

**UFRRJ**  
**INSTITUTO TRÊS RIOS**  
**CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**Análise do impacto da implementação do orçamento empresarial em uma  
empresa gráfica em Três Rios (RJ)**

**Daiana Costa Bitencourt**

**Três Rios**  
**2021**



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO TRÊS RIOS  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Análise do impacto da implementação do orçamento empresarial em uma  
empresa gráfica em Três Rios (RJ)**

**DAIANA COSTA BITENCOURT**

*Sob a orientação da Professora*

**Tatiana Ladeira Vidal**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado como requisito parcial  
para obtenção do título de **Bacharel**  
em Administração pela UFRRJ –  
Instituto Três Rios.

Três Rios, RJ

Abril de 2021



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
DEPARTAMENTO CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS E SOCIAIS/ITR



CADASTRO Nº 163 / 2021 - DeptCAdmS (12.28.01.00.00.00.16)

Nº do Protocolo: 23083.029630/2021-21

Seropédica-RJ, 03 de maio de 2021.



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO TRÊS RIOS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS E SOCIAIS (DCAS)

Análise do impacto da implementação do orçamento empresarial em uma empresa gráfica  
em Três Rios (RJ)  
Daiana Costa Bitencourt

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
como pré-requisito parcial para obtenção do  
título de bacharel em Administração, Instituto  
Três Rios da Universidade Federal Rural do Rio  
de Janeiro.

Aprovada em 29/04/2021

Banca examinadora:

(Assinado digitalmente em 04/05/2021 09:34 )  
DAVI RIANI GOTARDELO  
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR  
DeptCAdmS (12.28.01.00.00.00.16)  
Matrícula: 1766609

(Assinado digitalmente em 06/05/2021 00:26 )  
EVERALDO GAIAO E SILVA  
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR  
DeptCAdmS (12.28.01.00.00.00.16)  
Matrícula: 1613608

(Assinado digitalmente em 04/05/2021 08:45 )  
TATIANA LADEIRA VIDAL  
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR  
CoordCGAdm/ITR (12.28.01.00.00.00.12)  
Matrícula: 1197426

Para verificar a autenticidade deste documento entre em <https://sipac.ufrj.br/public/documentos/index.jsp> informando seu número: **163**, ano: **2021**, tipo: **CADASTRO**, data de emissão: **03/05/2021** e o código de verificação: **2fc183b985**

Costa Bitencourt, Daiana, 1997-  
Ca      Análise do impacto da implementação do orçamento  
         empresarial em uma empresa gráfica em Três Rios (RJ)  
         / Daiana Costa Bitencourt. - Paraíba do Sul, 2021.  
         44 f.

         Orientadora: Tatiana Ladeira Vidal. Trabalho de  
         conclusão de curso(Graduação). -- Universidade Federal  
         Rural do Rio de Janeiro, Administração, 2021.

         1. Orçamento. I. Ladeira Vidal, Tatiana , 1985-,  
         orient. II Universidade Federal Rural do Rio de  
         Janeiro. Administração III. Título.

## **RESUMO**

O presente trabalho teve como objetivo analisar o processo de implementação do controle orçamentário na empresa Nobre Embalagem, uma indústria do setor gráfico situada atualmente no município de Três Rios (RJ). Utilizou-se uma abordagem quali-quantitativa. Foram extraídas informações do banco de dados e das demonstrações contábeis da empresa para a elaboração de indicadores contábil-financeiros a fim de comparar as métricas antes e após a implementação do orçamento. De modo a complementar a análise e trazer informações sobre a condução do processo orçamentário e o valor percebido pelos gestores, extrapolando assim as informações extraídas dos sistemas, conduziu-se uma entrevista do tipo semiestruturada com o diretor financeiro. O ano de implementação foi 2020, o mesmo ano em que desencadeou a pandemia causada pelo COVID-19, que impactou a economia mundial, mas ainda assim os resultados já demonstraram melhora no desempenho financeiro e uma redução na variabilidade das informações.

Palavras-chave: orçamento, sistema de controle gerencial, planejamento financeiro.

## LISTA DE FIGURAS

|                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1 – Visão da Empresa como Sistema de Geração de Lucro .....        | 15 |
| Figura 2 - Os objetivos do orçamento segundo o ciclo administrativo ..... | 24 |
| Figura 3 – Orçamento da Demonstração do Resultado.....                    | 27 |
| Figura 4 – Estrutura da DRE utilizada .....                               | 31 |
| Figura 5 - Análise Anual da Média e Desvio Padrão da Margem Operacional   | 32 |
| Figura 6 - Análise Anual da Média e Desvio-Padrão da Margem Líquida.....  | 34 |
| Figura 7 – Análise Anual da Média e Desvio Padrão do Custo/Receita .....  | 35 |

## LISTA DE GRÁFICOS

|                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------|----|
| Gráfico 1 - Evolução Margem Operacional de 2018 à 2020 .....       | 32 |
| Gráfico 2 - Evolução Margem Líquida de 2018 à 2020.....            | 33 |
| Gráfico 3 - Evolução Receitas e Custo/Receita de 2018 à 2020 ..... | 34 |

## SUMÁRIO

|                                                                                                                                     |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>                                                                                                           | <b>9</b>  |
| 1.1 Problemática e justificativa .....                                                                                              | 9         |
| 1.2 Objetivos .....                                                                                                                 | 10        |
| 1.2.1. Objetivo Geral .....                                                                                                         | 10        |
| 1.2.2. Objetivos Específicos.....                                                                                                   | 10        |
| <b>2 METODOLOGIA .....</b>                                                                                                          | <b>12</b> |
| <b>3 REVISÃO DA LITERATURA .....</b>                                                                                                | <b>14</b> |
| 3.1 Administração Financeira .....                                                                                                  | 14        |
| 3.2 Análise Financeira .....                                                                                                        | 16        |
| 3.3 Sistema de Controle Gerencial .....                                                                                             | 20        |
| 3.4 Orçamento Empresarial como Ferramenta de Controle Gerencial.....                                                                | 22        |
| 3.4.1 Conceitos .....                                                                                                               | 22        |
| 3.4.2 Estrutura do Planejamento Orçamentário .....                                                                                  | 24        |
| <b>4. APRESENTAÇÃO DA PESQUISA E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>                                                                         | <b>30</b> |
| 4.1 Resultados financeiros do planejamento orçamentário.....                                                                        | 30        |
| 4.2 Resultados não financeiros do planejamento orçamentário a partir de entrevista<br>com diretor financeiro da Nobre Gráfica ..... | 36        |
| <b>5.CONCLUSÃO .....</b>                                                                                                            | <b>38</b> |
| <b>REFERÊNCIAS .....</b>                                                                                                            | <b>40</b> |
| <b>ANEXO A – ENTREVISTA COM O DIRETOR FINANCEIRO .....</b>                                                                          | <b>42</b> |



## **1 INTRODUÇÃO**

Uma empresa pode ser entendida como uma organização dentro de um determinado campo de negócio que oferece um bem e/ou serviço. Dentre das empresas que oferecem um bem, situam-se as indústrias, as quais transformam matérias-primas em produtos acabados.

O autor Hoji (2017) entende que a função dessas organizações é a obtenção de lucro, de forma que além de honrar com suas contas a pagar, possa ainda oferecer um retorno aos seus acionistas que seja equivalente ao risco assumido e cumpra com suas funções sociais através de investimento em melhorias socioambientais.

No entanto, para que isso seja possível e essas empresas se mantenham competitivas no mercado, as mesmas precisam de ferramentas que sejam capazes de gerar informações que possibilitem uma tomada de decisão de qualidade da parte de gestão. Essas decisões podem estar relacionadas a um momento presente ou a uma programação de projetos de um momento futuro.

Uma ferramenta que abrange operações para um período futuro e por isso pode ter a função de oferecer esse apoio é o orçamento, que segundo Lunkes (2015, p. 28) “os orçamentos referentes a aspectos financeiros quantificam as expectativas da administração com relação a receitas futuras, fluxo de caixa e posição financeira”. Além disso, ao comentar sobre a importância de um orçamento para o futuro dos negócios, Lunkes (2015) afirma ainda que uma empresa sem um orçamento é como um navio sem rota estabelecida ou um avião sem um plano de voo.

### **1.1 Problemática e justificativa**

Em um cenário de incerteza, acompanhar o desempenho financeiro de forma sistemática permite à gestão de uma empresa ter uma tomada de decisão

mais acertada. Todavia, nos dias de hoje, ainda existem empresas com cargos financeiros apenas operacionais (pagar as contas, confirmar recebimentos e conciliar extratos bancários, por exemplo), o que impacta na falta de informação para projetos de longo prazo e portanto na permanência dessas empresas no mercado.

O presente trabalho salienta a importância da elaboração do orçamento empresarial como forma de auxílio de qualidade e eficiência e eficácia no gerenciamento das empresas, de forma a contribuir para o controle e previsibilidade em seu resultado financeiro.

Levando em conta essas considerações, o presente trabalho analisará o caso de uma empresa e o processo de implementação do plano orçamentário, trazendo à tona, inclusive, os resultados, dificuldades e benefícios percebidos durante o processo.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo Geral**

Verificar a importância, implementação e impacto do planejamento financeiro orçamentário em uma empresa do setor gráfico.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- Verificar a variação de índices financeiros antes e depois da implantação do planejamento financeiro orçamentário.
- Analisar o impacto das variações dos indicadores financeiros.
- Descrever o processo de implementação do orçamento na empresa estudada.

- Identificar o valor percebido, dificuldades e benefícios do planejamento orçamentário na visão do gestor financeiro.

## 2 METODOLOGIA

Para a pesquisa será utilizado o método descritivo, segundo Andrade (2005, p.124),

(...) neste tipo de pesquisa, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles. Isto significa que os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não manipulados pelo pesquisador.

Corroborando com a autora, Bertucci (2015) destaca que esse método de pesquisa tem como finalidade estipular relações entre as variáveis analisadas e levantar hipóteses que expliquem tais relações, assim como descrever e analisar comportamentos organizacionais.

A técnica utilizada neste trabalho foi a do estudo de caso, uma vez que o mesmo também possui a característica de analisar um ambiente, assim como afirma Yin (2001, p. 28), sobre quando utilizar essa ferramenta de pesquisa descreve que “faz-se uma questão do tipo “como” ou “por que” sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle”.

A pesquisa caracteriza-se como quali-quantitativa, que é entendida por Prodanov e Freitas (2013, p. 60) como “uma categoria de investigação que tem como objeto o estudo de uma unidade de forma aprofundada”. A pesquisa possui um caráter quantitativo, uma vez feito o levantamento dos dados e análise dos indicadores, e uma parte qualitativa ao serem analisados o processo de implantação do planejamento orçamentário na empresa.

O trabalho foi realizado na empresa Nobre Embalagens utilizando informações do seu desempenho financeiro, podendo ser útil a organizações que ainda não implementaram ferramentas de Sistema de Controle Gerencial.

A coleta de dados foi feita mediante pesquisa documental, através da extração de dados provenientes da Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) no período de Janeiro de 2018 a Dezembro de 2020. Em seguida, foram confrontados os índices financeiros do período onde ainda não eram feitos planejamentos orçamentários pelos índices após a implementação. De forma complementar, também foram extraídas informações financeiras do *software*

utilizado pela organização, o Express, um programa administrativo/financeiro desenvolvido pela Ecalc e especializado para gráficas, contendo histórico de todas as contas que compõem o resultado da empresa.

Por fim, foi realizada uma entrevista semiestruturada com o diretor financeiro da empresa, buscando conhecer as variáveis não financeiras do processo de implementação do planejamento orçamentário.

### 3 REVISÃO DA LITERATURA

#### 3.1 Administração Financeira

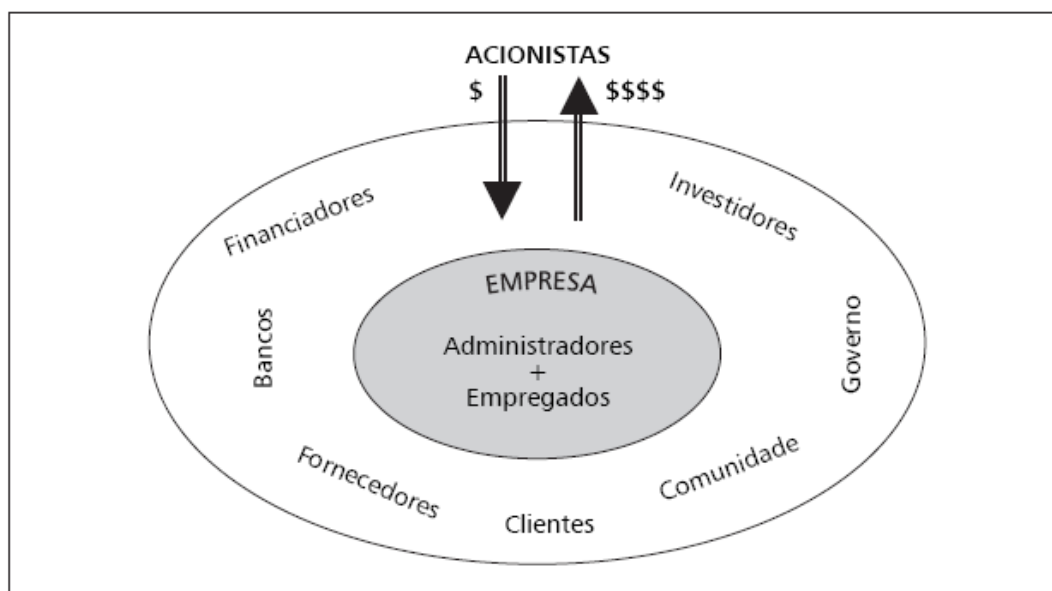
A principal atribuição da função financeira constitui-se na potencialização do valor da empresa para o acionista, buscando o equilíbrio nas interações da organização com seus *stakeholders*. Para isso, dentro da função financeira, é atribuição do responsável pelo setor financeiro ter uma visão completa da empresa, inclusive ser capaz de analisar dados e como consequência prever cenários futuros (ASSAF NETO, LIMA, 2017).

Continuando sua descrição da administração financeira e sua inter-relação com as demais funções administrativas, Assaf Neto e Lima (2017, p. 8) ainda afirmam:

A administração financeira é um campo de estudo teórico e prático que objetiva, essencialmente, assegurar um melhor e mais eficiente processo empresarial de captação (financiamento) e alocação (investimento) de recursos de capital. Nesse contexto, a administração financeira envolve-se tanto com a problemática da escassez de recursos, quanto com a realidade operacional e prática da gestão financeira das empresas, assumindo uma definição de maior amplitude.

Hoji (2017) comenta ainda que, no caso de empresas constituídas como sociedades por ações, a maximização do valor de mercado de uma empresa é uma medida do aumento da riqueza de seus proprietários acionistas. Ao entender do acionista, a empresa é como um sistema gerador de lucro, que aumenta os bens nela investidos. Portanto ela é parte de um sistema aberto e dinâmico, onde seus diretores, gerentes e colaboradores, interrelacionam-se com os agentes econômicos no âmbito onde está introduzida e geram o rendimento aos acionistas pelos seus investimentos e aportes financeiros. Esse sistema é ilustrado na figura 1.

Figura 1 – Visão da Empresa como Sistema de Geração de Lucro



**Fonte:** Hoji (2017, p. 13)

O autor Higgins (2014) associando o financeiro/contábil, trata a contabilidade como o “placar da empresa”, onde são expostos um conjunto de números que representam diversas operações dentro da empresa, como a performance atual. O setor financeiro assume a responsabilidade de interpretar esses números para avaliar a performance, planejar e tomar decisões estratégicas, táticas e operacionais. A partir desses objetivos inerentes à função financeira corporativa, o papel do administrador financeiro deve ser destacado.

O dinamismo no mercado requer do administrador financeiro alto conhecimento e frequentes atualizações para garantir a efetiva atualização dos recursos e garantir que a tomada de decisão seja assertiva.

O desenvolvimento das finanças conferiu ao profissional uma maior obrigação de visualização da empresa como um todo, aprimorando as estratégias de competitividade no mercado, a melhoria contínua e o avanço vindouro. Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2016, p. 1) destacam que “(...) O administrador financeiro é o principal responsável pela criação de valor e pela mitigação de riscos e, para isso, se envolve nos negócios como um todo”.

No âmbito empresarial, a aptidão para fazer a análise financeira é o mais importante. De acordo com Higgins (2014) os administradores dispendo de

*know-how*, utilizam suas habilidades para analisar e descobrir onde se encontram os erros e estabelecem medidas corretivas. Portanto, o responsável pelo setor financeiro, deixou de assumir espaços que lidam apenas com ferramentas de captação de recursos e aplicações. Traçando um paralelo com a função financeira tradicional Assaf Neto (2014) entende que de início a função financeira era menos ambiciosa, atuando apenas na descrição dos eventos financeiros ocorridos. Todavia, atualmente ela tem se apresentado com um comportamento mais questionador e revelador e contribuindo para o planejamento estratégico e a tomada de decisão, ampliando sua área de atuação e crescendo em importância no ambiente organizacional.

Atualmente o foco é um pouco mais além, sendo ele gerenciar os recursos, mantendo a empresa financeira e economicamente saudável, alcançando metas e gerando valor aos acionistas (ASSAF NETO; LIMA, 2017).

### **3.2 Análise Financeira**

Para auxiliar no diagnóstico da posição de performance da empresa, ao fazer a análise financeira de uma organização, segundo Assaf Neto e Lima (2017, p. 105) “o uso de índices constitui-se na técnica mais comumente empregada nesse estudo, o que permite avaliar o desencadeamento das decisões financeiras sobre sua liquidez, estrutura patrimonial e rentabilidade.

De modo complementar Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2016) afirmam que ao utilizar ferramentas de análise de demonstrações financeiras os acionistas, fornecedores e os próprios administradores constroem os índices financeiros que melhor se adequam a sua realidade, para avaliar a posição da empresa e sua evolução no decorrer do tempo.

Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2016) também destacam cinco grupos de índices empregados para a análise financeira de uma empresa: Índices de Liquidez, Índices de Atividade ou Eficiência Operacional, Índices de Endividamento, Índices de Mercado e Índices de Lucratividade ou Rentabilidade.



De acordo com o autor, é importante que as informações trazidas pelos índices sejam analisadas ao longo do tempo e de forma inter-relacionada.

Os índices de liquidez evidenciam a solvência da empresa, a capacidade de saldar seus compromissos, sejam de curto ou longo prazos (LEMES JÚNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2016). Um dos indicadores de liquidez mais utilizados como *proxy* de saúde financeira de curto prazo da empresa é o Índice de Liquidez Corrente. Para medi-lo, basta dividir as contas patrimoniais “ativo circulante” pelo “passivo circulante”. Feito isso, será conhecido o quanto de recursos a empresa tem para arcar com suas dívidas de curto prazo.

O resultado é analisado da seguinte forma Assaf Neto (2014, p. 123):

Se a liquidez corrente for superior a 1, tal fato indica a existência de um capital circulante (capital de giro) líquido positivo; se igual a 1, pressupõe sua inexistência, e, finalmente, se inferior a 1, a existência de um capital de giro líquido negativo (ativo circulante menor que passivo circulante).

O capital de giro líquido positivo indica que a empresa consegue saldar seus compromissos de curto prazo com investimentos de curto prazo.

O Índice de Eficiência Operacional mede a agilidade com que as contas a pagar são transformadas em caixa. Desse modo, quanto mais ágil as contas são transformadas menor será a necessidade de investimento em capital de giro.

Para monitorar os materiais prontos para venda pode ser calculado o Prazo Médio de Estoque (PME), que analisará quanto tempo os produtos ficam armazenados. A intenção das empresas é diminuir esse índice, pois segundo Hoji (2017, p. 296) “quanto mais rápido venderem o produto, mais o lucro aumentará”.

O Prazo Médio de Pagamento (PMP) avalia em quanto tempo a empresa arca com suas dívidas com seus fornecedores. Assaf Neto e Lima (2017) afirmam que desde que o custo atribuível às compras a prazo não ultrapasse a taxa de inflação verificada, é atraente para as empresas proporem prazos de pagamento mais longos. Dessa forma, a empresa pode usar menos recursos para atender às suas necessidades de capital de giro.

O Prazo Médio de Recebimento (PMR) também é uma importante avaliação, onde será descoberto em quanto tempo as contas estão sendo pagas, Assaf Neto e Lima (2017, p.113) descrevem:

Ressalte-se que a empresa deve abreviar, sempre que possível, o prazo de recebimento de suas vendas. Com isso, pode manter recursos disponíveis para outras aplicações mais rentáveis por prazos maiores e elevar o giro de seus ativos, o que determina maior rentabilidade.

O entendimento desses índices e indicadores será importante para a definição do Capital de Giro, uma vez que é entre o prazo de pagamento e recebimento que o Capital de Giro atua. Como comenta Hoji (2017, p.30) “em número de dias, o ciclo financeiro corresponde à diferença entre o prazo de recebimento e o prazo de pagamento; nesse período, há necessidade de capital de giro, para financiar a atividade”.

Índices de Endividamento segundo Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2017, p. 87) “mede a participação relativa do capital de terceiros na empresa”. Ele revela o quanto de capital de terceiros participa da estrutura de capital da empresa, o prazo de pagamento desse endividamento, e até mesmo o custo desse capital para a empresa. Desta forma é possível medir o tamanho da dívida total de uma instituição comparada a seus ativos e verificar os riscos financeiros envolvidos nas decisões de financiamento da empresa.

Já os Índices de Mercado para Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2017, p.87) “medem o valor de mercado da empresa”. São indicadores utilizados por empresas de capital aberto com ações negociadas na bolsa, para apontar o comportamento do valor da ação e o lucro que a mesma retorna. Apontam o desempenho do mercado de ações e auxiliam na hora de fazer investimentos, sejam eles de curto, médio ou longo prazo.

Os Indicadores de Rentabilidade habitualmente ocupam um espaço significativo de influência no que diz respeito a decisões sobre a empresa analisada e recebem atenção dos analistas. Segundo Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2016, p. 87) “medem o lucro e o retorno da empresa em relação a diversos itens do Balanço Patrimonial e da Demonstração de Resultados do Exercício”.

Calculado pela divisão do Lucro Operacional pelo Ativo Total Médio, o Retorno Sobre o Ativo (ROA) pode ser entendido, de acordo com Assaf Neto (2014, p. 128), como “índice que revela o retorno produzido pelo total das aplicações realizadas por uma empresa em seus ativos”.

O Retorno Sobre o Investimento (ROI) é uma alternativa ao ROA, que avalia o retorno dos recursos aplicados. A diferença é que no ROA, por se tratar de ativos são considerados todos os bens da empresa, enquanto no ROI se descobre o quanto a empresa lucrou com os investimentos realizados. Assaf Neto (2014, p. 128) descreve essa diferença como:

Enquanto os ativos incorporam todos os bens e direitos mantidos por uma empresa, o investimento equivale aos recursos deliberadamente levantados pela empresa e aplicados em seus negócios. É o capital que rigorosamente deve ser remunerado.

O ROI pode ser encontrado através da divisão do Lucro Gerado pelos Ativos pelo Investimento Médio.

Para medir o retorno dos investimentos feitos pelos acionistas, a relação entre o lucro gerado para cada unidade monetária de recursos próprios aplicados na empresa, é calculado o Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE). Seu resultado é obtido normalmente pela relação entre o Lucro Líquido após o Imposto de Renda e o Patrimônio Líquido (ASSAF NETO, 2014).

Higgins (2014, p. 41) fazendo uma comparação entre ROA e ROE aponta que:

O ROA é uma medida básica da eficiência com que uma empresa aloca e gerencia seus recursos. Difere do ROE porque mede o lucro como porcentagem do dinheiro fornecido pelos proprietários e credores, em vez de apenas aquele que foi fornecido pelos proprietários.

Um outro indicador importante é a rentabilidade de vendas, que segundo Assaf Neto, (2014, p. 163) “mede a eficiência de uma empresa em produzir lucro

por meio de suas vendas. Pode ser apurado em termos operacionais e líquidos, sendo denominado nesses casos margem operacional e margem líquida”, respectivamente. Para encontrar a Margem Operacional, basta dividir o Lucro Operacional pelas Vendas Líquidas, enquanto para calcular a Margem Líquida divide-se o Lucro Líquido pelas Vendas Líquidas.

Complementando, Hoji (2017) afirma que através da Margem Operacional descobre-se qual foi o Lucro Operacional em relação a Receita Operacional, indicando, depois de descontado todos os custos, quanto sobra das Vendas Líquidas da empresa para arcar com despesas financeira, impostos e retorno aos investimentos realizados pelos sócios e/ou acionistas.

Para conseguir os dados necessários para fazer essas análises, várias empresas contam com um sistema de controle gerencial, ou sistema de informações gerenciais. Segundo Hoji (2017, p. 415), “no mundo globalizado, sem um sistema de informações gerenciais ágil que produza informações confiáveis, uma empresa perde competitividade”.

### **3.3 Sistema de Controle Gerencial**

Anthony e Govindarajan (2011) entendem o Controle Gerencial como um planejamento que antecedendo possíveis cenários futuros, desenvolve um conjunto de mecanismos para garantir que seus objetivos sejam alcançados. Feito isso, os gestores começam o processo de influenciar os outros membros da organização para efetiva implementação dessas ações na empresa.

O controle gerencial seria um conjunto de tarefas que fazem parte da gestão. Sendo assim um planejamento com determinadas ações previstas e de execução para alcançar determinados objetivos e metas (FAIA, MILAN, GOMES, 2013).

Todavia, como esse planejamento é feito baseado em hipóteses que poderiam existir no futuro, caso eles não aconteçam de fato no momento em que

está sendo implementado o gestor poderá mudar a abordagem para conseguir atingir suas metas.

O planejamento por si só não garante o efetivo cumprimento de um plano, é necessário que ele seja acompanhado e controlado. Os recursos de uma organização precisam ser controlados e estarem em ordem, para que assim os planejamentos financeiros sejam alcançados. Para isso a informação precisa estar acessível no momento em que é requisitada.

Para que haja um melhor controle, esse planejamento financeiro é dividido em etapas com determinadas periodicidade e para isso são usados os Sistemas de Controle Gerencial (SCG), como afirma Anthony e Govindarajan (2011, p. 5)

Um sistema é uma forma predeterminada e normalmente repetitiva de realizar uma atividade ou um conjunto de atividades. Os sistemas são caracterizados por uma série de etapas mais ou menos periódicas, coordenadas e recorrentes, que têm como finalidade realizar um propósito especificado.

Segundo Hoji (2017, p. 414) “sistema de informações gerenciais pode ser entendido como um conjunto de subsistemas de informações que processam dados e informações para fornecer subsídios ao processo de gestão de uma empresa”.

Continuando seu pensamento sobre as informações gerenciais, Hoji (2017) faz uma comparação entre dado e informação. Segundo o autor, por dado pode ser entendido os elementos em seu formato bruto, sem um significado inerente. Por informação entende-se um conjunto de dados que foi analisado de modo que possa ser compreendido e utilizado na tomada de decisão.

Além de um tratamento quantitativo de dados operacionais e financeiros, Junqueira *et al.* (2016, p. 338) entende o SCG como um conjunto de práticas e processos, geradores de informações e auxiliares na tomada de decisão:

O Sistema de Controle Gerencial (SCG) pode ser considerado o conjunto de práticas que determinada organização emprega para o

controle de suas atividades, com diversas finalidades, dentre elas a de fornecer informações que subsidiem as decisões gerenciais.

Como a principal função do SCG é garantir a eficiente efetivação das estratégias, ele é um dos métodos utilizado para a execução do planejamento financeiro, através do acompanhamento de métricas financeiras e, inclusive, não financeiras. Com uma gestão financeira baseada em dados concretos de entradas e saídas, o gestor deixa de usar o “achismo” e qualifica a sua tomada de decisão. Nascimento (2014, p. 23) afirma que:

A utilização dos conceitos gerenciais que possam gerar boas informações para o auxílio da tomada de decisão conduzirá a um melhor controle dos gastos, implicando na distribuição dos recursos de forma a aumentar a competência da empresa em gerar lucros.

Para que a tomada de decisão financeira seja adequada, é preciso que as informações fornecidas pelo SCG sejam estruturadas de forma adequada e conforme Hoji (2017, p. 417) “um dos instrumentos mais importantes utilizados em tomada de decisões financeiras é o orçamento empresarial”.

### **3.4 Orçamento Empresarial como Ferramenta de Controle Gerencial**

#### **3.4.1 Conceitos**

Para Sothe e Kamphorst (2009), o controle orçamentário obteve a confiança das organizações privadas ao mostrar-se um importante auxiliar administrativo para momentos difíceis, como aquele após a crise de 1929.

O orçamento não exerce apenas a função de planejar, mas também é uma significativa ferramenta de controle. Para um efetivo alcance das metas

estipuladas é preciso uma ferramenta apropriada. Assim afirma Hoji (2017, p. 421):

Administrar sem um *guia* é como andar no escuro, sem nenhum tipo de apoio. O planejamento orçamentário visa ao conhecimento antecipado de resultados e serve de guia para ações a serem executadas pelas unidades da empresa, definindo as responsabilidades pela gestão dos recursos e geração dos resultados de determinado período futuro.

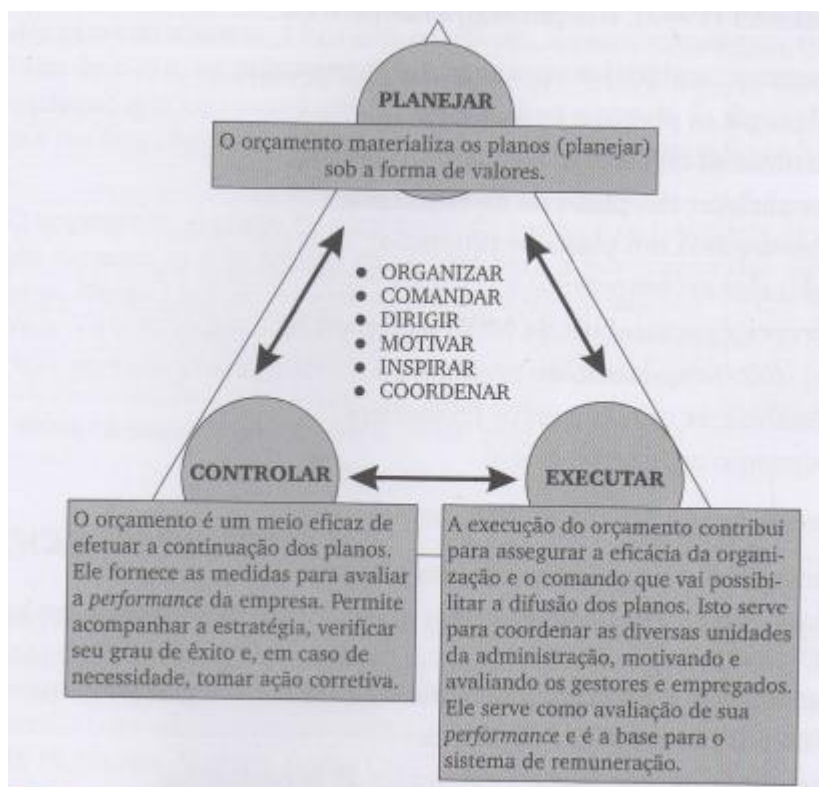
Lunkes (2015, p. 27) complementando, define orçamento como

Um orçamento é a expressão de um plano de ação futuro da administração para determinado período. Ele pode abranger aspectos financeiros e não financeiros desses planos e funciona como um projeto para a empresa seguir no período vindouro.

Corroborando com essa definição, Anthony e Govindarajan (2011, p. 380) consideram que “orçamentos são uma importante ferramenta de controle e planejamento nas empresas. Um orçamento operacional geralmente abrange um ano e determina as receitas e despesas planejadas para aquele ano”.

Mucci, Frezatti e Dieng (2016) destacam a importância da construção orçamentária para o conceito de controle e planejamento das estratégias empresariais, permitindo sinalizar metas a serem obtidas e analisar o que precisa ser corrigido. Assim, como Lunkes (2015), destaca sua associação às funções administrativas e a interrelação entre as atividades de Planejamento, Controle e Execução, como é demonstrado na figura 2.

Figura 2 - Os objetivos do orçamento segundo o ciclo administrativo



**Fonte:** Lunkes (2015, p. 29)

Deste modo, com o planejamento há o auxílio na programação de atividades de um modo lógico e sistemático, como por exemplo, planejar qual o melhor dia de comprar e quando pedir um prazo maior. Através do controle por comparação, pode ser feito um paralelo entre o que ocorre de fato e o que era planejado e executar assegurando o que se mantenha o que foi planejado.

### 3.4.2 Estrutura do Planejamento Orçamentário

Anthony e Govindarajan (2011) indicam que um orçamento ao ser estruturado, tem como uma de suas características ser descrito no valor da moeda local utilizada. Por exemplo, quando expressa quanto deve ser vendido no mês, mesmo que se trate de quantas unidades devem ser vendidas, o valor que aparecerá no orçamento é quanto será faturado por essas quantidades.



Habitualmente o orçamento é desenvolvido para cobrir o período de um ano. Para organizações que possuem períodos sazonais muito discrepantes, pode ser feito um orçamento específico para esse período.

Ainda para Anthony e Govindarajan (2011) a aprovação necessita do superior de analista de orçamentos e uma vez aprovado, apenas será modificado sob circunstâncias específicas. A partir de então é de incumbência da gestão alcançar as metas estipuladas, para isso o desempenho real é confrontado com o estipulado com regularidade.

Um orçamento não pode ser igualado com uma previsão, uma vez que a previsão é apenas um cenário que pode vir a acontecer, o que não responsabiliza os gestores a tomarem medidas que garantam a sua realização. Pode-se destacar também que a previsão pode ser alterada sempre que o cenário mudar. Já o orçamento só poderá sofrer alterações em condições específicas e com autorização.

Um orçamento precisa ser atingível, de modo que as pessoas consigam atingir os valores nele estipulados, Anthony e Govindarajan (2011, p. 404) expõe razões para isso, algumas delas são:

Se a meta orçada é muito difícil, os gerentes são motivados a tomar decisões em curto prazo que podem não ser de interesse da empresa no longo prazo. Metas de lucro possíveis de serem atingidas são um meio de minimizar estas decisões inadequadas. (...) Quando é muito difícil atingir um orçamento, geralmente isso significa que as metas de vendas eram excessivamente otimistas. Isto pode levar a um super comprometimento de recursos para alavancar uma maior atividade de vendas. É administrativa e politicamente inadequado reduzir operações se os níveis reais de vendas não alcançam as metas otimistas. Quando gerentes de unidades de negócio podem alcançar e exceder suas metas, há uma atmosfera "vitoriosa" e uma atitude positiva dentro da empresa.

Ainda que seja aprovado, existe posteriormente o processo de revisão. Esse procedimento existe para que seja analisado se a empresa irá realmente se enquadrar naquelas metas estipuladas ou se essas metas estão fora do alcance real da empresa.

Essas revisões podem ser classificadas em dois tipos: sistemática e casos excepcionais. A primeira se trata de revisões feitas trimestralmente, por exemplo, aquelas revisões que acontecem periodicamente.

A segunda se refere àquelas em que o orçamento se tornou tão divergente que não se adequa a realidade da empresa. Anthony e Govindarajan (2011, p. 403) afirmam que “as revisões de orçamento devem ser justificadas com base nas condições que variaram em relação àquelas apresentadas quando o orçamento original foi aprovado”.

Afim de evitar contratempos, a estabilização de periodicidade na comparação ao que estava na meta e o que realmente aconteceu pode ser uma aliada, revelando as irregularidades que precisam ser restauradas.

Para Hoji (2017, p. 452):

A Demonstração de Resultado 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.

A projeção das demonstrações de resultado é feita conforme o exemplo da figura 3.

Figura 3 – Orçamento da Demonstração do Resultado

|                                      | Janeiro          | Fevereiro        | Março            |
|--------------------------------------|------------------|------------------|------------------|
|                                      | R\$              | R\$              | R\$              |
| <b>Receita Bruta</b>                 |                  |                  |                  |
| Vendas                               | 240.000          | 280.000          | 320.000          |
| <b>(-) Deduções</b>                  |                  |                  |                  |
| Impostos                             | (48.000)         | (56.000)         | (64.000)         |
| <b>Receita Líquida</b>               | <b>192.000</b>   | <b>224.000</b>   | <b>256.000</b>   |
| <b>CPV</b>                           | <b>(137.280)</b> | <b>(160.160)</b> | <b>(183.040)</b> |
| MP                                   | (30.000)         | (35.000)         | (40.000)         |
| MOD                                  | (60.000)         | (70.000)         | (80.000)         |
| CIF                                  | (47.280)         | (55.160)         | (63.040)         |
| <b>Lucro Bruto</b>                   | <b>54.720</b>    | <b>63.840</b>    | <b>72.960</b>    |
| <b>Despesas Operacionais</b>         |                  |                  |                  |
| Despesas de Vendas e Administrativas | (35.000)         | (37.000)         | (39.000)         |
| <b>Lucro Operacional</b>             | <b>19.720</b>    | <b>26.840</b>    | <b>33.960</b>    |
| Contribuição Social (9%)             | (1.774,80)       | (2.415,60)       | (3.056,40)       |
| Imposto de Renda (15%)               | (2.958)          | (4.026)          | (5.094)          |
| <b>Lucro líquido</b>                 | <b>14.987,20</b> | <b>20.398,40</b> | <b>25.809,60</b> |

**Fonte:** Lunkes (2015, p. 52)

Ainda no processo de construção do orçamento, é importante considerar o desenvolvimento das normas diretivas e premissas que regem sua elaboração. Sendo assim, segundo Anthony e Govindarajan (2011), é necessário pensar por exemplo, se ao longo do período vigente ocorrerão promoção de colaboradores, inclusão de benefícios novos, aumento do quadro de funcionários.

A tendência é que o responsável pela elaboração do orçamento admita um valor de receita um pouco menor e as despesas um pouco maiores, se comparado o resultado mais eficiente que a empresa pode alcançar, para que assim a meta torne-se mais acessível, adotando uma abordagem pessimista.

A alta direção analisa a coerência, assim como tentam eliminar a folga quando recebem a proposta do orçamento. Caso o resultado não seja satisfatório, é refeito todo o processo.

Contudo, para um bom desempenho do orçamento na organização é preciso que o mesmo esteja alinhado com a estratégia da empresa buscando melhorar seu desempenho. Nesse sentido, os gestores de todas as áreas, inclusive da produção precisam ter participação nas metas a serem estipuladas,

para que ao compilar os dados, o resultado esperado pela equipe de vendas, por exemplo, possa estar de acordo com a capacidade que a produção consegue atingir, não havendo divergências nas informações.

O envolvimento dos gestores também é importante para atribuir centros de responsabilidade, designando a cada um e quais serão as suas responsabilidades nas metas a serem alcançadas (WANZUIT, 2009).

Uma vez adotado, o orçamento também pode ser uma ferramenta a qualificar o desempenho em virtude de adotar responsabilidades para as unidades. Nesse sentido, Lunkes (2015) destaca algumas vantagens do orçamento como incentivar o colaborador a prevenir problemas futuros aumentando suas responsabilidades, potencializa o controle de metas, uma vez que define padrões de desempenho e medidas a serem atingidas.

Esses benefícios também foram encontrados nos trabalhos de Wanzuit (2009), Lenz e Feil (2016), Castanheira *et al* (2012), Silva e Bezerra (2014) e Feltrin e Buesa (2013). Lenz e Feil (2016, p.116) também ressaltam que “auxilia os administradores na coordenação de seus esforços, uma vez que os objetivos da organização são confrontados com os objetivos de suas partes, além disso, pode ser utilizado como um sistema de autorização de gastos”.

Apesar de seus benefícios, existem algumas limitações que o acompanham. A exemplo, o engessamento das informações, dado que após sua aprovação não é possível que sejam feitas alterações. Se em seu desenvolvimento o uso de informações de outro ciclo foi usado demasiadamente, pode comprometer a efetividade e torná-lo obsoleto pelo fato de apresentar certa resistência ao ato de fazer alteração após sua aprovação, o que o torna incapaz de se adaptar a mudanças. Caso não haja um apropriado alinhamento entre as áreas e algum valor esteja superestimado, pode tornar o objetivo inatingível, acarretando na possibilidade de desmotivação no setor (LUNKES, 2015).

Outro ponto é citado por Frezatti (2005, p. 32) ao afirmar que “a revisão do orçamento toma tempo, e as empresas não conseguem fazê-la rapidamente”, o que é prejudicial uma vez que caso haja uma necessidade de informação imediata o orçamento pode não atender. Lenz e Feil (2016) também levantam

um ponto interessante que o orçamento não pode ser analisado isoladamente pela gestão. Mas pode ser combinado com outras ferramentas de análises como os indicadores financeiros.

#### **4. APRESENTAÇÃO DA PESQUISA E ANÁLISE DOS DADOS**

De acordo com o direito financeiro da empresa Nobre Gráfica, Luiz Paulo, a empresa foi fundada na cidade do Rio de Janeiro por Pedro Paulo Ramos Martins no ano de 1963 e após seu falecimento foi assumida pelos seus filhos, que já trabalhavam na empresa e anos depois ocorreu a entrada de um de seus netos. No começo, a indústria gráfica era especializada em sacolas para o comércio, sendo inclusive nos anos 80, uma das maiores gráficas do Rio de Janeiro. Com o passar dos anos a empresa incluiu a parte de cartucharia, fazendo também embalagens para o comércio, atendendo empresas como com Embelleze, Maria Márcia e Niely.

Segundo o diretor financeiro, as margens de lucro do comércio começaram a sofrer uma queda e esse nicho deixou de ser interessante para a empresa. Então, prestes a vir pra Três Rios, a Nobre Gráfica incluiu outros clientes. Atualmente estão dentro de seu portfólio de clientes Aviator, São Fernando, Carl Zeiss e Lemgruber. A empresa se mudou para a cidade de Três Rios no ano de 2019 e tem como produto principal embalagens para cigarro e luvas de procedimentos cirúrgicos.

Atualmente, a empresa ocupa uma área de 5 mil metros quadrados, conta com aproximadamente 60 colaboradores e trabalha com o regime tributário do Lucro Real (NOBRE GRÁFICA, 2021).

##### **4.1 Resultados financeiros do planejamento orçamentário**

A primeira etapa da pesquisa consistiu em analisar os dados coletados do sistema financeiro da empresa estudada. Para isso, foi elaborada uma DRE para cada mês desde o ano de 2018 ao ano de 2020. Na segunda etapa foi feita uma entrevista com o Diretor Financeiro da Nobre Embalagens para complementar os resultados encontrados através dos dados.

A estrutura da DRE para analisar os dados coletados foi feita objetivando analisar as contas operacionais e de resultado para os sócios, conforme a figura 4.

Figura 4 – Estrutura da DRE utilizada

|                            |
|----------------------------|
| <b>Receita Bruta</b>       |
| - Custos                   |
| <b>= Lucro Bruto</b>       |
| - Despesas Operacionais    |
| <b>= Lucro Operacional</b> |
| + Receitas Financeiras     |
| - Despesas Financeiras     |
| <b>= LAIR</b>              |
| - IMPOSTOS                 |
| <b>= Lucro Líquido</b>     |

Fonte: o próprio autor

A organização dos dados desse modo possibilitou o cálculo dos seguintes indicadores: Margem Operacional, Margem líquida e Custo sobre a Receita. Logo após calculou-se a média e desvio padrão de cada ano para comparar os resultados anuais. A partir desses dados foram construídos gráficos afim de facilitar a compreensão visual dos dados. Como a empresa passou pelo processo de mudança de cidade no início do ano de 2019, as contas relacionadas a investimentos e financiamentos deste processo foram desconsideradas.

Outras duas contas foram desconsideradas da análise: a conta referente ao INSS<sup>1</sup> e a do FGTS<sup>2</sup> devido às providências governamentais<sup>3</sup> cedidas para o estado de calamidade pública decorrente do COVID-19 em 2020. Tais contas foram retiradas para que não interferissem no resultado da empresa e o tornasse enviesado. O período antes do orçamento abrange os anos de 2018 e 2019. O orçamento começou a ser implementado no começo de 2020.

---

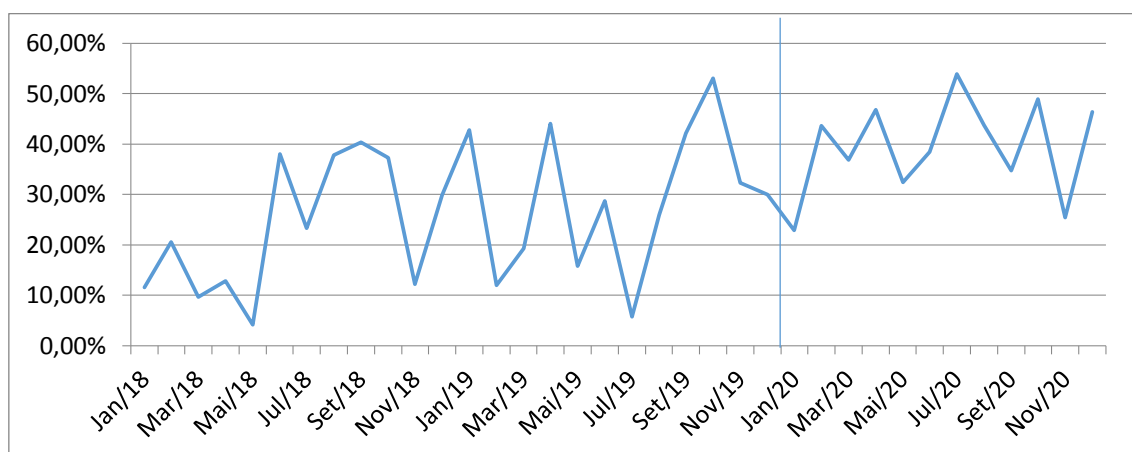
<sup>1</sup> Instituto Nacional do Seguro Social

<sup>2</sup> Fundo de Garantia do Tempo de Serviço

<sup>3</sup> Art. 3º, VIII, da MP 927/2020.

O primeiro indicador analisado foi de Margem Operacional, apresentado graficamente no gráfico 1.

Gráfico 1 - Evolução Margem Operacional de 2018 à 2020



**Fonte:** o próprio autor

De acordo com o gráfico 1, observa-se que entre janeiro de 2018 e dezembro de 2019, a margem operacional variava entre os eixos de 0% e 60%, uma amplitude de 60 pontos percentuais, enquanto no período de janeiro a dezembro do ano de 2020 a variação limitou-se entre 20% e 60%, variação de 40 pontos percentuais. Além do aumento observado no nível da Margem Operacional após a implementação do orçamento em janeiro de 2020, observou-se uma redução da variação desse indicador. A média da margem operacional passou de 23,13% em 2018 para 29,30% em 2019, chegando a 39,52% em 2020, após a implantação do orçamento. Com relação à variabilidade da margem operacional, esta passou de 13,09% em 2018, para 14,40% em 2019 e apresentou uma queda de 34,31% entre 2019 e 2020, de 14,40% em 2019 para 9,46% em 2020. Estas informações estão sintetizadas na figura 5.

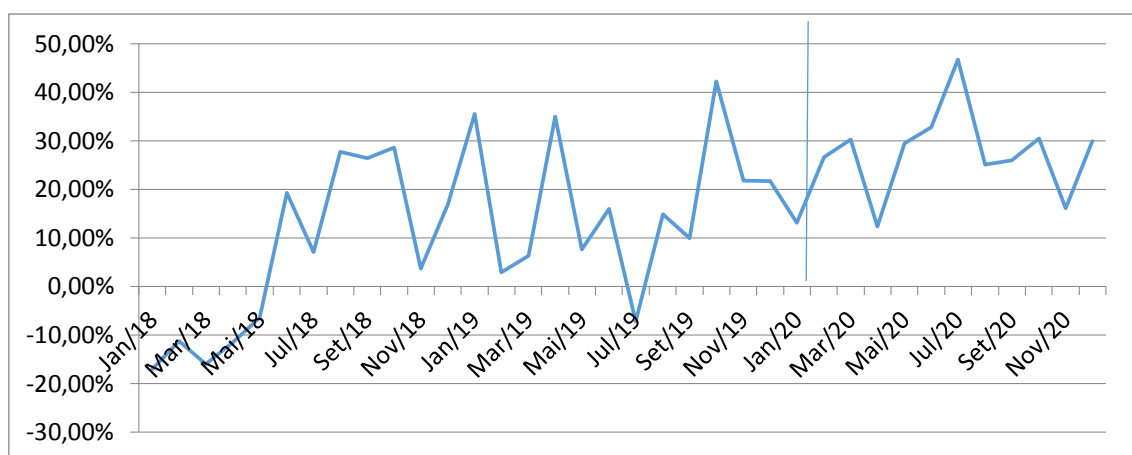
Figura 5 - Análise Anual da Média e Desvio Padrão da Margem Operacional

|                              | Sem orçamento |        | Com orçamento |
|------------------------------|---------------|--------|---------------|
|                              | 2018          | 2019   | 2020          |
| Média da Margem Operacional  | 23,13%        | 29,30% | 39,52%        |
| Desvio da Margem Operacional | 13,09%        | 14,40% | 9,46%         |



Os mesmos efeitos de aumento do nível e redução da variabilidade ocorreu com a Margem Líquida (gráfico 2). Este aumento do nível dos indicadores analisados e redução da variabilidade podem ser considerados como benefícios financeiros trazidos pelo planejamento orçamentário. No caso da Margem Líquida, estes benefícios impactaram o percentual das receitas que são transformadas em lucro líquido.

Gráfico 2 - Evolução Margem Líquida de 2018 à 2020



**Fonte:** o próprio autor

A Margem Líquida, no período em que a empresa não utilizava o orçamento como ferramenta de planejamento, ou seja, nos anos de 2018 e 2019, chegou a apresentar valores negativos, além de uma variabilidade importante. A partir de 2020, chegou no mínimo 10% e máximo 46,77%. Para analisar em números os efeitos de aumento do nível dos indicadores e redução de sua variabilidade, a figura 6 apresenta os desvios padrão e médias da Margem Líquida antes e depois da implementação do orçamento. Antes da implementação do orçamento, apenas 5,62% da receita em 2018 era convertida em Lucro Líquido. Em 2019, este valor pulou para 17,19% e em 2020, 26,57%. Já com relação ao desvio-padrão, a Margem Líquida passou de um desvio de 14,75% em 2019 para 9,50% em 2020, uma redução de 35,57%. Vale ressaltar que a média do ano de 2019 é influenciada pela alta variabilidade dos resultados.

Figura 6 - Análise Anual da Média e Desvio-Padrão da Margem Líquida

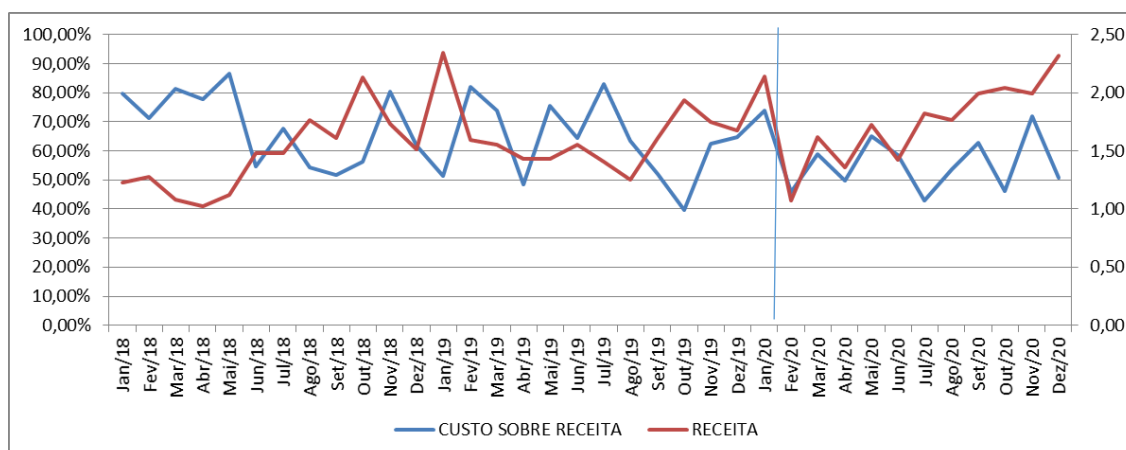
|                          | Sem orçamento |        | Com orçamento |
|--------------------------|---------------|--------|---------------|
|                          | 2018          | 2019   | 2020          |
| Média da Margem Líquida  | 5,62%         | 17,19% | 26,57%        |
| Desvio da Margem Líquida | 17,79%        | 14,75% | 9,50%         |

**Fonte:** o próprio autor

Analizando a média da Margem Operacional e Margem Líquida de 2020 comparada a 2018, nota-se que houve um aumento de 70,84% na Margem Operacional e um aumento de 372,60% na Margem Líquida. Observando o desvio padrão da Margem Operacional, verifica-se que de 2018 para 2019 houve um aumento de 10%, o que representa certa estabilidade entre os anos 2018 e 2019. Quando se compara o ano de 2020 em relação a 2019, nota-se uma redução de 34,33%, demonstrando o efeito de previsibilidade do orçamento. Analisando os desvios padrão da Margem Líquida nota-se uma redução ainda maior: 17,12% entre 2019 e 2018 e 35,57% entre 2019 e 2020.

O gráfico 3 compara o comportamento da Receita e da relação Custo/Receita ao longo do período antes da implementação do orçamento (2018 e 2019) e após a adoção do planejamento orçamentário (2020).

Gráfico 3 - Evolução Receitas e Custo/Receita de 2018 à 2020



**Fonte:** o próprio autor

Ao observar o gráfico 3 nota-se que a relação custo/receita não apresentava um padrão antes de 2020. A partir de junho de 2020, percebe-se um ganho de eficiência operacional quando o aumento da receita não envolve um aumento da relação custo/receita, demonstrando assim o controle operacional dos custos a partir do orçamento.

Continuando as observações sobre a previsibilidade que o orçamento proporcionou para a empresa, de modo a confirmar a percepção calculou-se o desvio padrão nos 3 anos analisados e em seguida comparou-se o resultado dos anos.

Figura 7 – Análise Anual da Média e Desvio Padrão do Custo/Receita

|                               | Sem orçamento |        | Com orçamento |
|-------------------------------|---------------|--------|---------------|
|                               | 2018          | 2019   | 2020          |
| Média do Custo sobre Receita  | 68,59%        | 63,46% | 56,70%        |
| Desvio do Custo sobre Receita | 12,52%        | 13,68% | 10,19%        |

**Fonte:** o próprio autor

Quando analisado o desvio do custo sobre a receita dos três anos nota-se que no ano de 2020 esse índice foi menor, confirmando o efeito de estabilidade que o orçamento proporcionou para a empresa. Com a previsibilidade que a empresa passou a ter sobre as suas contas, a mesma começou a se organizar melhor financeiramente. A média dos custos/receita antes da implementação do orçamento (2018 e 2019) estava em torno de 65%. Já em 2020, esse valor diminuiu para 56,70%. Além disso, verifica-se a redução do desvio do custo/despesa, fator importante relacionado à previsibilidade financeira. Entre 2019 e 2020, o desvio-padrão do custo/receita diminuiu 25,50%.

Percebe-se através dessas análises o benefício de uma melhor previsibilidade que o orçamento trouxe a empresa, principalmente para a Margem Líquida, a qual teve uma queda de desvio padrão de 17,79% em 2018 para 9,50% em 2020. Assim como serviu de ferramenta de controle reduzindo

os custos, diminuindo a média do Custo sobre a Receita de 68,59% em 2018 para 56,70% em 2020.

#### **4.2 Resultados não financeiros do planejamento orçamentário a partir de entrevista com diretor financeiro da Nobre Gráfica**

Para contribuir com os dados qualitativos da pesquisa, foi elaborada uma entrevista com Luiz Paulo, o qual com bacharel em Administração e MBA em Gestão Empresarial pela FGV, assume atualmente o cargo de Diretor Financeiro da Nobre Gráfica. O entrevistado, começou a atuar na área junto com seu pai, e é o responsável pela gestão da empresa e do planejamento, além da parte financeira. O diretor conta que a ideia de implementar um planejamento financeiro orçamentário sempre existiu uma vez que devida a sua formação ele entendia a importância da ferramenta, mas devido ao fato de muitas vezes precisar suprir o papel de outros cargos dentro da empresa junto com o fato de antes ter um mix de produtos variado não conseguia tempo suficiente para colocar a ferramenta em prática.

Aliado a esses dois fatos, a pandemia causada pelo Covid-19 intensificou a necessidade da implementação da ferramenta, uma vez que existia uma preocupação de tornar as contas mais previsíveis. O primeiro filtro foi feito com uma diminuição no *mix* de produtos e o próximo passo seria o orçamento.

O Diretor Financeiro com o apoio de uma colaboradora graduanda em Administração, ambos utilizando de seus conhecimentos adquiridos na graduação elaboraram o planejamento orçamentário para o ano de 2019 com seus devidos limites e metas.

O setor que mais sofreu influência, a partir da visão do Diretor Financeiro, foi o de compras que antes comprava e trabalhava com um estoque maior e hoje só compra mais de acordo com o necessário para fazer o produto que foi vendido e com um estoque reduzido. Segundo o diretor, para a implementação do processo orçamentário, a relação com o setor de compras foi saudável, a

comunicação com o setor foi importante e fez com que o setor exercesse suas atividades de forma mais consciente e se adaptando a necessidade da empresa.

Na visão do entrevistado, o orçamento teve grande influência no resultado da empresa. Comparando com o período antes do orçamento, nas palavras do Diretor Financeiro “A gente gerava a despesa e depois corria pra arrumar o pagamento e hoje a gente tá fazendo diferente: a gente tem a receita e aí sim gera a despesa, é uma outra maneira que com o orçamento conseguimos fazer”.

O Diretor Financeiro ainda declara que depois dos gastos com a mudança seguido da pandemia, se não tivesse implementado o planejamento orçamentário, talvez hoje estivesse numa situação bem complicada.

## 5.CONCLUSÃO

A presente pesquisa teve como objetivo analisar o processo de implementação de planejamento orçamentário e seus resultados em uma empresa gráfica da cidade de Três Rios. Para atingir o objetivo, foram analisados índices e indicadores contábil financeiros antes e depois do período de implementação da ferramenta de controle gerencial, além de entrevista com o diretor financeiro, no intuito de captar suas percepções sobre dificuldades e retornos não financeiros desse processo.

As informações foram obtidas do sistema financeiro da empresa do período de janeiro de 2018 até dezembro de 2020. Logo após foi estruturada DRE para cálculo dos indicadores financeiros de margem operacional e líquida e análise das relações entre receitas e custos. A partir das informações obtidas, foram observadas melhoras significativas nos indicadores depois da implementação do processo orçamentário. Além do aumento percentual e absoluto dos indicadores de margem operacional, margem líquida e receita e redução dos custos, o planejamento e uso da ferramenta orçamentária proporcionou uma redução da variabilidade desses indicadores, benefício característico e amplamente discutido na literatura sobre orçamento.

Analisados os indicadores, foi realizada uma entrevista semiestruturada com um dos diretores, o Diretor Financeiro, para que relatasse sua visão sobre os impactados do orçamento na sua empresa. Com a visão do todo, contribuiu para que o setor de compras tivesse uma tomada de decisão mais assertiva e consciente na hora de comprar impactando na diminuição do estoque e dos custos consequentemente. O setor de compras também passou a analisar melhor as datas de compra para que os prazos concilhassem com a melhor data de pagamento. E como dito pelo Diretor Financeiro ter uma visão antecipada do que irá ocorrer permitiu que a empresa ganhasse tempo para se ter um melhor planejamento financeiro.

Nos primeiros meses de 2020, verifica-se em números o esforço comentado pelo diretor financeiro, quando este afirma que, dentre os benefícios

observados pelo mesmo, está com um maior controle sobre o setor de compras, que passou a comprar somente de acordo com a necessidade e a ter um limite mensal previsto no orçamento.

Esses mesmos benefícios foram encontrados em trabalhos empíricos como Wanzuit (2009), Lenz e Feil (2016), Castanheira *et al* (2012), Silva e Bezerra (2014) e Feltrin e Buesa (2013) quando o orçamento foi utilizado como ferramenta para planejar e controlar gastos.

Contudo, ainda há pontos que precisam ser melhorados, como uma menor frequência de alteração nas metas estipuladas. Além disso, de acordo com a entrevista feita como gestor financeiro, apenas o setor de compras protagonizou mudanças relevantes que contribuíram para os ganhos verificados durante a pesquisa. Um ponto de melhoria verificado é o potencial da ferramenta ao ter uma maior abrangência nos setores, podendo ser usado como ferramenta de gestores de cada área servindo de avaliação do alcance das metas e inter-relacionar-se com o planejamento estratégico.

Estudos futuros podem ampliar os resultados deste trabalho com uma análise do Balanço Patrimonial e Demonstração do Resultado do Exercício, calculando os índices de rentabilidade ROA e ROE, e indicadores de eficiência operacional PME, PMR, PMP, ciclos operacional e financeiro, que são de grande importância para uma análise mais completa. No período de execução desta pesquisa, as informações do Balanço Patrimonial do ano de 2020 ainda não estavam disponíveis.

Outra abordagem futura que pode ser utilizada são entrevistas *in loco* com os participantes do processo orçamentário, como colaboradores do setor financeiro, setor de compras, produção, entre outros.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2005.
- ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistema de Controle Gerencial**. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2011.
- ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor**, 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- ASSAF NETO, Alexandre; LIMA, Fabiano Guasti. **Fundamentos de Administração Financeira**, 3. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. Metodologia básica para elaboração de trabalhos de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 2015.
- CASTANHEIRA, Dariane Fraga Reis; LUPORINI, Carlos Eduardo; SOUSA, Almir Ferreira de; ROJO, Claudio Antônio. O Uso do Orçamento Empresarial como Ferramenta de Apoio à Tomada de Decisão e ao Controle Gerencial: Um Estudo Comparado em Indústrias Farmacêuticas de Médio Porte. **Revista de Finanças Aplicadas**. Publicado em jan/2013, pp.1-20.
- FAIA, Valter da Silva Faia; MILAN, Joatan Bitencourt; GOMES, Josir Simeone. Avaliação do sistema de controle gerencial de uma empresa do setor químico: um estudo de caso. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, Florianópolis, v. 10, n. 19, p.97-118, jan./abr., 2013.
- FELTRIN, Débora; BUESCA, Natasha Young. Orçamento Empresarial: Uma Ferramenta para Tomada de Decisão. **Revista Eletrônica Gestão e Negócios**, São Roque, v. 4, n. 1, 2013.
- FREZATTI, Fábio. Beyond Budgeting: inovação ou resgate de antigos conceitos do orçamento empresarial?. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 2, p. 23-33, abr./jun. 2005.
- HIGGINS, Robert C. **Análise para Administração Financeira**. 10. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014;
- HOJI, Masakazu. **Administração Financeira e Orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- JUNQUEIRA, Emanuel; DUTRA, Eduardo Vieira Dutra; ZANQUETTO FILHO, Helio; GONZAGA, Rosimeire Pimentel. Efeito das Escolhas Estratégicas e dos Sistemas de Controle Gerencial no Desempenho Organizacional. **Revista Contabilidade e Finanças – USP**, São Paulo, v. 27, n. 72, p. 334-348, set./out./nov./dez. 2016
- LEMES JÚNIOR, Antônio Barbosa; RIGO, Cláudio Miessa; CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo. **Administração Financeira: Princípios, Fundamentos e Práticas Brasileiras**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.



LENZ, Eduardo; FEIL, Alexandre André. A Análise da Utilização do Orçamento Empresarial como Ferramenta de Gestão Industrial **Revista do ICSA: Gestão e Desenvolvimento**, Novo Hamburgo, v. 13, n. 2, p. 112-127, 2º sem. 2016

LUNKES, Rogério João. **Manual de Orçamento**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015;

MUCCI, Daniel Magalhães; FREZATTI, Fabio; DIENG, Mamadou. **Anpad**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 3, p. 283-304, jun. 2016;

NASCIMENTO, Diego Carvalho. **Estudo de Caso sobre o Planejamento Financeiro de uma Empresa Têxtil do Agreste Pernambucano**. 2014. 94 fls. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2014.

NOBRE GRÁFICA. **Nossa história**. Nobre Gráfica, 2020. Disponível em <<http://www.nobregrafica.com.br/nossa-historia.html>>. Acesso em: 26/04/2021.

PRODANOV, Cleber Cristiano. FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Rio Grande do Sul: Universidade Feevale, 2013.

SILVA, Mériton Soares da; BEZERRA, Francisco Antônio. **Impactos Do Controle Orçamentário: Uma Análise da Implementação da Metodologia de Gestão Matricial de Despesas na Indústria de Celulose**. ANPCONT: Rio de Janeiro, 17 a 20 de agosto de 2014.

SOTHE, Ari; KAMPHORST, Cristiane. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, Florianópolis, v. 8, n. 24, p. 9-22, ago./nov. 2009;

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WANZUIT, D. R. D. **Proposta de uma sistemática de apoio à implementação do Orçamento matricial: o caso de uma indústria de alimentos**. 2009. 87 f. Dissertação (Mestrado profissional em Engenharia da Produção). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2009.

## **ANEXO A – ENTREVISTA COM O DIRETOR FINANCEIRO**

### **1 - Como foi sua trajetória dentro da Nobre e qual o seu papel hoje na empresa?**

- Eu comecei meu pai ainda era vivo, comecei na gráfica como auxiliar de escritório na época. Fazendo fatura, fazendo duplicata e nisso eu ainda era menor de idade, tinha 16 anos, fazia trabalho interno. Depois eu fui cuidando da parte financeira junto com meu pai, da parte contábil/financeira e meu pai se aposentou. E também meu pai depois de um tempo ele tinha outros negócios: tinha uma distribuidora de papel, uma tipografia. Então ele foi cuidar dessas empresas e eu fui assumindo a parte que era dele, o Pedro cuidava da produção, o Antônio de vendas e o meu pai da administração geral e da parte financeira e eu fui pegando essa parte dele. Depois eu passei pela produção, já fiz PCP... o único lugar que eu não passei foi venda e compras, apesar de estar ligado ao financeiro eu nunca passei por eles. Hoje eu cuido da parte administrativa, a gestão da empresa, da parte financeira óbvio, mas também muito da gestão da empresa como um todo: planejamento, previsão pro futuro, analiso os dados pra gente poder se preparar para o que tá vindo, basicamente é isso.

### **2 – E como foi o começo da Nobre e como ela tá hoje?**

- Então, a Nobre começou com meu pai, ele era farmacêutico e ele meio que entrou numa furada com um amigo pra comprar uma gráfica. Ele tinha um amigo que entendia de gráfica e meu pai tinha um dinheirinho pra dar de sinal e o cara que entendia de gráfica disse que daria a segunda parte depois. Meu pai deu um sinal, mas não colocou ele como sócio, só ia colocar quando ele desse o dinheiro. Meu pai deu o sinal e o cara sumiu, largou a gráfica pro meu pai. A intenção era ele continuar como farmacêutico e o rapaz tocar a gráfica pra ele, mas quando o cara sumiu meu pai se viu na condição de ter que assumir uma gráfica que ele pouco conhecia. Ele foi... a gráfica era Rio-São Paulo, ele foi tocando com uma ajuda de funcionários, meu pai sempre foi muito curioso e etc. Ele foi tocando e aprendendo... em 63 ele saiu do centro e fundou a Nobre

Gráfica que era lá na Barão do Bom Retiro, que era uma gráfica maior com offsete, a Rio-São Paulo era com máquinas menores. Na Barão do Bom Retiro ele ficou com máquinas offsete, já um pouco maior, isso em 63. Tiveram vários percalços, em 65 teve uma enchente grande que levou boa parte das máquinas, porque lá ficava perto do rio. Conseguiu salvar uma ou duas máquinas, mas duas máquinas ele perdeu, mas continuou e foi seguindo. Nos anos 70 entrou o Pedro e depois o Antônio, a gente perdeu um irmão então meu pai ficou um pouco afastado, meu irmão (Pedro) que trabalhava no mercado financeiro teve que ir pra lá e o Toninho (Antônio) entrou logo depois pra parte comercial e eu entrei nos anos 80 mais ou menos. A gente nessa época fazia sacola pro comércio, a gente foi a primeira gráfica a fazer embalem pra C&A no Brasil, a C&A a sede era no Rio depois que foi pra São Paulo a gente perdeu. Nos especializamos em embalagem pro comércio, durante muito tempo, nos anos 80 a gente era uma das maiores gráficas de embalagem pro comércio que existia no Rio. Depois a gente foi incluindo a parte de cartucharia, fazendo embalagem ainda mas mais voltado pra indústria, começamos a abandonar a parte de comércio. Nos anos 2000 foi que a gente se firmou mesmo com a indústria. A gente se mudou do Barão do Bom Retiro pra Magalhães Castro porque no Barão do Bom Retiro era um galpão vertical, a logística era difícil, precisava de elevador, etc e na Magalhães de Castro era um galpão horizontal, quase 5.000 metros de galpão construído e a gente começou a comprar mais equipamentos. Compramos a 5 cores da Ryobi e 6 cores da Ryobi também e nos consolidamos como indústria de embalagem pro comércio, a gente trabalhava muito com cosmético, viramos especialistas com cosméticos, trabalhava com Embelleze, Maria Márcia, Niely também foi nosso cliente durante bastante tempo então a gente se consolidou nisso. Depois prestes a vir pra Três Rios que a gente começou a mudar o perfil da empresa. Coméstico as margens caíram muito, ficou muito complicado a gente trabalhar com cosmético, as margens estavam muito baixas. A gente começou a dar uma guinada com clientes e hoje a gente atua com a parte de cigarro, luva de procedimento. Tem um pouco de comércio ainda que é resquício dessa época, atua com Aviator, com alimento que tem a São Fernando, laboratório que é a Carl Zeiss, hoje a gente tem um mix de cliente um pouco diferente do que era antes. Antes o nosso forte era muito cosmético, hoje o nosso forte é o cigarro e a luva de procedimento.

### **3 – Sobre o orçamento em si, como foi a ideia e como ele surgiu aqui na Nobre?**

- Então a ideia ela sempre existiu, só que antes como a gente tinha um mix de clientes muito variado, as margens variavam então era mais complicado. Eu também não ficava só no financeiro, então como eu sempre tinha que dar auxílio a outras áreas, acabava que não tinha tempo pra conseguir colocar em prática. Também tinha a questão de ter um mix de cliente variado, hoje a gente reduziu um pouco, que inclusive é uma tendência das gráficas, eu sempre troco uma ideia com uns amigos do mesmo ramo e eles também fizeram o mesmo. E eu trabalhei no pcp e depois ainda na Magalhães Castro eu voltei também um tempo pro pcp porque a coisa ficou complicada em compras e tal e aí vindo pra cá com a ajuda da Daiana, que hoje é um suporte bem diferente, a gente realmente tem um diferencial bem grande com a Daiana aqui, então a gente conseguiu implantar. Veio o covid, essa pandemia que acabou espremendo a gente e o orçamento acabou se tornando mais que necessário, sempre foi lógico, mas com a pandemia isso se intensificou.

### **4- Depois de implementado, quais foram os principais benefícios percebidos e quais desafios foram encontrados no processo?**

- A gente quase não teve dificuldade. Antes a gente comprava como não tinha a certeza dos clientes que a gente ia atender a gente acabava comprando um material pra ter no estoque sem ter certeza da venda. Hoje a gente compra baseado no que eu to vendendo. Então óbvio pode dar uma descasada, como a previsão da luva por exemplo era bem maior, mas eles tiveram um problema no látex por conta da pandemia, agora recentemente. Então eu comprei pra um número x e eles fizeram menos do que tava previsto, mas como eles compram todo mês eu corrijo isso na próxima compra. Então assim, as vezes dá uma descasada mas é uma coisa que eu consigo controlar pra poder acertar ou tirar da margem quando não tem outro jeito. Mas a gente tá mais consciente em relação a compras, a gente compra mais consciente e tentando adaptar a compra a nossa necessidade. A gente comprava e muitas vezes o papel ficava em estoque. As vezes eu ficava com material 1,2,3 meses parado aqui e hoje

compras entendeu, hoje tá bem mais saudável essa relação compras entendeu bem e a gente tá sempre se comunicando.

**5 – Em 2019 quando a gente teve a pandemia, a gente consegue notar um bom resultado financeiro, o orçamento teve alguma influência com isso?**

- Teve, teve uma influência enorme. Justamente por isso que comentei, a gente conseguia ter uma previsão e conseguimos segurar muito as despesas. Antigamente tinha despesa que a gente fazia e depois se virava pra pagar. Sempre foi assim, a gráfica sempre foi assim, sempre funcionou desse jeito e a gente acabou sempre trabalhando assim. A gente gerava a despesa e depois corria pra arrumar o pagamento e hoje a gente, tá fazendo diferente: a gente tem a receita e aí sim gera a despesa, o que permite um melhor planejamento financeiro, é uma outra maneira que com o orçamento conseguimos fazer. A mudança do mix de cliente também influenciou nisso, mas antigamente era exatamente assim: a gente gerava a despesa e depois corria atrás da receita, com venda ou com alguma outra coisa, com banco por exemplo. E agora a gente faz diferente. A mudança também influenciou muito, a gente previu um valor e no fim das contas foi bem maior do que a gente tinha previsto, teve os percalços da mudança. Porque foi uma coisa inédita, então era até um pouco difícil prever, nós fizemos um planejamento, não foi uma mudança feita no chute. A gente contratou uma pessoa, mas mesmo assim a gente acabou gastando mais do que a gente imaginava, então isso tudo deu um “baque” na empresa, logo depois disso teve a pandemia então se eu não tivesse o orçamento eu talvez estivesse numa situação bem complicada, talvez eu não tivesse revertido a situação que a gente entrou no ano de 2020. Por conta da mudança a gente entrou 2020 bem complicado, fluxo de caixa bem apertado, capital comprometido. A mudança acabou fazendo a gente ter esse orçamento que deu uma guinada no nosso fluxo de caixa, então hoje a gente tem uma folga pra poder planejar com mais tranquilidade.