

ORÇAMENTO EMPRESARIAL COMO FERRAMENTA DE GESTÃO PÚBLICO X PRIVADO

Giovana Silva Fonseca

Faculdades Integradas Asmec – Ouro Fino
giovanafonseca555@gmail.com

Maria Eduarda Lourenço

Faculdades Integradas Asmec – Ouro Fino
eduardalourencoadm@hotmail.com

Orientador: Prof. Marcos Vinícius Carraro Ramos

Faculdades Integradas Asmec – Ouro Fino
marcosviniciusc@gmail.com

Resumo

De acordo com a pesquisa Sobrevivência de Empresas (2020), realizada com base em dados da Receita Federal e com levantamento de campo, a taxa de mortalidade dessa área de negócios é de 29%. Já as microempresas têm taxa, após cinco anos, de 21,6% e as de pequeno porte, de 17%. Estudos mostram que o motivo deste alto índice de mortalidade das empresas em seus primeiros anos após a inauguração, se dá principalmente pela falta de um planejamento estratégico ou orçamento empresarial robusto aplicado nessas empresas, bem como a falta de conhecimentos técnicos de seus administradores. Dessa forma, o trabalho discorre sobre o processo de planejamento estratégico, com foco no plano orçamentário. A análise crítica sobre seus principais custos e despesas mensais faz com que seja possível, através de forecast, antecipar eventuais riscos ou oportunidades financeiras, sendo possível, então, maximizar a rentabilidade e diminuir as perdas. Para atingir os objetivos propostos da pesquisa, foi apresentado os conceitos relacionados ao processo de elaboração, os principais tipos de orçamentos utilizados no mercado, forma de controle e acompanhamento mensal. A partir desta pesquisa foi demonstrado que a ferramenta utilizada o “orçamento empresarial” orienta os gestores em suas decisões, trazendo mais confiabilidade nos resultados da entidade, o tipo de metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica de modo qualitativo e quantitativo.
Palavras-chave: Planejamento estratégico; orçamento empresarial.

Abstract

According to the Business Survival survey (2020), carried out based on data from the Federal Revenue and a field survey, the mortality rate in this business area is 29%. Micro-enterprises, on the other hand, have a rate of 21.6% after five years and small businesses, 17%. Studies show that the reason for this high mortality rate of companies in their first years after opening, is mainly due to the lack of a robust strategic planning applied in these companies, as well as the lack of technical knowledge of their administrators. In this way, the work will discuss the strategic planning process, focusing on the budget plan. The critical analysis of your main monthly costs and expenses makes it possible, through forecasting, to anticipate possible risks or financial opportunities, making it possible, then, to maximize profitability and reduce losses. To achieve the proposed objectives of the research, the concepts related to the elaboration process, the main types of budgets used in the market, form of control and monthly monitoring will be presented. From this research it was demonstrated that the tool used "budget planning" guides managers in their decisions, bringing more reliability in the entity's results, the type of methodology used was the bibliographic research in a qualitative and quantitative way.

Keywords: Strategic planning; budget planning

1 INTRODUÇÃO

A necessidade de se ter um orçamento vem desde a antiguidade e até nos dias de hoje ainda é uma ferramenta essencial em uma empresa. O objetivo deste trabalho é demonstrar a importância do orçamento empresarial dentro das organizações, tanto a pública como a privada, e demonstrar como a sua implantação contribui para os gestores, enfatizando que, um bom orçamento proporciona às empresas uma melhor eficácia gerencial, fazendo com que se atinjam as metas estabelecidas, visando redução de custos e despesas.

Este trabalho tem a intenção de demonstrar o quanto o orçamento é importante para auxiliar os gestores no processo decisório. Por este motivo a escolha do tema: O orçamento empresarial como ferramenta de gestão PÚBLICO X PRIVADO. Onde a questão de pesquisa será explicar mais sobre o orçamento, seus tipos, conceitos, como é feito e principalmente as diferenças marcantes de um orçamento feito em uma empresa privada e em um órgão público. Também demonstra a importância da organização do orçamento empresarial, em tempos de crises, no trabalho relata um breve resumo de como as empresas foram afetadas com a COVID-19 que acabamos de vivenciar.

O trabalho está dividido em cinco capítulos. O primeiro capítulo aborda a definição de orçamento, seu conceito, os tipos, como funciona o ciclo orçamentário, seu processo de elaboração, execução, controle e avaliação. No capítulo seguinte, o assunto em pauta são as diferenças de um orçamento de empresa pública e de uma empresa privada, mostrando seus conceitos e objetivos.

O terceiro capítulo possui um foco totalmente voltado para as ferramentas de gestão, explicando o que é uma ferramenta de gestão, sua importância para as empresas e explicando como funciona cada ferramenta. No quarto capítulo é abordado o tema COVID-19, e como as empresas tiveram que fazer modificações em seus orçamentos durante a pandemia. Por fim, no quinto capítulo estão as conclusões principais com base na pesquisa realizada.

2 ORÇAMENTO

2.1 CONCEITO DE ORÇAMENTO

Não existe uma única maneira de elaborar e estruturar um orçamento e, conseqüentemente, de como fazer o processo de avaliação e controle. Na obra **Planejamento Orçamentário**, Padoveze (2010), lista os dois principais conceitos existentes, que são importantes, pois dão fundamento para o processo de elaboração do plano orçamentário.

Orçamento de Tendências: Também conhecido como orçamento base histórico, essa forma de elaborar o orçamento consiste em utilizar dados do passado para projeções e definição de planos futuros. Essa prática vem dando bons resultados, pois, de modo geral, os eventos passados são decorrentes de estruturas organizacionais já existentes e, por conseguinte, há forte tendência de tais eventos se reproduzirem, considerando, contudo, a introdução dos novos elementos componentes do planejamento operacional da empresa. E, finalizando o pensamento, Padoveze (2010, p.42) conclui:

seria ingênuo imaginar uma simples reprodução em tendência dos eventos passados, como se fossem replicados no futuro. Na execução do orçamento de tendências sempre preexistirão eventos passados de conhecimento da empresa, que não se repetirão e que, portanto, não serão reproduzidos no orçamento. Da mesma forma, existirão futuros eventos que não terão um passado no qual basear novas estimativas, que deverão ser orçados de outra maneira.

Segundo Padoveze (2010) Orçamento Base Zero: Essa proposta conceitual para elaboração de orçamento faz oposição ao método utilizado no orçamento de tendências. Para esse conceito de budget, entra a filosofia de romper com o passado. Basicamente, consiste em dizer que não se deve partir de observações de dados passados, pois eles podem conter ineficiências que o orçamento de tendências acaba por perpetuar. A proposta do orçamento base zero está em discutir toda a empresa sempre que se elabora o orçamento. Está em questionar cada gasto, cada estrutura, buscando verificar sua real necessidade. Dessa forma, Padoveze (2010, p .42) conclui:

Nessa linha de pensamento cada atividade da empresa será rediscutida, não em função de valores maiores ou menores, mas na razão ou não da sua existência. Concluída a definição da existência da atividade, será feito um estudo, partindo do zero, de quanto deveria ser o gasto para a estruturação e manutenção daquela atividade, e quais seriam suas metas e objetivos. Dessa forma, podemos dizer que o orçamento base zero está

intimamente ligado ao conceito de custo- padrão ideal. Em nosso entendimento, o conceito de orçamento base zero é precursor do conceito mais atual de reengenharia, ou seja, rediscutir a empresa a partir de seus processos e da existência necessária deles.

2.2 TIPOS DE ORÇAMENTO

Padozeve (2010) diz que, basicamente há dois tipos clássicos de orçamentos: o orçamento estático e o orçamento flexível.

2.2.1 Orçamento Estático

De acordo com Clóvis Luís Padoveze (2010), o orçamento estático é o mais comum. Nele, são elaboradas todas as peças orçamentárias a partir da fixação de determinados volumes de produção ou vendas. Esses volumes, por sua vez, 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.

Caso a empresa, durante o período, considere que tais volumes não serão atingidos, parcela significativa das peças orçamentárias tende a perder valor para o processo de acompanhamento, controle e análise das variações, e também como base para projeções e simulações com os dados orçamentários. Apesar de conter um elemento crítico, que é a sua estaticidade e, dessa forma não permitindo alterações, esse tipo de orçamento é muito utilizado por grandes corporações, principalmente em empresas que possuem filiais e operam em vários países, em razão da necessidade de consolidação dos orçamentos de todas as suas unidades, dispersas geograficamente, em um orçamento mestre e único.

Para Padoveze, o orçamento consolidado é importantíssimo para que a organização tenha uma visão geral de seus negócios e dos resultados econômicos esperados para o próximo período, para que então seja submetido à diretoria máxima. No orçamento estático, alterações pontuais de volume em algumas de suas divisões não necessariamente impactarão de forma significativa no total consolidado dos orçamentos.

Porém, pode-se entender que quando os impactos de alterações de volumes em todas as unidades da corporação forem significativos, não há motivo para manter um orçamento estático, que não tenha validade para o processo decisório do período a ser analisado.

2.2.2 Orçamento Flexível

O orçamento flexível veio para solucionar o empeco do orçamento estático. Segundo Padoveze, no orçamento flexível, 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, em que durante o período tais volumes de produção ou vendas se situarão.

Conforme Horngren (1985, p. 137), o orçamento flexível é um conjunto de orçamentos que pode ser ajustado a qualquer nível de atividades. Para elaboração do orçamento flexível é necessário total domínio no que difere custos fixos e variáveis. Os custos variáveis seguirão o volume de atividade, enquanto os custos fixos terão o tratamento tradicional.

Orçamento por Unidade	Dados Unitários			
Níveis de Atividades – Em Unidades		7.000	8.000	9.000
Vendas	\$ 31,00	217.000	248.000	279.000
Materiais e Componentes	\$ 21,00	147.000	168.000	189.000
Outros Custos e Despesas Variáveis	\$ 0,80	5.600	6.400	7.200
Soma – Custos e Despesas Variáveis	\$ 21,80	152.600	174.400	196.200
Margem de Contribuição	\$ 9,20	64.400	73.600	82.800
Orçamento – Gastos Mensais				
Custos Fixos de Manufatura		37.000	37.000	37.000
Despesas Comerciais e Administrativas		33.000	33.000	33.000
Total – Custos e Despesas Fixas		70.000	70.000	70.000
RESULTADO OPERACIONAL		(5.600)	3.600	12.800

Figura 1: Orçamento flexível para vários níveis de atividade de produção ou vendas.

Fonte: PADOVEZE, Clóvis Luís. PLANEJAMENTO ORÇAMENTARIO. 2 ED. SÃO PAULO, 2010.

De acordo com Padoveze (2010), o enfoque do orçamento flexível é não assumir qualquer faixa de quantidade ou nível de atividade esperado para o período. Apenas são realizados os orçamentos dos dados unitários, e as quantidades a serem assumidas serão as realmente acontecidas, à medida que ocorrerem. Entende-se que, apesar de ser um conceito e trazer uma proposta diferente do estático, foge ao fundamento do orçamento, que é prever o que vai acontecer. Esse conceito dificulta a principal atividade do processo orçamentário, que são as projeções de resultado da organização.

Para Wood e Sangster (1996, p. 457), o princípio do orçamento flexível é construir orçamentos em vários níveis de volume, e mostrar que custos e despesas podem variar nos diferentes níveis de fabricação e venda.

2.2.3 Orçamento revisado e corrigido

O conceito de orçamento revisado e orçamento corrigido são derivados do orçamento flexível. O orçamento revisado é um segundo orçamento, que passa a vigorar quando se modifica o volume ou nível de atividade inicialmente planejado, para um outro nível de volume ou de atividade, decorrente de um ajuste de plano.

Em outras palavras, o orçamento revisado é o ajuste efetuado nos volumes planejados dentro do conceito de orçamento estático.

Padoveze (2010), defende que se pode fazer quantos orçamentos revisados sejam necessários. Em suma, toda vez que houver necessidade de ajustar os volumes planejados para outro nível de volume, refaz-se o orçamento com as novas quantidades, e esse novo orçamento é chamado de orçamento revisado, contrapondo-se ao primeiro orçamento, que seria denominado de orçamento original.

$$\begin{array}{l} \text{Orçamento Original (+/-) Ajustes de Volumes} = \text{Orçamento Revisado} \\ \text{(Volumes Planejados)} \qquad \qquad \qquad \text{(Volumes Revisados)} \end{array}$$

Enquanto o orçamento revisado dá-se em função da alteração de volume de produção futura, o orçamento corrigido acontece de forma automática, sempre que houver alteração de preços em função da inflação. É importante ressaltar que nem todas as empresas aceitam pacificamente esse conceito, já que, para muitas delas, as alterações de preços são de responsabilidade dos gestores setoriais e devem fazer parte das variações orçamentárias e justificadas, mesmo que ocasionadas pelo fenômeno inflacionário.

Padoveze (2010), acredita que se as alterações de preços forem decorrentes de inflação e, principalmente, de eventos pactuados contratualmente (cláusulas de reajustes com base em índices de inflação futura), ou impostas pelo governo mediante suas taxas e preços administrados, é aceitável a adoção desse conceito de orçamento, já que não há uma possibilidade clara de controle a ser realizado pelo gestor do orçamento.

Dessa forma, conclui-se que a correção automática de orçamentos por outras variações de preço que não sejam decorrentes de cláusulas de reajustes ou preços impostos, quando cabe atuação e, portanto, controlado pelo gestor, não deve ser incorporada automaticamente ao orçamento.

$$\begin{array}{l} \text{Orçamento Original (+/-) Variação de Preços} = \text{Orçamento Corrigido} \\ \text{(Preços Originais)} \qquad \qquad \text{Por Inflação} \qquad \qquad \text{(Preços Corrigidos)} \end{array}$$

2.2.4 Budget e Forecast

Segundo Padoveze (2010), após a elaboração do orçamento, uma das principais atividades da controladoria responsável pela empresa é o controle realizado sob seus resultados através de projeções. A terminologia inglesa budget é a mais utilizada entre as empresas transnacionais e refere-se basicamente ao orçamento dentro do conceito estático. A terminologia forecast é utilizada para o conceito de projeções. É muito comum, nas empresas transnacionais, chamar também de forecast à soma dos dados reais mensais já acontecidos no período, mais os dados restantes do orçamento a cumprir. Não deixa de ser também um conceito de projeção para os dados de todo o período. Nesse conceito, as variações entre o orçamento e o real, dos meses já acontecidos, são desprezadas, prevalecendo os dados reais, que são, então, somados aos meses restantes para cumprir o período orçamentário, funcionando esses dados como a melhor projeção para todo o período em questão.

2.3 CICLO ORÇAMENTÁRIO

De acordo com FERNANDES Antônio e Silva Thiago (Enap, 2019) dizem que o ciclo orçamentário é a sequência ou forma que a empresa deve seguir a conclusão de seus objetivos.

O orçamento embora seja anual, não pode ser concebido ou executado isoladamente do período anterior e do posterior, pois sofre influências condicionantes daquele que o precede, assim como constitui uma base informativa para os futuros exercícios.

As fases do ciclo orçamentário são: elaboração de planejamento; execução; controle e avaliação.

2.3.1 Processo de elaboração

De acordo com a CMT TECNOLOGIA (Gestão municipal, 2021) A primeira etapa do ciclo é a elaboração, nesta fase são estimadas as receitas e fixadas as despesas, esses dados devem ser apresentados de forma padronizada e discriminada, tendo como base as classificações que são exigidas nos dispositivos legais. Aqui acontece a elaboração da proposta orçamentária.

Essa etapa é composta pela previsão da receita, onde vão se estimar os recursos que se pretende arrecadar no exercício e que servirá de teto para fixar a despesa, em seguida acontece a fixação da despesa, após estimar a receita o órgão responsável pelo planejamento fixa o teto de despesas para cada unidade orçamentária. Cada órgão fixará a sua despesa com base nos objetivos e metas dos programas de sua responsabilidade, feito isso, a proposta deve ser encaminhada para consolidação no órgão central de planejamento.

Após prever a receita e fixar a despesa será necessário fazer a consolidação da proposta orçamentária, realizando os ajustes necessários e trabalhando a consolidação dos dados.

2.3.2 Processo de execução

A CMT TECNOLOGIA (2019) afirma que na execução é onde ocorre a efetiva arrecadação da receita e a realização da despesa que será processada durante todo o período do exercício financeiro. Todo o procedimento deve estar de acordo com a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO). Para cada unidade orçamentária são estabelecidos créditos e dotações orçamentárias seguindo a execução dos programas e atividades. O Poder Executivo estabelecerá a programação financeira e o cronograma de execução mensal de desembolso e as metas de arrecadação em busca do equilíbrio entre a receita arrecadada e a despesa executada.

2.3.3 Processo de Controle e Avaliação

O controle da execução orçamentária avalia a legalidade dos atos da arrecadação e da despesa, a fidelidade funcional dos agentes da administração que são responsáveis pelos bens e valores públicos, o cumprimento do programa de trabalho expresso em termos monetários e de realização de obras e prestação de serviços, entre outros.

Essa fase é realizada pelos órgãos internos e externos que apreciam e julgam se a aplicação dos recursos ocorreu de acordo com o que determina a lei. Esses órgãos poderão realizar inspeções e auditorias, a qualquer momento, sem prejuízo da apreciação final das contas.

Internamente o controle é feito pela própria administração através dos seus órgãos, já o controle externo é feito pelo Poder Legislativo, com o auxílio do Tribunal de Contas.

Em um cenário em que a elaboração e execução do orçamento público são fundamentais para as gestões municipais, a CMT Tecnologia oferece o SIM, um sistema com integração entre os módulos, que auxilia no acompanhamento de entrada de receita e na geração de despesas do município e no controle da execução do orçamento público.

2.4 ORÇAMENTO EM EMPRESAS PÚBLICAS X PRIVADO

Segundo Sá Rego (2013) a comparação entre orçamento empresarial e o orçamento público é possível basicamente quando considerado o objetivo genérico de identificar a origem de recursos e permitir o controle de gastos, visando o alcance de uma intenção de resultados. A semelhança entre essas duas ferramentas de gestão, aparentemente similares pelo do termo **orçamento**, e de seu objetivo genérico é bastante limitada. As diferenças começam pela origem distinta e pelo respectivo enfoque de controle, sendo a primeira voltada à gestão privada, e a segunda voltada para a gestão pública.

O Orçamento público tradicional tinha como finalidade principal o controle político das ações governamentais, que o Poder Legislativo exercia sobre as atividades financeiras, era definido como: Orçamento é um ato de previsão de receita e fixação da despesa para determinado período de tempo, geralmente, um ano e constitui o documento fundamental das finanças do Estado, bem como da Contabilidade Pública.

Modernamente há uma nova definição para o orçamento público: O Orçamento é o processo pelo qual se elabora, expressa, executa e avalia o nível de cumprimento da quase totalidade do programa de governo, para cada período orçamentário. É um instrumento de governo, de administração e de efetivação e execução dos planos gerais de desenvolvimento socioeconômico.

Nos dias de hoje, podemos reconhecer o orçamento público como um instrumento que apresenta múltiplas funções. A mais clássica delas, a função controle político, teve início nos primórdios dos Estados Nacionais. Além da clássica função de controle político, o orçamento apresenta outras funções mais contemporâneas, do ponto de vista administrativo, gerencial, contábil e financeiro. No Brasil, a função incorporada mais recentemente foi a função de planejamento, que está ligada à técnica de orçamento por programas. De acordo com essa ideia, o orçamento deve espelhar as políticas públicas, propiciando sua análise pela finalidade dos gastos.

Conforme dados do SENADO FEDERAL (2021), o modelo orçamentário para a gestão do dinheiro público no Brasil possui como base três leis: PPA, LDO e LOA. Esse modelo é aplicado nas três esferas de governo (Federal, Estadual/Distrital e Municipal).

A LOA (Lei Orçamentária Anual) é o orçamento propriamente dito, uma lei que estima as receitas e fixa as despesas públicas para o período de um exercício financeiro. A LOA contém todos os gastos do Governo Federal e seu projeto deve ser enviado ao Congresso Nacional até o dia 31 de agosto de cada ano.

A LDO (Lei de Diretrizes Orçamentárias) estabelece as metas e prioridades da administração pública federal, incluindo as despesas de capital para o exercício subsequente, orienta a elaboração da lei orçamentária anual, dispõe sobre os critérios e a forma de limitação de empenho, entre outras funções.

O PPA (Plano Plurianual) define diretrizes, objetivos e metas de médio prazo (quatro anos) da administração pública para as despesas de capital e outras delas decorrentes e para as relativas aos programas de duração continuada. Nenhum investimento cuja execução ultrapasse um exercício financeiro poderá ser iniciado sem ser incluído no PPA.

2.5 ORÇAMENTO EMPRESA PRIVADA

De acordo com o blog FLASH EXPENSE (2021) O orçamento em uma empresa privada é parte importante da estratégia da empresa para alcançar os resultados financeiros pretendidos. Mensurados os investimentos, as prioridades e a sustentabilidade do projeto, o administrador entra em ação para dimensionar as fontes de recursos e montar os orçamentos, como uma espécie de roteiro para orientar os agentes.

A missão de reduzir gastos, independentemente do tamanho do negócio, faz com que a elaboração do orçamento empresarial seja indispensável. Os gestores passam a ter mais controle sobre tudo o que envolve o caixa. Assim, otimizar recursos e controlar despesas tornam-se tarefas menos complexas, reduzindo o risco de falhas e potencializando a eficiência da gestão financeira. O orçamento ainda ajuda o departamento financeiro a definir novos caminhos e a tomar decisões mais assertivas, embasadas em dados reais, sobre o que fazer com o dinheiro da companhia. Ao contrário do orçamento em uma empresa pública que não visa lucros.

3 FERRAMENTAS DE GESTÃO

SOLIDES (2022) explica que, ferramentas de gestão são técnicas que auxiliam na tomada de decisões das empresas, onde os gestores têm mais controles sobre os processos da organização. Existem vários tipos de ferramentas, as mais utilizadas são: Análise swot, Plano de negócios, 5w2h, Ciclo PDCA, Matriz BCG, Matriz GUT, Modelo OBZ (orçamento de base zero), conforme descrito a seguir:

3.1 A ANÁLISE SWOT

É uma Ferramenta de gestão utilizada quando se espera ter um diagnóstico detalhado sobre a situação atual da empresa. Nela são analisadas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa. No contexto da análise SWOT, forças e fraquezas são fatores internos. Já as oportunidades e ameaças são causas externas. Assim, para aplicá-la, é fundamental ter um bom nível de conhecimento da concorrência e do mercado.

3.2 PLANO DE NEGÓCIOS

O plano de negócios é uma das ferramentas de gestão utilizadas para detalhar os objetivos de um empreendimento, essa ferramenta de gestão permite que o empreendedor conheça as variáveis e invariáveis do negócio, realizando seus projetos de forma organizada, estruturada e sequencial.

3.3 5W2H

Essa ferramenta oferece clareza na organização das funções, permite controlar melhor as tarefas e auxiliar para otimizar o tempo investido na execução delas, melhorando a produtividade. A sigla 5W2H tem origem em sete perguntas — em inglês — utilizadas para elaborar uma lista de ações, consideradas cruciais em qualquer planejamento:

- What (O quê)? Qual o objetivo do projeto ou qual ação deve ser executada;
- Why (Por quê)? Porque realizar o projeto ou porque essa ação é necessária;
- Where (Onde)? Onde o projeto será aplicado ou onde cada etapa do plano de ação será realizada;
- When (Quando)? Tempo gasto para a execução do projeto ou quando essa ação será executada;
- Who (Quem)? Quem são os envolvidos no projeto (equipe) ou quem são os envolvidos em cada ação (lideranças e liderados);
- How (Como)? Como será realizado o projeto ou como cada ação deve ser executada — o passo a passo;

- How Much (Quanto)? Quanto custará o projeto ou qual o custo de cada ação — de acordo com as possibilidades financeiras da empresa e permitindo adequações antes da execução do projeto, se necessário

3.4 CICLO PDCA

O objetivo dessa ferramenta é implementar mudanças para manter o aprimoramento constante, utilizando um ciclo de 4 etapas.

- Plan (Planejar): elaborar o plano a ser seguido, considerando dados e informações;
- Do (Fazer): etapa para executar o plano de acordo com as especificações definidas;
- Check (Avaliar): coleta de informações referentes aos resultados obtidos. Aqui, verificam-se erros e acertos em relação ao planejamento;
- Act (Agir): com os resultados da avaliação, é momento de decidir quais procedimentos serão rotina na empresa e o que deve ser revisto antes do próximo ciclo PDCA.

3.5 MATRIZ BCG:

O método BCG surgiu na década de 1970 e é uma referência à empresa criadora dessa ferramenta de gestão, a Boston Consulting Group, sendo utilizada até hoje.

Ainda, consiste em uma matriz 2×2 que **possibilita avaliar o portfólio da empresa** a partir do ciclo de vida de cada produto. Para tanto, considera a taxa de crescimento do produto e a participação no mercado. O resultado é a melhor avaliação competitiva em relação à concorrência. Cada quadrante da matriz 2×2 é representado por símbolos, conforme segue:

- **Estrelas:** produtos que vendem bem, têm boa participação no mercado e são aceitos pelos consumidores. Por isso, contam com boa taxa de crescimento;
- **Pontos de interrogação:** representam produtos recentemente lançados pela empresa, mas com potencial de mercado. Mas ainda com baixa participação e não geram lucro. Por isso, os gestores os classificam como uma incógnita e procuram desenvolver ações para que eles mudem de posição na matriz BCG;
- **Vacas-leiteiras:** são aqueles produtos já estáveis no mercado, com baixa taxa de crescimento, mas com boa participação. Eles oferecem bons lucros e exigem baixo investimento, configurando-se como a base da empresa;

- **Abacaxis:** produtos com baixa ou nenhuma expectativa de emplacar no mercado. Geralmente, não vendem bem, não dão lucro, nem têm boa participação. Logo, são os “abacaxis”, que conduzem o gestor à tomada de decisão para retirá-los do mercado ou recuperá-los.

3.6 MATRIZ GUT

A Matriz GUT prioriza as tarefas mais relevantes para a empresa e define quais devem ser executadas primeiro. Assim, três aspectos são considerados:

- **Gravidade:** impacto que o problema gera nos envolvidos, sejam colaboradores, processos, tarefas ou resultados. Aqui, o gestor analisa os efeitos de um problema e suas consequências a médio e longo prazo;
- **Urgência:** representa o prazo ou o tempo disponível para a resolução de um problema, ou seja, quanto menor o tempo, mais urgente deve ser a solução;
- **Tendência:** analisa a probabilidade (ou o potencial) do problema aumentar com o passar do tempo. É uma espécie de previsão da evolução desse contratempo.

3.7 MODELO OBZ (ORÇAMENTO BASE ZERO)

Ferramenta de gestão diretamente ligada ao planejamento orçamentário da empresa, com o objetivo de definir os recursos financeiros mínimos para atingir as metas. A estratégia OBZ considera que, ao elaborar um orçamento convencional, muitas empresas consideram que as despesas do último exercício serão novamente as mesmas. Ainda, que todas as metas de receita serão alcançadas. Isso é um equívoco, pois gera um orçamento em desalinho com a estratégia da organização, já que os números não foram analisados detalhadamente. Usa-se essa ferramenta para criar o plano orçamentário de um determinado período sem considerar receitas, custos, despesas e investimentos de anos anteriores. Por ser uma metodologia voltada ao planejamento financeiro, além de suas características e configurações únicas, o Modelo OBZ é muito útil para organizações de qualquer porte ou segmento.

Para Padoveze e Taranto (2009) o orçamento pode ser considerado uma das mais importantes ferramentas de controladoria e gestão, para a qual os gestores da empresa devem despende tempo e foco para sua elaboração e seu acompanhamento.

Todas as ferramentas de gestão citadas, fazem parte de um processo de elaboração de um orçamento empresarial ou planejamento orçamentário. Costa, Moritz e Machado (2007) concluíram que o orçamento base zero não serve apenas para reduzir custos, mas como uma ferramenta de gestão que visa a proporcionar o desenvolvimento de melhores práticas para a elaboração de suas atividades e otimização de recursos financeiros.

4 A PANDEMIA E A NOVA ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL

A COVID-19 teve origem em Wuhan, na China, os registros iniciais são de dezembro de 2019, sendo que no dia 11 de março de 2020 foi declarada como pandemia pela Organização Mundial de Saúde – OMS (2020). Isto porque atingiu os critérios epidemiológicos de pandemia, ou seja, mais de 100.000 pessoas infectadas em 100 países. Em 25 de outubro de 2020, registraram-se mais de 43 milhões de pessoas infectadas e mais de 1 milhão de mortes, espalhadas por todos os continentes (OMS, 2020).

De acordo com a revista RGO (2021, p. 97-117) O cenário pandêmico trazido pela COVID-19 e as questões que ela desencadeou trouxeram, como consequência, a reflexão das condições necessárias para as empresas se reorganizarem diante deste novo contexto social e econômico. Em momento algum da história a humanidade passou por algo próximo. Até mesmo a gripe espanhola, entre 1918 a 1920, que inicialmente foi utilizada como parâmetro de comparação, foi deixada de lado diante da maximização dos casos, tanto de infectados quanto de mortos ao redor do mundo.

A pandemia da COVID-19 trouxe a necessidade de muitos empresários reinventarem a forma de exposição de seus produtos e serviços, a forma de entrega e até mesmo o modo de execução de determinadas atividades, vários empresários apostaram em vendas on line, chamando a atenção do seu público fazendo lives para vender seus produtos de uma forma que os clientes se sentissem como se estivessem comprando de modo presencial. Cortes de funcionários em várias empresas, o método home office e jornadas de trabalho mais curtas foram adotados durante a pandemia.

A pandemia eclodiu quando a maioria dos países tinha apenas começado a executar seu orçamento para 2020. Desde então, as prioridades de curto prazo foram formular e implementar respostas imediatas à crise, principalmente por meio de instrumentos orçamentários de emergência, como créditos suplementares, realocação de verbas, uso de reservas de contingência e decretos de emergência. Com a execução do orçamento de 2020 divergindo

bastante do curso projetado em meio a incertezas elevadas, a elaboração do orçamento durante a crise se transformou em um processo reativo contínuo, colocando pressões sobre os ministérios das finanças (MF).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O surgimento do orçamento empresarial vem desde os primórdios da humanidade. No âmbito organizacional o orçamento iniciou-se na administração pública na década de 20, tomando grande impulso com o surgimento do movimento científico de administração empresarial. O orçamento empresarial nessa época passou a ser considerado como ferramenta essencial de obtenção do controle financeiro das empresas.

O orçamento empresarial é uma ferramenta de planejamento e controle, que deve estar vinculado aos planos operacionais e de investimentos de uma organização, visando projetar as receitas e despesas dentro de um cenário que pode ser realista, pessimista ou otimista, tentando reproduzir antecipadamente a operação da empresa.

O período em que planejamento orçamentário é feito geralmente contempla todo o ano ou períodos maiores para os casos de investimentos, sendo acompanhado mensalmente de acordo com o exercício contábil da empresa, deve ser elaborado com base em seus orçamentos anteriores e situações que estão ocorrendo na atualidade. Ou seja, devem ser avaliados todos os fatores internos e externos que podem impactar no orçamento de forma positiva ou negativa.

O orçamento empresarial é também uma ferramenta de gestão extremamente importante para qualquer organização, independente do seu porte, através de sua montagem os gestores estabelecem as metas a serem alcançadas pela empresa e no caso de um órgão público, facilita o controle das suas despesas e atividades que serão realizadas.

Portanto, conclui-se que este estudo foi realizado a fim de conhecer detalhadamente o orçamento empresarial e suas diferenças, comprovar o porque o orçamento é considerado uma ferramenta de gestão indispensável.

REFERÊNCIAS

CMT Tecnologia- Ciclo orçamentário na gestão pública. Disponível em:

<https://www.cmttecnologia.com.br/ciclo-orcamentario/> Acesso em 04/07/2022.

ENAP- Escola Nacional de Administração Pública, Orçamento Público Conceitos Básicos. Disponível em:

<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2170/1/Or%C3%A7amento%20P%C3%ABlico%20Conceitos%20B%C3%A1sicos%20-%20M%C3%B3dulo%20%20%281%29.pdf> Acesso em 02/06/2022.

FERNANDES, Antônio e SILVA Thiago, CICLO ORÇAMENTARIO BRASILEIRO Enap 2019. Disponível em:

https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4280/1/4_Livro_Ciclo%20orc%CC%A7amenta%CC%81rio%20brasileiro.pdf Acesso em: 01/07/2022.

FERRAMENTAS DE GESTÃO, As 10 ferramentas de gestão mais usadas e como elas funcionam para sua empresa. Disponível em:

<https://blog.solides.com.br/ferramentas-de-gestao/> Acesso em 25/07/2022.

GESTÃO DE DESPESAS - O que é orçamento empresarial?

Disponível em: <https://expenseon.com/gestao-de-despesas/orcamento-empresarial/> Acesso em 21/07/2022.

JOSEFINO, Elizandra. O ORÇAMENTO EMPRESARIAL COMO FERRAMENTA DE APOIO À GESTÃO: PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO EM INDÚSTRIA DE MÉDIO. Disponível em:

<https://repositorio.uces.br/xmlui/bitstream/handle/11338/1671/TCC%20Elizandra%20Josefino%20da%20Silva.pdf?sequence=1&isAllowed=y> . Acesso em 19/09/2022.

LENZ Eduardo, FEIL Alexandre- A ANÁLISE DA UTILIZAÇÃO DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL COMO FERRAMENTA DE GESTÃO INDUSTRIAL. Disponível em:

file:///C:/Users/contabilidade/Downloads/408-Texto%20do%20artigo-3067-1-10-20161208.pdf. Acesso em 25/07/2022.

OMS - ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE disponível em:

<https://www.who.int/pt/home>. Acesso em: 03/06/2022.

PADOVEZE, Clóvis Luís. PLANEJAMENTO ORÇAMENTARIO. 2 ED. Cengage Learning. SÃO PAULO, 2010.

RGO - Revista Gestão Organizacional, Chapecó, v. 14, n. 1, p. 97-116, jan./abr. 2021.

SÁ REGO, Marcelo - O ORÇAMENTO PÚBLICO E PRIVADO: Diferenças e similaridades. Disponível em:

<https://pt.scribd.com/document/179389430/ORCAMENTO-PUBLICO-X-PRIVADO> Acesso em 20/07/2022.

Senado Federal- Legislação Orçamentária. Disponível em:

<https://www12.senado.leg.br/orcamento/legislacao-orcamentaria> Acesso em 23/06/2022.