

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
CAMPUS DO PANTANAL
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

HELLAINE AUXILIADORA DA SILVA CAMPOS DE CARVALHO

RELATÓRIO FINAL DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO PROFISSIONAL
ANÁLISE DO ALINHAMENTO ENTRE PLANEJAMENTO E EXECUÇÃO COMO
FERRAMENTA DE DECISÃO EM UMA EMPRESA DO RAMO DE MINERAÇÃO

CORUMBÁ - MS

2020

HELLAINE AUXILIADORA DA SILVA CAMPOS DE CARVALHO

RELATÓRIO FINAL DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO PROFISSIONAL
ANÁLISE DO ALINHAMENTO ENTRE PLANEJAMENTO E EXECUÇÃO COMO
FERRAMENTA DE DECISÃO EM UMA EMPRESA DO RAMO DE MINERAÇÃO

Relatório Final de Estágio Obrigatório
Profissional apresentado ao curso de
Administração da Universidade Federal de Mato
Grosso do Sul, para obtenção do título de bacharel
em Administração.

Orientador: Prof. Wilson Roberto Fernandes
Pereira

CORUMBÁ - MS

2020

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus que me deu a capacidade de aprender, ser determinada e nunca desistir dos meus objetivos. Agradeço à minha família, em especial minha mãe que sempre tornou a minha vida leve e colorida apesar de todas as dificuldades.

Agradeço ao meu sobrinho João Victor, que verificava todas as partes do meu trabalho no anti plágio.

Agradeço a minha amiga Maria Emília que me apoiou e me ajudou até alguns minutos antes do prazo final da entrega .

Agradeço pelas amizades que construí durante os quatro anos que passei na universidade e a todos os professores.

HELLAINE AUXILIADORA DA SILVA CAMPOS DE CARVALHO

ANÁLISE DO ALINHAMENTO ENTRE PLANEJAMENTO E EXECUÇÃO COMO
FERRAMENTA DE DECISÃO EM UMA EMPRESA DO RAMO DE MINERAÇÃO

Relatório Final de Estágio Obrigatório Profissional apresentado ao curso de Graduação em Administração da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Esp. Wilson Roberto Fernandes Pereira
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS
Corumbá - MS

Prof.^a Dra. Caroline Gonçalves
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS
Corumbá - MS

Prof. Dr. Fernando Thiago
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS
Corumbá - MS

Corumbá, ___ de _____ de 2020.

RESUMO

Planejamento e controle orçamentário é um diferencial nas organizações, a capacidade de antecipar-se aos acontecimentos e controlar desvios não programados, sem impactar negativamente os resultados, torna a organização competitiva e dinâmica. Planejar e controlar, são ferramentas de gestão eficazes para reduzir custo e adequar os recursos, assim o objetivo desse trabalho busca compreender as etapas, importância, e de que forma o alinhamento entre o planejamento e execução do orçamento, embasam a tomada de decisão relacionada ao custo de produção. A técnica utilizada foi um estudo de campo, com abordagem quantitativa de natureza descritiva, os dados foram coletados por meio de pesquisa documental e observação participante. Para manter a proporção, os resultados numéricos foram apresentados em forma gráfica, e em percentual, a fim de preservar a confiabilidade dos dados, e sigilo monetário. Os resultados demonstram que existe aderência entre conceito e prática relacionadas ao planejamento e controle orçamentário, que é considerado uma importante ferramenta de gestão e proporciona a oportunidade de conhecer os resultados antes de qualquer decisão. Dessa forma percebemos que o planejamento e controle orçamentário subsidia os gestores na tomada de decisão relacionada ao custo de produção.

Palavras-chaves: Planejamento, Controle, Orçamento, Tomada de decisão

ABSTRACT

Budget planning and control is a differential in organizations, the ability to anticipate events and control unscheduled deviations, without negatively impacting results, makes the organization competitive and dynamic. Planning and control are effective management tools to reduce costs and adapt resources, so the objective of this work seeks to understand the steps, importance, and how the alignment between budget planning and execution, underpins the decision making related production cost. The technique used was a field study, with a quantitative approach of a descriptive nature, the data were collected through documentary research and participant observation. To maintain the proportion, the numerical results were presented in graphical form, and in percentage, in order to preserve the reliability of the data, and monetary confidentiality. The results show that there is an adherence between concept and practice related to budget planning and control, which is considered an important management tool and provides the opportunity to know the results before any decision. Thus, we realize that budget planning and control subsidizes managers in making decisions related to the cost of production.

Keywords: Planning, Control, Budget, Decision making.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Tipos de planejamento e níveis de decisão	14
Figura 2 - Desenvolvimento de planejamento tático	15
Figura 3 - Os objetivos do orçamento segundo o ciclo administrativo	18
Figura 4 - Relação entre Orçamento, Controle, Planejamento Estratégico e Operações	19
Figura 5 - Conceituação geral do controle	21

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Gastos orçado x realizado- Setor da Qualidade	27
Gráfico 2 - Gastos orçado x realizado – Setor da Diretoria.....	27
Gráfico 3- Gastos orçado x realizado – Setor da Manutenção	28
Gráfico 4- Gastos orçado x realizado -Setor de Mineração.....	28
Gráfico 5- Gastos orçado x realizado – Setor da Sustentabilidade.....	29
Gráfico 6- Evolução do custo unitário de produção	29

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Diferenças entre os tipos de planejamento.....	16
Quadro 2 - Fases do Processo Orçamentário.....	22

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Cronograma do orçamento	26
Tabela 2 - Custo Orçado x Realizado Jan a Jun/20	30

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO.....	11
1.2 JUSTIFICATIVA.....	11
1.3 OBJETIVO GERAL	12
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
2. REVISÃO DE LITERATURA	13
2.1 PLANEJAMENTO	13
2.1.1 Planejamento Estratégico	15
2.1.2 Planejamento Tático.....	15
2.1.3 Planejamento Operacional.....	16
2.1.4 Orçamento	17
2.1.5 Controle.....	20
2.2 FASES DO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO.....	21
3. METODOLOGIA DA PESQUISA	22
3.1 TIPO DA PESQUISA	23
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA.....	23
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	23
3.4 MÉTODO DE ANÁLISE	23
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	24
4.1 ELABORAÇÃO	25
4.3 CONTROLE	27
4.4 ACOMPANHAMENTO MENSAL DE GASTOS DAS ÁREAS DA DIRETORIA OPERACIONAL.....	27
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	32
ANEXO I - DECLARAÇÃO DE AUTENTICIDADE	34

1. INTRODUÇÃO

As decisões que antecedem o acontecimento, permitem novas oportunidades, pondera posicionamentos e identifica desvios a tempo de serem mitigados ou corrigidos, de acordo com dados resultantes de novas informações (FREZATTI, 2009).

O planejamento e controle orçamentário busca dimensionar de forma racional e otimizada os recursos dispostos ao funcionamento das atividades específicas que são propostos. Para que isso aconteça, é preciso conhecer as etapas de construção desse processo, a partir das premissas estabelecidas, que são balizadoras definidas após análises de cenários interno e externo, para nortear tudo que será gasto para atingir as metas, com custeio e investimento, para o processo de produção.

O orçamento deve ser considerado um dos pilares da gestão, já que as prioridades e a direção em que a instituição deve tomar em um determinado período, são nele refletidas, assim proporciona condições avaliativas do desempenho de todas as áreas e gestores (FREZATTI, 2009).

O ato de planejar, desenvolver, elaborar e ter o controle de todos os gastos, com avaliação de possíveis tendências, busca aperfeiçoar os recursos financeiros e físicos disponibilizados, e traz, não só autonomia, como também eficiência em produzir e alcançar os objetivos determinados.

As empresas necessitam de rápida tomada de decisão, considerando a volatilidade do mercado, sem abrir mão de seus objetivos quanto ao alcance de metas, continuidade, expansão, e lucros dos negócios, entende-se a crucial importância das variáveis planejar e controlar, que são eficazes para a redução de custo e adequação dos recursos.

Planejar, é antecipar-se aos acontecimentos, ter visão do futuro, e com isso, controlar, para mitigar desvios não programados, é criar um plano para otimizar os objetivos determinados (FREZATTI, 2009).

O planejamento e controle devem ser aprimorados continuamente para resultados positivos. A análise dos gastos das áreas, e constatação de variação entre o que foi orçado e o que efetivamente ocorreu, possibilita ação de medidas de correção, de maneira ágil e eficaz, além de identificar de forma quantitativa os pontos vulneráveis, e se beneficiar de oportunidades, com intuito de melhorar processos, reduzir custos e ser mais competitiva no mercado.

Considera-se o orçamento uma ferramenta indispensável para a gestão estratégica, e busca demonstrar a pertinência do planejamento e controle, nas tomadas de decisões estratégicas, associadas a produção.

Planejar e controlar, resultam em sucesso organizacional, a aderência entre as atividades executadas e o propósito da organização, quando bem alinhados, auxiliam em tomadas de decisões antes que fatos impactem negativamente seus resultados.

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

Como o planejamento e controle orçamentário, podem auxiliar na tomada de decisão para a redução do custo de produção?

1.2 JUSTIFICATIVA

Conhecer e pensar de forma analítica em cada fase do processo orçamentário, é fundamental para eliminar custos desnecessários, e garantir melhorias de aplicação do capital financeiro e físico da empresa, mesmo sabendo da relevância da base histórica de dados, isso não determina o que deverá ser gasto com projeção futura.

O destaque de vários trabalhos pesquisados para embasar essa pesquisa, referentes a planejamento e controle do orçamento, é que, em grande número das organizações, o regime de operação e cotidiano organizacional, não está atrelado visceralmente ao planejamento, embora exista a consciência disseminada de que planejar e acompanhar o desempenho traz benefícios vantajosos à organização.

O estudo apresentado é de grande importância e principalmente para apresentar de forma quantitativa que os resultados são favoráveis para a empresa que se prepara, e enfrenta as oscilações e constantes mudanças do mercado, baseado em dados quantitativos, consequência de um acirrado controle e conhecimento de todas as suas atividades, isso promoveu o desejo de aprofundar no assunto, e evidenciar a importância do planejamento e controle orçamentário.

Diante disso, o tema foi definido para demonstrar a importância de planejar e controlar os gastos, em uma empresa do ramo de mineração, para medir aderência ao plano, nortear, indicar o custo da produção, e auxiliar em decisões estratégicas.

De maneira prática esse trabalho utiliza o caso real da empresa do ramo de mineração da cidade de Corumbá/MS que implementou o planejamento e controle para controlar os gastos a fim e acompanhar o desempenho mensal da organização.

1.3 OBJETIVO GERAL

Conhecer como a implantação do planejamento e controle orçamentário da área operacional, auxilia na tomada de decisões relacionadas ao custo de produção.

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Apresentar as fases do processo orçamentário.
- Verificar a importância da implantação, acompanhamento e controle entre orçado x realizado para decisões estratégicas de produção.
- Identificar se o planejamento e controle orçamentário é eficaz para a organização.

2. REVISÃO DE LITERATURA

O processo do orçamento é um procedimento de preparação com demonstrativos de gastos e demandas, e definição de como serão alocados os recursos financeiros da empresa. O período de abrangência do orçamento, geralmente é anual, porém pode ser revisado e ajustado a cada qualquer período (LUNKES; SCHNORRENBERGER 2009).

Não existe uma padronização entre as empresas quanto a implantação do sistema orçamentário. Lunkes (2007) afirma que o processo orçamentário requer sistema de informação, com base de dados contábeis, base de dados históricos e apropriações adequadas.

O autor também salienta que para o sistema de orçamento ser implementado, a instituição deve ter algumas condicionantes como, uma estrutura contábil informatizada, gestão de pessoas e objetivos fixados.

Resultado de uma decisão estratégica, a implementação do orçamento, requer engajamento de todos os colaboradores. As seguintes condições para elaboração foram mencionadas por (SÁ e MORAES, 2005):

- Comprometimento da diretoria;
- Criação de um setor característico de orçamentos;
- Sistema de elaboração e acompanhamento orçamentários;
- Adaptação de sistema existente para novo ciclo orçamentário;
- Preparação de um plano de contas contábeis.

Segundo Brookson (2000), por meio do planejamento e controle que a organização consegue o envolvimento dos seus colaboradores com suas metas e objetivos. O autor cita como principais objetivos do orçamento, o planejamento, coordenação, comunicação, motivação, controle e avaliação.

2.1 PLANEJAMENTO

De acordo com Maximiano (2004, p.131) “[...] Planejamento é o processo de tomar decisões sobre o futuro. As decisões que procuram, de alguma forma, influenciar o futuro, ou que serão colocadas em prática no futuro, são decisões de planejamento. [...]”

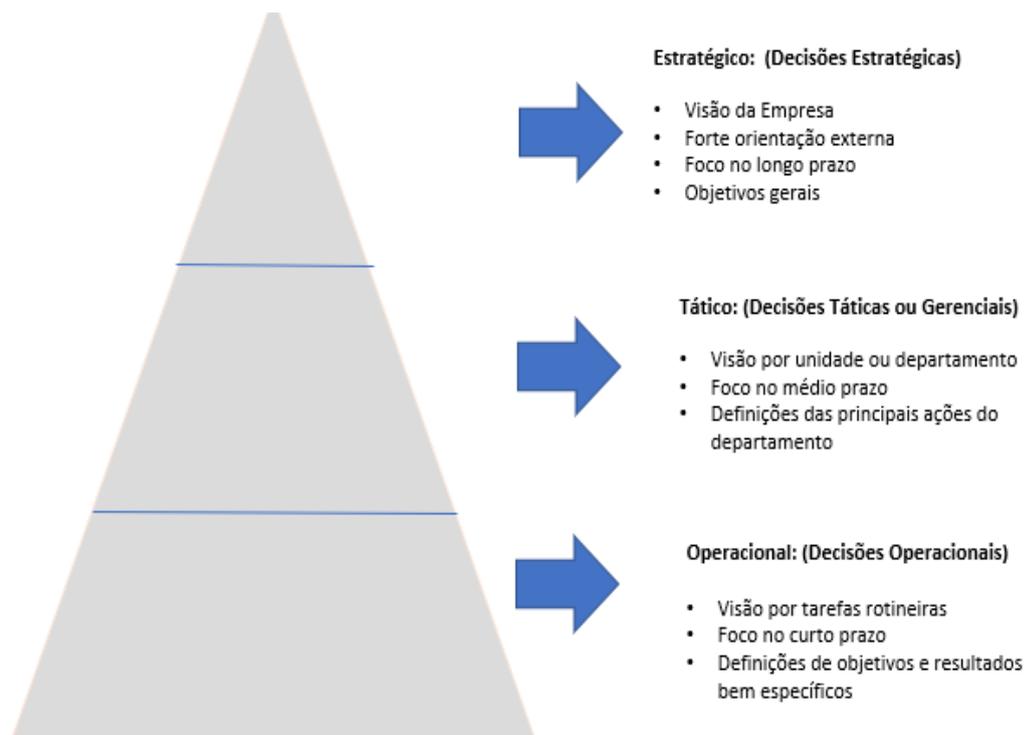
Planejar é uma necessidade inerente à organização, é o oxigênio destinado à sua sobrevivência, sem isso os resultados serão constantemente surpresas, sem tempo hábil de interferência para modificar uma apuração negativa.

Planejar é pensar no futuro, como a empresa deve se comportar diante de situações inesperadas, para isso, os planos devem ser quantificados e disseminados claramente, é preciso definir como os objetivos serão atingidos. Sá e Moraes, (2005, p. 5 e 6) dão uma definição de planejamento:

Podemos definir o planejamento como sendo um processo contínuo que visa antecipar um estado futuro de forma a estabelecer as ações necessárias à concretização deste estado por meio de intervenções ativas no presente. Os planos decorrentes da atividade de planejamento devem ser estruturados de maneira formal de modo a permitir à administração da empresa atuar de maneira integrada em suas ações gerenciais. Isto significa que os planos devem ser explicitados em documentos, redigidos em linguagem clara e acessível. No entanto, não basta que os planos sejam apresentados de forma discursiva. É preciso quantificá-los de forma a garantir que as ações propostas não se inviabilizem mutuamente mas que, ao contrário, se complementem. Além disso, a flexibilidade deve caracterizar todos os planos da empresa, ou seja, deve permitir a adaptação às mudanças e a pronta ação gerencial para a correção dos rumos.

A figura 1 demonstra a divisão do planejamento, em estratégico, tático, operacional e seus níveis de decisão:

Figura 1 - Tipos de planejamento e níveis de decisão



Fonte: Adaptado de Oliveira 2007

2.1.1 Planejamento Estratégico

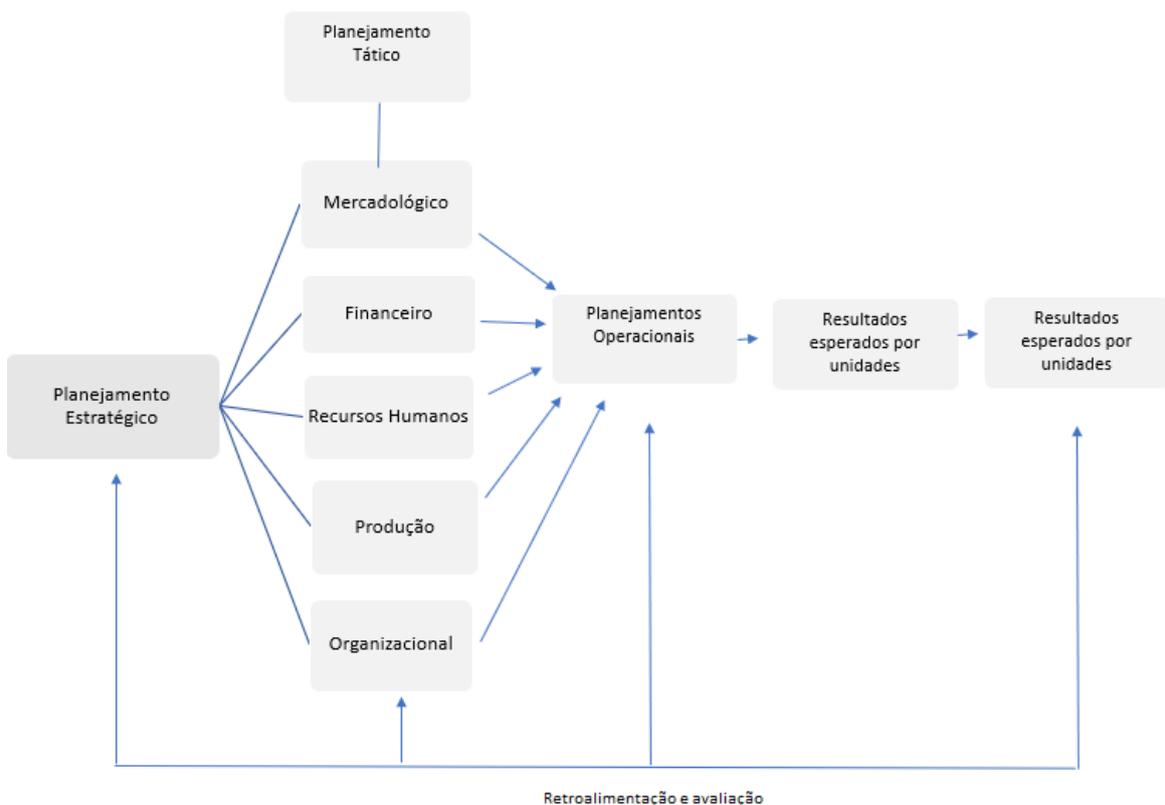
O planejamento estratégico tem maior relevância quando comparado ao tático e operacional, através dele, é que são feitas projeções, políticas e objetivos a longo prazo e determina-se qual caminho a empresa deve seguir.

Para Oliveira, (2007) o planejamento estratégico é quem define os objetivos a longo prazo e determina estratégias para atingi-los, as decisões tomadas englobam toda a instituição.

2.1.2 Planejamento Tático

A figura 2 demonstra a distribuição do planejamento tático ou gerencial, após o planejamento estratégico, e sua distribuição com planejamento operacional, para execução das ações. Na visão de Lunkes (2007) o planejamento tático, é a forma quântica e qualitativa do planejamento estratégico, esses planos são objetivos financeiros ou não, que serão alcançados durante os próximos anos.

Figura 2 - Desenvolvimento de planejamento tático



Fonte: Adaptado de Oliveira, 2007

2.1.3 Planejamento Operacional

O planejamento operacional é o planejamento da execução das ações definidas anteriormente.

Segundo Oliveira (2007) o planejamento operacional é a formalização de métodos e procedimentos para o desenvolvimento das ações, todos os recursos necessários para efetivação desses planos devem ser disponibilizados e os resultados avaliados.

O Quadro 1 resume as diferenças entre os níveis de planejamento.

Quadro 1 - Diferenças entre os tipos de planejamento

Tipos de Planejamento	Planejamento estratégico	Planejamento Tático	Planejamento Operacional
Abrangência	Totalidade da empresa	Áreas ou departamentos específicos	Atividade específica
Extensão	Longo Prazo	Médio Prazo	Curto Prazo
Grau de Incerteza	Alto-Fatores contingenciais, variabilidades do ambiente externo	Médio-Control de variáveis para permitir o planejamento	Baixo-Planejamento e controle das atividades

Fonte: Adaptado – Oliveira 2007

As organizações não devem trabalhar na esfera do imprevisto, elas devem antecipar-se aos acontecimentos. O planejamento serve como base para todas as outras funções e é o primeiro na escala administrativa, ele determina os objetivos a serem atingidos de forma eficaz e eficiente, o planejar-se, admite trabalhar no presente com cenários futuros, a fim de analisar qual a melhor ação a ser tomada.

O planejamento permite a identificação precoce dos pontos que devem e podem ser trabalhados, e possibilita mudanças nos resultados esperados, informações e variações com aspectos interno e externo, podem influenciar nos negócios e devem ser avaliados constantemente.

Segundo Welsch (2012), uma competente gestão deve planejar, manusear e controlar variáveis indispensáveis a vitalidade da organização.

Frezatti (2009) considera que o foco designado ao planejamento e controle podem apropriar divergentes formas, quando este é exclusivamente destinados a planejar ou controlar.

Assim, as empresas que enfatizam o planejamento mais que o controle nunca sabem o que realmente está acontecendo, pois, a realimentação do processo se torna difusa e improdutiva. Quando o foco são as atividades de controle, denota que a gestão do negócio é casuística e repetitiva em termos de soluções e ações, sendo comum encontrar gerentes repletos de relatórios com muitos números, mas sem nenhuma informação para a tomada de decisão. Quando o foco é reduzido tanto nas atividades de planejamento quanto de controle, mostra-se uma atitude de vulnerabilidade, pela dificuldade de responder às demandas de mercado com agilidade (FREZATTI, 2009, p.20).

Para que decisões sejam tomadas, o planejamento é uma ferramenta vital para os gestores, já que as ações podem ter reflexos a curto, médio ou a longo prazo, considerando a dinamicidade e complexidade do mercado, as decisões decidem o rumo da organização.

O planejamento é o início do processo, que inclui a definição de metas, políticas, e todas as ferramentas necessárias para o atingimento dos objetivos.

2.1.4 Orçamento

O processo orçamentário é uma ferramenta utilizada desde os primórdios, e naturalmente no cotidiano das pessoas. Sempre existiu a necessidade de planejar-se para o futuro, seja por eventos naturais ou recursos limitados devido a sazonalidade das estações, os habitantes das cavernas estimavam quanto seria necessário para sua sobrevivência nos períodos mais frios e escassos de comida, como comenta (LUNKES, 2003).

Lunkes e e Schnorrenberger (2009) enfatiza o que deu origem a palavra orçamento, e cita como precursores os cobradores de impostos, que coletavam as arrecadações em uma bolsa chamada de *fiscus*, a palavra orçamento, conhecida como *bouguete* ou *bougue*, foi utilizada na França para mencionar bolsas coletoras da tesouraria e os colaboradores que também a utilizavam, apenas entre os anos 1400 e 1450 o termo *bougett* foi incluído ao vocabulário inglês.

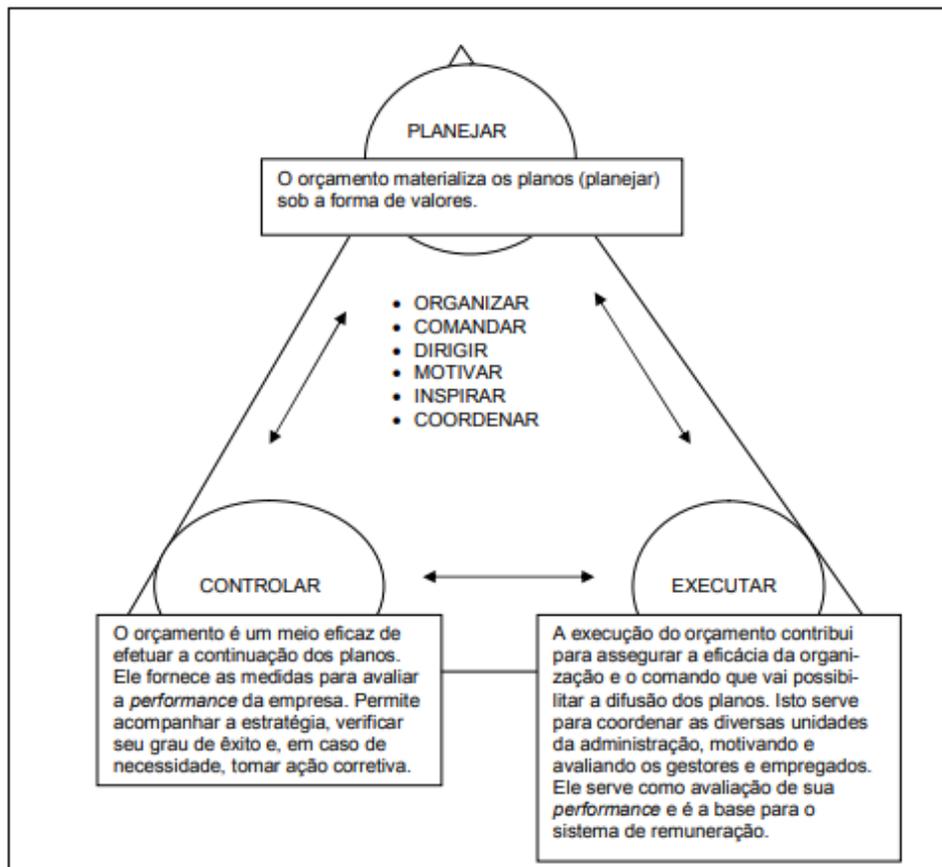
Para Padoveze (2012), como qualquer atividade, o plano orçamentário tem colocações positivas e negativas. Toda ferramenta de controle deve ser aprimorada, por isso, a incessante busca por melhoria, tal esforço visa qualificar e expor a melhor solução para cada problemática, assim para o autor, o orçamento traz uma leva de vantagens que o viabilizam e descreve:

Estimula os administradores a pensar adiante, uma vez que formaliza suas responsabilidades no planejamento; facilita a análise do desempenho da empresa, pois os resultados alcançados podem ser comparados com os previstos pelo orçamento; ajuda os administradores a conhecer o papel de cada setor na execução do plano orçamentário e, assim, facilita o trabalho em conjunto e a coordenação dos esforços. (PADOVEZE, 2012, p.8).

De acordo com Ferreira (2009), o orçamento é o exercício de calcular, de especificar a origem e aplicação dos recursos providenciados.

Lunkes (2007) diz que o ciclo orçamentário assume várias formas dependendo da instituição, ele reflete os objetivos de longo prazo em um período anual, ou revisto a cada semestre. Relação demonstrada na figura 3.

Figura 3 - Os objetivos do orçamento segundo o ciclo administrativo

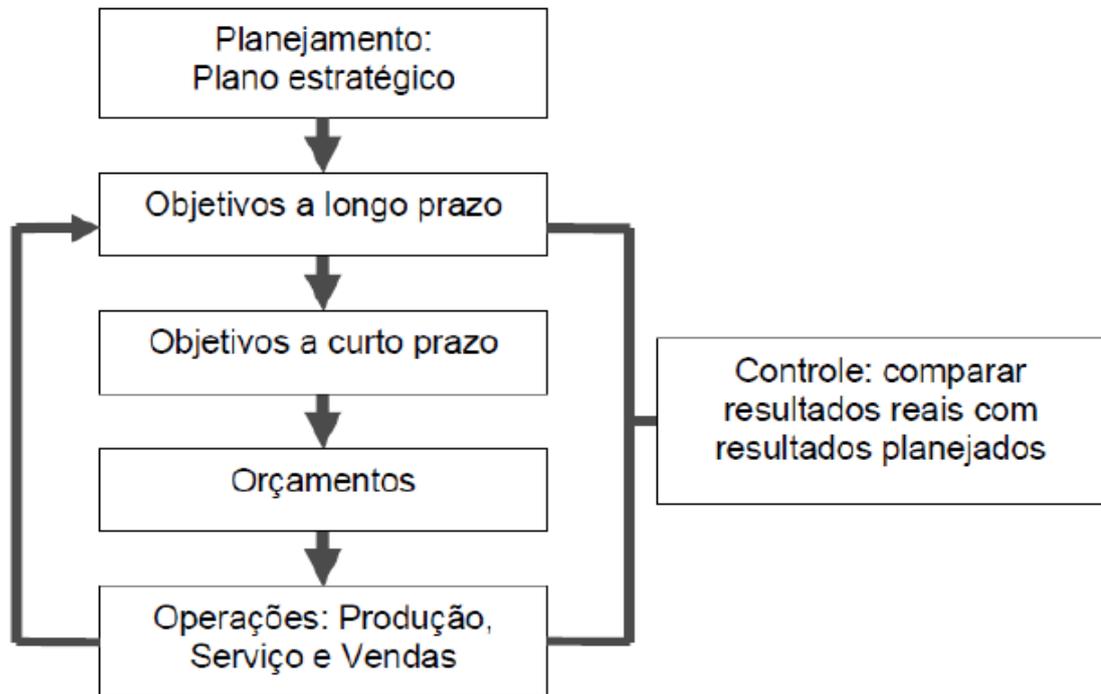


Fonte: Lunkes, 2007- p.27.

Ainda segundo Frezatti (2010), depois que o orçamento é incluído na esfera do planejamento estratégico, é importante entendê-lo no processo, isto é, qual o grau de importância, qual o dever, forma que os responsáveis pretendem dar e qual a extensão do processo.

A figura 4 demonstra qual a relação entre o planejamento, orçamento e controle:

Figura 4 - Relação entre Orçamento, Controle, Planejamento Estratégico e Operações



Fonte: Hansen e Mowen (2001), p. 246

Quando a empresa tem consciência de suas adversidades, ela pode adequar o seu faturamento para que os impactos sejam os menores possíveis, e trabalha com coerência o plano de ações, baseado em dados quantitativos, assim garante que os pontos de vulnerabilidade sejam atacados, mantendo a aderência entre o que deverá ser feito e o que foi desenhado, a fim de manter a vitalidade e competitividade da empresa.

Lunkes e Schnorrenberger (2009) comenta que a integralização da operacionalização organizacional, permite que o orçamento tenha critérios para avaliar projetos e apurar resultados por área, adquirindo a função de controle pelo fechamento dos custos e da contabilidade.

O orçamento estabelece, de maneira prática e precisa, como se espera que decorram as negociações da empresa, e estabelece uma visão clara de possíveis situações. Não há como elaborar um bom planejamento estratégico sem que as metas e objetivos estejam dispostos ao orçamento empresarial. Deve constar no orçamento, as ações tomadas no planejamento de estratégia, e após realização de todas as etapas, o acompanhamento e monitoramento é essencial, para que os desvios sejam corrigidos (FREZATTI, 2009).

Elaborar um orçamento empresarial, com previsão em curto prazo, de receita com vendas e gastos com produção, permite que o responsável, saiba exatamente o quanto precisará

obter, para que tenha lucro e qual será essa margem, o que facilita o planejamento de ações, e estabelecimento de metas comerciais. Uma boa definição de orçamento empresarial é dada a seguir:

Um instrumento de gestão necessário para qualquer empresa, independentemente de seu porte ou tipo de atividade econômica. Assim, a técnica orçamentária projetará as prováveis receitas, verificando, assim, se a empresa encontrará suporte para manter-se no mercado. É preciso especializar-se, conhecer profundamente o mercado e o cliente, para antecipar-se às tendências, detectar as mudanças e atender às suas necessidades e exigências para obter maior precisão na elaboração do orçamento. (SÁ; MORAES, 2005, p.59).

Rezende (2011) enfatiza que todas as operações da empresa devem constar no orçamento, para um período determinado, em termos quantitativos.

2.1.5 Controle

Segundo Frezatti (2000), o controle orçamentário é funcional para a instituição, para que possa analisar sua performance ao relacionar seus resultados como metas e objetivos, que previamente foram estipulados.

O processo de controle orçamentário compila uma base de dados sólidas e confiáveis, para orientar os responsáveis sob o comportamento desempenhado, assim operacionaliza a continuidade do planejamento por meio de adequações estratégicas (FREZATTI, 2010).

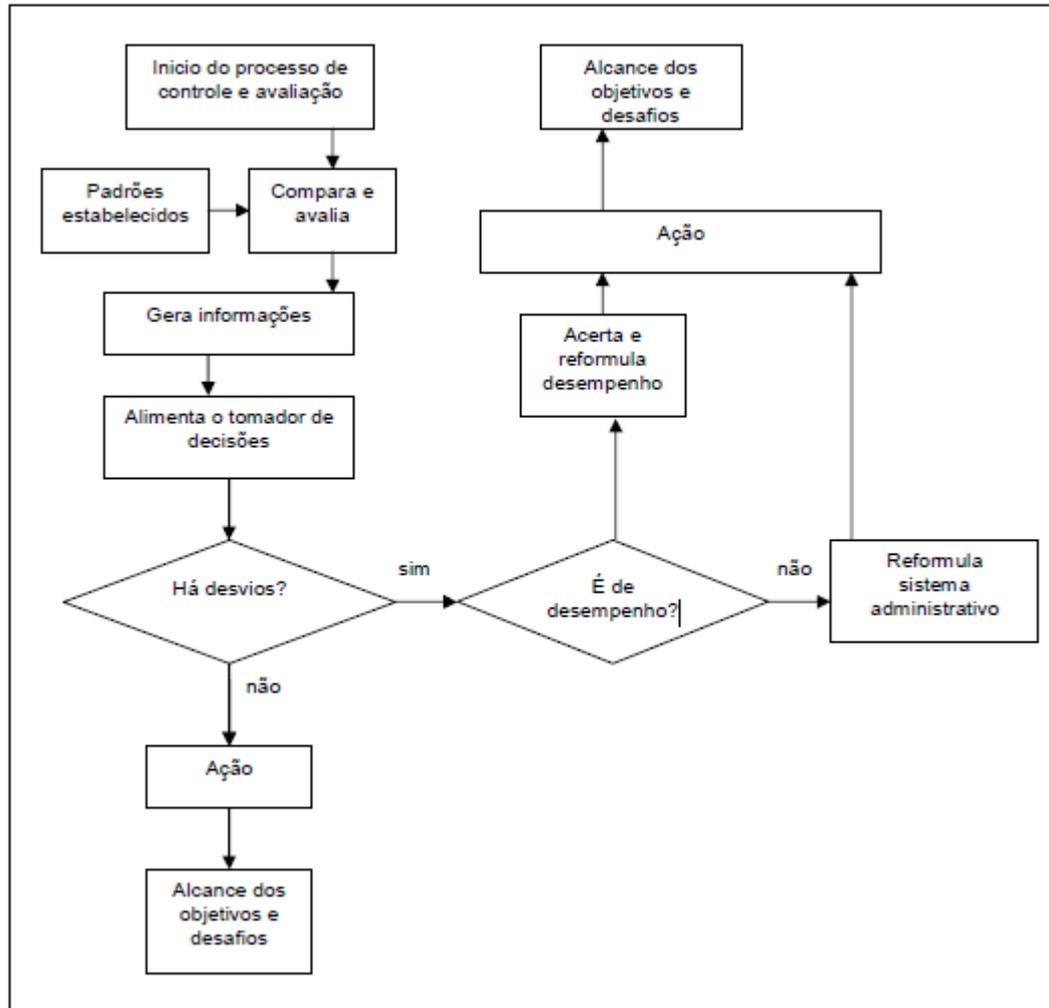
Um bom controle orçamentário, estabelece procedimentos e rotinas para determinar com clareza os objetivos setoriais e da variedade de centros de obrigação da empresa (FREZATTI, 2010).

O controle orçamentário viabiliza a operacionalização do planejamento, e refere-se a comportamento prático de todas as táticas organizacionais, também é a forma de efetivar o monitoramento das atividades e ações tomadas dentro da organização, alerta sobre possível efeito não desejado para os negócios, além de reavaliar e formular ações, para que os planos continuem dentro do que foi estimado.

Planejar sem controlar é um desperdício de tempo e dinheiro, toda energia disposta a pensar e construir memórias e cálculos para orientar os gestores não deve ser ignorada, todas as tarefas são elaboradas com o intuito de agregar aos resultados do exercício.

A expressiva utilização do orçamento, compreende o plano da organização em controlar seus recursos, pois são medidas adotadas para garantir o seu patrimônio, e eficiência operacional.

Figura 5 - Conceituação geral do controle

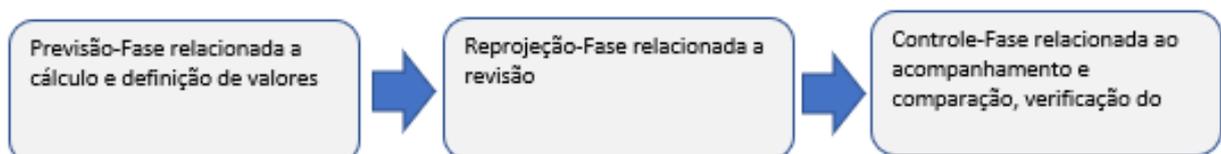


Fonte: Adaptado de Oliveira, 2007

2.2 FASES DO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO

A divisão das fases do processo orçamentário consente em compreensão sobre a sua implementação. Padoveze (2005) resume em três importantes fases, conforme 7:

Figura 7 - Fases do processo orçamentário



Fonte: elaborado pela autora, adaptado de Padoveze, 2005

O autor, faz referência também aos responsáveis por cada etapa de forma detalhada.

Para Padoveze (2005) o maior responsável pelo processo orçamentário é o setor da controladoria, é ele quem deve ter a responsabilidade de implantar, coordenar e manter o setor do orçamento. Cita também, o Comitê Orçamentário, que geralmente é composto pelos responsáveis do planejamento estratégicos, e há fases de responsabilidade pelas áreas específicas da instituição.

A primeira fase deve iniciar-se após a definição do planejamento a longo prazo, assim há aderência entre o programa de atividades, desembolso financeiro, com os objetivos estipulados.

As fases do orçamento são divididas em 5 partes, para Pyrrh (1981) essas envolvem desde a fase de definição de metas e objetivos, até o acompanhamento pós finalização.

Essas etapas estão ilustradas no quadro 2 a seguir:

Quadro 2 - Fases do Processo Orçamentário

FASES	
1	Fase de preparação da base orçamentária. Definição de metas e objetivos.
2	Coleta de dados.
3	Identificação e avaliação detalhada das atividades, alternativas e custos para realizar os planos.
4	Negociação e reavaliação do orçamento, determinação das opções entre metas e custos.
5	Consolidação do plano e o plano de operação.

Fonte: Adaptado de Pyrrh (1981)

Todas as fases mencionadas no quadro 2 são destinadas às organizações que vivem ou estão implementando o ciclo orçamentário, assim que o ciclo é fechado, existe o acompanhamento detalhado entre todos os gastos, e feito comparativo entre orçado com o realizado, para que a eficiência da gestão e assertividade do orçamento sejam avaliados.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Com finalidade de observar os fatos e fenômenos, esse trabalho utilizou-se como método o estudo de campo:

“A pesquisa de campo caracteriza-se pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, se realiza coleta de dados junto a pessoas, com o recurso de diferentes tipos de pesquisa.” (FONSECA, 2002, p. 12)

Como recurso utilizou-se a pesquisa ex-post-facto de acordo com Fonseca (2002) tem por objetivo a investigação de relações entre causa e efeito de um determinado evento identificado pelo pesquisador e um fenômeno que posteriormente ocorreu. Ou seja, nesse tipo de pesquisa a principal característica é a coleta de dados após os fatos terem ocorridos. A pesquisa ex-post-facto é realizada quando não se é possível a aplicação da pesquisa experimental, considerando a impossibilidade de manipular as variáveis necessários para o estudo do efeito e sua antecedente causa.

3.1 TIPO DA PESQUISA

Quanto aos objetivos, esta pesquisa é de natureza descritiva, com foco em análise de dados e busca identificar a relação entre variáveis, descrevendo e interpretando. Segundo Rudio (1985) trata-se da profunda análise do objeto pesquisado.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

Amostra dos dados correspondentes ao orçamento e custo de produção, no período de janeiro a junho de 2020, foram relatórios gerados a partir de dados comerciais, contábeis, movimentação financeira, como previsão de vendas, planilhas de gastos, relatórios de gastos orçados e realizados, tendências de gastos, evolução do custo unitário, e plano de produção, que auxiliam na tomada de decisões quanto ao custo de produção.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

No que se refere aos procedimentos, a técnica foi de pesquisa documental e observação participante.

3.4 MÉTODO DE ANÁLISE

O propósito de um estudo de campo é observar como ocorrem na realidade o fenômeno estudado por meio de coleta de dados, que devem ser compreendidos e posteriormente analisados, o método para análise será com base em análise de conteúdo, que para Bardin (1977,

p.31) é um “leque de apetrechos; ou, com maior rigor, um único instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações”.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A Vetorial Mineração, denominação de empresa constituída em Julho/1966 após entrada dos acionistas e controladores do Grupo Vetorial, único estabelecimento em atuação no setor de mineração de ferro com matriz e sede administrativa localizados em Mato Grosso do Sul, opera atualmente com 2 (duas) unidades industriais denominadas (Filial 0003) Fazenda Monjolinho - Rodovia BR 262, S/N, inscrição estadual nº 28.333.726-5, CNPJ sob o nº 61.247.870/0003-16 e (Filial 0004) Fazenda Piraputangas/Morro do Urucum - Rodovia BR 262, S/N, inscrição estadual nº 28.415.590-0 e CNPJ sob o nº 61.247.870/0004-05.

Empresa criada em 1966, apenas para produção de consumo próprio, tornou-se uma grande empresa de exportação, voltada para o segmento de extração e processamento de minério, com capacidade instalada para produção de 2.900.000 toneladas/ano. Investe em melhorias por impacto especialmente das novas exigências ambientais e de engenharia instituídas pelos agentes fiscalizadores legais.

Assegura a manutenção de 152 postos de trabalho diretos em funcionários próprios e de outros 250 empregos indiretos em empresas terceirizadas, faturando R\$ em 2019.

Premente ressaltar a destacada relevância da atividade mineradora de ferro para a economia das cidades de Corumbá e Ladário, bem como para o Estado de Mato Grosso do Sul, da qual a Vetorial responde por aproximadamente ¼ do volume produzido e 100% para o suprimento interno do Estado.

Inicialmente, a empresa decidiu pela implantação do setor do orçamento, em sua unidade operacional localizada em Corumbá/MS em 2017, para efetivar a elaboração, acompanhamento e controle orçamentário, a fim de evitar que discrepâncias fossem realizadas.

Com a finalidade de que a partir das premissas estratégicas, todas as atividades fossem detalhadamente pensadas e calculadas, implantou-se o setor de orçamento da área operacional, com planos de contas já existentes e tipos de gastos definidos. Então, a partir do conhecimento do plano de vendas, desenha-se o cenário de produção, e todas as atividades, serviços, recursos, e quadro de pessoal necessários para que a demanda seja atendida, após a elaboração e aprovação do orçamento, faz-se um acompanhamento diário entre orçado x realizado para conhecimento do saldo naquele determinado período.

Não existia um setor específico para essa atividade, os gastos eram apenas escriturados pela contabilidade, e não havia garantia de alinhamento entre performance de gastos planejados com sua execução, essa falta de rotina impedia que desvios fossem contornados e tornava o resultado sempre uma surpresa.

Com a criação de procedimentos quanto ao orçamento, houve um grande envolvimento dos gestores e toda a companhia, o que resultou em economia e gastos abaixo do esperado.

Assim o setor disseminou a cultura de controle e evoluiu para um controle e acompanhamento de custo, visto que por motivos estratégicos, contingenciais, sazonais, ou internos, pode haver mudanças no planejamento de produção, sem tempo hábil para revisão do orçamento, porém com conhecimento e acompanhamento de custo, não há relevantes variações unitárias entre os valores orçados, custos e margens de cada produto.

4.1 ELABORAÇÃO

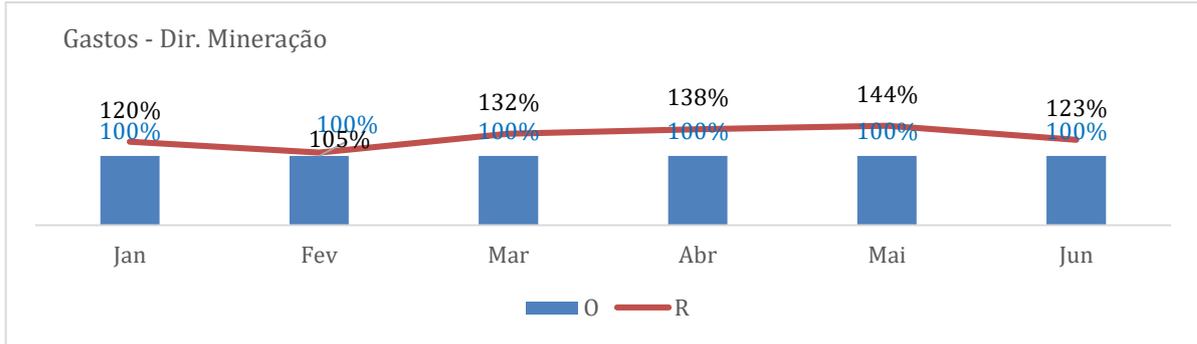
O processo orçamentário tem início antes do período de vigência, ou seja, somente após a divulgação do plano de vendas, desenha-se três hipóteses de cenários de produção, e nesses cenários são orçados os indicadores técnicos, mão de obra, serviços, materiais, insumos e suprimentos para que a produção cumpra com a demanda da comercial, a partir daí, são feitas memórias de cálculos para todas as atividades previstas no processo produtivo.

Fechados os cálculos necessários, os valores são analisados para identificar o custo unitário de produção por área, e se esses, estão dentro do que a empresa julga ser competitivo no mercado, sem prejudicar as atividades necessárias para execução do plano, caso haja discordância e importante descolamento entre o custo que vem sendo executado, sem a devida justificativa, o orçamento de custeio deve ser revisto e ajustado.

O orçamento adotado pela empresa é a base zero, que segundo Padoveze e Taranto (2009), é a aplicação dos conceitos de reengenharia dos processos de negócios no orçamento.

As organizações que adotam esse tipo de orçamento, discutem anualmente na época da elaboração do orçamento, cada uma de suas tarefas e atividades considerando a necessidade ou não de sua existência.

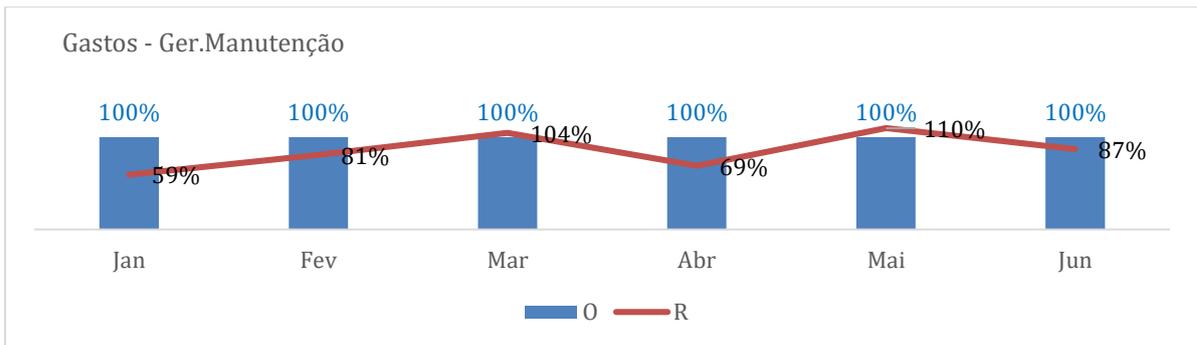
Para Leite (2008) o orçamento base-zero surgiu em parte para mitigar os orçamentos indiscriminados, cuja elaboração é banalizada em função de não existir a cobrança de justificativas para os gastos. Os dados de escrituração histórica servem apenas para consulta e não devem ser utilizados como projeção para o próximo ciclo. A consolidação e aprovação é dada após apresentação final ao Comitê do orçamento.



Fonte: Elaborado pela autora, Vetorial, 2020

O desalinhamento entre o orçado e realizado na área da diretoria, é em função de contrato firmado com pagamento em dólar, com a alta e variação da moeda verifica-se o impacto direto nos gastos.

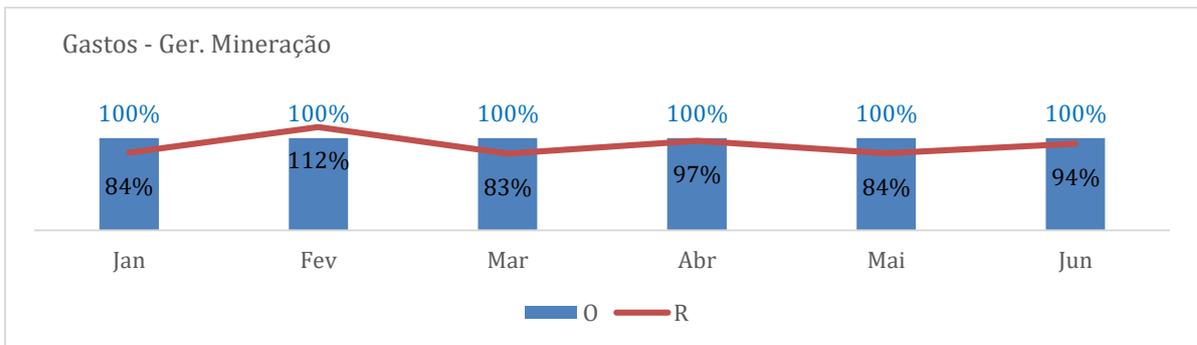
Gráfico 3- Gastos orçado x realizado – Setor da Manutenção



Fonte: Elaborado pela autora, Vetorial, 2020

O setor de manutenção, manteve-se dentro do esperado, a baixa de janeiro é devido a menos dias de manutenção, e em abril, foram notas de serviços contratados que não foram escrituradas dentro do mês, e carregaram o custo para o mês de maio.

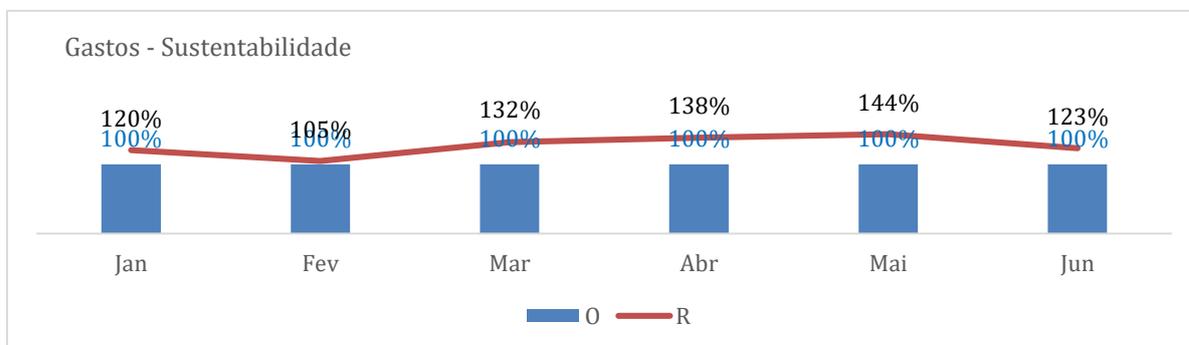
Gráfico 4- Gastos orçado x realizado -Setor de Mineração



Fonte: Elaborado pela autora, Vetorial, 2020

A execução a menor na área de operação se deu por decisões táticas, diminuindo o trajeto de transporte da matéria prima e consequentemente o custo.

Gráfico 5- Gastos orçado x realizado – Setor da Sustentabilidade



Fonte: Elaborado pela autora, Vetorial, 2020

O descolamento da área de sustentabilidade deve-se a legislações da área de meio ambiente que não existiam durante o processo orçamentário, e foram sancionadas a partir de janeiro do mesmo ano.

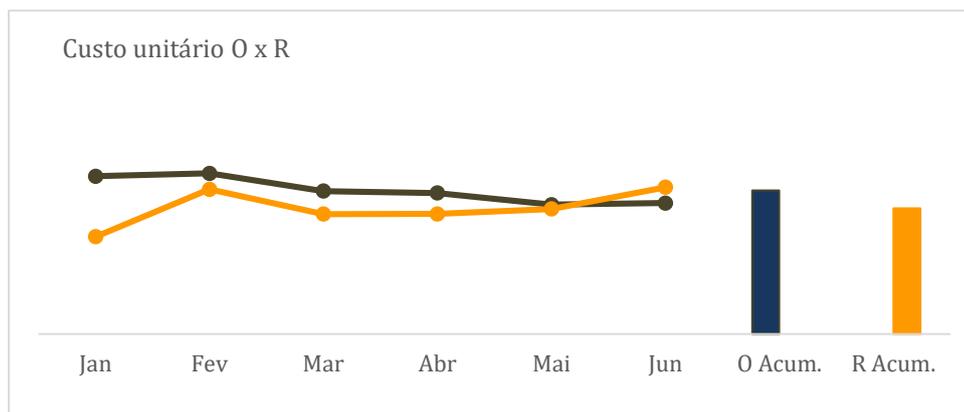
Assim, podemos observar que algumas áreas executam suas atividades de acordo com o que foi planejado, já outras estão desalinhadas entre os valores orçados e executados.

Esse acompanhamento é feito em vários níveis de apropriações, como grupos de contas, contas contábeis, e centros de custo.

Caso haja erro do lançamento fiscal ou contábil, a reclassificação devida é solicitada, para assim reflita a realidade dos fatos e atividades.

Após a verificação de todos os gastos por área, os valores são classificados conforme seu encerramento e é feito a separação entre o que é despesa, e o que é custo de produção, o comparativo do custo é através de grupos de contas, podendo ter abertura por conta e centros de custo, porém se o controle orçamentário for eficaz, não haverá impacto no custo.

Gráfico 6- Evolução do custo unitário de produção



Fonte: Elaborado pela autora, Vetorial, 2020

Tabela 2 - Custo Orçado x Realizado Jan a Jun/20

Grupos	Orçado	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho
		Variação %	Variação %	Variação %	Variação %	Variação %	Variação %
Pessoal	100%	-26%	-29%	2%	-12%	2%	6%
ROM adquirido	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Diesel	100%	-4%	1%	-1%	-19%	-33%	7%
Insumos/Mat.	100%	-58%	1%	38%	31%	79%	5%
Desgaste							
Mat. Manutenção	100%	-14%	43%	20%	0%	40%	29%
Serv. Manutenção	100%	-75%	-55%	5%	-79%	50%	-13%
E. Elétrica	100%	-13%	21%	-8%	15%	6%	28%
Loc. Equip. Mina	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Loc. Maq/Equip -	100%	-61%	119%	-61%	30%	-28%	2%
Outros							
Supressao Vegetal	100%	-100%	-62%	-147%	-87%	-65%	0%
Manut. Acessos	100%	-45%	27%	-33%	-19%	26%	36%
Rem. estéril/solo/mataco	100%	-96%	-40%	-78%	46%	-7%	-100%
Transporte ROM	100%	-42%	23%	12%	-27%	-23%	1%
Alimentação Planta	100%	-50%	23%	-51%	23%	30%	4%
Mov. Rejeitos	100%	-87%	-60%	-82%	-12%	12%	21%
Mov. Int. Produtos	100%	-5%	-55%	-16%	23%	33%	91%
Transporte Agua	100%	-51%	-17%	-53%	-24%	-43%	-35%
Serv. Operac. -	100%	-59%	-32%	5%	-29%	23%	-25%
Outros							
Serv. Meio Ambiente	100%	-69%	65%	-67%	-44%	-22%	8%
Serv. Consultoria	100%	-69%	-70%	-65%	-17%	-68%	39%
Outros Serviços	100%	-2%	7%	26%	127%	106%	136%
Arrendamento/Royalties	100%	-16%	-29%	-15%	-15%	2%	15%
Outras Despesas	100%	-4%	44%	-1%	94%	59%	119%
Deprec/Amort./Exaustão	100%	741%	826%	912%	852%	883%	986%
TFRM	100%	-100%	-100%	-100%	-100%	-100%	-100%
Custo de Produção	100%	-38%	-5%	-13%	-10%	1%	14%
Adm Prod. + Rateios	100%	-36%	-43%	-41%	-36%	-33%	-26%
CFEM	100%	-19%	-38%	-19%	-57%	-18%	51%
Total	100%	-37%	-9%	-15%	-14%	-2%	14%

Fonte: Elaborado pela autora, 2020

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do referencial teórico e do estudo de campo, foi possível verificar que existe aderência entre conceitos e prática relacionadas as atividades de planejamento e controle orçamentário.

Considerando o planejamento e controle, uma importante ferramenta de gestão, esse estudo foi desenvolvido para identificar se existe relação entre alinhamento dos gastos orçados e realizados, com tomada de decisão relacionada ao custo de produção, além de descrever as fases de implantação, acompanhamento e controle orçamentário. Esse objetivo foi atingido quando demonstrado na análise dos dados o comportamento dos gastos por área e a evolução do custo unitário.

O planejamento e controle orçamentário, dá subsídio aos gestores para melhor aplicação dos recursos, com a reponsabilidade de melhorias e aprimoramentos quanto ao que será executado.

Quanto aos objetivos definidos a partir do planejamento estratégico e ações que procuram suavizar os impactos em caso de desnivelamento dos gastos orçados, são definidos entre diretoria e gerencias através de reuniões e apresentação de plano de ação para cada desvio identificado, com flexibilização e rápida tomada de decisão, preservando no acumulado, os gastos gerais e custo de produção, abaixo do esperado. O desempenho é aferido por área através dos dados consolidados de indicadores técnicos e financeiros.

Ressalto que esse tema poderá ser abordado por trabalhos futuros, já que não foi esgotado e existem muitos aspectos pertinentes ao assunto.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977. 226p.
- BOMFIM, C. A. G. P. Planejamento financeiro e orçamento operacional em uma microempresa. 2007. **Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Faculdade de Administração**. UFGRS, Porto Alegre, 2007.
- BROOKSON, Stephen. **Como elaborar orçamentos**. São Paulo: Publifolha, 2000.
- FERREIRA, A. B. H. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. 4. ed. Curitiba: Positivo, 2009.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.
- FREZATTI, F. **Orçamento Empresarial: Planejamento e Controle Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2008.
- FREZATTI, F. **Orçamento Empresarial: Planejamento e Controle Gerencial**. São Paulo: Editora Atlas 2009.
- FREZATTI, Fábio. **Orçamento Empresarial: Planejamento e Controle Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.
- FREZATTI, Fábio et al. Críticas ao orçamento: problema com o artefato ou a não utilização de uma abordagem abrangente de análise? ASAA – Advances in Scientific and Applied Accounting, v. 3, n. 2, p. 190-216, 2010. Disponível em: <<http://asaaccounting.info/asaa/article/view/11/17>>. Acesso em 27 abr 20.
- _____. **Orçamento Empresarial: planejamento e controle gerencial**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- PYHRR, Peter A. **Orçamento base zero: um instrumento administrativo prático para avaliação das despesas**. Tradução de José Ricardo Brandão Azevedo. Rio de Janeiro: Interciência. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1981.
- _____. **Orçamento empresarial: Planejamento e Controle Gerencial**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- HANSEN, D. R.; MOWEN, M. M. **Gestão de Custos: Contabilidade e Controle**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- LUNKES, R. J.; SCHNORRENBERGER, D. **Controladoria na coordenação dos sistemas de gestão**. São Paulo: Atlas, 2009.
- LUNKES, R. J. **Manual de orçamento**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico – Conceitos e Metodologia Práticas**. 23ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PADOVEZE, Clóvis L.; TARANTO, Fernando C. **Orçamento empresarial: novos conceitos e técnicas.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

PADOVEZE, Clóvis Luís. Orçamento empresarial. São Paulo: Pearson, 2011. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/PEA/>>. Acesso em: 19 abr. 2020.

PADOVEZE, Clóvis; TARANTO, Fernando Cesar. **Orçamento empresarial: novos conceitos e técnicas.** São Paulo: Pearson, 2009.

SÁ, C.A.; MORAES, J.R. **O orçamento estratégico: uma visão empresarial.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SANTOS, José Luiz dos et al. **Fundamentos de Orçamento Empresarial.** São Paulo: Atlas, 2008. 24 v.

WELSCH, G. A. **Orçamento Empresarial.** 6.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WELSCH, G. A. **Orçamento empresarial.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ANEXO I - DECLARAÇÃO DE AUTENTICIDADE

Eu, Hellaine Auxiliadora da Silva Campos de Carvalho, matriculada no 8º período do Curso de Administração da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campus do Pantanal, Registro Acadêmico nº: 2016.0547.029-9 CPF: 721.556.711-72 RG: 9529993 para efeito do que dispõe a Lei 9.610 de 19.02.1998 – Lei de Direitos Autorais – , por este documento DECLARO que o Trabalho de Conclusão de Curso (monografia) intitulado: Implantação do planejamento e controle orçamentário da área de operações em uma empresa do ramo de mineração: Análise do alinhamento entre planejamento e execução como ferramenta de decisão relacionada ao custo de produção é de minha autoria e exclusiva responsabilidade e não contém apropriação indevida, parcial ou total, da obra intelectual de outro autor.

Corumbá, 01 de novembro de 2020.



Assinatura