIRANDA, Jayne Mayara de. ROSA, Suani Luiza Dalla. BATISTA, Thayse Mariane. **Orçamento Empresarial: Um Estudo Sobre Suas Vantagens E Limitações Nas Indústrias Pesqueiras Da Associação Dos Municípios Da Foz Do Rio Itajaí – AMFRI.** Disponível em <<https://siaiap32.univali.br/seer/index.php/cccg/article/view/11524>> Acesso em: 21 de Junho de 2018.

MONTEIRO, Luciana Maria Nascimento. **Orçamento Empresarial: Uma Ferramenta Para Tomada De Decisão Em Uma Empresa No Ramo De Concessionária De Veículos – REPAAE,** Volume 2, número 1 – 2016

MORALES, Galindo Paulo Pedro **A Importância Do Orçamento Para As Empresas.** Disponível em <https://www.catho.com.br/cursos/index.php?p=artigo&id_artigo=1130&ano=2009&acao=exibir> Acesso em: 21 de junho de 2018.

MUCCI, Daniel Magalhães. FREZATTI, Fábio. DIENG, Mamadou. **As Múltiplas Funções Do Orçamento: Análise Das Funções E Da Utilidade Do Artefato Em Uma Empresa Do Setor Elétrico Brasileiro.** - Disponível em

<http://www.furb.br/upl/files/especiais/anpcont/2014/279_3.pdf?20141022142721> Acesso em: 06 de novembro de 2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia E Práticas**. 17 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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

PADOVEZE, Clovis Luiz. **Controladoria Estratégica e Operacional Conceitos, Estrutura, Aplicação**. São Paulo: Editora Thompson, 2003.

----- **Controladoria Básica**. 2ª ed. São Paulo: Pioneira, 2005.

SANVICENTE, Antônio Zoratto. SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SUAVE, Ricardo. LUNKES, Rogério João. ROSA, Ereni Cristina Gonçalves. SOARES, Sandro Vieira. **Orçamento: Análise Das Publicações Nas Revistas De Contabilidade Do Brasil** – RACE, Volume 12, n.2 pag. 641-676, jul/dez 2013.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant **Projetos E Relatórios De Pesquisa Em Administração**. São Paulo: Atlas, 2010.

WELSCH, G. A. **Orçamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 1983.