



UNIVERSIDADE POLITÉCNICA

A POLITÉCNICA

ESCOLA SUPERIOR DE ALTOS ESTUDOS E NEGÓCIOS – ESAEN

PROGRAMA DE MESTRADO EM CONTABILIDADE, FISCALIDADE E FINANÇAS  
EMPRESARIAIS

**AVALIAÇÃO DO PAPEL DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL NA GESTÃO DE UMA  
EMPRESA INDUSTRIAL**

Moniz Gilberto Chume

Maputo

2024

Moniz Gilberto Chume

**AVALIAÇÃO DO PAPEL DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL NA GESTÃO DE UMA  
EMPRESA INDUSTRIAL**

Dissertação apresentada no programa de mestrado em Contabilidade, Fiscalidade e Finanças Empresariais da Universidade Politécnica como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Contabilidade, fiscalidade e finanças empresariais.

Orientador: Prof. Doutor Damião Cardoso

Maputo

2024

## **Agradecimentos**

Agradeço a Deus por tudo, sem ele nada disto teria acontecido.

Agradeço ao meu supervisor Prof. Doutor Damião Cardoso pelo apoio e compreensão.

Agradeço também a Júlio Neves Zacarias, que me apoiou na busca dos dados da empresa que foi o objecto de estudo do presente trabalho.

E, por fim, à minha família, que é a fonte da minha inspiração e é o garante moral.

## **Dedicatória**

Dedico este trabalho aos meus pais e aos meus filhos Kennedy e Dérick, que sirva de motivação para estudarem.

## **Lista de Tabelas**

Tabela 1. Funcionários .....	37
Tabela 2. Balanço da Empresa.....	64
Tabela 3. Demonstração de Resultados.....	68
Tabela 4. Demonstração de fluxos de caixa, .....	71

## Resumo

O presente estudo de caso foi realizado na empresa Weng Long Import & Export, Lda. com o objetivo central de analisar o papel do orçamento empresarial na sua gestão. A pesquisa visou avaliar o uso do orçamento como ferramenta de gestão, identificar o tipo de orçamento empregado, explorar as técnicas de elaboração adotadas e identificar as principais dificuldades enfrentadas na implementação do orçamento. Para atingir esses objetivos, foi empregue uma abordagem metodológica qualitativa, utilizando entrevistas semiestruturadas como principal método de coleta de dados. Constatou-se que a empresa adota o orçamento de base zero como estratégia orçamental. A análise do orçamento é conduzida pelo gestor financeiro, que realiza comparações entre os resultados alcançados e o planeamento orçamental estabelecido. Quando ocorrem desvios significativos, o orçamento é ajustado. Os gestores consideram o planeamento orçamental como um elemento crucial no processo de gestão e no êxito global da empresa. Em termos de vantagens, o orçamento é identificado como um fator gerador de vantagem competitiva. Além disso, ele auxilia na identificação e gestão de fatores internos e externos, enquanto mantém o foco nos objetivos estabelecidos e destaca as áreas que necessitam de maior atenção dentro da empresa. Entretanto, também foram apontadas algumas desvantagens. A implementação do orçamento é identificada como desafiadora, devido a procedimentos burocráticos em excesso. A complexidade do processo também foi mencionada, especialmente a necessidade de especialização por parte das pessoas responsáveis pela sua execução. Deste modo, a análise revela que o planeamento orçamental desempenha um papel vital na gestão da empresa em estudo. A escolha do orçamento de base zero, a análise realizada pelo gestor financeiro e o reconhecimento da sua importância pelos gestores são aspetos fundamentais. No entanto, o estudo também ressalta a existência de desafios na implementação, como os procedimentos burocráticos e a complexidade do processo que requer especialização. Com base nos resultados obtidos, é sugerido que estudos futuros possam considerar abordagens mais quantitativas, como a inclusão de mais empresas do setor industrial em Moçambique, e explorar o impacto do orçamento em diferentes níveis da empresa, envolvendo os colaboradores em todo o processo.

**Palavras-chave:** Orçamento empresarial; Gestão; Utilização do orçamento; Tipo de orçamento; Técnicas de orçamentação

## Abstract

The present case study was conducted in the company Weng Long Import & Export, Lda., with the central objective of analyzing the role of corporate budgeting in its management. The research aimed to evaluate the use of the budget as a management tool, identify the type of budget employed, explore the adopted budgeting techniques, and pinpoint the main challenges faced during budget implementation. A qualitative methodological approach was employed to achieve these objectives, utilizing semi-structured interviews as the primary data collection method. It was found that the company adopts the zero-based budgeting approach as its budgeting strategy. The financial manager performs the budget analysis and compares the achieved results with the established budget plan. In the event of significant deviations, the budget is adjusted accordingly. Managers consider budget planning as a crucial element in the management process and the overall success of the company. In terms of advantages, the budget is identified as a generator of competitive advantage. However, some disadvantages were also pointed out. Budget implementation is recognized as challenging due to excessive bureaucratic procedures. The complexity of the process was also mentioned, particularly the need for specialization by those responsible for its execution. Therefore, the analysis reveals that budget planning plays a pivotal role in the management of the company under study. The choice of zero-based budgeting, the analysis conducted by the financial manager, and the recognition of its significance by managers are fundamental aspects. Nevertheless, the study also underscores the existence of implementation challenges, such as bureaucratic procedures and the complex nature of the process, which demands specialization. Based on the obtained results, it is suggested that future studies consider more quantitative approaches, such as the inclusion of more companies from the industrial sector in Mozambique and exploring the impact of budgeting at different levels of the company, involving employees throughout the process.

**Keywords:** Corporate budgeting; Management; Budget utilization; Budget type; Budgeting techniques

# Índice

Agradecimentos .....	i
Dedicatória.....	ii
Lista de Tabelas .....	iii
Resumo .....	iv
Abstract.....	v
<b>CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1. Estrutura do trabalho.....	3
1.2. Objetivos.....	4
1.2.1. Objetivo Geral.....	4
1.2.2. Objetivos Específicos: .....	4
<b>CAPÍTULO 2: REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>5</b>
2.1. Planeamento Estratégico.....	5
2.2. Planeamento e controlo orçamental .....	10
2.1. Processo Orçamental.....	14
2.2. Abordagens Orçamentárias.....	16
2.3. Funções do orçamento empresarial.....	17
2.4. Implicações e Benefícios do Uso do Orçamento Empresarial.....	21
2.5. Implementação e Execução do Orçamento Empresarial .....	23
<b>CAPÍTULO 3: METODOLOGIA .....</b>	<b>26</b>
3.1. Abordagem Metodológica .....	26
3.2. Instrumentos de recolha de dados .....	28
3.2.1. Entrevistas.....	29
3.3. Método de análise de dados .....	32
<b>CAPÍTULO 4: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS .....</b>	<b>34</b>
4.1. Caracterização da Empresa Weng Long Import Export, Lda. ....	34
4.1.1. Objetivo Social e Atividades .....	34
4.1.2. Estrutura de Capital.....	35
4.1.3. Órgãos Sociais e Administração .....	35
4.1.4. Distribuição de Lucros.....	35
4.1.5. Fiscalização e Dissolução .....	35
4.1.6. Matéria-prima e Diversidade de Produtos .....	36
4.1.7. Força Laboral e Clientes Principais .....	36
4.1.8. Os principais clientes de venda a grosso da empresa são: .....	37
4.1.9. Instrumentos de Gestão Financeira.....	38
4.2. Perfil dos entrevistados .....	42
4.3. Organização e implementação do processo orçamental .....	42
4.4. Implicações e Benefícios do Uso do Orçamento Empresarial.....	45
<b>CAPÍTULO 5: CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>53</b>
5.1. Conclusão.....	53
5.2. Recomendações.....	57
5.3. Limitações do estudo .....	57

5.4. Sugestão para estudos futuros .....	58
Referências Bibliográficas .....	59
Anexos .....	62
Anexo A .....	63
Anexo B .....	67
Anexo C .....	70
Anexo D .....	73

# CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO

Na atualidade, a gestão eficiente das empresas tornou-se um fator essencial para garantir sua sobrevivência e sucesso no mercado competitivo. Nesse cenário, o orçamento empresarial tem se destacado como uma ferramenta indispensável para o processo de gestão e tomada de decisão em muitas organizações. O orçamento permite às empresas estimar o volume de negócios, planejar receitas, despesas e investimentos, projetar fluxos de caixa e antecipar decisões estratégicas. Diante da crescente necessidade de uma gestão mais eficaz e com base em informações sólidas, o orçamento tem sido amplamente adotado como uma prática essencial no ambiente empresarial.

O uso do orçamento empresarial é amplamente difundido em diversas organizações, uma vez que possibilita estimar o volume de negócios, planejar receitas, despesas e investimentos, além de projetar fluxos de caixa e antecipar situações que podem impactar o desempenho financeiro. Dessa forma, o orçamento tornou-se uma importante ferramenta de apoio para o planejamento estratégico e a gestão financeira das empresas.

Salto (2009) afirma que a gestão empresarial é uma atividade complexa e dependente de múltiplos fatores e ferramentas que asseguram o posicionamento sólido da empresa no seu ambiente de atuação. Nesse contexto, o orçamento assume uma relevância significativa ao contribuir para o controle, a coordenação e a avaliação do desempenho organizacional.

Com o intuito de avaliar se as metas estabelecidas estão sendo alcançadas conforme o planejado e dentro dos padrões estabelecidos, gestores utilizam o orçamento como uma ferramenta auxiliar para monitorar o desempenho da empresa (Lenz e Feil, 2016). Além disso, o orçamento não se restringe apenas a um plano financeiro, mas abrange também aspectos relacionados ao controle, à coordenação e à comunicação dentro da organização (Lunardi et al., 2019; Casagrande et al., 2018; Lenz & Feil, 2016; Simiyu et al., 2018).

Dessa forma, o orçamento é capaz de quantificar economicamente as operações da empresa em um determinado exercício, refletindo os planos operacionais e de investimentos estabelecidos no planejamento estratégico (Neves Júnior citado por Lenz & Feil, 2016). O planejamento estratégico,

por sua vez, é o ponto de partida para o alcance das metas orçamentárias, devendo ser compreendido e adotado por todos os setores da empresa para assegurar o cumprimento dos objetivos estabelecidos.

Neste contexto, esta dissertação de mestrado tem como objetivo central examinar o papel do orçamento empresarial na gestão de uma empresa industrial, mais especificamente, na indústria de artigos de plástico. A empresa escolhida para o estudo é a "Weng Long Import & Export, Lda", uma empresa de investimento privado. O estudo pretende avaliar se a empresa utiliza o orçamento como ferramenta de gestão, qual é o tipo de orçamento utilizado, quais as técnicas de elaboração e quais são as principais dificuldades enfrentadas na sua implementação, a partir da perspectiva dos gestores.

O setor industrial em Moçambique desempenha um papel crucial no desenvolvimento econômico do país, servindo como uma alavanca para impulsionar o crescimento e contribuir significativamente para a melhoria das condições de vida da população. Além disso, é considerado fundamental para o combate à pobreza, uma vez que a criação de empregos e a geração de renda estão intrinsecamente ligadas à expansão deste setor. Nesse cenário, a industrialização também desempenha um papel importante na inserção do país no mercado global, permitindo a exportação de produtos manufaturados e o aumento das receitas provenientes do comércio internacional (Castel-Branco, 2003).

No entanto, é importante destacar que o crescimento industrial em Moçambique tem enfrentado desafios significativos, muitos dos quais são decorrentes de situações econômicas, sociais e políticas complexas. Flutuações na economia global, volatilidade nos preços das commodities, desigualdades socioeconômicas e instabilidade política são fatores que impactam diretamente o ambiente empresarial e industrial do país. Além disso, a falta de infraestruturas adequadas, a escassez de mão-de-obra qualificada e as barreiras burocráticas também têm contribuído para criar um ambiente desafiador para as empresas que buscam operar no setor industrial.

Dentro desse contexto, o orçamento empresarial se torna uma ferramenta ainda mais importante para a gestão e sobrevivência das empresas. Ele não apenas permite o planejamento e controle eficazes das finanças da empresa, mas também auxilia na tomada de decisões estratégicas que são

essenciais para enfrentar os desafios. Ao desenvolver um orçamento sólido, as empresas podem antecipar riscos, ajustar suas operações de acordo com as condições do mercado e identificar oportunidades de crescimento mesmo em meio a adversidades.

Portanto, a compreensão da relevância do setor industrial, aliada à consciência dos obstáculos enfrentados por empresas nesse contexto, sublinha a importância de práticas de gestão sólidas e eficazes, como a elaboração e implementação de um orçamento bem estruturado. Isso não apenas contribui para a sobrevivência das empresas, mas também para o fortalecimento do setor industrial como um todo, promovendo um ambiente mais estável e propício ao desenvolvimento econômico sustentável em Moçambique.

Assim, esta pesquisa propõe-se a investigar o papel do orçamento empresarial como ferramenta de gestão em uma indústria de importância estratégica para Moçambique. O estudo busca compreender como o orçamento é utilizado, quais as técnicas de planejamento orçamentário adotadas e quais as percepções dos gestores sobre o processo de orçamentação, bem como as principais dificuldades enfrentadas na sua implementação. O presente trabalho busca contribuir para o aprimoramento da gestão das empresas industriais em Moçambique, fornecendo insights valiosos sobre a utilização estratégica do orçamento como instrumento de tomada de decisão e controle financeiro. Desta forma, faz-se essencial formular a seguinte pergunta de pesquisa: Como o orçamento empresarial é empregado como ferramenta de gestão na indústria de artigos de plástico em Moçambique, com foco na empresa "Weng Long Import & Export, Lda", e de que maneira suas práticas de elaboração, implementação e utilização contribuem para o aprimoramento das atividades de gestão da empresa?

## **1.1. Estrutura do trabalho**

Este trabalho encontra-se dividido em cinco capítulos. No primeiro capítulo, é feita a introdução, onde se apresenta o estudo, os principais objetivos, as questões de pesquisa, os motivos para a escolha desta temática e a importância do orçamento no contexto das empresas industriais.

No segundo capítulo, é apresentado o referencial teórico, onde são expostos os principais autores e tópicos na área do planejamento estratégico e planejamento orçamental. Neste capítulo, é também

explicado o processo de controlo orçamental, as funções do orçamento empresarial, as vantagens e desvantagens, e as etapas para a sua implementação.

No terceiro capítulo, discutem-se os aspetos metodológicos desta pesquisa, onde são apresentados os métodos utilizados, os instrumentos de recolha e análise de dados.

No quarto capítulo, foca-se na apresentação e análise dos dados obtidos através das entrevistas aos participantes da pesquisa.

Por fim, no quinto e último capítulo, apresentam-se as considerações finais do trabalho, onde são destacadas as principais conclusões obtidas, as limitações do estudo e sugestões para futuras pesquisas nesta área.

## **1.2. Objetivos**

### ***1.2.1. Objetivo Geral***

O objetivo central desta pesquisa é avaliar o papel do orçamento empresarial na gestão de uma empresa industrial, com foco na indústria de artigos de plástico em Moçambique.

### ***1.2.2. Objetivos Específicos:***

1. Descrever como a empresa "Weng Long Import & Export, Lda" utiliza o orçamento empresarial como ferramenta de gestão.
2. Identificar as técnicas de planeamento orçamentário adotadas pela empresa.
3. Analisar o papel dos gestores sobre o processo de orçamentação e na tomada de decisão.
4. Analisar as principais dificuldades enfrentadas pela empresa na implementação do orçamento empresarial.

Este estudo de caso tem como objetivo proporcionar uma análise detalhada do papel do orçamento empresarial na administração de uma industrial em Moçambique. A pesquisa visa fornecer insights valiosos para a melhoria da gestão financeira e estratégica das empresas que atuam neste setor.

## **CAPÍTULO 2: REFERENCIAL TEÓRICO**

A apresentação de conceitos é de extrema importância na abordagem de trabalhos científicos, pois permite ao leitor uma rápida e fácil familiarização com o tema em questão. Nesse sentido, neste capítulo, são discutidos conceitos fundamentais relacionados ao papel do orçamento na gestão empresarial. São abordados temas como planejamento estratégico, planejamento e controle orçamental, vantagens e desvantagens do uso do orçamento, bem como as diferentes funções que o orçamento desempenha dentro da empresa. Também é examinado o processo de implementação do orçamento, que desempenha um papel crucial na gestão financeira e no alcance dos objetivos organizacionais.

### **2.1 Planejamento Estratégico**

Na busca por uma compreensão abrangente da relação entre o planejamento estratégico e o orçamento empresarial, é crucial explorar os objetivos subjacentes ao planejamento estratégico. No estágio inicial das empresas, os planos de negócios frequentemente desempenham um papel primordial como ferramentas de marketing durante a formação de capital. À medida que as empresas amadurecem, o planejamento estratégico evolui para um processo que avalia e responde às dinâmicas do setor, mas ainda mantém sua utilidade na angariação de recursos. Esse processo evolutivo pode até moldar-se como um elemento institucionalizado, direcionado a conduzir e regular o crescimento e direção da empresa, além de continuar a servir como uma base para captação de recursos (Bass, 2012).

O conceito de planejamento estratégico tem suas raízes na década de 60 e foi amplamente adotado por gestores como um método apropriado para formular e implementar estratégias que promovessem a competitividade das empresas. Essa nova dinâmica foi influenciada pelas ideias de Frederick Taylor, que preconizava a separação entre o pensamento e a execução, resultando na criação dos planejadores estratégicos. Nesse contexto, a planificação adequada das atividades e a adesão a instruções sequenciais eram enfatizadas, enquanto os gestores seriam encarregados de seguir procedimentos predefinidos (Mintzberg, 1994).

O planeamento estratégico, indubitavelmente, estabelece as bases para alcançar as metas orçamentárias da empresa. A capacidade de competir eficazmente depende não apenas da estratégia estabelecida, mas também das ações deliberadas para atingir os objetivos delineados, juntamente com uma supervisão atenta das atividades executadas (Lenz e Feil, 2016). Além disso, este processo desempenha um papel central na alocação de recursos, na manutenção da estabilidade financeira e na determinação do valor de mercado. Quando executado de maneira criteriosa, o planeamento estratégico se caracteriza por ser "inquisitivo, expansivo, perspicaz, inventivo, inclusivo e exigente" (Wright, 2020).

O processo de planeamento estratégico deve ser integrativo e pode ser definido como um "processo formalizado e periódico que oferece uma abordagem estruturada para a formulação, implementação e controlo da estratégia" (Schaefer e Guenther, 2016). A participação significativa da alta e média gestão é um componente crucial desse processo, uma vez que melhorias no desempenho requerem uma colaboração eficaz entre os diferentes níveis de gestão na formulação e execução das estratégias (Kuerschner e Guenther, 2012).

Na contemporaneidade, o planeamento estratégico tem se difundido amplamente nas organizações, pois acredita-se que, quando bem implementado, pode gerar um impacto positivo no desempenho geral. Essa tendência é respaldada por estudos como os de George et al. (2019), Rigby e Bilodeau (2013) e Wolf e Floyd (2017). No entanto, também se levantam críticas quanto à prática do planeamento estratégico, rotulando-o de excessivamente racional e, portanto, limitado na capacidade de efetivar a estratégia (George, Walker e Monster, 2019). Este argumento ecoa as observações de Mintzberg (1994), que destaca que muitas organizações não conseguem compreender a distinção entre o pensamento estratégico e o planeamento estratégico.

Mintzberg (1994) salienta que o planeamento estratégico muitas vezes desvirtua o pensamento estratégico, levando os gestores a confundir uma visão autêntica com a manipulação de dados. A raiz dessa confusão reside na ideia de que as estratégias mais eficazes são essencialmente visões, não simples planos. Nesse contexto, Mintzberg aponta para uma abordagem que valoriza a síntese do aprendizado adquirido das experiências individuais e coletivas, bem como das informações

obtidas por meio de pesquisas de mercado, para desenvolver uma visão holística para a direção da empresa.

Outra crítica ao planejamento estratégico é apresentada por Martin (2014), que enfatiza que este é uma "grande ilusão" que engana os gestores, sugerindo que a estratégia é controlável. Além disso, Wright (2020) aponta uma preocupação central com o processo, que frequentemente é liderado exclusivamente pela alta administração, marginalizando os funcionários em relação aos procedimentos, metas e objetivos. Tal abordagem pode resultar em um recurso acessível apenas a uma parcela limitada da organização. Assim, a eficácia do processo de planejamento estratégico exige a inclusão de todos os níveis da empresa, garantindo metas e abordagens compreensíveis e aplicáveis globalmente.

Albrechts e Van den Broeck (2004), conforme citados por Balducci (2011), identificaram quatro elementos fundamentais para um planejamento estratégico eficaz: (1) a formulação de uma visão de longo prazo; (2) a abordagem das ações imediatas de implementação; (3) o envolvimento das partes interessadas relevantes; e (4) a consideração da opinião pública (Albrechts e van den Broeck, 2004). George, Walker e Monster (2019) ampliam essa perspectiva ao enfatizar que o planejamento estratégico, frequentemente, é operacionalizado como uma abordagem abrangente para a formulação de estratégias, que abrange a análise do propósito, da missão e dos valores da organização, a avaliação do ambiente interno e externo, a identificação de questões estratégicas com base nessas análises e a elaboração de estratégias, metas e planos para abordar essas questões. Esse processo, quando bem executado, oferece um caminho claro para otimizar o desempenho organizacional.

A relação entre o planejamento estratégico e o desempenho empresarial tem sido alvo de investigação em diversos estudos. Bass (2012) empreendeu uma pesquisa que abordou empresas em diferentes estágios de desenvolvimento para compreender a evolução do planejamento estratégico ao longo do tempo. Os resultados apontaram que o planejamento estratégico, inicialmente utilizado como ferramenta de captação de recursos, transforma-se em um processo institucionalizado que guia o crescimento e a gestão organizacional.

Uma perspectiva crítica sobre o planejamento estratégico foi apresentada por Mintzberg (1994), que questionou a confusão entre planejamento e pensamento estratégico. Mintzberg argumentou que estratégias excessivamente rígidas e predefinidas não se adequam a um ambiente em constante mudança. Ele defendeu a necessidade de abordagens mais flexíveis e baseadas na aprendizagem organizacional para uma eficácia duradoura.

Autores como Silva (2017), em estudo realizado no contexto brasileiro, ressaltaram que o planejamento estratégico é uma ferramenta essencial para a gestão organizacional, proporcionando um alinhamento eficaz entre os objetivos estratégicos e operacionais. No entanto, a pesquisa também evidenciou a importância da flexibilidade diante das mudanças do ambiente. Sá e Sá (2013) exploraram o papel do planejamento estratégico no setor público em Portugal. A pesquisa destacou a necessidade de adaptação das abordagens tradicionais de planejamento para atender às complexidades do setor público. O estudo enfatizou a importância de envolver múltiplos atores no processo e de desenvolver estratégias flexíveis que considerem a dinâmica do ambiente político.

Schaefer e Guenther (2016) contribuíram com uma revisão de literatura que destacou o caráter periódico e estruturado do planejamento estratégico, abordando formulação, implementação e controle da estratégia. A participação da alta e média gerência foi enfatizada como fator essencial para o sucesso desse processo, permitindo a colaboração entre diferentes níveis hierárquicos na elaboração e execução das estratégias.

A pesquisa empírica de George et al. (2019) aprofundou-se no impacto do planejamento estratégico no desempenho organizacional. Os resultados demonstraram que uma implementação adequada do planejamento estratégico está correlacionada com um melhor desempenho da organização. Contudo, destacaram a importância de uma abordagem inclusiva, envolvendo todos os níveis da organização para alcançar resultados mais eficazes.

Martin (2014) trouxe uma perspectiva crítica ao abordar o planejamento estratégico como uma "grande mentira". Ele argumentou que a busca por previsibilidade e controle total da estratégia é ilusória, uma vez que o ambiente empresarial é marcado por incertezas e mudanças imprevisíveis. Martin defendeu a adoção de abordagens estratégicas mais realistas e adaptativas, que reconheçam a natureza dinâmica do ambiente.

A análise das perspectivas sobre o planeamento estratégico revela a sua posição central na gestão organizacional, delineando as estratégias para alcançar metas orçamentais e promover a competitividade. Ao longo do tempo, o planeamento estratégico evolui, transformando-se de uma ferramenta inicial de captação de recursos num processo institucionalizado que orienta o crescimento e a gestão das empresas. No entanto, a sua aplicação é multifacetada e enfrenta desafios e críticas dignos de reflexão.

A história do planeamento estratégico remonta aos anos 60, quando se tornou a abordagem preferida para conceber e implementar estratégias empresariais. Influenciado pelas ideias de Frederick Taylor, o planeamento estratégico inicialmente adotou uma abordagem linear e sequencial, dividindo o pensar e o fazer. No entanto, Mintzberg (1994) destacou que essa abordagem excessivamente rígida frequentemente obscurece a importância do pensamento estratégico flexível e adaptativo, essencial para responder às mudanças do ambiente empresarial.

A revisão de literatura conduzida por Schaefer e Guenther (2016) sublinha a importância do processo periódico e estruturado do planeamento estratégico, destacando o papel da alta e média gestão na sua implementação. Enquanto isso, George et al. (2019) contribuem com evidências empíricas de que a implementação adequada do planeamento estratégico está associada a um melhor desempenho organizacional.

No entanto, críticas válidas também são levantadas. Mintzberg (1994) destaca a confusão entre planeamento e pensamento estratégico, enfatizando a importância de uma abordagem mais fluída e adaptativa. Martin (2014) desafia a crença na previsibilidade completa, descrevendo o planeamento estratégico como uma "grande mentira" que engana os gestores quanto à sua capacidade de controlo. Wright (2020) sublinha a exclusão de funcionários em muitos processos de planeamento estratégico, realçando a necessidade de envolvimento amplo.

Em síntese, a intersecção entre o planeamento estratégico e o orçamento empresarial é um campo complexo, onde diferentes perspectivas oferecem uma visão mais completa da sua eficácia e limitações. Enquanto a literatura destaca a importância do alinhamento estratégico, flexibilidade e envolvimento de múltiplos níveis organizacionais, também desafia a rigidez excessiva e ilusões de

controle total. A compreensão destas dinâmicas é essencial para aprimorar o planejamento estratégico e garantir a sua aplicação eficaz num ambiente empresarial em constante mutação.

## **2.2Planeamento e controlo orçamental**

A história do orçamento remonta a tempos antigos, originando-se da bolsa de tecido romana usada para a cobrança de impostos. No entanto, foi apenas em 1919 que Donaldson Brown aplicou pela primeira vez a técnica do planeamento orçamental, evitando assim a crise económica de 1921, que resultou na falência de várias grandes empresas americanas. Atualmente, o orçamento ocupa um lugar central na gestão, tendo evoluído e se desenvolvido após a Segunda Guerra Mundial, especialmente nos Estados Unidos (Theiss, 2019).

A relevância do orçamento é evidenciada por Ferraria (2019), que o descreve como uma ferramenta de gestão para prever receitas e despesas, auxiliando nas decisões para alcançar os objetivos empresariais. O modelo tradicional de orçamento baseia-se em dados passados, com algumas adaptações para o próximo ano, focalizando atividades correntes e apresentando um planeamento financeiro paralelo. No entanto, este modelo tem evoluído, tornando-se mais flexível e adaptativo (Ferraria, 2019).

Bass (2012) oferece uma perspetiva sobre a natureza dos orçamentos, considerando-os como documentos que refletem a estimativa da administração sobre receitas e despesas futuras. Em empresas maduras, com histórico operacional substancial, a experiência e o passado tornam-se fontes valiosas para embasar o orçamento. A partilha de informações durante o processo orçamental é destacada como crucial, promovendo a comunicação ascendente e descendente entre subordinados e superiores (Parker e Kyj, 2006).

Uma dimensão importante do orçamento é a sua capacidade de comunicar as expectativas da alta administração aos gestores e funcionários. Este processo coordena diferentes áreas funcionais e é particularmente eficaz quando as operações são repetitivas. No entanto, Bass (2012) ressalta que prever o futuro com certeza é impossível. Nesse contexto, o planeamento estratégico desempenha

um papel essencial, avaliando o mercado em relação aos objetivos de negócios, estratégias de marketing, pesquisa e desenvolvimento, operações e orçamento. A flexibilidade do orçamento permite que ele seja adaptado às mudanças do mercado e ações corretivas de gestão, caso se revelem necessárias.

Para uma compreensão profunda, é crucial integrar o planeamento estratégico e o orçamento. O planeamento estratégico fornece o quadro maior, enquanto o orçamento opera como uma ferramenta específica dentro desse quadro. A adoção de um programa institucionalizado de planeamento estratégico permite a análise das flutuações do mercado em todas as áreas organizacionais, facilitando a modificação e adaptação dos orçamentos conforme necessário (Bass, 2012).

A pesquisa realizada por Joshi, Al-Mudhaki e Bremser (2003) destaca um aspeto crucial do controlo orçamental: a coordenação entre diferentes áreas funcionais de uma organização. Esta coordenação torna-se particularmente vital em processos repetitivos, nos quais o alinhamento entre várias partes da organização é necessário para otimizar o desempenho geral. O orçamento atua como uma ferramenta que ajuda a sincronizar as atividades e os recursos de diferentes departamentos, garantindo uma abordagem coesa para atingir metas organizacionais (Joshi, Al-Mudhaki e Bremser, 2003).

Silva (2017) adiciona uma camada de compreensão à importância do controlo orçamental. O autor destaca como o orçamento é uma ferramenta central na gestão empresarial no Brasil, alinhando-se de perto com os objetivos e metas das empresas. O orçamento é utilizado como um guia para a tomada de decisões, desde a alocação de recursos até o planeamento estratégico de longo prazo. A pesquisa de Silva enfatiza como a implementação eficaz do controlo orçamental pode contribuir significativamente para o sucesso empresarial, especialmente em um ambiente económico e empresarial dinâmico e competitivo como o brasileiro (Silva, 2017).

A relação entre o planeamento e o controlo orçamental tem sido objeto de interesse e investigação em diversos estudos que procuram compreender como essas duas práticas se entrelaçam para promover a gestão eficaz das organizações. Através da análise de diferentes abordagens e contextos, esses estudos oferecem insights valiosos sobre como o planeamento e o controlo

orçamental se complementam para alcançar metas empresariais. Um estudo relevante realizado por Hansen e Van der Stede (2004) abordou a interligação entre o planeamento e o controlo orçamental, destacando a importância de uma abordagem integrada para promover o desempenho organizacional. Os autores argumentam que o processo de planeamento orçamental deve ser construído com base em objetivos claros e metas estratégicas, a fim de estabelecer uma estrutura sólida para a alocação de recursos. No entanto, eles também enfatizam que o controlo orçamental não deve ser visto apenas como um mecanismo para monitorar o cumprimento das metas, mas como um processo contínuo de aprendizagem e adaptação. Eles defendem que o controlo orçamental eficaz envolve a análise das variações entre os valores orçados e reais, e a utilização dessas informações para ajustar e melhorar os planos futuros.

Rigolini, Edmar e Pereira (2020) investigou a relação entre o planeamento estratégico e o controlo orçamental. Eles exploraram como as práticas de planeamento influenciam a qualidade do controlo orçamental e, por sua vez, como o controlo orçamental impacta a realização dos objetivos estratégicos. Os resultados revelaram uma ligação direta entre esses dois processos. Um planeamento estratégico bem elaborado proporcionou uma base sólida para o controlo orçamental, permitindo uma melhor previsão das despesas e a identificação de áreas de risco. Da mesma forma, um controlo orçamental eficaz forneceu feedback valioso para o planeamento estratégico, permitindo ajustes para atingir as metas a longo prazo. Um estudo de caso conduzido por Simons (1995) na Hewlett-Packard (HP) também ofereceu insights sobre a relação entre o planeamento e o controlo orçamental. O estudo destacou a importância de alinhar os sistemas de incentivos com os objetivos estratégicos e orçamentais. Simons argumenta que, para promover uma gestão eficaz, os incentivos devem estar ligados às métricas de controlo orçamental relevantes. Isso cria uma conexão direta entre o planeamento estratégico, os objetivos orçamentais e o desempenho individual dos funcionários. A HP adotou um sistema de incentivos que valorizava tanto a obtenção de metas financeiras quanto a inovação, garantindo que os esforços dos colaboradores estivessem alinhados com as prioridades organizacionais.

A relação entre o planeamento e o controlo orçamental na indústria transformadora tem sido objeto de estudo em diversas pesquisas que procuram entender como esses processos são aplicados neste setor específico, contribuindo para uma gestão eficaz das operações. Vários estudos fornecem

insights valiosos sobre como o planeamento estratégico e o controlo orçamental se interligam para atingir objetivos empresariais dentro do contexto industrial.

Um estudo relevante realizado por Silva e Santos (2018) investigou a integração entre o planeamento e o controlo orçamental na indústria transformadora em Portugal. Os autores enfatizaram a importância de uma abordagem alinhada com a realidade dinâmica deste setor, onde as flutuações na oferta de matérias-primas, variações cambiais e mudanças nos padrões de demanda podem impactar significativamente as operações. O estudo destacou a necessidade de uma ligação estreita entre o planeamento de produção e o controlo orçamental, permitindo que as empresas ajustem rapidamente os seus planos à medida que as condições mudam. Os resultados mostraram que as empresas que conseguem integrar esses processos são mais ágeis na resposta a desafios imprevistos e na maximização de oportunidades de mercado.

Numa investigação mais específica, o estudo de Rocha e Costa (2015) focou-se na relação entre o planeamento de produção e o controlo orçamental na indústria de metalomecânica em Portugal. Os autores abordaram como a gestão de custos e o planeamento da produção estão interligados neste contexto. O estudo sublinhou a necessidade de uma comunicação contínua entre as equipas de produção e financeira, garantindo que as decisões relacionadas ao planeamento considerem os custos envolvidos e que o controlo orçamental reflita as expectativas operacionais. O sucesso foi associado à capacidade de conciliar as metas de produção com os recursos disponíveis, mantendo uma visão abrangente do desempenho financeiro.

Outro estudo de Sá e Sá (2018) explorou o papel da inovação na indústria transformadora e a sua relação com o planeamento e o controlo orçamental. Os autores argumentam que a introdução de inovações, como novos processos de produção ou produtos, pode impactar significativamente os orçamentos existentes. O estudo destacou a importância de um processo de planeamento e controlo flexível que possa acomodar mudanças resultantes da inovação. Além disso, os autores enfatizaram a necessidade de um controlo orçamental que permita avaliar o retorno do investimento em inovação, garantindo que os recursos sejam alocados de forma eficaz para projetos que contribuam para a competitividade da empresa.

Um estudo mais amplo de Sousa e Silva (2020) examinou a relação entre a gestão do planeamento e o controlo orçamental nas pequenas e médias empresas (PMEs) da indústria transformadora em Portugal. Os resultados revelaram que, nas PMEs, a comunicação interna é fundamental para o sucesso dessa interligação. A falta de recursos em comparação com grandes empresas torna essencial uma abordagem colaborativa entre as equipas de gestão, produção e finanças. O estudo também destacou que, nas PMEs, a agilidade é ainda mais crucial devido à sua capacidade limitada de absorver perdas financeiras. Portanto, a integração entre o planeamento e o controlo orçamental deve ser dinâmica e permitir ajustes rápidos em resposta às mudanças do ambiente de negócios.

### **2.3 Processo Orçamental**

O processo de orçamentação, segundo a análise de Raghunandan et al. (2012), transcende sua natureza financeira e emerge como um catalisador multifacetado para a coordenação, cooperação e comunicação entre as diversas unidades de negócios. Nessa intrincada dança de interações, as unidades operacionais revelam suas ligações essenciais, construindo pontes entre os silos organizacionais. A abordagem ascendente, caracterizada pela participação das unidades individuais originárias dos centros de custo e pelo emprego do método de custeio baseado em atividades (ABC) para a distribuição de recursos, assume um papel crucial ao enfatizar a necessidade de uma coesão organizacional mais abrangente (Ekeocha, 2012). De maneira concordante, Anderson, Curristine e Merk (2006) ressaltam que o alicerce legal desse processo repousa sobre os regulamentos promulgados pelo Parlamento para regular as operações governamentais.

O ciclo de orçamentação, por sua vez, empreende uma jornada que oscila entre objetivos ambiciosos e estimativas realizáveis, mirando a convergência em um plano que seja tanto viável quanto aceitável (Emmanuel et al., citado por Banovic, 2005). A complexa tarefa de harmonizar e consolidar os orçamentos provenientes de diferentes centros de custo emerge como uma necessidade premente, conforme atestam Ugoh et al. (2009).

A criação do orçamento, nesse contexto, demanda uma sinergia entre departamentos e ministérios, buscando transcender as fronteiras que muitas vezes segregam as várias entidades governamentais (autor brasileiro ou português). O processo, como delineado por Deng e Peng (2011), desenrola-se através de fases sequenciais, abrangendo Preparação, Análise e Adoção, Execução, e culminando em Relatórios Financeiros e Auditoria.

O conceito de orçamento ascendente abarca todos os atores envolvidos, culminando na formulação de orçamentos integrados, como defendido por Pungprawat (2009).

O Quadro de Despesas de Médio Prazo, com uma abordagem anual, visa harmonizar a viabilidade com as demandas dos ministérios. Folscher & Cole (2006:3) ressaltam a importância de estabelecer um sistema intergovernamental sólido, combinado com a adoção de planos plurianuais.

Em sua busca incessante por eficiência e eficácia, o Quadro de Despesas de Médio Prazo ultrapassa as barreiras da orçamentação anual (Wildavsky, 1986, citado por Okpala, 2014), enfatizando a otimização tanto dos recursos quanto dos resultados (Afiyah et al., 2014:3, citado por Okpala, 2014).

Djurovic-Todorovic et al. (2009) conceituam o Quadro de Despesas de Médio Prazo como uma ferramenta de harmonização de políticas, planejamento e, claro, orçamentação (autor brasileiro ou português). Nesse panorama, Sulemane (2006) destaca os desafios intrínsecos à transformação do Quadro de Despesas de Médio Prazo em uma ferramenta de natureza estratégica.

O processo de orçamentação se desdobra como um intrincado tecido que promove a coesão entre entidades distintas. As fases sucessivas desse processo, a abordagem ascendente na formulação orçamentária e o papel do Quadro de Despesas de Médio Prazo delineiam um caminho que transcende as tradicionais abordagens orçamentárias, evidenciando uma busca incessante por coesão, otimização e eficácia em um ambiente organizacional complexo e em constante evolução (Bragg, 2011).

## 2.4 Abordagens Orçamentárias

O processo de desenvolvimento de um orçamento é uma atividade crucial para qualquer organização, pública ou privada. Ele estabelece a base financeira para a realização de objetivos e metas, influenciando a alocação de recursos e a execução de programas. A complexidade dessa tarefa levou ao desenvolvimento de diversas abordagens, cada uma com suas características e implicações únicas. Neste contexto, três abordagens em particular - Orçamentação por Rubricas (LIB), Orçamentação Base Zero (ZBB) e Sistema de Planejamento-Programação-Orçamentação (PPBS) - têm sido alvo de atenção e debate (Bragg, 2011).

A **Orçamentação por Rubricas** é uma técnica tradicional que divide as despesas em categorias específicas, detalhando minuciosamente cada gasto, desde salários até investimentos. É um método amplamente utilizado em muitas organizações, pois fornece clareza sobre como os recursos são alocados. No entanto, essa abordagem também tem sido criticada por sua falta de flexibilidade, uma vez que tende a manter os gastos em categorias estabelecidas, dificultando a realocação rápida em resposta a mudanças nas prioridades (Mercado, 1981).

O Orçamentação **Base Zero** traz uma perspectiva inovadora para o processo orçamentário. Ao desafiar a premissa de que os gastos devem se basear no orçamento anterior, o ZBB exige que os gestores justifiquem todas as despesas a partir do zero a cada ano. Isso encoraja uma análise crítica de todas as atividades e despesas, promovendo uma abordagem mais estratégica e consciente dos gastos. No entanto, a implementação do ZBB pode ser complexa e demorada, exigindo uma compreensão profunda das operações organizacionais e uma revisão completa de todas as atividades (Mercado, 198; Murray, 1990).

Uma abordagem mais holística é oferecida pelo **Sistema de Planejamento-Programação-Orçamentação (PPBS)**. Essa abordagem busca integrar o processo de tomada de decisões sobre a alocação de recursos com o planejamento estratégico e a análise de programas. Ela se concentra não apenas nos gastos, mas também nas metas e nos resultados desejados. O PPBS valoriza a avaliação de programas, classificando as funções governamentais em hierarquias de programas, subprogramas e atividades, buscando uma maior clareza sobre a relação entre investimentos e

resultados. No entanto, implementar o PPBS requer uma mudança cultural significativa e uma abordagem orientada a dados (Mercado,1981; Chow et al, 1988; Murray, 1990).

Essas abordagens não são mutuamente exclusivas e podem ser adaptadas conforme as necessidades e objetivos de cada organização. No entanto, a escolha de uma abordagem específica requer uma profunda reflexão sobre as características da organização, seu ambiente operacional e seus objetivos de longo prazo. Além disso, é importante considerar o papel da liderança e da cultura organizacional na implementação bem-sucedida de qualquer abordagem. A resistência à mudança, a falta de transparência e a falta de envolvimento dos membros da equipe podem dificultar a adoção eficaz dessas técnicas (Mercado,1981)

O desenvolvimento de um orçamento é muito mais do que apenas números e planilhas. Ele reflete as prioridades, estratégias e valores de uma organização. As abordagens orçamentárias discutidas - Orçamentação por Rubricas, Orçamentação Base Zero e Sistema de Planejamento-Programação-Orçamentação - representam diferentes formas de lidar com a complexidade dessa tarefa. No entanto, sua eficácia depende não apenas da escolha da técnica certa, mas também da capacidade da organização de se adaptar, inovar e refletir continuamente sobre suas práticas orçamentárias. Portanto, a busca por uma abordagem ideal deve ser acompanhada por um compromisso constante com a melhoria e a aprendizagem organizacional (Ferraria, 2019).

## **2.5 Funções do orçamento empresarial**

O orçamento empresarial pode servir a diferentes propósitos dentro da empresa, essas múltiplas funções dão valor à empresa, permitem o melhoramento do desempenho das pessoas e o aumento da folga financeira. Em alguns casos, essa múltipla funcionalidade do orçamento pode ser um elemento gerador de desvantagem, visto que pode entrar em conflito com o planejamento e avaliação de desempenho (Mucci, Frezatti e Dieng, 2016). “O conflito entre as múltiplas funções do orçamento remete ao grau de relevância que cada área, gestor e nível hierárquico dá às funções do orçamento e aos seus elementos” (Frezatti et al., 2011). Desta forma, este conflito é do ponto de vista do gestor, que precisa separar estes instrumentos do orçamento, e não pelo facto de que se

o orçamento fosse usado, por exemplo, para o planeamento, iria criar conflitos na avaliação e no controlo.

O orçamento desempenha igualmente um papel no âmbito do Sistema de Controlo de Gestão (SCG), tal como indicado por Malmi e Brown (2008), conforme referenciado por Mucci, Frezatti e Dieng (2016):

"O orçamento assume um carácter focado nos controlos cibernéticos e no conceito de controlo, permitindo a quantificação de fenómenos, a definição de metas a alcançar, a análise de desvios e a realização de correções, numa abordagem diagnóstica. Além disso, tem a capacidade de desempenhar outras funções associadas à influência de comportamentos, à motivação e à otimização de processos, numa abordagem mais interativa ou facilitadora. Importa sublinhar que o design e a utilização dos SCG não são idênticos quando se consideram as funções que desempenham" (Mucci, Frezatti e Dieng, 2016).

Assim, de acordo com as afirmações de Frezatti et al. (2011):

"Estabelecer fronteiras para as funções do orçamento revela-se desafiante, pois estas tendem a sobrepor-se ao longo do processo de gestão organizacional. No entanto, é possível identificar quais funções estão a ser priorizadas no âmbito da gestão. A perceção da importância de cada função pode variar entre gestores e entre áreas dentro de uma mesma organização, assim como entre diferentes empresas. Essas variações dependem de diversos fatores

contingenciais, tais como a estratégia, a incerteza do ambiente e as características individuais" (Frezatti et al., 2011).

Deste modo, torna-se evidente que o orçamento desempenha um papel versátil e multifacetado dentro do contexto do Sistema de Controlo de Gestão, assumindo diversas funções que vão desde a análise diagnóstica até à influência de comportamentos e processos. No entanto, é crucial reconhecer que o desenho e a aplicação dos SCG não seguem um modelo único, mas variam de acordo com as funções que desempenham. No entanto, de acordo com Frezatti e colaboradores, a delimitação das funções orçamentais revela-se um desafio complexo, uma vez que estas muitas vezes se interligam ao longo do processo de gestão de uma organização. Ainda assim, é possível identificar quais destas funções são privilegiadas numa dada gestão. É também importante realçar que a perceção da importância de cada função pode diferir não só entre diferentes gestores, mas também entre diferentes áreas de uma mesma organização e entre empresas distintas. Esta variabilidade é influenciada por fatores contingenciais, tais como a estratégia adotada, o grau de incerteza do ambiente e as características intrínsecas aos indivíduos envolvidos no processo de gestão (Mucci, Frezatti e Dieng, 2016).

A determinação das verdadeiras funções do orçamento empresarial não é um consenso universal. Como destacado por Hansen e Van der Stede (2004), uma controvérsia subjaz à identificação das funções do orçamento dentro das organizações. De acordo com esses académicos, quatro conceitos fundamentais podem ser identificados como inerentes ao orçamento, os quais se subdividem em duas categorias: foco operacional e de curto prazo (planeamento operacional e avaliação de desempenho) e foco estratégico e de longo prazo (comunicação de metas e formação da estratégia).

Na análise da literatura, uma parte significativa dos estudos direciona o seu enfoque para o orçamento como uma ferramenta essencial para o planeamento operacional. Por outro lado, há situações em que o orçamento é explorado no contexto de ser uma ferramenta para a execução da estratégia, em vez de ser o próprio criador dessa estratégia. Além disso, há estudos que adotam uma abordagem alternativa, excluindo o orçamento das atividades de alocação de recursos e coordenação. Isso pode envolver a exclusão da alocação de recursos como parte integrante do

planeamento orçamental, assim como a remoção da coordenação e comunicação das suas funções (Mucci, Frezatti e Dieng, 2016).

Essa incerteza sobre as funções concretas do orçamento conforme afirmam Hansen e Van der Stede (2004), tem implicações significativas nas abordagens de gestão adotadas pelas organizações. O debate sobre se o orçamento é mais adequadamente um instrumento de planeamento operacional ou se deve ser visto como uma ferramenta para implementar a estratégia afeta diretamente as práticas de gestão e a estrutura de tomada de decisões em diferentes contextos empresariais. Isso pode influenciar a forma como os recursos são alocados, como as metas são definidas e monitoradas, e como a coordenação e comunicação ocorrem em toda a organização.

A discussão sobre as funções do orçamento também reflete a dinâmica da gestão moderna, que evolui continuamente em resposta às mudanças no ambiente empresarial. À medida que as organizações enfrentam ambientes cada vez mais complexos e imprevisíveis, a adaptabilidade e a flexibilidade das abordagens de gestão tornam-se cruciais. Isso se reflete na tendência de alguns estudos em desconsiderar o orçamento como parte integrante da alocação de recursos e da coordenação, reconhecendo a necessidade de métodos mais ágeis e adaptáveis para lidar com os desafios emergentes (Frezatti et al., 2011).

Em última análise, a definição das funções do orçamento não é uma questão de resposta única. A variedade de abordagens e perspectivas na literatura acadêmica e nas práticas empresariais reflete a complexidade das organizações modernas e a diversidade dos contextos em que operam. O orçamento, como instrumento fundamental de gestão financeira, continuará a evoluir e a ser interpretado de formas diversas, adaptando-se às necessidades mutáveis das organizações e das suas estratégias de negócios. Nesse processo, o entendimento das funções do orçamento deve ser flexível o suficiente para acomodar uma gama diversificada de abordagens de gestão e requisitos empresariais, permitindo assim uma gestão mais eficaz e orientada para resultados (Mucci, Frezatti e Dieng, 2016).

## **2.6 Implicações e Benefícios do Uso do Orçamento Empresarial**

A prática da orçamentação é amplamente reconhecida como um pilar essencial no campo da contabilidade e da gestão financeira. Compreendendo um conjunto de planos financeiros de curto prazo, normalmente abarcando um período de um ano (Zor, Linder e Endenich, 2019), a orçamentação é uma ferramenta de gestão poderosa que oferece diversas vantagens para as organizações.

O processo de orçamentação não se limita a uma etapa estática; ele é caracterizado por um acompanhamento contínuo ao longo do subsequente ano fiscal. Nesse sentido, Bragg (2011) enfatiza que a capacidade de estabelecer metas para a geração de receitas e impor limitações às despesas é apenas o começo. O verdadeiro poder do orçamento reside na sua capacidade de monitorar e analisar constantemente o progresso em relação a essas metas. Este acompanhamento ativo permite a detecção precoce de desvios e a implementação de medidas corretivas em tempo real, garantindo que a organização permaneça no caminho certo.

Welsch (2010), citado por Lenz e Feil (2016), identificou várias vantagens intrínsecas à utilização do orçamento empresarial. Entre essas vantagens, destaca-se a capacidade de comunicar eficazmente as políticas e diretrizes da alta administração. Através da alocação de recursos específicos para diferentes áreas e departamentos, o orçamento traduz as estratégias da organização em termos concretos e tangíveis. Isso resulta em um alinhamento mais forte de toda a equipe em relação aos objetivos organizacionais, promovendo uma cultura de coesão e foco.

O estabelecimento de metas realistas e objetivos claros é outra faceta crucial das vantagens do orçamento. O processo orçamental obriga as equipes a definirem metas mensuráveis e alcançáveis. Esse exercício incentiva a reflexão sobre os recursos necessários e os passos estratégicos para atingir essas metas. Como resultado, a organização ganha clareza sobre suas prioridades e priorizações, o que é fundamental para a tomada de decisões alinhadas com os objetivos de longo prazo (Padoveze, 2009).

Além de orientar a alocação de recursos e a definição de metas, o orçamento também desempenha um papel significativo na avaliação de desempenho. Ao acompanhar continuamente os valores

reais em relação aos planejados, as discrepâncias são destacadas e analisadas detalhadamente. Isso não apenas permite identificar áreas de sucesso, mas também revela onde ocorrem desvios e onde os esforços precisam ser redobrados. Dessa forma, o orçamento serve como um sistema de feedback contínuo, possibilitando melhorias constantes e a adaptação às mudanças do ambiente de negócios (Bragg, 2011).

Apesar das vantagens claras, o processo orçamentar não está isento de críticas e desafios. Bragg (2011) destaca uma crítica proeminente relacionada à capacidade das empresas de reagirem de maneira ágil a mudanças repentinas no mercado. No entanto, Welch (2010) apresenta uma perspectiva alternativa ao introduzir o conceito de Beyond Budgeting (BB). O BB propõe uma abordagem mais flexível, substituindo o orçamento tradicional por indicadores financeiros e não financeiros derivados de benchmarks externos e concorrentes. Isso permite uma adaptação mais rápida às mudanças do mercado e uma resposta mais ágil a novas circunstâncias.

Outra desvantagem associada ao orçamento é a necessidade constante de aprimoramento. O ambiente de negócios está em constante evolução, exigindo que os processos e técnicas orçamentárias sejam continuamente ajustados para refletir as mudanças nas operações e no mercado. Welch (2010) destaca que, para manter o orçamento relevante e eficaz, as empresas precisam investir em constante aprendizado e desenvolvimento das suas abordagens orçamentárias.

Por fim, é importante reconhecer que o orçamento não pode ser analisado isoladamente para fins de gestão. Welch (2010) enfatiza a necessidade de uma visão holística, que considera os indicadores financeiros em conjunto com os operacionais e estratégicos. Essa abordagem integrada oferece uma avaliação mais completa da saúde organizacional e ajuda a evitar decisões baseadas em indicadores isolados.

O orçamento empresarial oferece uma série de vantagens importantes para a gestão financeira das organizações. Desde a comunicação eficaz de políticas e diretrizes até o estabelecimento de metas realistas e objetivos claros, o orçamento desempenha um papel fundamental na coordenação das atividades e na avaliação de desempenho. Contudo, é importante reconhecer as suas limitações, como a capacidade de adaptação a mudanças rápidas no mercado. A compreensão das vantagens

e desvantagens associadas ao orçamento é crucial para que as empresas possam tomar decisões informadas sobre a adoção desta ferramenta de gestão, garantindo assim uma gestão financeira mais eficaz e alinhada com os objetivos organizacionais (Bragg, 2011).

## **2.7 Implementação e Execução do Orçamento Empresarial**

O processo de implementação do orçamento empresarial é um componente crucial para traduzir os planos e estratégias de uma empresa em números tangíveis. Os orçamentos não são apenas projetos financeiros, mas também instrumentos poderosos para o planejamento e controle eficaz dentro das organizações (Joshi, Al-Mudhaki e Bremser, 2003). A elaboração de um orçamento requer uma clara indicação por parte dos gestores das vendas esperadas, fluxos de caixa, custos e despesas. Além disso, os orçamentos constituem padrões reais que podem ser utilizados para medir o desempenho da empresa.

A relevância do orçamento como uma ferramenta de avaliação do desempenho empresarial é destacada por Joshi et al. (2003). O orçamento não é apenas um exercício de previsão, mas também uma ferramenta para medir a realização das metas e objetivos estabelecidos. Essa medida de desempenho é fundamental para determinar se a empresa está progredindo em direção às suas metas estratégicas e se os recursos estão sendo alocados de maneira eficaz.

No entanto, a implementação do orçamento vai além da simples criação de números. Envolve uma série de etapas, como observa Drury (2004) citado por Ferraria (2019). A preparação e comunicação das estratégias, a definição dos objetivos pela administração e a elaboração do orçamento das vendas são os passos iniciais nesse processo. A administração define os objetivos de médio e longo prazo, fornecendo diretrizes essenciais que direcionam a elaboração do orçamento.

A fase de coordenação e revisão é vital para garantir que os diversos orçamentos individuais sejam consolidados e alinhados com os objetivos globais da organização. Essa fase também envolve ajustes, conforme necessário, para acomodar qualquer alteração nas circunstâncias ou nos cenários

externos. A elaboração do orçamento de tesouraria, financeiro, demonstração de resultados previsionais e balanço previsional pela direção financeira completa o processo orçamental, assegurando que todas as áreas financeiras estejam devidamente planejadas e coordenadas (Ferraria, 2019).

A participação dos colaboradores no processo orçamental é uma consideração crucial. Nouri e Parker (1998) ressaltam que a participação no orçamento se refere ao grau em que os subordinados estão envolvidos na definição do orçamento. Estudos demonstraram consistentemente que a participação dos funcionários no processo orçamental está positivamente correlacionada com seu desempenho individual. A participação cria um sentido de propriedade, motivação e responsabilidade nos colaboradores, levando a um desempenho mais elevado e à realização das metas estabelecidas.

A abordagem da implementação do orçamento também deve considerar a importância da divulgação de informações precisas. Muitos estudos de contabilidade enfatizaram que os subordinados frequentemente possuem informações mais detalhadas sobre as condições locais do que seus superiores (Merchant, 1981; Christensen, 1982; Chow et al., 1988; Wailer, 1988). A participação dos subordinados no processo orçamental pode levar à divulgação de informações "privadas", resultando em orçamentos mais realistas e precisos. Isso contribui para uma tomada de decisão mais fundamentada e uma melhor adaptação às condições do mercado (Mercado, 1981; Chow et al., 1988; Murray, 1990).

Para Frezatti (2007), o orçamento é mais do que uma simples estimativa; é um plano financeiro que implementa a estratégia da empresa para um determinado período. É o compromisso dos gestores em relação às metas a serem alcançadas. A implementação do orçamento está intrinsecamente ligada ao desenho do plano estratégico, programando as decisões necessárias para alcançar os objetivos delineados. É uma abordagem holística que abrange vários aspectos, desde a preparação das condições até a definição de planos específicos para diferentes áreas, como marketing, recursos humanos e finanças (Frezatti, 2007).

A implementação do orçamento empresarial não se limita à mera criação de números, mas é um processo abrangente que traduz os planos estratégicos em ações tangíveis. A participação dos

colaboradores, a divulgação de informações precisas e a coordenação de todas as áreas financeiras são elementos fundamentais desse processo. A implementação bem-sucedida do orçamento não só direciona as operações diárias, mas também impulsiona o desempenho organizacional em direção aos objetivos estratégicos de longo prazo (Ferraria, 2019).

## **CAPÍTULO 3: METODOLOGIA**

Do ponto de vista metodológico, este estudo caracteriza-se como exploratório e explicativo. A investigação exploratória representa a primeira etapa de qualquer pesquisa científica e consiste em delimitar o assunto e as suas variáveis a fim de familiarizar o investigador com o problema. Por seu lado, a investigação explicativa visa reflectir sobre as causas dos fenómenos em estudo (Marconi & Lakatos, 2007). Para este trabalho, optou-se por uma abordagem de estudo de caso (da empresa Weng Import & Export Long, Lda.), que, segundo Yin (2001) é frequentemente aplicado em contextos organizacionais específicos.

### **3.1 Abordagem Metodológica**

A seleção da abordagem qualitativa para este estudo encontra-se fundamentada em diversas razões intrinsecamente alinhadas ao contexto de investigação. O âmbito da pesquisa é circunscrito a um contexto empresarial específico, englobando processos de gestão e deliberação, o que torna inviável a implementação de um cenário experimental artificial. Neste contexto, a abordagem qualitativa revela-se como a mais pertinente, uma vez que viabiliza uma exploração meticulosa e contextualizada, concentrando-se nas particularidades do efetivo ambiente empresarial.

Bryman (2012) e Marconi & Lakatos (2010) definem a abordagem qualitativa como aquela que envolve uma análise abrangente e interligada de informações, dando destaque à consideração de variáveis contextuais. Assim, o método qualitativo oferece uma compreensão aprofundada das complexas e mutáveis interações presentes no contexto investigado, permitindo uma visão holística sobre os fenómenos em análise.

A opção pela abordagem qualitativa neste estudo encontra um sólido fundamento em perspectivas cruciais de diversos autores de renome na área de pesquisa. Creswell (2007) defende que a pesquisa qualitativa é especialmente adequada para explorar questões complexas e pouco compreendidas, buscando uma compreensão detalhada dos fenómenos e a apreensão da complexidade das experiências humanas. Este argumento se encaixa perfeitamente no contexto deste estudo, que aborda a análise de processos de gestão e tomada de decisão num ambiente empresarial específico.

A abordagem qualitativa viabiliza uma exploração minuciosa destes processos complexos e multifacetados, onde a compreensão das nuances se revela essencial.

A perspectiva de Minayo (2010) também reforça a escolha da abordagem qualitativa. Ao sublinhar a utilidade da pesquisa qualitativa na exploração da perspectiva dos participantes e na compreensão dos contextos sociais e culturais dos fenômenos, Patton realça a relevância desta abordagem para o estudo em causa. A pesquisa decorrerá num ambiente empresarial específico, onde as decisões são moldadas por uma variedade de fatores contextuais. A abordagem qualitativa permitirá uma análise profunda destes contextos e a compreensão das perspectivas dos intervenientes.

A contribuição de Denzin e Lincoln (2005) é particularmente pertinente para este estudo, já que enfatiza a importância da abordagem interpretativa na pesquisa qualitativa. Isto é crucial visto que o estudo visa compreender as complexas relações existentes no contexto investigado, incluindo comportamentos, motivações e percepções dos indivíduos envolvidos no processo de planeamento orçamental. A ênfase na construção de narrativas detalhadas e ricas está em consonância com o objetivo de capturar as nuances do ambiente empresarial real.

Gil (2009) contribui para a justificação da abordagem qualitativa ao salientar que esta é particularmente adequada para explorar questões "porquês" e "comos", em vez de questões com respostas definitivas. No contexto deste estudo, que procura compreender as variáveis que influenciam o planeamento orçamental e o seu papel nas decisões estratégicas das empresas industriais, a abordagem qualitativa permitirá uma exploração profunda das motivações subjacentes a estas decisões complexas.

Denzin (2009) também enriquece a fundamentação da escolha da abordagem qualitativa ao destacar a importância de construir teoria a partir dos dados e focar a natureza dinâmica e interativa do processo de análise qualitativa. Isto é particularmente relevante, dado que o estudo visa compreender as interações complexas no contexto empresarial e explorar as variáveis que influenciam o planeamento orçamental. A abordagem qualitativa permitirá uma análise dinâmica e a construção de insights teóricos a partir dos dados recolhidos. A análise qualitativa distingue-se pelo seu enfoque intrínseco nas interações entre os agentes e o mundo real, considerando a interligação inextricável entre a realidade objetiva e a subjetividade. Este enquadramento viabiliza

a compreensão dos comportamentos, motivações e perspectivas dos indivíduos envolvidos no processo de delineamento orçamental, bem como a interpretação das dinâmicas entre eles e os fatores que moldam as suas resoluções.

Na moldura do presente estudo, a abordagem qualitativa é adotada com o propósito de explorar as variáveis que delineiam o planeamento orçamental, bem como compreender a função desta ferramenta nas decisões estratégicas das empresas do setor industrial. Através da adoção de uma perspectiva qualitativa, é possível captar a intrincada natureza do contexto empresarial, as suas matizes e especificidades, que não seriam facilmente quantificáveis através de dados numéricos e estatísticos.

Deste modo, o método qualitativo consubstancia-se como o mais apropriado para aprofundar a apreensão do fenómeno sob análise, facultando a exploração abrangente das perceções, opiniões e experiências dos gestores e administradores. A riqueza inerente aos dados qualitativos viabiliza uma análise minuciosa das interconexões entre os componentes do processo orçamental e as suas implicações nas tomadas de decisão das empresas do setor industrial.

Neste sentido, a opção pela abordagem qualitativa fundamenta-se na sua capacidade de proporcionar um entendimento aprofundado dos fenómenos sob escrutínio, enfatizando o ambiente empresarial real e as complexas interações entre os agentes e o mundo concreto da gestão empresarial.

### **3.2 Instrumentos de recolha de dados**

No processo de investigação, a análise documental desempenha um papel relevante, sendo fundamental reunir todos os documentos que contenham vestígios de informação importante para o estudo (Marconi & Lakatos, 2010). Neste estudo específico, a análise documental tem o objetivo de proporcionar um maior entendimento sobre os critérios e procedimentos adotados pela empresa no que diz respeito à gestão orçamental.

A recolha de dados foi realizada no mês de dezembro, através da utilização de um roteiro de entrevistas (ANEXO 1), que foi enviado ao setor de secretaria da empresa em questão. O roteiro consiste numa lista estruturada de perguntas relevantes relacionadas com o tema do estudo, apresentadas num documento Microsoft Word. Devido às restrições impostas pela pandemia da COVID-19, as entrevistas presenciais não foram possíveis de serem realizadas.

Dessa forma, as entrevistas foram conduzidas de forma remota, utilizando o correio eletrónico (e-mail) como meio de comunicação. Os participantes receberam o roteiro de entrevistas por e-mail e responderam às questões propostas por escrito. Essa abordagem permitiu obter as informações necessárias para o estudo, mesmo diante das circunstâncias adversas provocadas pela pandemia.

Os participantes da empresa em estudo mostraram-se indisponíveis para a realização de entrevistas por meio de videoconferência, utilizando plataformas como Google Meet ou Zoom Meetings. Em virtude das limitações de acesso aos meios tecnológicos ou outras razões, a modalidade de entrevistas por e-mail revelou-se a mais viável para garantir a participação dos entrevistados.

Ao utilizar o método de recolha de dados por meio de roteiro de entrevistas via e-mail, buscou-se garantir a confidencialidade e a privacidade dos entrevistados, permitindo-lhes responder às questões com maior liberdade e tempo para reflexão. Ademais, essa abordagem qualitativa possibilitou uma compreensão mais aprofundada das perspetivas dos entrevistados, enriquecendo a investigação com as suas experiências e percepções sobre o processo orçamental na empresa.

### ***3.2.1 Entrevistas***

A coleta de dados por meio de entrevistas estruturadas, assim como outras formas de entrevistas, apresenta um conjunto de vantagens e desafios. Dentre as principais vantagens, destaca-se a oportunidade de compreender em profundidade as motivações, percepções e experiências dos entrevistados (Bryman, 2012). Esse método proporciona um ambiente controlado e direcionado para a obtenção de informações específicas, o que é particularmente útil em pesquisas que buscam obter respostas claras e padronizadas.

Wildemuth (2017) acrescenta à discussão a classificação das entrevistas em diferentes tipos: estruturadas, semi-estruturadas e não estruturadas. Essa categorização permite ao pesquisador escolher a abordagem mais adequada às suas necessidades e aos objetivos da pesquisa. No caso das entrevistas estruturadas, o pesquisador formula previamente as questões que serão feitas aos entrevistados, e estes devem responder de maneira direta e específica. Esse formato é útil quando se deseja obter informações claras e objetivas.

A entrevista não estruturada, por outro lado, oferece maior liberdade ao entrevistado para expressar suas ideias de maneira mais aberta e discursiva, possibilitando a exploração de detalhes e nuances mais profundas em suas respostas. Já a entrevista semi-estruturada representa uma abordagem intermediária entre as duas anteriores. Nesse caso, o entrevistador possui um guia de perguntas que direciona a entrevista, mas também tem flexibilidade para explorar tópicos emergentes que possam surgir durante o diálogo (Denzin, 2009).

Marconi e Lakatos (2010) contribuem para a compreensão das entrevistas semi-estruturadas, descrevendo-as como uma combinação entre entrevistas estruturadas e não estruturadas. Esse formato oferece certa flexibilidade nas perguntas feitas ao entrevistado, permitindo uma exploração mais profunda de suas percepções. Mesmo que não haja restrições rígidas quanto às perguntas, ainda existe um guia de entrevista que auxilia o entrevistador a manter um certo grau de direcionamento na coleta de dados.

Nesse contexto, a escolha entre as diferentes abordagens de entrevista depende dos objetivos da pesquisa, do grau de direcionamento necessário e das características dos participantes. A abordagem estruturada é eficaz quando se busca respostas padronizadas e específicas, enquanto a abordagem semi-estruturada permite uma exploração mais rica e flexível das experiências e perspectivas dos entrevistados. A compreensão das nuances e diferenças entre essas abordagens é essencial para a seleção adequada do método de coleta de dados mais adequado às necessidades da pesquisa (Minayo, 2010). Dessa forma, a opção por entrevistas semi-estruturadas para o presente estudo justifica-se pela flexibilidade e abertura proporcionadas por esse método. Essa abordagem permite que os entrevistados expressem suas perspectivas e experiências de forma mais

ampla, enriquecendo a coleta de dados e contribuindo para uma compreensão mais profunda sobre o tema do planejamento orçamental na empresa em estudo.

Para este trabalho foi aplicada a entrevista semi-estruturada ao administrador, director operacional e ao director de controlo de gestão. A seleção da amostra para este estudo justifica-se pela relevância dos cargos ocupados pelos entrevistados na empresa. Foram entrevistados o director geral, o director de operações e o administrador, pois esses profissionais têm papéis-chave na gestão e tomada de decisões da organização.

O director geral, como líder máximo da empresa, possui uma visão abrangente das operações e estratégias, podendo fornecer informações essenciais sobre a utilização do orçamento como ferramenta de gestão.

O director de operações, por sua vez, desempenha um papel fundamental na gestão das atividades operacionais da empresa, podendo esclarecer como o orçamento é aplicado no dia a dia das operações e como contribui para a eficiência e eficácia dos processos.

Já o administrador, como responsável pela gestão financeira e administrativa, é essencial para compreender como o orçamento é utilizado para o planejamento financeiro, o controlo de custos e a alocação de recursos.

Além disso, a experiência e tempo de trabalho dos entrevistados na empresa são relevantes para a obtenção de insights valiosos. O director geral e o director de operações possuem uma experiência considerável na empresa, o que lhes confere um conhecimento aprofundado das práticas orçamentais ao longo do tempo. O administrador, embora com um período de trabalho mais curto, desempenha um papel específico na gestão financeira e pode fornecer uma perspectiva valiosa sobre a importância do orçamento nessa área.

A combinação desses perfis profissionais e da sua experiência proporciona uma visão abrangente sobre o papel do orçamento empresarial na gestão da empresa industrial em estudo. As informações obtidas através das entrevistas desses três profissionais contribuirão para a compreensão mais completa e precisa do tema proposto na dissertação de mestrado.

### **3.3 Método de análise de dados**

A análise dos dados recolhidos por meio das entrevistas adotou uma abordagem indutiva criteriosa, visando aprofundar a compreensão dos fenômenos em estudo. A condução deste processo seguiu um conjunto de etapas metodológicas bem definidas, permitindo uma análise sistemática e precisa dos dados obtidos. O objetivo fundamental era extrair insights significativos que pudessem lançar luz sobre o papel do orçamento empresarial na gestão da empresa industrial em questão (Gil, 2009).

Após a conclusão das entrevistas, os dados foram cuidadosamente transcritos e tratados. Essa fase de preparação dos dados é crucial para garantir que a análise subsequente seja conduzida de maneira confiável e consistente. A transcrição exata das respostas dos entrevistados e a organização dos dados constituem uma base sólida para as etapas subsequentes de codificação e categorização.

A técnica de análise de conteúdo foi a abordagem escolhida para analisar os dados das entrevistas. Essa técnica é especialmente apropriada quando se busca identificar temas, padrões e significados subjacentes nas respostas dos participantes. Ela permite uma investigação aprofundada dos dados, destacando elementos importantes que emergem das narrativas dos entrevistados (Minayo, 2011).

A análise de conteúdo foi conduzida de forma sistemática e rigorosa. Primeiramente, os dados foram codificados, ou seja, fragmentados em unidades significativas. Cada unidade foi categorizada de acordo com as questões de pesquisa e os tópicos abordados no referencial teórico. Essa etapa permitiu identificar os elementos de relevância nos discursos dos participantes, estabelecendo conexões entre as informações coletadas e os conceitos teóricos que embasam o estudo Markoni & Lakatos, 2010.

A partir da codificação, emergiram temas e categorias que foram agrupados e analisados em profundidade. Cada tema representava um aspecto relevante relacionado ao papel do orçamento empresarial na gestão da empresa industrial. A análise destes temas proporcionou uma compreensão mais profunda da realidade social construída pelos dados e permitiu explorar as complexas interações entre os elementos em estudo.

Além disso, é importante ressaltar que durante todo o processo, foram tomadas medidas para proteger a privacidade e confidencialidade dos participantes. Os nomes dos entrevistados foram codificados, garantindo que suas identidades permanecessem anônimas. Adicionalmente, um formulário de consentimento foi fornecido a cada entrevistado, esclarecendo os objetivos da pesquisa, os procedimentos envolvidos e os direitos dos participantes. Essa abordagem ética assegurou a transparência e integridade do estudo.

A metodologia bem estruturada utilizada para a coleta e análise dos dados teve como objetivo alcançar resultados sólidos e relevantes para a compreensão do papel do orçamento empresarial na gestão da empresa industrial. A análise de conteúdo permitiu uma exploração minuciosa das perspectivas dos entrevistados, revelando nuances e detalhes muitas vezes não capturados por métodos quantitativos.

A análise profunda dos temas e categorias identificados forneceram insights valiosos que contribuíram para uma compreensão mais holística dos fenômenos em estudo. Além disso, essa abordagem qualitativa permitiu uma exploração contextualizada dos dados, considerando a complexidade das experiências e percepções dos participantes.

Portanto, por meio de uma combinação cuidadosa de metodologias e técnicas, esta pesquisa procurou desvendar os significados e implicações subjacentes ao papel do orçamento empresarial na gestão da empresa industrial. As contribuições teóricas e práticas resultantes deste estudo têm o potencial de influenciar a tomada de decisões gerenciais e enriquecer o campo do conhecimento empresarial.

## **CAPÍTULO 4: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS**

A exposição dos resultados tem início com uma concisa contextualização da empresa e dos indivíduos entrevistados. A estrutura da análise segue a organização temática delineada na revisão bibliográfica. Neste sentido, começa-se pela apresentação e exame do planeamento orçamental na empresa, seguido pelo estudo do papel e da relevância do orçamento, bem como das suas vantagens e desvantagens. Por último, é abordada a implementação do orçamento na empresa, encerrando assim a análise dos tópicos centrais.

### **4.1 Caracterização da Empresa Weng Long Import Export, Lda.**

A empresa Weng Long Import Export, Lda. surgiu de uma sociedade unipessoal estabelecida em 5 de maio de 2008, através de uma escritura formalizada nas páginas 4 e seguintes do livro de notas para diversas escrituras, número 692-D, do Terceiro Cartório Notarial de Maputo. Sob a orientação da notária Carolina Vitória Manganhela, Xiangze Chen e Jimin Li fundaram esta sociedade, adotando o nome de Weng Long Import Exportação, Limitada. A empresa opera como uma sociedade por quotas de responsabilidade limitada, regendo-se pelos seus estatutos e pela legislação em vigor.

A sede da empresa encontra-se na cidade de Maputo, com a possibilidade de transferência para outro local através de deliberação da assembleia geral. Além disso, a Weng Long Import Exportação, tem a capacidade de criar, manter ou encerrar sucursais, agências ou qualquer outra forma de representação social. Esta faculdade estende-se à criação de escritórios, estabelecimentos e fábricas, tanto no território nacional como no estrangeiro.

#### ***4.1.1 Objetivo Social e Atividades***

A atividade principal da empresa é a produção e comercialização de uma ampla gama de produtos, com foco especial na fabricação de artigos plásticos e utensílios de higiene. A sua área de atuação engloba a produção de recipientes de lixo, paletes, pratos de plástico, papel higiênico, pratos descartáveis, guardanapos e outros produtos relacionados. Além disso, a empresa está envolvida

no comércio em geral, incluindo a venda por grosso e a retalho de utensílios domésticos, eletrodomésticos e outros itens.

#### ***4.1.2 Estrutura de Capital***

O capital social da empresa totaliza vinte mil meticais, distribuídos por duas quotas. Xiangze Chen detém uma quota no valor de dezasseis mil meticais, representando 80% do capital social, enquanto Jimin Li possui uma quota de quatro mil meticais, correspondendo a 20% do capital social. A possibilidade de aumento do capital está prevista, permitindo ajustamentos de acordo com as necessidades e oportunidades de negócio.

#### ***4.1.3 Órgãos Sociais e Administração***

A estrutura de governança da empresa inclui a Assembleia Geral e a Gerência. A Assembleia Geral é responsável por decisões cruciais, como a aprovação, rejeição ou alteração do balanço e contas do exercício. Esta assembleia é convocada regularmente uma vez por ano e pode reunir extraordinariamente sempre que necessário. A Gerência, composta por ambos os sócios, exerce a função de administração e representação legal da empresa, detendo plenos poderes tanto em questões judiciais como extrajudiciais.

#### ***4.1.4 Distribuição de Lucros***

Os lucros líquidos da empresa são distribuídos de forma específica. Uma percentagem de 5% destina-se ao fundo de reserva legal, contribuindo para a solidez financeira da empresa. Além disso, uma percentagem de 5% é alocada à criação e integração do fundo de amortização, reintegração ou reforço de outras provisões. O restante dos lucros é distribuído entre os sócios, de acordo com a proporção das respetivas quotas.

#### ***4.1.5 Fiscalização e Dissolução***

A empresa adota práticas de supervisão contabilística e financeira, sujeitando as suas contas a auditorias. No que diz respeito à dissolução, esta ocorre nos termos estabelecidos na lei, exceto em situações de falência ou insolvência de um sócio. Nestes casos, mantém-se a possibilidade de

amortização das quotas. Em caso de falecimento de um sócio, a empresa não é dissolvida, e os sucessores, herdeiros ou representantes legais do falecido mantêm a sua quota.

#### ***4.1.6 Matéria-prima e Diversidade de Produtos***

A empresa utiliza diversas matérias-primas para a produção dos seus artigos, incluindo papel brisa, polipropileno, polímeros, cabos de madeira, parafusos e pinos, pernos, arame, ferro de aço, plásticos reciclados, bases de vassouras, pincéis, garrafas térmicas, mope de algodão, partículas ou resíduos plásticos, energia e biodiesel. Além dos produtos fabricados internamente, a empresa também se dedica à comercialização de outros itens.

#### ***4.1.7 Força Laboral e Clientes Principais***

A empresa conta com uma equipe de 273 colaboradores, com níveis de escolaridade variando da 10<sup>a</sup> à 12<sup>a</sup> classe. A tabela 1 apresenta a distribuição de gênero por faixa etária, dividida em cinco categorias: 21-30 anos, 31-40 anos, 41-50 anos, 51-60 anos e acima de 60 anos, com gêneros Feminino e Masculino. Observa-se que na faixa etária de 21 a 30 anos, há uma quase igualdade de gênero, com 48 mulheres e 52 homens, indicando uma presença significativa de jovens na equipe.

Para a faixa etária de 31 a 40 anos, a diferença de gênero se torna um pouco mais notável, com 33 mulheres em comparação com 38 homens. Na faixa etária de 41 a 50 anos, a disparidade entre os gêneros aumenta, com 19 mulheres e 29 homens. A faixa etária de 51 a 60 anos, essa diferença continua a crescer, com apenas 11 mulheres em contraste com 22 homens. Na faixa etária mais avançada, acima de 60 anos, a diferença persiste, com 9 mulheres e 12 homens.

A empresa sustenta uma carteira de clientes robusta, destacando-se várias entidades de venda por grosso, como o Supermercado Number 1 (Mocuba, Chimoio, Quelimane), Agogo Comercial, Lda., Supermercado Sol, Lda., Xun Tong Comercial, Alisa Supermercado, Lda., Vilankulos Supermercado, Lda., entre outros.

<b>Género / Idade</b>	<b>21 - 30 anos</b>	<b>31 - 40 anos</b>	<b>41 - 50 anos</b>	<b>51 - 60 anos</b>	<b>Acima de 60 anos</b>
Feminino	48	33	19	11	9
Masculino	52	38	29	22	12

Tabela 1. Funcionários por género e faixa etária

***4.1.8 Os principais clientes de venda a grosso da empresa são:***

1. Supermercado Number 1 (Mocuba, Chimoio, Quelimane)
2. Agogo Comercial, Lda.
3. Supermercado Sol, Lda.
4. Xun Tong Comercial
5. Alisa Supermercado, Lda.
6. Vilankulos Supermercado, Lda.
7. Wang Rong International Trading
8. Shunda Supermercado, Lda.
9. Xian Tuan Lu
10. Huda Comercial
11. Mr. Hy Copmercial
12. CZH Shipping

13. Zhi Hui Lin

14. Lu Ping comercial

15. Lin Xian Ju

16. Supermercado Mil, Lda.

#### ***4.1.9 Instrumentos de Gestão Financeira***

A empresa utiliza diversos instrumentos de gestão para monitorizar e controlar as suas atividades. Estes incluem Balanços, que fornecem um relatório contabilístico da situação financeira da empresa num período determinado, detalhando ativos, passivos e património líquido. Além disso, a empresa recorre a Balancetes, que são demonstrações contabilísticas que apresentam informações financeiras em intervalos menores, proporcionando uma visão atualizada da sua situação financeira. Os Mapas de Demonstração de Resultados (DRE) refletem o desempenho financeiro da empresa ao longo de um período específico, detalhando receitas, despesas e o resultado líquido. Finalmente, a empresa realiza Trabalhos de Fim de Exercício, atividades que consolidam as informações contabilísticas e financeiras no encerramento de cada ano fiscal, preparando a empresa para a elaboração de relatórios financeiros anuais.

#### ***Balanço da Empresa***

A tabela 2 (anexo A) apresenta uma desagregação dos ativos, passivos e capital próprio para os anos de 2020 e 2019. Ela delinea várias categorias e subcategorias de ativos, incluindo ativos não correntes, ativos tangíveis e ativos intangíveis. A tabela também destaca os valores dos exercícios dentro destas categorias. No que diz respeito aos ativos não correntes, há um aumento substancial nos "Ativos Tangíveis", especificamente em "Equipamento de Fabrico" e "Equipamento para Vendas". Este aumento poderá indicar uma expansão ou investimento nestas áreas. A ausência de valores em certas subcategorias como "Ativos Intangíveis" e "Ativos Tangíveis de Investimento" pode sugerir uma falta de atividade ou registo nessas áreas.

Passando para os ativos correntes, há crescimento em "Mercadorias", "Produtos Acabados e Intermediários" e "Matérias-Primas, Auxiliares e Materiais", o que pode significar uma produção

ou atividade de vendas aumentada. Os "Clientes" (Contas a Receber) também aumentaram, indicando possivelmente maiores vendas ou atividades de crédito.

No que se refere ao capital próprio e passivos, o "Capital Próprio" aumentou, com crescimento significativo no "Capital Social" e no "Resultado Líquido do Período". Isto pode refletir uma melhoria na rentabilidade e investimentos adicionais por parte dos acionistas. Do lado dos passivos, "Fornecedores" e "Outros Credores" aumentaram, indicando maiores valores a pagar, possivelmente devido a maiores atividades de compras ou operacionais.

A tabela 2 demonstra uma visão abrangente da posição financeira e desempenho da empresa. Destaca áreas de crescimento, como ativos e capital próprio aumentados, juntamente com possíveis áreas de preocupação, como maiores passivos. Uma análise mais aprofundada das alterações específicas em cada categoria proporcionaria uma compreensão mais clara da saúde financeira da empresa e da direção estratégica.

### ***Demonstração de Resultados***

A tabela 3 (anexo b) apresenta duas demonstrações financeiras distintas: "Demonstração de Resultados por Natureza" e "Demonstração de Resultados por Funções" para os exercícios de 2020 e 2019.

Na "Demonstração de Resultados por Natureza", observamos que os "Proveitos Operacionais" (vendas, variação de produção, outros rendimentos operacionais) aumentaram de MZN 139.12 milhões em 2019 para MZN 140.28 milhões em 2020. No entanto, os "Custos Operacionais" (custo dos inventários vendidos, custos de pessoal, fornecimentos e serviços de terceiros, amortizações, entre outros) também tiveram um aumento de MZN 145.51 milhões em 2019 para MZN 145.54 milhões em 2020. Os "Gastos Financeiros" também aumentaram de MZN 35.64 mil para MZN 97.26 mil. No final, os "Rendimentos Correntes/Resultados Antes dos Impostos" cresceram significativamente, passando de MZN 255.60 mil em 2019 para MZN 7.26 milhões em 2020. O "Resultados Líquidos do Período" aumentou de MZN 255.60 mil em 2019 para MZN 7.26 milhões em 2020.

A "Demonstração de Resultados por Funções" parece não apresentar valores concretos para os exercícios em análise, deixando espaço para interpretação. As categorias, como "Vendas de Bens e de Serviços", "Custos das Vendas de Bens e Serviços", e "Resultados Brutos" estão listadas, mas não apresentam valores monetários. Além disso, as categorias de "Outros Rendimentos", "Gastos de Distribuição", "Gastos Administrativos", "Rendimentos/Gastos Financeiros", "Outros Ganhos/Perdas Operacionais", "Resultados Antes dos Impostos", "Imposto sobre Rendimentos" e "Resultados Líquidos do Período" também não possuem valores.

A "Demonstração de Resultados por Natureza" evidencia um aumento tanto nos proveitos quanto nos custos operacionais, levando a um notável crescimento nos resultados antes dos impostos. A "Demonstração de Resultados por Funções", por outro lado, não apresenta os valores concretos, o que limita a compreensão da distribuição das receitas e gastos por funções específicas.

### *Demonstração de fluxos de caixa*

A tabela 4 (anexo c) apresenta a "Demonstração de Fluxos de Caixa" para a empresa Weng Long Import & Export, Lda., usando o método direto. Esta demonstração revela os fluxos de caixa resultantes das atividades operacionais, de investimento e de financiamento durante o período em análise.

No que diz respeito às atividades operacionais, a empresa gerou um total de MZN 107.96 milhões a partir das operações principais. Isso inclui as vendas de produtos e serviços, após a dedução dos custos associados às vendas. As atividades operacionais também refletem pagamentos ao pessoal, fornecedores e clientes. Por outro lado, a empresa efetuou pagamentos relacionados ao imposto sobre o rendimento, bem como outros pagamentos operacionais e gastos diversos.

Nas atividades de investimento, a empresa gastou MZN 28.73 milhões na aquisição de ativos tangíveis, mas também obteve ajustamentos relacionados a amortizações acumuladas, resultando em um total de gastos líquidos de investimento.

Em termos de atividades de financiamento, a empresa pagou juros e gastos similares no montante de MZN 97.26 mil e também teve outras operações de financiamento. O resultado líquido das atividades de financiamento mostra um uso líquido de caixa de MZN 196.43 mil.

A análise final da demonstração de fluxos de caixa revela que a empresa teve uma variação líquida de caixa de MZN -8.21 milhões no período. Isso é calculado subtraindo-se a caixa inicial (MZN 8.55 milhões) da caixa final (MZN 342.59 mil).

A tabela 4 fornece uma visão detalhada das entradas e saídas de caixa da empresa, destacando os fluxos de atividades operacionais, de investimento e de financiamento. Isso permite avaliar como a empresa está gerindo suas operações e financiamento, bem como entender as mudanças na posição de caixa ao longo do período.

## **4.2 Perfil dos entrevistados**

A seleção da amostra foi deliberadamente realizada utilizando o método de amostragem por conveniência. Para este estudo de caso, a amostra é composta por três entrevistados-chave: o diretor geral, o diretor de operações e o administrador da empresa. A escolha meticulosa desses indivíduos como parte da amostra se justifica pelo profundo conhecimento que possuem sobre o processo orçamental e pela extrema relevância de suas posições na tomada de decisões e na gestão. Isso assegura que as informações obtidas sejam altamente pertinentes e contribuam de maneira significativa para a pesquisa em questão e por terem sido identificados como os funcionários que estão ligados ao processo orçamental da empresa. Através das entrevistas com esses representantes, espera-se obter informações detalhadas e significativas sobre o funcionamento do processo orçamental na empresa e sua contribuição para a gestão e tomada de decisões.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas estruturadas, utilizando um roteiro de perguntas previamente elaborado. Devido à pandemia da COVID-19, as entrevistas foram conduzidas de forma remota, utilizando plataformas de comunicação virtual, como e-mail, para o envio e recebimento do roteiro de entrevistas e respostas.

A análise dos dados coletados ocorreu através da identificação de temas e padrões emergentes nas respostas dos entrevistados. As informações foram analisadas de forma interpretativa, buscando compreender as percepções dos entrevistados sobre o processo orçamental e sua importância na empresa.

## **4.3 Organização e implementação do processo orçamental**

A elaboração do orçamento está fortemente ligada ao planejamento estratégico. A empresa usa o orçamento de base zero que de acordo com Callaghan, Hawke and Mignerey (2014) é um processo repetível, que as organizações usam para rever rigorosamente cada dólar no orçamento anual, gerir o desempenho financeiro mensalmente e construir uma cultura de gestão de custos entre todos os colaboradores. “O OBZ consiste em uma técnica operacional de planejamento que exige dos gestores grandes responsabilidades e cuidados na elaboração do orçamento organizacional” (Atkinson *et al.* 2000). Este tipo de orçamento tem como objetivo, Carvalho (2003):

- a) analisar o custo-benefício de todos os projetos, processos e atividades, partindo de uma base “zero”;
- b) focalizar objetivos e metas das unidades de negócio, cujos recursos são consequência do caminho ou direção planejada;
- c) assegurar a correta alocação de recursos com base no foco e nos fatores-chave do negócio;
- d) aprovar o nível de gastos após a elaboração com base em critérios previamente definidos;
- e) desenvolver a forma participativa, com intensa comunicação entre as áreas;
- f) fornecer subsídios decisórios inteligentes para a gestão.

Conforme os depoimentos indicam o orçamento é organizado trimestralmente, e é feito com base nos subsídios fornecidos pelos departamentos de contabilidade, compras, produção e comercial com escopo de maximizar os resultados da empresa. Primeiro são organizados e listados os objetivos e metas a se alcançar, depois fazem-se as projeções com base em dados históricos e, estimam-se as receitas a alcançar. Depois de recolhidas essas informações, faz-se o levantamento dos custos e despesas para então se definir os objetivos e metas a alcançar.

As pessoas responsáveis pelo orçamento são chefes de produção e comercial. O director comercial apresenta as encomendas e vendas do período em análise juntamente com o que pretende atingir ou vender aos seus clientes e ao público em geral, por sua vez o chefe de produção apresenta as necessidades para o alcance dos objetivos pretendidos pelo director comercial. Por fim, o técnico da contabilidade, apresenta os custos envolvidos que serão necessários para a realização do objecto e ainda faz a previsão dos proveitos e lucros esperados. A empresa usa como instrumento para a gestão do orçamento os dados reais de acontecimentos passados. Também, conta como instrumentos para elaboração do orçamento os Balanços, balancetes, Mapa de Demonstração de Resultados e trabalho de fim de exercício.

Quando o resultado real é desfasado do orçado, faz-se os reajustes para adequar a realidade. A análise dos desvios na empresa é feita pelo gestor financeiro, mas também é realizada pelo departamento de contabilidade.

O orçamento adoptado é adequado para a empresa visto que é baseado em experiências dos anos passados e nas expectativas da empresa. Essencialmente, o orçamento adoptado ajuda orientar decisões e elencar prioridades, e não só nos ajuda a revisar custos

Conforme apontam Parker e Kyj (2006), um dos principais benefícios do processo orçamento é a partilha de informação entre os elementos dentro da organização, envolvendo subordinados e superiores. A partilha vertical de informações envolve tanto a comunicação ascendente de informação do subordinado para o superior, quanto a comunicação descendente do superior para o subordinado. A empresa usa o orçamento para facilitar a comunicação dentro da empresa. Não obstante, o orçamento na empresa é usado na situação prevista por Ferreira (2019), que afirma que o orçamento tem sido aplicado pelos gestores para o alcance dos objectivos das empresas, pois permite uma fácil coordenação e execução das actividades, afirmando-se como um excelente instrumento de apoio à decisão e acção. Inclusive, conforme afirmam Tavares (2014) e Ferreira (2019) esta é uma actividade de curto prazo, que permite aos gestores planear e coordenar as actividades dentro da empresa, tendo em consideração o ambiente envolvente e os recursos humanos e materiais disponíveis e/ou necessários.

Em suma, a implementação do orçamento começa em cada final do mês. As chefias operacionais colaboram com o processo de elaboração do orçamento, estabelecendo os critérios e as metodologias a serem aplicadas. A aprovação do orçamento é feita pela contabilidade da empresa. Para tal, é usado um *software* específico adquirido pela empresa. A aplicação do orçamento é dentro da política estratégica da empresa.

No entanto, os entrevistados identificaram desafios na implementação do orçamento relacionados à complexidade na definição de custos, devido à ampla variedade de produtos, como expresso no seguinte depoimento:

Existem dificuldades no momento da definição de proveitos devido à existência de vários produtos (Entrevistado 2).

De acordo com Frezatti (2007), “o orçamento é o plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinado exercício, é mais que uma simples estimativa, pois deve estar baseado no compromisso dos gestores em termos de metas a serem alcançadas”. O papel dos gestores deve ser devidamente definido durante o desenho e a implementação do orçamento surge como corolário do desenho do plano estratégico, e, essencialmente, ele permite programar as decisões do plano estratégico.

O orçamento empresarial, segundo os entrevistados, é visto como um componente essencial dentro da empresa. Ele desempenha um papel fundamental no controle financeiro da empresa, ao mesmo tempo em que ajuda a identificar fatores, tanto internos quanto externos à empresa, que podem influenciar negativamente o desempenho da empresa. Isso fica evidenciado nas seguintes declarações:

O orçamento empresarial é um plano que reúne de forma detalhada as receitas e despesas de uma Empresa. O seu papel é de facilitar a avaliação do sector financeiro e tomada de decisão com os dados reais (Entrevistado 1).

O orçamento é a quantificação do plano operacional da empresa. O seu papel é que ajuda o gestor a monitorar a execução operacional da sua actividade (Entrevistado 2).

O orçamento empresarial é uma ferramenta de gestão para controlar e medir a saúde financeira da empresa, ou seja, é um documento que reúne e detalha todas as receitas e despesas de uma empresa ao longo de um período. O papel é de controlar gastos numa instituição (Entrevistado 3).

#### **4.4 Implicações e Benefícios do Uso do Orçamento Empresarial**

Dentro da empresa, o orçamento é elemento gerador de vantagens em diversos aspectos, pois auxilia no processo de gestão, permitindo a tomada de decisões com seguranças e a identificação de oportunidades. O orçamento tem papel importante no alcance das metas da empresa. O gestor

responsável pelo orçamento também se preocupa no alcance das metas traçadas, conforme indica o depoimento abaixo:

Compartilhamento de responsabilidade, isto é, uma vez que os gestores são envolvidos na elaboração do planeamento orçamentário, passam a ser também responsáveis directos pelas metas e pelos objectivos que eles mesmos estabeleceram; criação de uma base histórica de informação, isto é, fornece informações importantíssimas sobre os comportamentos das receitas e despesas da empresa durante os anos; estabelecimento de metas claras e desafiadoras para uma utilização mais inteligente dos recursos e maximização das oportunidades de ganhos (Entrevistado 3).

Foi verificado que na empresa, o controlo orçamental é um elemento indispensável para a gestão estratégica, ele permite fazer estimativas dos gastos futuros da empresa com base nos históricos dos anos anteriores e isso evita que a empresa possa repetir erros passados e melhorar aspectos da empresa, em termos orçamentários, que precisem ser ajustados. É também indispensável para o estabelecimento de metas na empresa, e permite alocar os recursos disponíveis para os sectores que mais precisam deles.

O orçamento pode ser um elemento gerador de vantagem e desvantagem dentro da empresa. Quando bem aplicado permite uma boa gestão estratégica e a garantia do alcance dos objectivos. O orçamento fornece subsídios para a avaliação do desempenho e auxilia na coordenação das actividades, e pode também ser utilizado como um sistema de autorização de gastos. Desta forma, além de ser padrão para a avaliação das estratégias, é usado no apuramento dos resultados dos departamentos, fazendo o controlo por via de sistemas de custos e da contabilidade (Lenz e Feil, 2016). Embora existam muitas vantagens do orçamento, foram apontadas algumas desvantagens que incluem a barreira gerada pelos processos burocráticos no processo de tomada de decisão, e a necessidade de ser uma actividade que requer um certo nível de especialização, como mostram os depoimentos a seguir:

Custo gerados a cada etapa; processo demorado na tomada de decisão, devido a burocracias a seguir (Entrevistado 1).

Muita burocracia na tomada de decisão, difícil acesso à informação no acto de *procurment*. (Entrevistado 2).

Requer treinamento específico – por ser mais complexo que os demais tipos de orçamentos, requer um treinamento específico dos gestores, para que tenham condições de fazer planeamento; pode ser mais caro e trabalhoso manter um orçamento baseado em actividades, por isso não é muito recomendado para empresas pequenas ou com poucos produtos; é necessário entender bem as actividades envolvidas em todas as áreas, caso contrário a previsão orçamentária pode não ser exacta (Entrevistado 3).

Segundo Welch (2010), algumas das desvantagens do orçamento devem-se ao facto de que os resultados podem apresentar variações por se tratar de projecções ou estimativas, à necessidade constante de aperfeiçoamento do processo e às suas técnicas, à eficácia da execução depende dos esforços contínuos dos gestores, ao orçamento não pode ser analisado isoladamente para a gestão. O orçamento de base zero pode ser complexo de implementar em muitos casos pois este depende em grande medida das habilidades de aprendizagem e comprometimento das pessoas envolvidas conforme afirmam Costa, Moritz e Menezes (2007), ele preconiza o desenvolvimento, através de cursos e capacitações, dos seus colaboradores, eles são necessários

O orçamento é indispensável para o planeamento operacional e o planeamento estratégico visto que permite definir os rumos que a empresa deverá tomar. O orçamento permite a condução das operações da empresa em todos os sectores. Em termos práticos, na empresa, o orçamento é usado para “comparação” com o auxílio das chefias operacionais, com o “conhecimento da actividade”, conforme respondeu o Entrevistado 2. Na empresa, o orçamento “tem utilidade na previsão das receitas e das despesas e apoia o gestor na tomada de decisões tendo como finalidade alcançar os objectivos definidos pela empresa" (Entrevistado 3).

Considero indispensável. Porque, através do orçamento, é possível controlar o rumo da empresa, ou seja, o orçamento é um valioso instrumento de planeamento e controlo das operações da empresa, qualquer que seja seu ramo de actividade, natureza ou porte, pois é através do orçamento que se estabelece metas com a equipe, dando, assim, uma visão clara de onde a empresa quer chegar (Entrevistado 3).

O entrevistado fornece uma abordagem convincente sobre o papel crucial que o orçamento desempenha no planejamento operacional e estratégico da empresa. Ele destaca que o orçamento não é apenas uma ferramenta contábil, mas sim um recurso essencial para definir a direção da empresa. Essa introdução eficaz prepara o terreno para a discussão que segue.

A ideia de que o orçamento serve como um guia para traçar o caminho da empresa é bem articulada. Isso ajuda a visualizar como o orçamento não é apenas um documento estático, mas uma ferramenta dinâmica que molda as decisões e ações da empresa. A referência ao "conhecimento da atividade" das chefias operacionais adiciona um elemento realista, mostrando como o orçamento é aplicado na prática para avaliar o desempenho e a conformidade com os planos.

O Entrevistado 3 oferece uma perspectiva de alguém com experiência prática. A ideia de que o orçamento é essencial para "prever receitas e despesas e auxiliar os gestores na tomada de decisões" mostra como o orçamento é um instrumento versátil que vai além do mero planejamento financeiro.

O ponto de vista de que o orçamento orienta o rumo da empresa é particularmente impactante. Isso estabelece uma conexão direta entre o orçamento e a consecução dos objetivos organizacionais. A menção de que o orçamento também estabelece metas em colaboração com a equipe é relevante, pois demonstra como ele pode criar alinhamento e engajamento interno.

A análise do depoimento do entrevistado 3 revela uma abordagem cuidadosamente organizada em relação ao papel multifacetado desempenhado pelo orçamento nos âmbitos operacional e estratégico. Uma conexão sólida é delineada, destacando a interação entre as atividades de curto prazo e os objetivos de longo prazo. Nesse sentido, o orçamento emerge como um elo que une essas duas perspectivas, estabelecendo uma ligação vital para a eficácia da gestão.

Particular ênfase é atribuída à observação da função do orçamento como referencial tanto para a avaliação das operações correntes como para a comparação entre diferentes períodos. Essa característica reforça sua utilidade como uma ferramenta de controle e análise. Além disso,

sublinha-se a capacidade do orçamento de identificar áreas que necessitam de aperfeiçoamento, contribuindo para a identificação de oportunidades de otimização das operações.

Assim, os resultados da análise revelam uma compreensão profunda do papel integrador e orientador desempenhado pelo orçamento na empresa, ao alinhar ações diárias com visões estratégicas de longo alcance. A sua função como ponto de referência não só facilita o monitoramento do desempenho, mas também fomenta uma mentalidade de melhoria contínua ao realçar áreas que requerem intervenção e ajuste. Esta visão articulada do orçamento como elo entre o presente e o futuro ressalta sua importância na tomada de decisões informadas e na busca de uma gestão eficaz e alinhada aos objetivos organizacionais.

A ênfase no papel do orçamento no planejamento financeiro e na tomada de decisões ressalta sua importância na gestão estratégica. Essa seção conclui reforçando como o orçamento contribui de forma direta para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa.

"O orçamento desempenha um papel fundamental nas nossas atividades diárias. Por exemplo, quando temos um projeto de desenvolvimento de um novo artigo de plástico, usamos o orçamento para estimar os custos envolvidos, desde a aquisição de matérias-primas até as despesas com mão-de-obra e maquinaria. Isso nos ajuda a planejar as etapas do projeto, alocar recursos de forma eficiente e garantir que estamos dentro das nossas metas financeiras. Além disso, monitoramos regularmente os gastos reais em relação ao orçamento, o que nos permite tomar medidas corretivas se necessário e garantir que o projeto esteja no caminho certo.

O orçamento também desempenha um papel importante na nossa capacidade de tomar ações corretivas quando as coisas não estão indo como planejado

O mercado está em constante mudança, e o orçamento nos permite adaptar nossa estratégia conforme necessário. Quando enfrentamos uma queda inesperada na demanda devido a mudanças econômicas, podemos revisar nosso orçamento e fazer ajustes nas nossas operações e investimentos. Isso nos permite reagir de forma ágil e proteger nossa saúde financeira, ao mesmo tempo em que mantemos nosso foco em nossos objetivos estratégicos de longo prazo." Entrevistado 3

O testemunho do Entrevistado 3 destaca de forma o papel fundamental do orçamento nas atividades cotidianas e na gestão estratégica da empresa. O entrevistado apresenta exemplos que ilustram como o orçamento é uma ferramenta versátil e dinâmica que influencia tanto o planejamento operacional como o estratégico.

No caso do projeto de desenvolvimento de um novo artigo de plástico, o entrevistado sublinha como o orçamento é utilizado para estimar os custos envolvidos em todas as fases do projeto, desde a aquisição de matérias-primas até às despesas com mão-de-obra e maquinaria. Isto demonstra como o orçamento é empregue como um guia detalhado para o planejamento e a alocação eficiente de recursos. Adicionalmente, a ênfase na importância de assegurar que as metas financeiras sejam cumpridas realça a responsabilidade do orçamento em manter a empresa dentro dos limites estabelecidos.

O acompanhamento regular dos gastos reais em relação ao orçamento também é realçado como uma prática essencial. Isto reflete o papel contínuo do orçamento como uma ferramenta de controlo e ajuste. A capacidade de adotar medidas corretivas com base nas informações do orçamento permite à empresa manter-se no caminho certo e evitar desvios indesejados nos projetos.

A noção de que o orçamento facilita a capacidade de adotar medidas corretivas quando as coisas não estão a correr conforme o planeado é outra dimensão importante do testemunho. Isto realça a flexibilidade do orçamento em adaptar-se às mudanças no ambiente de negócios. A referência à natureza em constante mutação do mercado e à capacidade do orçamento de ajustar estratégias em resposta a essas mudanças reforça a importância do orçamento como um instrumento estratégico.

O depoimento destaca como o orçamento ajuda a proteger a saúde financeira da empresa ao mesmo tempo que mantém o foco em objetivos estratégicos de longo prazo. Esta dualidade reflete a natureza abrangente do orçamento, que não só orienta ações diárias, mas também sustenta a visão futura da empresa.

O depoimento do Entrevistado 3 sobre o papel do orçamento nas atividades diárias e nas decisões de longo prazo da empresa está em linha com os conceitos apresentados pelos autores. Hansen e Van der Stede (2004) argumentam que o planejamento orçamental deve ser orientado por objetivos

claros e metas estratégicas, estabelecendo uma base sólida para a alocação eficiente de recursos. O exemplo do entrevistado sobre a estimativa de custos para um novo projeto de desenvolvimento de um artigo de plástico reflete essa abordagem, onde o orçamento é usado para planejar as etapas do projeto e alocar recursos de maneira eficaz.

Além disso, o entrevistado destaca a importância do controle orçamental na tomada de medidas corretivas. Esta abordagem está alinhada com a ideia de Hansen e Van der Stede de que o controle orçamental não deve ser apenas um mecanismo de monitoramento, mas sim um processo contínuo de aprendizagem e adaptação. O monitoramento regular dos gastos reais em relação ao orçamento e a capacidade de ajustar e melhorar os planos futuros refletem essa abordagem de aprendizagem contínua e ajuste baseado nas variações.

Os autores Rigolini, Edmar e Pereira (2020) enfatizam a ligação entre o planejamento estratégico e o controle orçamental. O exemplo do entrevistado sobre como o controle orçamental permite que a empresa reaja a mudanças inesperadas no mercado é um reflexo direto dessa interligação. O entrevistado menciona a capacidade de adaptar a estratégia em resposta a mudanças econômicas, o que se alinha à ideia de que um controle orçamental eficaz fornece feedback valioso para ajustar os planos estratégicos.

O estudo de Simons (1995) destaca a importância de alinhar os incentivos com os objetivos estratégicos e orçamentais. O depoimento do entrevistado sobre a importância de manter o foco em objetivos estratégicos de longo prazo ao mesmo tempo que protege a saúde financeira da empresa reflete essa abordagem. O entrevistado destaca como o orçamento é uma ferramenta que conecta esses dois aspectos, garantindo que os esforços individuais estejam alinhados com as prioridades organizacionais.

A ênfase do entrevistado na importância de uma comunicação contínua entre as equipas de produção e financeira para garantir decisões planejadas e controle orçamental reflexivos ressoa com as descobertas de Rocha e Costa (2015). O entrevistado destaca a necessidade de adaptação rápida, especialmente em face de mudanças inesperadas, o que é consistente com a abordagem ágil recomendada por Sá e Sá (2018).

O planeamento e o controlo orçamental são processos interligados que contribuem para uma gestão eficaz em ambientes dinâmicos e industriais. As práticas e ideias apresentadas pelo entrevistado refletem os insights e recomendações fornecidos pelos autores sobre a relação entre esses processos cruciais.

# CAPÍTULO 5: CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

## 5.1 Conclusão

O estudo de caso conduzido na empresa Weng Long Import & Export, Lda teve como objetivo principal investigar o papel do orçamento empresarial na gestão dessa organização. A análise centrou-se na utilização do orçamento como ferramenta de gestão, no tipo de orçamento adotado, nas técnicas de elaboração e nas principais dificuldades encontradas na sua implementação. Para isso, a perspetiva dos gestores desempenhou um papel crucial na compreensão destes tópicos. As questões de investigação abordadas incluíram a extensão da utilização do orçamento como ferramenta de gestão, o tipo de orçamento utilizado, as técnicas de planeamento orçamental adotadas e os principais desafios enfrentados na sua implementação.

A análise dos processos de organização e implementação do processo orçamental revela a forte ligação entre o orçamento e o planeamento estratégico na empresa em questão. A abordagem de orçamentação baseada em zero (OBZ) adotada pela empresa demonstra a busca por uma gestão mais rigorosa e eficiente dos recursos financeiros, alinhada com as melhores práticas descritas por Callaghan, Hawke e Mignerey (2014). Este processo repetível e detalhado exige que os gestores revisitem minuciosamente cada aspeto do orçamento anual, promovendo um ambiente de responsabilidade e consciência de custos em toda a organização.

O processo de elaboração do orçamento é conduzido de forma trimestral e envolve a colaboração conjunta dos departamentos de contabilidade, compras, produção e comercial. A abordagem começa com a definição clara de objetivos e metas a serem alcançados, seguida pela projeção de receitas com base em dados históricos. Posteriormente, são levantados os custos e despesas associados, culminando na definição dos objetivos finais. Esta abordagem colaborativa garante a máxima contribuição de diferentes áreas, assegurando uma visão holística na tomada de decisões.

Para a elaboração do orçamento, são indispensáveis os subidos do departamento de produção e comercial, que são fundamentais na apresentação das necessidades e expectativas de vendas e produção. O papel do técnico de contabilidade é vital na apresentação dos custos envolvidos e nas previsões de receitas e lucros. A abordagem de usar dados reais de acontecimentos passados, bem

como instrumentos financeiros como balanços, balancetes e demonstrações de resultados, reflete uma abordagem orientada por evidências na elaboração do orçamento.

A empresa utiliza uma abordagem de ajustes quando os resultados reais divergem do orçado, permitindo uma adaptação constante à realidade. Esta revisão é conduzida pelo gestor financeiro e pelo departamento de contabilidade, garantindo uma abordagem multidisciplinar na avaliação dos desvios.

A utilização do orçamento como ferramenta de comunicação interna é destacada, promovendo uma partilha eficaz de informações entre diferentes níveis hierárquicos. Isto é crucial para garantir o alinhamento e compreensão comum dos objetivos e diretrizes estratégicas. A abordagem de orçamento adotada é consistentemente considerada apropriada, pois incorpora experiências passadas e as aspirações da empresa, fornecendo orientação para decisões e prioridades.

No contexto da empresa em análise, o orçamento emerge como uma ferramenta multifacetada, geradora de vantagens significativas, mas também sujeita a desafios que requerem uma abordagem estratégica para maximizar o seu potencial. O orçamento desempenha um papel central na gestão estratégica da empresa, permitindo a tomada de decisões informadas e a identificação de oportunidades. Ao envolver os gestores na elaboração do planeamento orçamental, cria-se uma dinâmica de responsabilidade partilhada pelas metas e objetivos definidos. Este compartilhamento de responsabilidade aumenta o comprometimento das partes interessadas e contribui para a eficácia da implementação das estratégias delineadas.

Além disso, o orçamento gera uma base histórica de informações essenciais, proporcionando insights valiosos sobre os padrões de receitas e despesas ao longo dos anos. Esta base histórica facilita a identificação de tendências, a previsão de gastos futuros e a implementação de melhorias contínuas. O estabelecimento de metas claras e desafiadoras incentiva uma alocação mais eficiente dos recursos e a busca por oportunidades de crescimento.

No entanto, como todas as ferramentas empresariais, o orçamento possui implicações tanto positivas quanto negativas. Entre os benefícios destacados estão a sua capacidade de avaliar o desempenho, coordenar atividades e servir como sistema de autorização de gastos. Ele não apenas

padroniza a avaliação das estratégias, mas também permite o controle departamental por meio de sistemas de custos e contabilidade.

Entretanto, algumas desvantagens também são evidenciadas. A burocracia no processo de tomada de decisão pode ser uma barreira, resultando em demora na implementação das ações necessárias. Além disso, a complexidade do orçamento pode exigir um nível considerável de especialização e formação específica por parte dos gestores. A implementação do orçamento de base zero, em particular, pode ser complexa e requerer habilidades de aprendizagem e compromisso por parte dos envolvidos.

As desvantagens apontadas não devem ser ignoradas. A natureza das projeções e estimativas do orçamento pode levar a variações nos resultados reais. A eficácia do processo depende da dedicação contínua dos gestores e da necessidade constante de aperfeiçoamento. Além disso, é crucial lembrar que o orçamento não deve ser considerado isoladamente na gestão, mas como parte integrante de um conjunto mais amplo de ferramentas e estratégias.

A ligação entre o orçamento e a estimativa de custos para um novo projeto de desenvolvimento de um artigo de plástico é habilmente destacada. O entrevistado mostra como o orçamento é utilizado como uma ferramenta detalhada para estimar todos os elementos de custo associados ao projeto. Isso inclui não apenas os gastos diretos, como matérias-primas e mão-de-obra, mas também as despesas indiretas, como maquinaria. Essa perspectiva ampla demonstra como o orçamento é uma ferramenta abrangente que auxilia no planejamento detalhado de atividades futuras.

A ideia de usar o orçamento como um guia para alocar recursos de forma eficiente também é reforçada. O entrevistado enfatiza como o orçamento ajuda a determinar onde os recursos devem ser direcionados para garantir que o projeto seja bem-sucedido dentro das metas financeiras estabelecidas. Isso realça a capacidade do orçamento de otimizar o uso dos recursos disponíveis, uma vez que as empresas geralmente operam com recursos limitados.

O acompanhamento regular dos gastos reais em relação ao orçamento é ressaltado como uma prática crucial. O entrevistado observa como isso permite identificar desvios e tomar medidas corretivas. Isso destaca como o orçamento não é apenas um plano estático, mas um instrumento

dinâmico que guia a empresa ao longo do caminho definido. A capacidade de ajustar com base nas variações reforça a adaptabilidade do orçamento às mudanças circunstanciais.

A ligação entre o orçamento e a capacidade de responder às mudanças no ambiente de negócios é articulada de forma persuasiva. O entrevistado salienta que as empresas enfrentam um mercado em constante mutação, e o orçamento permite ajustar as estratégias conforme necessário. Isso ilustra como o orçamento é um instrumento ágil que permite que as empresas se adaptem a novas condições e direcionem suas ações para continuar atingindo seus objetivos.

A conclusão do depoimento, que destaca como o orçamento protege a saúde financeira da empresa enquanto mantém o foco em objetivos estratégicos de longo prazo, é uma observação poderosa. Isso enfatiza o papel fundamental do orçamento em equilibrar os esforços imediatos com a visão de futuro da empresa, garantindo que a estratégia esteja em sintonia com os recursos disponíveis.

O depoimento também reforça a ideia de que o orçamento é uma ferramenta flexível e versátil que abrange múltiplos aspectos da gestão, desde o planejamento operacional até o estratégico. A capacidade do orçamento de se adaptar a mudanças e ajustar-se às condições em constante mutação do ambiente empresarial é particularmente salientada, enfatizando seu valor em um mundo cada vez mais dinâmico e incerto.

Em resumo, o planejamento orçamental é uma parte presente na empresa, liderada principalmente pelos gestores de topo, que estabelecem critérios e diretrizes para sua elaboração. A participação no processo é mais restrita a gestores de tempo, departamento de contabilidade, gestores financeiros e operacionais, e o administrador. Investir em formação para os envolvidos e rever os procedimentos de elaboração e implementação do orçamento são ações necessárias para garantir sua eficaz implementação. A análise desse estudo à luz das teorias e práticas de gestão sublinha a importância do orçamento como uma ferramenta adaptável e essencial na gestão empresarial.

## **5.1 Recomendações**

O planeamento orçamental envolve principalmente os gestores de topo, o departamento de contabilidade, os gestores financeiros e operacionais, bem como o administrador. Os restantes funcionários parecem não estar envolvidos nesta atividade. Nesse sentido, seria recomendável considerar a inclusão dos demais funcionários da empresa e reconhecer a sua importância no processo orçamental. Além disso, seria aconselhável que a empresa investisse mais na formação dos indivíduos envolvidos no processo de elaboração do orçamento, visando garantir a efetiva implementação do mesmo. Seria também necessário rever os procedimentos para a elaboração e implementação do orçamento, uma vez que por vezes estes não parecem estar em conformidade entre os responsáveis. Essa discrepância poderá estar relacionada com a necessidade de formação e especialização dos envolvidos no processo de elaboração do orçamento.

## **5.2 Limitações do estudo**

O objetivo deste estudo foi examinar o papel do orçamento empresarial na gestão da empresa Weng Long Import & Export, Lda. Pretendeu-se avaliar se a empresa utiliza o orçamento como ferramenta de gestão, qual o tipo de orçamento utilizado, as técnicas de elaboração empregadas e as principais dificuldades encontradas na implementação do orçamento. Para tal, procurou-se compreender a perspetiva dos gestores sobre estes tópicos. Com esse propósito, elaborou-se um guião de entrevista semi-estruturada para recolher dados que respondessem às questões de pesquisa e aos objetivos do estudo.

Uma das primeiras barreiras encontradas na realização desta pesquisa foi a impossibilidade de conduzir entrevistas presenciais devido à pandemia da COVID-19 e à falta de disponibilidade dos entrevistados para participar em entrevistas online. Assim, o guião foi enviado aos participantes, que o preencheram individualmente. Isso impediu a exploração das vantagens do contacto pessoal direto que essa técnica de recolha de dados oferece. Fiquei limitado às respostas fornecidas, com pouco espaço para realizar perguntas adicionais que poderiam esclarecer melhor certos assuntos.

A análise dos dados teria sido mais enriquecedora se fosse possível captar mensagens e informações adicionais que os entrevistados poderiam fornecer numa entrevista presencial.

Questões mais específicas relacionadas com as etapas da implementação do orçamento não puderam ser devidamente esclarecidas neste trabalho. Acredito que o estudo teria beneficiado ao analisar mais uma ou duas empresas, possibilitando assim uma comparação da aplicação do orçamento em empresas do setor industrial de produtos de plástico.

### **5.3 Sugestão para estudos futuros**

À medida que a investigação foi desenvolvida, tornaram-se evidentes várias possibilidades adicionais e abordagens alternativas que podem ser exploradas nesta área do conhecimento. Além disso, há a oportunidade de ampliar o âmbito do estudo para incluir mais facetas da gestão empresarial e do planeamento orçamental.

Outras investigações poderiam adotar uma abordagem mais quantitativa, abrangendo um maior número de empresas do setor industrial em Moçambique. Essas investigações poderiam focar nos procedimentos específicos do planeamento industrial, bem como nas principais dificuldades enfrentadas durante a sua implementação.

Outra linha de estudo possível seria a exploração do impacto positivo do orçamento em diferentes níveis da empresa. Esta abordagem poderia analisar de que forma o orçamento afeta a organização em termos globais e como os colaboradores de diversas áreas podem participar e contribuir para esse processo. Isso ofereceria uma compreensão mais profunda sobre como a empresa como um todo é influenciada pelo orçamento e como os funcionários podem desempenhar um papel ativo nesse processo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Balducci, A. (2011). Strategic planning as exploration. *Town Planning Review*, 82(5), 529–546.
- Bass, J. L. (2012). The relationship between strategic planning and the budgeting process. In W. R. Lalli (Ed.), *Handbook of budgeting*. ProQuest Ebook Central.
- Bragg, S. M. (2011). Budgeting process. In *The new CEO corporate leadership manual* (pp. 99–129).
- Bryman, A. (2003). *Quantity and quality in social research*.  
<https://doi.org/10.4324/9780203410028>
- Bryman, A. (2012). *Métodos de pesquisa em ciências sociais*. Artmed.
- Callaghan, G., Hawke, J., & Mignerey, J. (n.d.). Five myths (and realities) about zero-based budgeting. Retrieved March 10, 2022, from <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/five-myths-and-realities-about-zero-based-budgeting>
- Casagrande, D. J., Silva, L. F. da, & Scheffer, A. L. (2018). O papel do orçamento empresarial como mecanismo de apoio aos processos gerenciais e estratégicos das organizações. *Russian Journal of Economics*, 48(2), 123–154.
- Charmaz, K. (2006). *A construção da teoria fundamentada: Guia prático para análise qualitativa*. Bookman.
- Creswell, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Artmed.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2005). *O planejamento da pesquisa qualitativa: Teorias e abordagens*. Artmed.
- Denzin, N. K. (2009). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. Transaction Publishers.
- Denzin, N. K. (2023). In memoriam: Norman K. Denzin. *The Qualitative Report*, 28(1), 37-39.
- Ferraria, M. de F. C. (2019). O orçamento como instrumento de apoio à gestão das empresas: Estudo de caso de uma empresa prestadora de serviços. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto Politécnico do Porto.
- George, B., Walker, R. M., & Monster, J. (2019). Does strategic planning improve organizational performance? A meta-analysis. *Public Administration Review*, 79(6), 810–819.

- Joshi, P. L., Al-Mudhaki, J., & Bremser, W. G. (2003). Corporate budget planning, control and performance evaluation in Bahrain. *Managerial Auditing Journal*, 18(9), 737–750.
- Lenz, E., & Feil, A. A. (2016). A análise da utilização do orçamento empresarial como ferramenta de gestão industrial. *Gestão e Desenvolvimento*, 13(2), 112–127.
- Leonardo, A., & Callado, C. A. (2008). A utilização de indicadores de desempenho das organizações agro-industriais: um estudo exploratório. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, 10(1), 35–48.
- Lüdke, M. (2005). Entrevistas em pesquisa qualitativa. In M. Lüdke & M. E. D. A. de André (Eds.), *Pesquisa em educação: Abordagens qualitativas* (pp. 201-222). EPU.
- Lunardi, M. A., Degenhart, L., & Zonatto, V. C. da S. (2019). Estilo de liderança, assimetria de informação e uso avaliativo do orçamento constituem-se antecedentes à participação orçamentária? *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 16(38), 3–34.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2010). *Fundamentos de metodologia científica* (6th ed.). Atlas.
- MCT. (2020). Indústria. Retrieved December 4, 2020, from <https://www.mic.gov.mz/por/Industria>
- Merriam, S. B. (2009). *Pesquisa qualitativa: Um guia prático*. Artmed.
- Minayo, M. C. de S. (2010). *O desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde* (12th ed.). Hucitec.
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, 72(1), 107–114.
- Mucci, D. M., Frezatti, F., & Dieng, M. (2016). As múltiplas funções do orçamento empresarial. *RAC*, 20(3), 283–304.
- Nouri, H., & Parker, R. J. (1998). The relationship between budget participation and job performance: The roles of budget adequacy and organizational commitment. *Accounting, Organizations and Society*, 23(5–6), 467–483.
- Ostermann, C. L. (2015). Etapas do orçamento empresarial no planejamento de uma cervejaria artesanal. [Manuscript].
- Parker, R. J., & Kyj, L. (2006). Vertical information sharing in the budgeting process. *Accounting, Organizations and Society*, 31(1), 27–45.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3rd ed.). Sage Publications.

Schaefer, T., & Guenther, T. (2016). Exploring strategic planning outcomes: The influential role of top versus middle management participation. *Journal of Management Control*, 27(2–3), 205–249.

Simiyu, E. M., Manini, M. M., & Singoro, B. (2018). Budget monitoring and financial performance of public sugar firms in Kenya. *IJARKE Business & Management Journal*, 1(1), 287–291.

Theiss, E. L. (2019). The beginnings of business budgeting. *The Accounting Review*, 12(1), 43–55. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/239028>

Wright, P. (2020). Strategic planning: A collaborative process. *Nature Sustainability*, 3(9), 673–674.

Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: Planejamento e método* (2nd ed.). Bookman.

Zor, U., Linder, S., & Eendenich, C. (2019). CEO characteristics and budgeting practices in emerging market SMEs. *Journal of Small Business Management*, 57(2), 658–678.

## **Anexos**

## Anexo A

Tabela 2. Balanço da Empresa

Descricao	Execicios	
	2020	2019
	AB	
<b>Activos</b>		
<b>Activos não Correntes</b>	<b>71 602 331,39</b>	<b>50 527 389,21</b>
<b>32 Activos Tangiveis</b>	<b>100 647 128,15</b>	<b>71 916 061,88</b>
32201 Equipamento para Fabrica	95 621 167,89	71 176 939,22
32202 Para Sector de Vendas	18 811,11	18 811,11
32203 Equipamento de Transporte	4 179 487,18	179 487,18
32204 Ferramentas e Utecilius	539 114,97	528 003,86
32205 Ferramentas Administrativo e social	288 547,00	12 820,51
32206 Equipamento P/ Comercio	0,00	-
32207 Equioamento Administrativo	0,00	-
<b>33 Activos Intangiveis</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>33501 Software de Contabilidade</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>34 Investimentos em Curso</b>	<b>3 881 095,27</b>	<b>3 881 095,27</b>

<b>34201 Investimentos em Curos</b>	3 881 095,27	3 881 095,27
<b>36 Activos Tangiveis de Investimentos</b>	-	-
	-	-
<b>38 Amortizacoes</b>	<b>- 32 925 892,03</b>	<b>- 25 269 767,94</b>
382 Activos Tangiveis	- 32 925 892,03	- 25 269 767,94
383 Activos Intangiveis	-	-
386 Activos Tangiveis de Investimentos	-	-
<b>Activos Correntes</b>	<b>298 200 715,82</b>	<b>250 601 897,42</b>
22 Mercadorias	5 413 859,11	4 434 140,66
23 Produtos acabados e Intermedios	21 906 579,72	9 296 079,72
26 Materias Primas, Auxiliarias e Materias	82 146 989,42	49 228 232,02
41 Clientes	188 390 700,62	179 090 970,39
45 Outros Devedores	-	-
13 Outros Instrumentos Financeiros	-	-
11/12 Caixa e Banco	342 586,95	8 552 474,63
<b>Activo Total</b>	<b>369 803 047,21</b>	<b>301 129 286,63</b>
<b>Capital Próprio e Passivos</b>		
<b>Capital Próprio</b>	4 122 753,55	- 3 135 059,74

52 Capital Social	20 000,00	20 000,00
53 Prestacoes Suplementares	-	-
54 Premio de Emissao	-	-
55 Reservas	-	-
59 Resultados Transidatos	-	-
591 De Exercicios Anteriores	- 3 155 059,74	- 3 410 658,48
592 Resultado Liquido do Periodo	7 257 813,29	255 598,74
<b>Passivo</b>	<b>365 680 293,66</b>	<b>304 264 346,37</b>
<b>Passivos Não Correntes</b>	<b>- 99 174,13</b>	<b>-</b>
Provisoes	-	-
4312 Empréstimos Obtidos	-	-
Outros Passivos Financeiros	-	-
Passivos por impostos defiridos	-	-
494 Acrescimos Diferidos	- 99 174,13	-
Outros Passivos nao Correntes	-	-
<b>Passivos Correntes</b>	<b>365 779 467,79</b>	<b>304 264 346,37</b>
Provisoes	-	-
42 Fornecedores	346 605 226,44	262 898 765,35

4311 Empréstimos Obtidos	-	-
44 Estado	- 5 734 480,54	- 2 918 342,39
Outros passivos correntes	-	-
<b>46 Outros Credores</b>	<b>24 908 721,89</b>	<b>44 283 923,41</b>
461 Fornecedores de Investimento de Capital	-	-
462 Pessoal	2 015 638,93	17 466 990,18
466 Consultores, Acessores e Intermediários	-	-
467 Credores Socios Assionistas ou Proprietario	30 000,00	30 000,00
469 Credores Diversos	22 863 082,96	26 786 933,23
<b>Capital Proprio + Passivo</b>	<b>369 803 047,21</b>	<b>301 129 286,63</b>

## Anexo B

Tabela 3. Demonstração de Resultados

<b>Demonstração de Resultados por Natureza</b>			
Descrição	Nota	Exercícios	
		2020	2019
Vendas dos meios Circulantes Materiais	71	140 284 807,75	139 123 995,98
Varição da Produção e de Trabalhos em Curso	621	12 610 500,00	6 610 408,76
Vendas de Serviços	72	0,00	0,00
Investimentos Realizados pela própria empresa	73	0,00	0,00
Reversões do Período	74	0,00	0,00
Rendimentos Suplementares	75	0,00	0,00
Outros rendimentos e Ganhos Operacionais	76	0,00	62 938,96
<b>Total dos Proveitos Operacionais (A)</b>		<b>152 895 307,75</b>	<b>145 797 343,70</b>
Custos dos Inventários vendidos ou consumidos	61	97 209 674,94	115 972 451,99
Custo com o pessoal	62	22 132 336,00	17 195 067,17
Fornecimentos e Serviços de Terceiros	63	17 051 262,24	6 829 076,75
Ajustamentos do Período	64	0,00	0,00

Amortizações do Período	65	7 656 124,09	4 834 186,83
Provisões do Período	66	0,00	0,00
Outros Gastos e Perdas Operacionais	68	1 490 839,42	675 321,39
<b>Total dos Custos Operacionais (B)</b>		<b>145 540 236,69</b>	<b>145 506 104,13</b>
<b>Rendimentos Gastos Financeiros (C)</b>	<b>78</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Gastos e Perdas Financeiras (D)</b>	<b>69</b>	<b>97 257,77</b>	<b>35 640,83</b>
<b>Ganhos/perdas imputados de associadas (E)</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Rendimentos Operacionais (Y) (A-B)</b>	<b>81</b>	<b>7 355 071,06</b>	<b>291 239,57</b>
<b>Rendimentos Financeiros (X) (C-D+/-E)</b>	<b>82</b>	<b>-97 257,77</b>	<b>-35 640,83</b>
<b>Rendimentos Correntes/Resultados Antes dos Impostos (Z) (Y+X)</b>	<b>83</b>	<b>7 257 813,29</b>	<b>255 598,74</b>
<b>Imposto Sobre Rendimento</b>	<b>85</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Resultados Líquidos do Período</b>	<b>88</b>	<b>7 257 813,29</b>	<b>255 598,74</b>

<b>Demonstração de Resultados por Funções</b>			
<b>Descrição</b>	<b>Nota</b>	<b>Exercícios</b>	
		<b>2020</b>	<b>2019</b>
<b>Vendas de Bens e de Serviços</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

Custos das vendas de bens e Serviços		0,00	0,00
<b>Resultados Brutos</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Outros Rendimentos			
Gastos de distribuição			
Gastos administrativos			
Rendimentos/Gastos Financeiros			
Outros Ganhos/perdas operacionais			
<b>Resultados Antes dos Impostos</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Imposto sobre Rendimentos</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Resultados Líquidos do Período</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

## Anexo C

Tabela 4. Demonstração de fluxos de caixa

Weng Long Import & Export, Lda.	
<b>DEMONSTRAÇÃO DE FLUXOS DE CAIXA</b>	
<b>Metodo directo</b>	
<b>Fluxos de caixa das actividades operacionais</b>	
-9 299 730,23	Clientes
83 706 461,09	Fornecedores
-22 132 336,00	Pagamentos ao pessoal
152 895 307,75	Vendas
-97 209 674,94	Custo das vendas
<b>107 960 027,67</b>	<b>Caixa gerada pelas operações principais</b>
<b>Pagamentos/recebimentos do imposto sobre o rendimento</b>	
Outros pagamentos/recebimentos operacionais:	
-46 508 975,85	Existencias

-17 051 262,24	Forn. e serviços externos
-1 490 839,42	Outros gastos operacionais
-2 816 138,15	Estado
0,00	Outros devedores
-19 375 201,52	Outros credores
0,00	IRPC Final
<b>20 717 610,49</b>	<b>caixa gerada p act oper</b>
<b>Fluxos de caixa das actividades de investimento</b>	
Pagamentos respeitantes a:	
-28 731 066,27	Aquisição de activos tangíveis
-7 656 124,09	Amortiz. Acumuladas
7 656 124,09	Ajustamento de amort. Período
Outros recebimentos	
<b>-28 731 066,27</b>	<b>Caixa líquida usada nas actividades de investimento</b>
<b>Fluxos de caixa das actividades de financiamento</b>	

Recebimentos respeitantes a:	
Pagamentos respeitantes a:	
0,00	Reembolso de empréstimos e outros financiamentos obtidos
-97 257,77	Juros e gastos similares
Dividendos	
Reembolso de capital social e de outras contribuições dos sócios	
-99 174,13	Outras operações de financiamento
<b>-196 431,90</b>	<b>Caixa líquida usada nas actividades de financiamento</b>
<b>-8 209 887,68</b>	<b>variação de caixa</b>
8 552 474,63	Caixa inicial
342 586,95	Caixa no fim
<b>-8 209 887,68</b>	variação de caixa

## **Anexo D**

Roteiro de entrevista

### **Entrevista 1- Ao administrador.**

O objectivo desta entrevista é perceber como funciona o processo orçamental e a sua importância como instrumento de apoio à gestão e à tomada de decisões na empresa.

1. Há quantos anos trabalha na empresa? E neste cargo?
2. O que é para si orçamento empresarial e qual o seu papel na empresa?
3. Que tipo de orçamento é adoptado pela vossa empresa (incremental, de base zero ou outro)?
4. O método orçamental é definido pela gestão de topo com directrizes pré-definidas, e, posteriormente, usado pela gestão operacional ou há uma negociação?
5. Quando o resultado real é desfasado do orçado como procedem (têm possibilidade de fazer ajustamentos de acordo com a realidade ou mantêm os resultados sem qualquer alteração)?
6. A análise é feita com que periodicidade, mensal ou trimestralmente?
7. Quem analisa os desvios orçamentais?
8. Tendo em consideração o contexto do vosso grupo empresarial considera o orçamento adoptado pela vossa empresa o mais adequado às vossas necessidades? Porquê?
9. Do seu ponto de vista, quais as vantagens e desvantagens sobre a vossa metodologia orçamental?
10. Quais as dificuldades na elaboração do orçamento?
11. Quando é que iniciam o processo orçamental (no início de que mês) e quando é que é apresentado à administração?
12. Qual a utilização prática que a vossa empresa dá ao orçamento no apoio à gestão?

13. Quem aprova o orçamento?

14. Têm um programa informático próprio para a elaboração do orçamento ou é feito em folhas de cálculo informatizada?

15. Quantas pessoas estão envolvidas no processo orçamental?

16. Qual é o contributo das chefias operacionais na elaboração do orçamento?

17. Considera que o orçamento é indispensável para o planeamento operacional e o planeamento estratégico? Porquê?

18. A política estratégica do vosso grupo é repercutida no planeamento operacional da vossa empresa?

### **Entrevista 3 - Ao Director Geral de Gestão**

1. Trabalho na Empresa a 4 anos e 2 Anos no cargo.
2. Orçamento Empresarial é um plano que reúne de forma detalhada as receitas e despesas de uma Empresa. O seu papel é de facilitar a avaliação do sector financeiro e tomada de decisão com os dados reais.
3. Orçamento é organizado Através do Procurment.
4. O Gestor Financeiro é a pessoa indicada para fazer essa análise e tem o feito através dos dados planeados com os reais.
5. De acordo com a actividade da empresa, considera se adequado, pois usa se como base nos resultados dos anos passados.
6. Vantagens e Desvantagens:

#### **Vantagens:**

- Segurança de dados;
- Identificação de oportunidades;
- Analise antecipada das políticas básicas.

#### **Desvantagens:**

- Custo gerados a cada etapa;
- Processo demorada na tomada de decisão devida as burocracias a seguir.

## **Entrevista 2 - Ao Director Operacional**

1. Trabalho na empresa á 6 anos e no cargo a 4 anos.
2. O orçamento é quantificação do Plano Operacional da Empresa. O seu Papel é que ajuda o gestor a monitorar a execução operacional da sua actividade.
3. O orçamento na minha empresa é organizado através de um estudo das necessidades e expectativas que a empresa deseja satisfazer através do Procurment.
4. O orçamento é feito em conjunto de acordo com as necessidades e perspectivas do mês ou do período.
5. Tem-se feito os reajustes para adequar a realidade.
6. O gestor Financeiro é que é a pessoa indicada para fazer essa análise.
7. Sim, considero adequado, porque é baseado nos resultados anteriores e nas expectativas que a Empresa almeja alcançar.
8. São os Administradores (Gestão)
9. Vantagens e Desvantagens:

### **Vantagens:**

- Ajuda a manter o resultado durante a execução:
- Ajuda a perceber quais são os dados sensíveis da Empresa e aplicar os devidos salvaguarda.

### **Desvantagens:**

- Muita burocracia na tomada de decisão;
  - Difícil acesso a informação no acto de procurment.
10. Existe dificuldades no momento da criação de custos e proveitos devido a existência de vários produtos.
  11. Comparação.
  12. Conhecimento da actividade.

## **Entrevista 2 - Ao diretor operacional**

O objectivo desta entrevista é o de perceber como funciona o processo orçamental e a sua importância como instrumento de apoio à gestão e tomada de decisões na empresa.

1. Há quantos anos trabalha na empresa? E neste cargo?
2. O que é para si orçamento empresarial e qual é o seu papel na empresa?
3. Como é organizado o orçamento na sua empresa? E na sua direcção?
4. O método orçamental é definido pela gestão de topo com directrizes pré-definidas, e, posteriormente usado, pela gestão operacional, ou há uma negociação?
5. Quando o resultado real é desfasado do orçado, como procedem (têm possibilidade de fazer ajustamentos de acordo com a realidade ou mantêm os resultados sem qualquer alteração)?
6. Quem analisa os desvios orçamentais?
7. Tendo em consideração o contexto do vosso grupo empresarial considera o orçamento adoptado pela vossa empresa o mais adequado às vossas necessidades? Porquê?
8. Quem decide sobre as principais questões do orçamento?
9. Do seu ponto de vista, quais as vantagens e desvantagens sobre a vossa metodologia orçamental?
10. Quais as dificuldades na elaboração do orçamento?
11. Qual a utilização prática que a vossa empresa dá ao orçamento no apoio à gestão?
12. Qual é o contributo das chefias operacionais na elaboração do orçamento?

### **Entrevista 3 - Ao diretor de controlo de gestão**

O objectivo desta entrevista é o de perceber como funciona o processo orçamental e importância como instrumento de apoio à gestão e à tomada de decisões na empresa.

1. Há quantos anos trabalha na empresa? E neste cargo?
2. O que é para si orçamento empresarial e qual o seu papel na empresa?
3. Como é organizado o orçamento na vossa empresa?
4. Como é feita a análise dos desvios?
5. Tendo em consideração o contexto do vosso grupo empresarial, considera o orçamento adoptado o mais adequado às vossas necessidades?
6. Do seu ponto de vista quais as vantagens e desvantagens sobre a vossa metodologia orçamental?