



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS – PUC GOIÁS
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO
ESCOLA DE DIREITO, NEGÓCIOS E COMUNICAÇÃO
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

OSVALDO JAPIASSU SILVA

**DETERMINANTES PARA IMPLEMENTAÇÃO DO ORÇAMENTO
EMPRESARIAL NAS ORGANIZAÇÕES**

**GOIÂNIA
2024**

DETERMINANTES PARA IMPLEMENTAÇÃO DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL NAS ORGANIZAÇÕES *

DETERMINANTS FOR IMPLEMENTING THE BUSINESS BUDGET IN ORGANIZATIONS

OSVALDO JAPIASSU SILVA**

ANTÔNIO TORQUATO DA SILVA***

RESUMO

Neste trabalho descreveu-se a importância da contabilidade gerencial nas empresas, mostrando a contabilidade como ferramenta maior envolvendo o planejamento, como objetivos essenciais para orientar a administração das empresas com intuito de analisar, controlar as ações administrativas, permitindo que os administradores planejem as ações de forma científica, mantendo o controle e conhecimento do que acontece em sua entidade quais as consequências podem ter dependendo de suas atitudes e tendo conhecimento de todas as suas atividades econômicas que sua empresa exerce e todos os resultados alcançados, por meio da tomada de decisões demonstrando um estudo utilizando instrumentos gerenciais, onde poderá ser compreendido a importância da contabilidade gerencial para a tomada de decisão. Assim, procurou-se demonstrar também a importância do planejamento, sobretudo o orçamento empresarial que vincula-se como peça importante na contabilidade gerencial.

PALAVRAS CHAVE: Planejamento, orçamento empresarial, tomada de decisão.

ABSTRACT

This work discussed the importance of management accounting in companies, showing accounting as a major tool involved in planning, as essential objectives to guide the administration of companies with the intention of analyzing and controlling administrative actions, allowing administrators to plan management actions. scientific way, maintaining control and knowledge of what happens in your entity, what the consequences may have depending on your attitudes and having known all the economic activities that your company carries out and all the results achieved, through decision making demonstrating a study using management instruments, where the importance of management accounting for decision making can be understood. Thus, they also demonstrate the importance of planning, especially the business budget, which is linked as an important piece in management accounting.

KEY WORDS: Planning, business budget, decision making.

*Determinantes para implementação do orçamento empresarial nas organizações.

**Osvaldo Japiassu Silva, acadêmico do curso de Ciências Contábeis da Pontifícia Universidade Católica de Goiás;

***Orientador mestre Antônio Torquato da Silva, docente do curso de Ciências Contábeis da Pontifícia Universidade Católica de Goiás.

1 INTRODUÇÃO

Implementação do orçamento empresarial nas organizações é um processo de fundamental importância para o planejamento e gestão financeira eficaz. Os determinantes desse processo desempenham um papel mais difícil, uma vez que influenciam diretamente a forma como as empresas estruturam e utilizam seus recursos financeiros Padoveze(2006).

Neste trabalho, exploram os principais determinantes que moldam a implementação do orçamento empresarial, destacando-se a importância da cultura organizacional, a complexidade do ambiente de negócios, as metas estratégicas da empresa. Compreender esses fatores é essencial para garantir que o orçamento empresarial seja uma ferramenta valiosa na busca pela excelência operacional e pelo sucesso sustentável das organizações Padoveze(2006).

Esta pesquisa se apresenta de forma que venha implementar o orçamento empresarial nas organizações, como forma de planejamento estratégico para uma boa gestão. Salienta-se também que é bem aceita a contabilidade gerencial que segundo Padoveze(2006),é um conjunto riquíssimo de informações.

Delimita-se o tema para implementação do orçamento empresarial nas organizações: aplicada nas empresas, uma forma de planejamento estratégico em empresas, assim como a adoção da contabilidade gerencial como ferramenta de boas informações.

Segundo Frezatti (2017) para atuar em meio a competitividade do mundo dos negócios, as empresas precisam desenvolver um bom planejamento estratégico para se destacar no mercado. Para atuar de maneira competitiva em mercados com concorrência cada vez mais acirrada e com constantes mudanças e inovações, as organizações precisam coordenar esforços de suas diferentes áreas e setores, agindo de forma minuciosa e eficaz com o processo de melhoria contínua, trazendo novas soluções para que seja obtido sucesso organizacional.

Assim, parte do sucesso da empresa está em planejar e controlar as suas atividades em harmonia com os seus objetivos, não perdendo de vista a contabilidade gerencial. Nesse contexto, o lucro reflete com essas ações que são tomadas e, com isso tem-se que, de maneira geral, as empresas que possuem bons planejamentos são bem-sucedidas no seu segmento de atuação.

É importante que uma empresa que vise alcançar objetivos, não apenas esteja bem preparada na parte produtiva, com bons equipamentos e máquinas, como também estabeleça um eficaz controle gerencial e financeiro, por meio do qual consiga acompanhar o desempenho no seu mercado de atuação e possa dispor de um número maior de informações financeiras para as tomadas de decisões gerenciais.

Nesse contexto de mecanismos de controle, tem-se o orçamento que se mostre um

importante instrumento de planejamento e controle que estabelece, da forma mais precisa, como se espera que transcorram os negócios da empresa. É um valioso instrumento de suas operações e por meio dele que se instituem metas com a equipe, proporcionando uma visão clara do que a organização pretende alcançar (FREZATTI 2017).

Desta forma, aplica-se a interrogação abaixo, para melhores esclarecimentos: quais são os princípios determinantes que influenciam a implementação bem sucedida do orçamento empresarial nas organizações e como esses fatores podem ser gerenciados para otimizar a utilidade estratégica do orçamento?

Como objetivo esta pesquisa se concentra em compreender as práticas orçamentárias utilizadas, a importância da participação dos gerentes e explora o processo de elaboração do orçamento empresarial, destacando seus principais aspectos.

Resultando-se assim na concentração desta pesquisa em identificar os aspectos envolvidos no processo de elaboração do orçamento nas organizações, com ênfase na eficiência operacional e na tomadas de decisões nas organizações, apresentando-se ainda os objetivos específicos abaixo relacionados:

Identificar as práticas orçamentarias utilizadas;

Destacar a importância da participação dos gerentes no processo orçamentário;

Demonstrar a diferenças práticas dos orçamentos;

Descrever como funciona o processo de elaboração do orçamento empresarial por meio dos seus principais aspectos;

Enaltecer o comportamento da contabilidade gerencial para aprimoramento da gestão empresarial.

O estudo dos determinantes da implementação do orçamento empresarial é importante por diversas razões, por isso mesmo, justifica-se a pesquisa, destacando: Em primeiro lugar, visa melhorar a eficiência financeira, proporcionando às empresas *insights*(percepções) sobre como otimizar a alocação de recursos e aprimorar o controle financeiro. Em segundo lugar, compreender a importância do planejamento para garantir a confiabilidade e relevância dos dados orçamentários, facilitando a tomada de decisões informadas.

O alinhamento do orçamento com as metas estratégicas é um foco central, e o conhecimento dos determinantes ajuda a assegurar que o orçamento seja uma ferramenta eficaz na realização dos objetivos apresentado neste trabalho. A influência da cultura organizacional

também é destacada, e o estudo dos determinantes permite a adaptação do processo de orçamento à cultura específica de cada empresa.

A implementação bem-sucedida do orçamento empresarial é um processo crítico que demanda uma metodologia eficaz para assegurar que o orçamento se torne uma ferramenta valiosa na gestão financeira e estratégica de uma organização. Existem vários determinantes essenciais para esse processo.

Propõe-se desenvolver o presente trabalho em cinco capítulos a saber: 1 introdução; 2 referencial teórico; 3 classificação da pesquisa; 4 discussão e resultado e 5 considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Orçar é uma necessidade desde os primórdios da existência do homem. A expressão “orçamento” originou-se da bolsa de tecidos dos romanos para coletar impostos, denominada de “fiscus” (LUNKES, 2003). O primeiro a utilizar a técnica orçamentária foi Donaldson Brown, gerente financeiro da empresa americana (Du Pont De Memours, em 1919), considerada importante para superar a crise de 1921, diferente de outras grandes empresas da época que sofreram as consequências por não possuírem esse planejamento. Uma delas foi a General Motors, que posteriormente contratou Donaldson para aplicar sua metodologia de trabalho (ZDANOWICZ, 1994).

Padoveze e Taranto (2009) definem orçamento como um processo formal de planejamento para o curto prazo e pode ser considerado uma das mais importantes ferramentas de controladoria e contabilidade gerencial, para a qual o *controller* e os demais gestores da empresa devem despender tempo e foco para sua elaboração e seu acompanhamento. Welsch (2010) conceitua orçamento como um enfoque sistemático e formal à execução das responsabilidades de planejamento, coordenação e controle da administração. Lunkes (2003) salienta que o orçamento envolve a elaboração de planos detalhados e objetivos de lucro, previsão de despesas e fixação de padrões definidos de atuação dos indivíduos com responsabilidades de gestão.

O orçamento abrange funções e operações que envolvem todas as áreas da empresa com necessidade de alocação de algum tipo de recurso financeiro, para fazer face às despesas de suas ações (TAVARES, 2000).

Quanto à sua elaboração, o orçamento basicamente assume duas formas: *Bottom-Up* (de baixo para cima) ou *Top-Down* (de cima para baixo). Frezatti (2017) afirma que o processo orçamentário pode ser estruturado a partir da perspectiva *top down*, ou seja, definido a partir

das decisões da direção da empresa, ou *bottom up*, proposto pelas áreas, mas avaliado e validado pela alta administração. Werolin (1965) afirma que é regra fundamental das práticas orçamentárias que o orçamento seja elaborado pelos colaboradores que atuarão por ele regidos, ou seja, elaborado de baixo para cima. Nessa lógica, Frezatti (2017) defende que o sistema *top down* inibe a participação dos gestores e dos demais colaboradores no processo orçamentário pelo fato de as metas serem impostas sem discussão ou negociação prévias.

O orçamento pode apresentar basicamente três modelos de elaboração: o orçamento base zero, o orçamento matricial e o orçamento histórico. No orçamento base zero, os gestores estimam e justificam os valores projetados como se fossem o início da operação da empresa, da estaca zero (LUNKES, 2003). Costa 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.

O orçamento matricial é uma abordagem que integra e alinha diversos departamentos e funções dentro de uma organização, facilitando uma visão holística do planejamento e controle orçamentário. Este método utiliza uma matriz para distribuir responsabilidades e alocar recursos, garantindo que todas as áreas da empresa estejam coordenadas para atingir os objetivos estratégicos.

A implementação de um orçamento matricial promove a colaboração entre diferentes departamentos, como finanças, marketing, produção e recursos humanos. Cada departamento contribui com informações e projeções que são incorporadas em um plano unificado, assegurando que as metas e os recursos estejam alinhados com a estratégia corporativa. Este método facilita a priorização de iniciativas e a alocação eficiente de recursos, com responsabilidades claramente definidas, permitindo um controle mais rigoroso e transparência no processo orçamentário. Cada gestor de departamento é responsável por sua parte do orçamento, aumentando o comprometimento e a precisão nas previsões.

Além disso, o orçamento matricial é dinâmico, permitindo ajustes conforme necessário para responder a mudanças no ambiente interno e externo, o que é essencial em mercados voláteis, onde as condições podem mudar rapidamente. Este método melhora a comunicação e a colaboração interdepartamental, aspectos cruciais para o sucesso organizacional, e permite uma alocação de recursos mais precisa e eficaz, baseada em uma visão integrada das necessidades e prioridades da empresa. Promove também a responsabilidade individual e coletiva, resultando em maior comprometimento com os objetivos orçamentários e facilita a adaptação rápida a mudanças, permitindo que a organização ajuste suas estratégias e alocação

de recursos conforme necessário.

Entretanto, a criação e manutenção de um orçamento matricial podem ser complexas, exigindo sistemas de TI avançados e treinamento especializado. Por outro lado, o orçamento histórico é uma abordagem baseada em dados financeiros de períodos anteriores, utilizando registros e resultados financeiros passados para projetar o orçamento futuro, assumindo que as tendências e padrões observados no passado continuarão.

A simplicidade é uma das principais vantagens do orçamento histórico, pois depende de dados já disponíveis e facilmente acessíveis, com menor necessidade de colaboração interdepartamental comparado ao orçamento matricial. Ele é fácil de implementar e rápido de calcular, especialmente para empresas com processos estáveis e previsíveis. Além disso, fornece uma base sólida e comprovada para a previsão orçamentária, reduzindo a incerteza e facilitando a comparação ano a ano, ajudando a identificar tendências e variações. No entanto, pode ser inadequado em ambientes de negócios dinâmicos e em rápida mudança, onde os padrões históricos podem não refletir as condições futuras.

O processo de gestão pode ser dividido em três etapas: planejar, executar e controlar (PADOVEZE, 2012). No planejamento são projetados cenários, estudos preditivos para construir diferentes visões favoráveis ou desfavoráveis do ambiente de negócios (CHIAVENATO, 2007). A execução é a etapa na qual são realizadas as atividades projetadas e planejadas, ou seja, é quando de fato são executadas as tarefas para atingir os objetivos e as metas organizacionais (CHIAVENATO, 2009). O controlar consiste em medir e corrigir o desempenho da organização, das pessoas e dos recursos para garantir que os objetivos da empresa sejam atingidos (CHIAVENATO, 2009). É um conjunto de indicadores e metas que permite verificar se os objetivos estão sendo alcançados (LUNKES, 2003).

As empresas procuram utilizar o orçamento para a tomada de decisão, desenvolvendo controles internos de acordo com suas necessidades e realidades (FELTRIN; BUESA, 2013). Souza (2007) salienta que o orçamento deve ser um processo colaborativo para que os gerentes e os executivos possam utilizá-lo no sentido de ter um diálogo estruturado sobre a direção futura da organização.

2.1 A CONTABILIDADE GERENCIAL APOIANDO O PLANEJAMENTO

A contabilidade gerencial normalmente é confundida com contabilidade financeira, mas na prática são aplicadas de formas diferentes. A contabilidade gerencial pode ser considerada como uma esforma de sistema de informação destinado a auxiliar no processo de tomada de

decisões, ou seja, um funil sequencial que auxilia nas decisões.

Relatórios de contabilidade gerencial podem de fato incluir atos e fatos detalhados dos recursos financeiros disponíveis, receita de vendas, estado atual das contas, etc.

De acordo com Padoveze(2006) informações trazidas pela contabilidade gerencial são muito diferentes das impostas pela contabilidade financeira, primeiramente porque dentre os relatórios da contabilidade financeira se baseiam fielmente em dados históricos e pré fixados , enquanto os relatórios da contabilidade gerencial são voltados e dirigidos para o futuro, normalmente, são relatórios confidenciais com uso exclusivo interno voltado à gerência, ao contrário de demonstrações financeiras que podem e dependendo do tipo do regime da empresa, devem ser divulgadas publicamente.

A contabilidade gerencial geralmente é aplicada dentro das grandes empresas para mensurar resultados presentes e futuros visando mostrar para seus investidores e gestores em que real situação o negócio caminha, para ajudá-los em gerenciar orçamentos, custos, despesas e o total de receitas auferidas dentro de um período, sendo atualizados de acordo com o momento atual e perspectivas futuras de custos e receitas e estudo do mercado atuante para formar planos de ações e desenvolvimento estratégico para estar competitivamente ativo Padoveze(2006).

2.2 O ORÇAMENTO COMO PONTO ESTRATEGICO PARA GESTÃO

O orçamento consiste em uma série de previsões feitas com base no que se espera acontecer em cada área da empresa e no mercado em geral, levando em consideração os dados históricos, fatos ocorridos no passado, que permitam o mínimo de previsibilidade. Para que se tenha um orçamento bem desenvolvido, faz-se necessário envolver todos os funcionários da empresa, principalmente gerentes e supervisores, pois são estes que irão fazer acontecer. Feito o orçamento, todos os colaboradores passam a conhecer as metas e os objetivos da empresa. É necessário, entretanto, que sistematicamente seja feito acompanhamento, comparando o previsto com o realizado, corrigindo e redirecionando as ações a fim de assegurar o mais parecido do orçado.

Segundo (Corbett Neto, 1997) a gerencial pode ser entendida como uma ramificação da contabilidade financeira, com intuito de criar métodos de planejamentos internos auxiliando o administrador nas tomadas de decisão, enquanto a contabilidade financeira se preocupa nos demonstrativos para públicos externos e as exigências das fiscalizações.

A contabilidade gerencial já toma outras características. Ela se preocupa no controle interno da entidade e por meio de suas técnicas de gerenciamento minucioso analisa, verifica,

e cria um plano de gerenciamento organizacional para ser seguido por todos os envolvidos na entidade.

Vale ressaltar que para se ter uma contabilidade gerencial eficiente devem-se ter uma contabilidade financeira impecável, pelo fato que a gerencial depende de informações fidedignas para sua análise como objetivo de planejar suas tomadas de decisões.

A principal função da contabilidade gerencial é ser utilizada como uma importante ferramenta no processo de tomada de decisões, assim podendo garantir aos seus interessados, informações de grande importância mas também pode ser usada para fazer planejamentos com objetivo de chegar a um controle eficaz, ou seja, permitir que a administração tenha conhecimento dos fatos ocorridos e seus resultados, com isso melhorando a eficácia da empresa do mesmo modo atingindo seus objetivos e metas.

Esse plano de gerenciamento é desenvolvido por meio de pesquisa dentro da empresa, estudando a real situação que se encontra a entidade.

Com as informações colhidas a contabilidade gerencial observa os pontos fortes e fracos. Os pontos fracos vão ser analisados e se possível excluir ou minimizar a fator causador da fragilidade da organizacional, dando uma maior segurança e estabilidade empresarial, enquanto que os pontos fortes serão observados com intuito de melhor utilização e como esses pontos podem maximizar ainda mais os lucros da entidade.

A contabilidade gerencial é relacionada como fornecimento de informações para a administração, ou seja, aqueles que estão dentro da organização e que são responsáveis pela direção e o controle de suas operações. Segundo Padoveze, (2006) mensura e relata informações que ajudam os gerentes atingir as metas da organização com os seguintes objetivos:

- Formulação das estratégias gerais e dos planos de longo prazo;
- Decisões de alocação de recursos com ênfase no produto e no cliente;
- Planejamento e controle de recursos das operações e atividades; e,
- Mensuração da performance e avaliação das pessoas.

2.3 O AMBIENTE E A TECNOLOGIA

A capacidade de adaptação ao ambiente de negócios dinâmico é aprimorada ao conhecer os determinantes, permitindo que as empresas ajustem seus orçamentos para enfrentar desafios e capitalizar oportunidades. O impacto da tecnologia e inovação na implementação do

orçamento também é reconhecido, e o estudo dos determinantes auxilia na adoção de tecnologias apropriadas para melhorar o processo orçamentário. Portanto, a pesquisa sobre os determinantes da implementação do orçamento empresarial contribuirá para a eficiência das organizações, promovendo uma gestão financeira mais sólida e eficaz. Isso, por sua vez, pode levar a empresas mais sustentáveis, capazes de enfrentar desafios econômicos e contribuir para o desenvolvimento econômico.

Além disso, a pesquisa adicionará conhecimento substancial à área acadêmica ao identificar e analisar os determinantes específicos da implementação do orçamento. Essa contribuição pode estimular discussões teóricas, aprofundando a compreensão sobre práticas orçamentárias eficazes. Além disso, pode servir como base para pesquisas futuras e expandir o campo de estudos relacionados à gestão financeira.

A pesquisa científica se beneficiará ao fornecer conhecimentos tangíveis sobre como os determinantes influenciam a implementação do orçamento. Os resultados podem ser utilizados para desenvolver e aprimorar teorias relacionadas à gestão financeira e ao planejamento estratégico nas organizações. Isso contribuirá para a construção de um corpo de conhecimento mais robusto e aplicável.

3 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Segundo Gil (2022) a pesquisa será classificada como descritiva. Descritiva, pois o objetivo principal é descrever como as organizações implementam o orçamento empresarial, identificando os processos, desafios e práticas comuns. Andrade (2017) afirma que as pesquisas descritivas observam, registram, analisam e correlacionam fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los.

A abordagem da pesquisa será qualitativa. Isso implica a busca por dados numéricos, como valores orçamentários, bem como a compreensão das experiências, opiniões e percepções dos envolvidos na implementação do orçamento. Marconi e Lakatos (1985) afirmam que a pesquisa qualitativa delinea o que é e aborda quatro aspectos: descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais, objetivando o seu funcionamento no presente. Zikmund (2016) enfatiza a importância de questionários estruturados, escalas de medida e testes padronizados para objetividade e replicabilidade. Zikmund (2016) fornece orientações sobre análise estatística, discutindo testes de significância e correlações. Aborda os conceitos de validade e confiabilidade, explorando estratégias para garantir resultados válidos e confiáveis.

A generalização para uma população maior é discutida, assim como as limitações e críticas associadas à pesquisa quantitativa.

3.1 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Em relação a coleta de dados este estudo utilizará o procedimento bibliográfico, os dados de estudo serão coletados por meio de livros, dissertações, teses e outras., para verificar-se a determinantes para implementação do orçamento empresarial nas organizações.

Será feito também um levantamento quantitativo sobre os dados financeiros. Esses dados iram ser compilados no software Microsoft Excel, para serem tabulados em forma de quadros e tabelas ao longo deste trabalho. Por fim, para obter a definição das metas e objetivos a serem alcançados com o uso do orçamento empresarial como ferramenta de gestão, ira ser feita uma reunião com a empresário, para que pudéssemos levantar as necessidades e atrelar.

3.2 TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS

A análise de dados será conduzida de maneira abrangente e integrada, combinando abordagens qualitativas e quantitativas para obter uma compreensão completa da implementação do orçamento empresarial nas organizações. Será utilizado os seguintes métodos de entrevistas, questionários e análise documental para obter dados qualitativos e quantitativos: Codificação e categorização de dados qualitativos, identificando padrões, temas e *insights* relevantes relacionados à implementação do orçamento; aplicação de métodos estatísticos para dados quantitativos, como médias, desvios padrão e testes de significância, para identificar tendências numéricas e relações estatísticas e a combinação das conclusões qualitativas e quantitativas para formar uma compreensão abrangente da implementação do orçamento empresarial. Bateson(2000) defende que a análise contextual e histórica é de grande valia para a análise de dados, além da criatividade, intuição e crítica.

4 DISCUSSÃO E RESULTADOS

Importância de um sistema de contabilidade adaptado: o planejamento financeiro realizado pela contabilidade gerencial depende crucialmente de um sistema de contabilidade

adaptado às necessidades da organização. Em um ambiente de intensa concorrência e mercado em constante mutação, o empresário não pode mais tomar decisões baseadas apenas em experiências passadas. É imperativo que as decisões sejam baseadas em dados precisos e atualizados, fornecidos por sistemas de contabilidade robustos e adaptáveis.

Adaptação às novas tecnologias e mudanças do mercado: para se manterem competitivas, as organizações devem incorporar novas tecnologias e adaptar-se rapidamente às mudanças impostas pela concorrência. Isso inclui a implementação de sistemas de gestão integrada (ERP), software de análise financeira, e ferramentas de *business intelligence* (BI). Tais tecnologias permitem a coleta, análise e interpretação de grandes volumes de dados, facilitando a tomada de decisões informadas.

Necessidade de Informações Internas e Externas: organizações modernas precisam estar repletas de informações, tanto internas quanto externas. Conhecer os clientes, entender seu potencial de compra, e manter um controle detalhado de suas transações são fundamentais para a gestão eficaz. A criação de fichas detalhadas para cada cliente, contendo informações sobre compras e pagamentos, permite uma visão holística e facilita o gerenciamento de relacionamento com o cliente (CRM).

Benefícios do orçamento empresarial como ferramenta de gestão: a pesquisa mostra que o orçamento empresarial, quando utilizado como ferramenta de gestão, proporciona vários benefícios.

Comparação entre períodos: o orçamento permite a comparação de dados financeiros entre diferentes períodos, identificando tendências e variabilidades. Isso fornece uma base sólida para traçar novos objetivos e metas.

Tomada de decisão informada: o uso de informações colhidas internamente, junto com dados externos de mercado, possibilita uma tomada de decisão mais precisa e baseada em fatos, ao invés de suposições ou experiências passadas.

Controle e monitoramento: os controles implementados permitem monitorar continuamente o desempenho financeiro, identificando rapidamente desvios e possibilitando a tomada de ações corretivas imediatas.

Apoio estratégico: um orçamento bem elaborado apoia o planejamento estratégico, garantindo que os recursos sejam alocados de acordo com as prioridades organizacionais e que as iniciativas estratégicas sejam financiadas adequadamente.

Resultados observados na pesquisa: A implementação do orçamento empresarial, suportada pelos ensinamentos da contabilidade gerencial e pelo uso de tecnologias adequadas, tem mostrado resultados positivos em diversas organizações:

Melhoria na precisão das previsões: Empresas que adotaram sistemas de contabilidade adaptados reportaram uma melhoria significativa na precisão das previsões financeiras.

Aumento na eficiência operacional: A integração de novas tecnologias resultou em operações mais eficientes, com uma redução média de custos operacionais.

Maior satisfação dos clientes: O uso de sistemas detalhados de CRM e o conhecimento profundo dos clientes contribuíram para um aumento na satisfação e fidelização dos clientes.

Desempenho financeiro melhorado: Empresas que utilizam o orçamento como ferramenta de gestão apresentaram um melhor desempenho financeiro, com um crescimento consistente nas receitas e maior controle de custos.

A pesquisa demonstra que o sucesso do planejamento financeiro realizado pela contabilidade gerencial depende de um sistema de contabilidade adaptado e do uso eficaz de novas tecnologias. Em um mercado competitivo e em constante mutação, a capacidade de coletar e analisar informações internas e externas é crucial. O orçamento empresarial, quando utilizado adequadamente, serve como uma poderosa ferramenta de gestão, permitindo a comparação entre períodos, suporte à tomada de decisões, controle eficiente e apoio ao planejamento estratégico. Esses elementos combinados contribuem positivamente para o desempenho geral da organização e a sua capacidade de se adaptar e prosperar em um ambiente dinâmico FREZATTI (2017).

Dificuldades na elaboração do trabalho: a elaboração deste trabalho enfrentou diversas dificuldades, sendo a principal delas a obtenção e análise de dados confiáveis e atualizados sobre a implementação do orçamento empresarial. A complexidade dos sistemas de contabilidade gerencial e a necessidade de integração com novas tecnologias também apresentaram desafios significativos. Além disso, a diversidade de práticas empresariais e a variação nas estratégias de cada organização dificultaram a padronização das análises e conclusões.

Importância do tema para a contabilidade: o tema escolhido, que aborda a implementação do orçamento empresarial com o suporte da contabilidade gerencial, é de extrema importância para a contabilidade moderna. Em um ambiente de negócios cada vez mais competitivo e dinâmico, a capacidade de planejar financeiramente e de adaptar-se rapidamente às mudanças é crucial para a sobrevivência e o sucesso das organizações. A contabilidade gerencial, ao fornecer ferramentas e métodos para uma gestão financeira eficaz, desempenha um papel vital nesse contexto. O estudo desse tema contribui para o aprimoramento das práticas contábeis e auxilia na formação de profissionais mais capacitados para enfrentar os desafios do mercado atual.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A contabilidade gerencial é um sistema de informações com o principal objetivo de fornecer dados para empreendedores e gestores, para que possam traçar o melhor caminho para chegarem ao alcance de suas metas e objetivos. Abordam-se também os métodos e conceitos gerenciais que sendo aplicados dentro de qualquer entidade financeira, pode sim, melhorar o desenvolvimento e empenho de qualquer empresa utilizando os controles internos e gerenciais a gestão dentro das empresas é uma das ferramentas mais importantes para se ter uma empresa estável, mas cabe aos gestores que coloquem em prática os controles gerenciais para obtenção de crescimento e evolução da empresa de forma que todos os subordinados e responsáveis pela administração sigam esse plano gerencial.

É de grande importância e indispensável para a gestão empresarial de empresas de pequeno porte, pois o ramo contábil vai muito além das obrigatoriedades da contabilidade se não tiver uma boa gestão empresarial, que visa ampliação ou crescimento, até mesmo apenas para aquelas entidades que quer apenas se manter na mesma estrutura sem que tenha que declarar falência em menos de dois anos de existência ou até menos no mercado.

A amplitude das informações contábeis é muito mais que apurações de resultados de impostos para atender as legislações comerciais, fiscais e previdenciárias.

Para que o planejamento financeiro realizado pela contabilidade gerencial seja bem-sucedido, é essencial contar com um sistema de contabilidade adaptado. Com a intensa concorrência e o mercado em constante mudança, os empresários não podem mais tomar decisões baseadas apenas em suas experiências anteriores. É fundamental adotar novas tecnologias e adaptar-se às mudanças impostas pela concorrência no cotidiano empresarial.

As organizações devem estar abastecidas de informações, tanto internas quanto

externas. É crucial que a empresa conheça bem seus clientes e seu potencial, estabelecendo um controle rigoroso e mantendo registros detalhados de cada cliente, com todas as informações sobre suas compras e pagamentos.

O sucesso do planejamento financeiro realizado pela contabilidade gerencial depende de vários determinantes críticos. Primeiramente, um sistema de contabilidade adaptado é essencial, exigindo flexibilidade para atender às necessidades específicas da organização e garantir que os dados sejam precisos e atualizados regularmente. O uso eficaz de novas tecnologias, como sistemas de ERP (Enterprise Resource Planning) e ferramentas de análise financeira e Business Intelligence (BI), facilita a coleta, análise e interpretação de grandes volumes de dados, fornecendo insights valiosos para a tomada de decisões estratégicas. A capacidade de coletar e analisar informações internas e externas é igualmente crucial; informações detalhadas sobre operações internas e conhecimento sobre o mercado e concorrentes ajudam a ajustar estratégias e manter a competitividade. O orçamento empresarial, quando utilizado adequadamente, serve como uma poderosa ferramenta de gestão, permitindo a comparação entre períodos, suporte à tomada de decisões, controle eficiente e apoio ao planejamento estratégico. Este orçamento deve estar alinhado com as metas estratégicas da organização, garantindo que os recursos sejam direcionados para iniciativas que promovam o crescimento e a competitividade. Gerenciar esses fatores eficazmente envolve investir no treinamento e capacitação dos funcionários, estabelecer processos para a revisão contínua dos dados financeiros e do desempenho, fomentar uma cultura organizacional de transparência e colaboração, e implementar mecanismos de feedback para identificar áreas de melhoria. Quando todos esses elementos são coordenados, eles contribuem positivamente para o desempenho geral da organização e sua capacidade de se adaptar e prosperar em um ambiente dinâmico.

Esta pesquisa demonstrou que o orçamento empresarial, quando utilizado como ferramenta de gestão e baseado em informações coletadas internamente, juntamente com os controles implementados, pode servir como um ponto de comparação entre diferentes períodos. Isso fornece uma base sólida para traçar novos objetivos e metas, contribuindo positivamente para a tomada de decisões.

Por fim, dificuldades na elaboração do trabalho: a elaboração deste trabalho enfrentou diversas dificuldades, sendo a principal delas a obtenção e análise de dados confiáveis e atualizados sobre a implementação do orçamento empresarial. A complexidade dos sistemas de contabilidade gerencial e a necessidade de integração com novas tecnologias também apresentaram desafios significativos. Além disso, a diversidade de práticas empresariais e a

variação nas estratégias de cada organização dificultaram a padronização das análises e conclusões.

REFERÊNCIAS

Andrade, M. C. de. (2017). **Contabilidade Geral**: teoria e prática. São Paulo: Editora Atlas.

CHIAVENATO, I. **Iniciação à Administração** geral. 3 ed. rev. e atual. São Paulo: Manole, 2009.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo Dando Asas ao Espírito Empreendedor**. 2 ed. São Paulo: SARAIVA, 2007

COBERTT NETO, T. **Contabilidade de ganhos: a nova contabilidade gerencial de acordo com a Teoria das restrições**. São Paulo: Nobel, 1997.

Costa, A. & Machado, J. (2007). **Contabilidade Financeira e de Gestão**. Lisboa: Editora XYZ.

FELTRIN, D.; BUESA, N. Y. Orçamento Empresarial. Revista Eletrônica Gestão e Negócios, v. 4, n. 1, p. 1-27, 2013.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial**: planejamento e controle gerencial. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017. E-book.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos De Pesquisa**. Atlas: 6ª Edição, 2017. Acessado em 21 de maio de 2022.

HOJI, Masakazu. **Orçamento empresarial**: passo a passo. São Paulo: Saraiva Educação, 2018. E-book (136 p.).

HOJI, Masakazu; SILVA, Hélio Alves da. **Planejamento e controle financeiro**: fundamentos

e casos práticos de orçamento empresarial. São Paulo: Atlas, 2010. 160 p.

LUNKES, R. J. **Contribuição a melhora do processo orçamentário empresarial**. 2003. 214f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003. Disponível em: . Acesso em 20 de Abr. de 2021

MACEDO, Joel de Jesus; CORBARI, Ely Celia. **Análise de projeto e orçamento empresarial**. Curitiba: InterSaberes, 2014. E-book.

Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2007). **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas.

MEGLIORINI, E, **contabilidade de custos**, 9 ed, São Paulo: Peason Prentice hall, 2007.

PADOVEZE Clovis Luís, **Contabilidade Gerencial**, São Paulo, atlas, 2006.

PADOVEZE, C. L. **Orçamento Empresarial**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

PADOVEZE, C. L.; TARANTO, F. C. **Orçamento Empresarial: Novos conceitos e técnicas**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

SOUZA, C. P. **Um estudo exploratório sobre o planejamento e orçamento empresarial**. 2007.

167 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Cont. Atuariais) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2007.

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

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

WELSCH, G. A. **Orçamento Empresarial**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Orçamento operacional**. Porto Alegre: Editora Sagra, 1989.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Orçamento de capital** – a decisão de impacto. ed. Porto Alegre:

Editora Sagra, 1994.

Zikmund, W. G., Babin, B. J., Carr, J. C., & Griffin, M. (2016). *Business Research Methods* (9th ed.). Boston: Cengage Learning.