

PRÁTICA E A MODELAGEM DE GESTÃO ORÇAMENTÁRIA NA INDÚSTRIA DE FIAÇÃO E TECELAGEM CEARENSE

Francisco Isidro Pereira
Universidade Federal do Ceará

1 INTRODUÇÃO

O segmento de fiação e tecelagem se moldura pujante no ambiente econômico cearense. Como parte do nordeste brasileiro, o estado do Ceará se desponta vigoroso na indústria da moda tendo como suporte todos os agentes institucionais constituintes da cadeia da indústria têxtil.

Não se é preciso despende esforço em demasia para registrar o quanto de mudanças de cunho significativas, incluindo tecnologias gerenciais se deram no seio do habitat empresarial.

O fortalecimento das capacidades de todos os atores para interpretar e desenhar estratégias inovadoras diante das mudanças estruturais, tecnológicas, produtivas e organizacionais se somam ao impacto crítico do covid-19.

Os fenômenos impactantes nos negócios estão se configurando cada vez mais singulares e suas particularidades no contexto da indústria de fiação e tecelagem mais incisivos. Requerendo assim, um conjunto de instrumentais gerenciais capaz de captar sensibilidade do mercado, agilidade e precisão proporcionando um contorno de inteligência no processo decisório.

O artefato orçamentário se revela um aparato antifragilidade, para se reportar à reflexão de Taleb (2018), delineando cenários possíveis, como anteparo para mitigar os efeitos colaterais dos eventos imprevisíveis.

No entanto, conforme Ramos (2000), os seus achados detectaram fragilidades no bojo da gestão de custos entre as maiores unidades empresariais cearenses da indústria têxtil. Inclusive qualificando de limitante a quantidade de recursos técnicos disponíveis em sua maioria com praticamente inexistente o uso de novos conceitos e técnicas de gestão de custos.

Em Freitas (2009) descreve o papel da controladoria no processo de reestruturação de uma robusta empresa têxtil cearense decorrente da crise econômica de 2008 diante de uma forte valorização da moeda nacional e a crescente dificuldade de se obter rentabilidade das operações de exportações. Sem contar os problemas de defasagem do maquinário no parque industrial, alta das dívidas, decorrentes das operações de derivativos e escassez de crédito. Um claro indicador de falha no planejamento financeiro.



Batista (2018), vislumbrou evidenciar as principais técnicas de viabilidade econômico-financeira utilizadas na indústria têxtil cearense na avaliação de propostas de novos projetos investimentos de capital. A justificativa foi calcada haja vista os vultosos recursos financeiros no âmbito dos processos de modernização, no *setting* produtivo tendo em vista não só a inovação e a redução dos custos, mas a demanda de consumo mais qualificada e diversificada da clientela e as imposições de baixo impacto ambiental provocada pela atividade industrial.

Com as devidas ressalvas limitantes, a constatação de Batista (2018) de que as empresas têxteis participantes não indicaram nenhuma outra técnica que não as constantes nos artefatos documentais de pesquisa, evidencia quão pouco a realidade gerencial foi alterada desde as suas reflexões investigadas.

Cabe aqui ainda reportar a Kankhva (2018) ao analisar as causas da baixa eficiência do planejamento e controle orçamentário nas empresas da indústria têxtil e proporciona uma proposição modelar de ajuste com base em um algoritmo.

Em meio ao teor dos estudos supracitados e as reflexões da crise sanitária da Covid-19 ainda nos presentes dias de 2024, foi questionado: como se praticam as atividades orçamentárias no bojo dos negócios industriais têxteis cearense?

O interesse foi explicitar o modelo de gestão orçamentária com base nas características levantadas nas empresas cearense de fiação e tecelagem os quais circunscritos em um ambiente de alta volatilidade. E diante destas complexidades e incertezas do ambiente global atual, a integração de dados, liderança global e otimização de custos que são hoje essenciais para a eficiência e crescimento sustentável, o modo de gerir o orçamento justifica a sua compreensão. Principalmente se considerar que a indústria têxtil é uma das mais tradicionais do mundo (BRASIL TÊXTIL, 2023).

Soma-se a isso, o fato de o nordeste brasileiro abarcar uma enorme área têxtil, com mais de 50 municípios, dos quais 40% estão situados no Ceará, que é destaque nos ramos de algodão e do artesanato (FEBRATEX GROUP, 2019).

A investigação se apropriou da escala de Likert para mensurar as falas dos sujeitos de pesquisa e daí delinear o perfil das atividades orçamentárias.

2 O MERCADO TÊXTIL MUNDIAL E BRASILEIRO

A indústria têxtil se desponta como um relevante mercado devido os diferentes elos de produção que o setor detém em sua cadeia produtiva. O mercado têxtil mundial se mostra pujante em um crescimento constante, tanto nos volumes produzidos quanto no comércio externo (brasil têxtil, 2023).

Entre 2013 e 2022, o crescimento alcançou uma taxa média de 3,9% ao ano. Considerando o consumo de fibras naturais e químicas, separadamente, o primeiro registrou uma taxa de crescimento



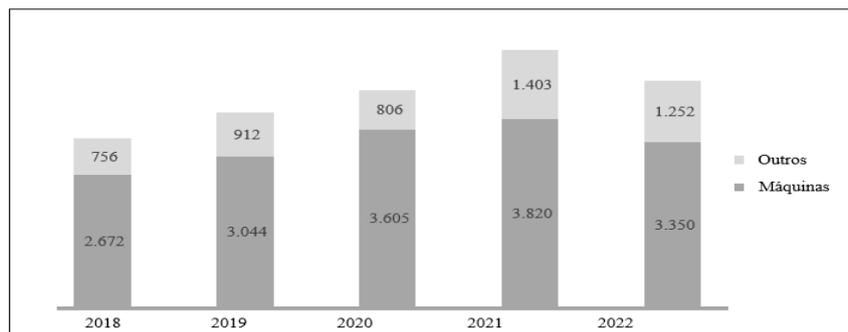
de 4,1% ao ano e o segundo, uma expansão de taxa média anual em torno de 3,3% (Brasil Têxtil, 2023).

No tocante ao comércio exterior, no decênio 2012 a 2022, o crescimento médio percentual atinge 2,3%. Sob a perspectiva desagregada, o seguinte movimentou positivamente uma taxa média de 1,0%, salientando o vestuário, cuja expansão média resultou em 2,8% anual (Brasil Têxtil, 2023).

No âmbito nacional a relevância do setor o cenário econômico é ímpar. Conforme ABIT (2024), o faturamento da cadeia têxtil e de confecção logrou R\$ 193,2 bilhões em 2022, um aumento de 1,68% ante o ano anterior. Se posiciona entre os quatro maiores produtores de malhas do mundo. O ecossistema empresarial é constituído de 24,3 mil unidades produtivas formais e em 2022, representou 18,2% do total de trabalhadores alocados na produção industrial e 6,6% no valor total da produção da indústria brasileira de transformação.

A indústria têxtil e confeccionista se concentra no sudeste, cuja produção abarcou 40,3% em 2022. As cifras aportadas a investimentos em máquinas e equipamentos obteve um decréscimo de 12,3% em relação a 2021. No entanto, de acordo com Brasil Têxtil (2023), no percurso temporal entre 2018 e 2022 se constata uma expansão de 25,4%, como retrata a Figura 1.

Figura 1. Investimentos totais (milhões de R\$).



Fonte: Brasil Têxtil (2023)

O mercado ainda recente os efeitos da crise sanitária da Covid-19. Em 2022 o volume de produção têxtil atingiu 2,1 milhões de toneladas ante 2,16 milhões de toneladas em 2021. Um decréscimo de 2,8%. De qualquer forma os especialistas delineiam 5 perspectivas para contornar os desafios aflorados, quais sejam: a) a busca pelo bem-estar assumiu o topo das prioridades dos consumidores no pós pandemia; as pessoas estão priorizando a qualidade de vida, e ela também passa pela moda; b) a produtividade é fruto de planejamento e automação. Para diminuir os gargalos e produzir seguindo um padrão rígido de qualidade, com menos mão de obra e redução de desperdícios, as empresas têxteis deverão investir em peso na indústria 4.0; c) as práticas das empresas em relação ao meio ambiente, responsabilidade social e governança (ESG) se constituiu não só uma demanda dos consumidores ou mercado, mas em um indicador valorizado entre investidores; d) a impressão em 3d para a indústria da moda se firma indispensável nas operações do setor; e e) com foco na



sustentabilidade, novas matérias-primas continuarão a ser desenvolvidas para reduzir o impacto ambiental dos atuais materiais utilizados na produção de roupas. Tecidos cultivados de maneira orgânica, como o algodão, devem se manter na prioridade.

3 A GESTÃO ORÇAMENTÁRIA NO CONTEXTO DOS NEGÓCIOS TÊXTEIS

Com base em Valor Econômico (2006), Costa e Rocha (2009) e Lima e Mota (2018), os negócios do setor têxtil se iniciam com a matéria-prima que são as fibras têxteis, sendo estas transformadas em fios nas fábricas de fiação, de onde seguem para a tecelagem, onde se manufaturam os tecidos planos ou para a malharia (tecidos de malha). Posteriormente, passam pelo acabamento para finalmente atingir a confecção. O produto final de cada uma dessas fases é a matéria-prima da fase seguinte.

Na etapa final, os produtos podem chegar ao consumidor em forma de vestuário ou de artigos para o lar (cama, mesa, banho, decoração e limpeza). Além desses usos tradicionais, os tecidos também podem ser destinados ao uso industrial, filtros de algodão, componente para o interior de automóveis, embalagens, dentre outros. Há ainda a interface com a indústria química, dada a necessidade de insumos químicos para tipos de tratamentos diversos desde as fibras até os bens acabados, e a indústria de bens de capital, tendo em vista as máquinas e equipamentos que perpassam toda a cadeia.

Remetendo a TOTVS (2023) destaca os insumos de fibras sintéticas. Um setor em plena expansão e que tem se fortalecido para contornar a concorrência e contribuído em gerar produtos de maior valor agregado.

Como salienta o presidente do sindicato da indústria de fiação e tecelagem (SINDITÊXTIL) em uma entrevista captada em áudio, “[...] todo tipo de indústria está suscetível a falhas. Provocando, inclusive, enormes prejuízos comprometendo assim o equilíbrio funcional dos processos. O segmento têxtil não se isenta desses problemas [...]”.

sob esse mesmo raciocínio Mendes (2020) pontua os erros usuais no bojo dos negócios têxteis: a) informações desatualizadas e desorganizadas originando lentidão na confecção de *reports*; b) falta de capacitação entre os funcionários; c) alta rotatividade de funcionários; d) demanda mal calculada; e) desperdício na produção, cujas falhas mais comuns são: defeitos nas peças, superprodução desnecessária, transporte de ferramentas e material de forma inadequada ou desnecessária; e f) falta de controle da produção. Ou seja, ao remeter ao estudo de Costa e ROCHA (2009) o conteúdo assinalou um rol de problemas, indicando que os gargalos não foram superados e persistem.

Reforçando as assertivas em torno da discussão teórica sobre orçamento corporativo, Costa *et al.* (2024), enfatiza o instrumental orçamentário como complemento da integralidade do planejamento estratégico evidenciando a relação biunívoca entre os resultados e o conjunto de gastos com intuito de alcançar os objetivos de desempenho como esclarece Hrebiniak (2006) e reforçado por Zokirov (2021).



Dada uma realidade de significativas vulnerabilidades, incertezas, complexidades e ambiguidades, Kankhva (2018) é incisivo “[...] Aumenta a atenção ao sistema de gestão orçamentária entre as equipes de executivos [...]”.

Para Kankhva (2018), os princípios básicos para otimizar o sistema orçamentário nas empresas da indústria têxtil são: a) o aspecto da continuidade e da flexibilidade para atender a volatilidade do macro ambiente; b) convergência e uniformidade das propostas em função das necessidades prioritárias; c) uma estrutura orçamentária com base no modelo “*bottom up*”; d) clareza e transparência nas propostas e e) integração de informações automatizadas. Princípios estes que convergem aos explicitados por Welsch (1988, 2009), Bronkson (2000) e Moore (2002).

Aliás cabe aqui se concentrar em Moore (2002) ao tratar da “chateação” em preparar o orçamento e completando com as falas entabuladas nas entrevistas junto com 2 sujeitos de pesquisa, o “estresse” de coordenar o rol de atividades em torno da elaboração do plano orçamentário. “[...] O processo de elaboração de orçamentos é usualmente um exercício solitário [...]”, “[...] Mesmo sendo uma atividade totalmente integrada e automatizada não se isenta de quão entediante é a sua construção [...]”, registra o diretor de planejamento e controle orçamentário de uma ostentosa empresa de fiação e tecelagem situada na paisagem industrial têxtil cearense. Mesmo nesse contexto, as diversas unidades de negócio produzem seus orçamentos isoladamente, sem quase nenhuma ajuda ou orientação de uma gerência superior ou de quaisquer outros departamentos que possam influenciar suas operações futuras.

Para Jumaah, Karim e Khudarahini (2022) o orçamento é o processo de alocar recursos escassos entre as necessidades ilimitadas. Moore (2002), reforça exaltando o orçamento como o documento mais importante produzido pela empresa em seu processo de planejamento. Não obstante, “[...] Se a alta cúpula não prepara um esquema dos objetivos e metas da companhia e não desenvolve um plano de negócios, será difícil para as unidades intermediárias elaborarem orçamentos para alcançarem tais objetivos e metas [...]”.

Moore (2002) não esquece de sublinhar o instrumental orçamentário “[...] Como planos para o futuro; e como todo plano, requerem a especificação e a estimativa de suposições e previsões relevantes. Prever o futuro é uma tarefa geralmente difícil e desagradável. O futuro é um alvo móvel e um orçamento adequado deve demonstrar tal incerteza e risco [...]”. A esse respeito o comentário do executivo financeiro abordado, resgatou que para responder à crise sanitária causada pela covid-19, as mudanças estruturais, tecnológicas, produtivas e organizacionais, o artefato orçamentário se vislumbrou imprescindível. “[...] E isso demonstra que o mundo deixou de ser VUCA para se tornar bani e o orçamento é antídoto para enfrentar tal realidade [...]”.

Remetendo a Kayser (2023), o mundo VUCA e bani são conceitos que têm como objetivo a compreensão da realidade atual. Isto é, eles direcionam a percepção acerca das mudanças na sociedade que afetam as vidas das pessoas e a forma como as organizações atuam. O conceito do mundo



VUCA não é algo relativamente novo, tendo o seu surgimento em 1990, no final da guerra fria e formado por características que foram marcantes para esse momento: a) *volatility* (volatilidade): a agilidade do mercado exige que as empresas se ajustem rapidamente e constantemente às exigências de cada mudança; b) *uncertainty* (incerteza): é cada vez mais difícil fazer previsões sobre o que irá ou não acontecer, logo, ser flexível é essencial; c) *complexity* (complexidade): é essencial contar com uma visão ampla do negócio e entender a complexidade que aborda todas as áreas; e d) *ambiguity* (ambiguidade): é essencial trabalhar com foco e entender os fatores que citamos anteriormente.

Conforme Kayser (2023), “[...] No mundo corporativo, o conceito VUCA passou a fazer parte a partir de 2008, uma vez que as organizações entenderam que o “cenário de guerra” também é reproduzido no mercado econômico com acontecimentos imprevisíveis e incertos [...]”. Quanto o conceito de mundo BANI foi criado em 2018 por Cascio (2020), “[...] Mas ganhou relevância no ambiente corporativo em 2020, com a incidência da pandemia de coronavírus [...]”. Trata-se de uma reflexão metodológica cujo olhar está pautado na aceleração digital em anos recentes, sendo mais perceptível durante o período da pandemia do covid-19. “[...] Além disso, o mundo bani também tem o objetivo de manter as empresas alerta sobre os desafios provenientes dessas mudanças no ambiente corporativo, que podem deixar os negócios fragilizados quando estes não se encontram preparados [...]”. As variáveis elencadas para exaltar tal realidade são: a) *brittle* (frágil): vive-se em um mundo frágil e incerto, ou seja, tudo pode mudar a qualquer momento; b) *anxious* (ansioso): a ansiedade é uma emoção natural em períodos de incerteza, mas, esse sentimento precisa ser controlado e bem direcionado para evitar decisões abruptas e não estratégicas; c) *nonlinear* (não linear): não-linearidade é uma premissa intrínseca de períodos de incerteza, por isso, é interessante evitar planejamentos de dimensões amplas e de longo prazo; e d) *incomprehensible* (incompreensível): em períodos de adversidade há uma grande quantidade de informações somadas às mudanças constantes, o que costuma deturpar a compreensão da realidade.

Diante da posição de um ator tão marcante no cenário da indústria têxtil é difícil sustentar a inutilidade da ferramenta orçamentária. Pois o próprio Moore (2002) adverte, “[...] Um correto orçamento é crucial para o sucesso da empresa. As empresas precisam de um bom modo de ligar os planos de negócios – missões, estratégias, objetivos e táticas – a suas atividades propriamente ditas. É essa a função do processo de elaboração de orçamentos. Como recompensa, o orçamento oferece um mecanismo para controlar os custos e medir as atividades da empresa. Ao mesmo tempo, ele expressa em termos financeiros as estratégias e táticas da empresa e permite interagir com os índices de desempenho e o sistema de compensação. Se os responsáveis pelo planejamento da empresa não fornecem informações claras, sem ambiguidades, o processo de elaboração de orçamento será invariavelmente errôneo. Planejamento e orçamento devem ser feitos sob medida para a empresa e refletem o nível de planejamento e o período de tempo envolvido [...]”.

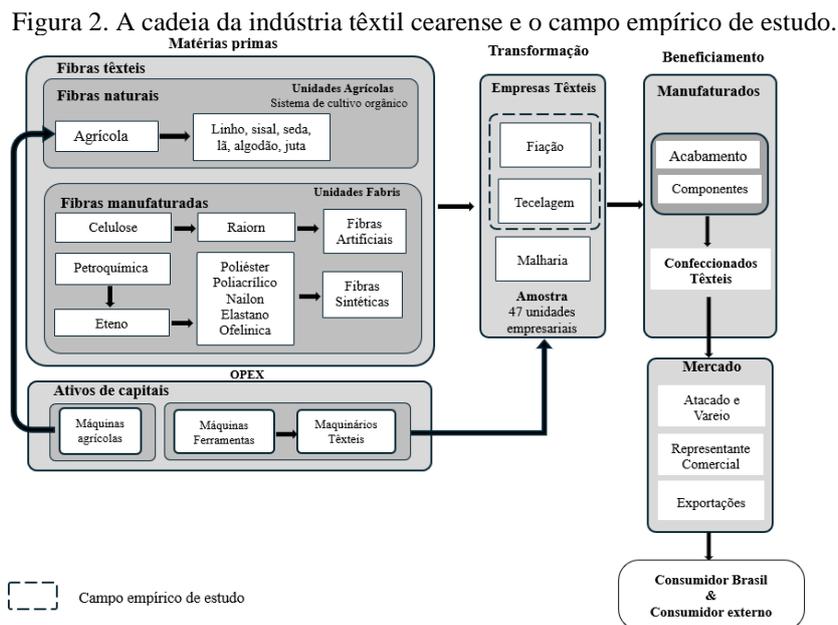


4 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Esta investigação se delineou complicada desde o esboço de seu desenho. O acesso aos settings de pesquisa e ao elenco se configuraram difíceis e árduos quer considerando a sensibilidade do núcleo de negócio no que diz respeito aos “trunfos” inerentes no contexto da moda quanto a alta dinâmica competitiva no recinto da arena industrial têxtil. Isto por si só define a natureza do estudo a qual essencialmente qualitativa.

Contatos preliminares com a federação das indústrias do estado do Ceará (FIEC) e o sindicato da indústria de fiação e tecelagem (SINDTEXTIL) foram efetuados e mesmo assim relações da rede pessoal do pesquisador foram acionados.

Ao mapear todas as maiores unidades empresariais têxteis existentes no limite fronteiro da Região Metropolitana de Fortaleza (RMF) por meio da ECONODATA, constatou 75 empresas. No entanto, o campo empírico se restringiu às empresas de transformação por ser o ponto nevrálgico da referida indústria, o qual somou 47, conforme se pode apreciar o teor da Figura 2 que vislumbra todos os elementos constituintes da cadeia da indústria têxtil do estado do Ceará.



Toda a amostra foi codificada por um algarismo alfanumérico, ET (empresa têxtil) e número correspondendo a classificação da ECONODATA.

Tendo em vista que uma comunidade é um grupo de pessoas, objetos ou eventos que têm pelo menos um traço ou característica em comum, na pesquisa em tela o conceito de sociedade contemplou todas as pessoas que possibilitavam se obter uma inferência com respeito ao fenômeno o qual escopo do estudo. Portanto, a população e a área empírica são todos os especialistas em controladoria e executivos financeiros das empresas têxteis na RMF, constituindo assim nos sujeitos de pesquisa.



Como a coleta de dados foi obtida por meio de um questionário junto aos próprios sujeitos de pesquisa, em seu ambiente natural, o estudo é transversal.

O questionário foi aplicado *in loco* conforme agenda prévia. Ele era constituído por 12 afirmativas cuja apreciação se mensurava por meio da escala de Likert consoante a expectativa do sujeito de pesquisa abordado em a relação ao teor da afirmativa: 1 – discorda totalmente, 2 – discorda, 3 – não discordo e nem concordo, 4 – concorda totalmente e 5 – concordo.

O Quadro 1 exibe o quantitativo de questionários distribuídos entre os participantes na pesquisa.

Quadro 1. Identificação dos sujeitos de pesquisa e o quantitativo de questionários distribuídos.

Nível organizacional	Quantitativo de questionários submetidos	Quantitativo de questionários respondidos	%
Vice presidente financeiro	9	9	19,1
Executivo financeiro	19	19	40,4
<i>Controller</i>	17	17	36,2
Diretoria de orçamentação	2	2	4,3
Total		47	100,0

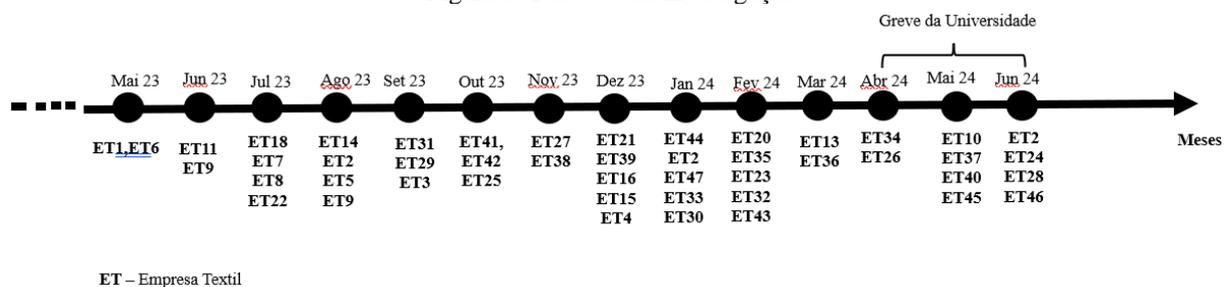
Fonte: Pesquisa de campo

Para validar os questionários foram procedidas entrevistas semiestruturadas, cujo tempo médio foi de 35 minutos sendo as falas capturadas via anotações em bloco de campo se apropriando da espontaneidade e naturalidade no próprio ambiente. Todas as anotações após edificadas em textos e em seguidas foram submetidas as avaliações dos próprios sujeitos foco da entrevista. As análises foram decorrentes das categorias e subcategorias extraídas do teor das falas procedendo assim análise de conteúdo.

Todos os participantes tiveram a anuência por meio do Termo de Consentimento onde constatava o ritual de livre permissão de divulgação dos dados capturados.

O espaço temporal da pesquisa está explicitado na Figura 3.

Figura 3. *Timeline* da investigação.



Fonte: Pesquisa de campo

O tratamento da captura dos foram submetidos a ferramenta do Excel® procedendo a estatística descritiva e a validação foram submetidos a triangulação dos dados por ocasião das entrevistas.



5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na presente seção evidencia os achados de campo com base na aferição das respostas coletadas dos integrantes componentes dos *settings* de pesquisa e escolhidos como sujeitos da pesquisa ora objeto de registro.

5.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA

O Nordeste é a segunda maior região em produção têxtil no Brasil, sendo o Ceará o estado que mais agrupa municípios envolvidos com a atividade. O aumento da exportação de seus produtos e o lançamento de criações o tornam um grande centro dinâmico da moda.

As principais atividades do polo têxtil cearense podem ser divididas em dois patamares: fabricação e confecção. A fabricação envolve as fases de preparação, tecelagem e acabamentos. Já a confecção inclui apenas duas etapas: confecção de artigos de vestuário e acessórios; fabricação de artigos de malharia e tricô. Essas atividades, apesar de toda a padronização envolvida, evoluem de acordo com as descobertas em tecnologia e sustentabilidade no setor.

As tendências da indústria têxtil do estado perfilam-se: a) tornar-se mais sustentável; b) modernizar o mercado; c) investir na área de serviços; d) apostar na reciclagem; e) personalizar produtos; f) investir nos serviços de publicidade e marketing; g) ampliar o número de consumidores; e h) inovar os recursos tecnológicos.

Dentre os pontos fortes do segmento, salientam-se: a) geração de empregos (envolvendo mais de 200 mil pessoas na região); b) desenvolvimento do mercado local; c) dedicação praticamente exclusiva ao setor; d) produção pulverizada, ou seja, de vários produtores; e) contribuição para a redução das desigualdades sociais e econômicas da região e, por tabela, do país; e e) construção de uma área em potencial para clientes de outras regiões.

5.2 CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS DE PESQUISA

O conteúdo do Quadro 2 exibe a dominância masculina na área financeira da indústria têxtil cearense embora no nível de decisão, o sexo feminino configure maioria, com um percentual de 17% ante os 12,8% do sexo masculino.



Quadro 2. Perfil dos participantes do estudo

Variáveis	Unidades Administrativas				Total
	Vice-Presidência Financeira	Executivo(a) Financeiro(a)	Controller	Diretor(a) Orçamentário(a)	
Gênero					
Masculino	2	6	14	5	27
Feminino	-	8	9	3	20
Total	2	14	23	8	47
Faixa etária					
20 – 30 anos	-	-	3	-	3
31 – 40 anos	-	5	4	5	14
41 – 50 anos	-	2	8	2	12
51 – 60 anos	1	6	4	-	11
Acima de 60 anos	1	1	4	1	7
Total	2	14	23	8	47
Escolaridade					
Graduação	-	1	9	1	11
Especialização	-	3	11	5	19
Mestrado	1	9	3	2	15
Doutorado	1	1	-	-	2
Total	2	14	23	8	47

Fonte: pesquisa de campo

A faixa etária predominante se encontra no intervalo entre 31 e 50 anos, com 55,3%. 31,9% são detentores do título de mestrado embora a especialização predomine abarcando 40,4%.

5.3 REVELAÇÃO DOS ACHADOS

O Quadro 3 sintetiza os dados obtidos juntos os integrantes das unidades da gerência financeira e controladoria. Não obstante, envolve também órgãos em um status hierárquico mais próximo aos decisores da alta cúpula.

Quadro 3. O que pensam os sujeitos de pesquisas das atividades orçamentárias praticadas

Assertivas		1	2	3	4	5	TOTAL
1	As peças orçamentárias são elaboradas a partir da fixação do volume de vendas e, por meio deles, são determinados os volumes de atividade	-	-	3	12	32	47
2	É comum uma alteração no orçamento original para fins de ajustes decorrentes de ações não previstas	-	4	7	29	7	47
3	As receitas e os gastos sofrem alterações sempre que há mudanças nos quantitativos de vendas e produção	5	3	17	13	9	47
4	A medida que passa um mês ou trimestre, período são excluídos do período orçamentário, e o mês ou o trimestre seguintes tomam o seu lugar	2	7	22	12	4	47
5	Na época de elaboração do orçamento há uma discussão de cada uma das atividades da empresa considerando a necessidade ou não de sua existência	14	5	15	8	5	47
6	O detalhamento das peças orçamentárias contempla o nível de cada atividade da empresa	15	6	9	11	6	47
7	O modelo orçamentário utilizado se baseia na utilização de valores obtidos no passado com referência para os fatores futuros	-	-	4	14	29	47
8	Há uma atenção particular na integração do sistema de informação de gestão de riscos com o modelo orçamentário em vigor na empresa	23	6	8	4	6	47
9	O modelo orçamentário adotado na empresa tem a estrutura de uma matriz orçamentária	21	20	6	-	-	47
10	Não há um instrumental orçamentário. No entanto, se define metas e objetivos os quais são reavaliados e alterados	34	9	4	-	-	47
11	A alocação dos recursos é efetivada conforme as necessidades que minimizam os gastos	-	5	9	14	-	47
12	Há um processo de prêmios e recompensas para colaboradores com base em medidores de <i>benchmarking</i> internos e externos	19	17	11	-	-	47

1 – discordo totalmente

2 – discordo

3 – Não discordo nem concordo

4 – concordo



5 – concordo totalmente
Fonte: pesquisa de campo

O Quadro 2 evidencia o orçamento de vendas como orçamento mestre entre as empresas têxteis. Um claro indício de quão a indústria se subordina aos ditames da moda entre os agentes de mercado. 93,6% das respostas à afirmativa 1 reforça tal inferência.

Como afirma um dos indivíduos participantes da pesquisa, “[...] com base em um sistema de inteligência de mercado se busca antecipar a demanda e estimar a capacidade produtiva [...]”. Uma outra participante assim se manifesta, “[...] dimensionar a demanda a qual atrelada a moda, é desafiante primordial para desencadear o processo orçamentário. Mas não se pense que se tem uma equipe de nerd idealizando fórmulas matemáticas brilhantes ou algoritmos complicados. A maioria das vezes nas reuniões de cúpulas, o *feeling* prevalece [...]”.

A afirmativa 2 busca emergir quão flexível é o modelo orçamentário. Embora 76,6% reforçam a natureza de prática de ajustes, a maioria assinala cautela. 29 respostas não concordam na sua plenitude. 14,9% se perfilam reticentes.

No tocante as alterações no volume monetário das receitas e gastos, a maioria, 36,2% se mantêm na precaução e 17% se comportam entre a discordância parcial e total. Pode-se inferir o equilíbrio tênue entre a política de preço e a otimização dos gastos.

A apreciação da afirmativa 4 não só configura a adição de um novo período após a efetivação do último período, mas sobretudo finca o aspecto do ajuste contínuo do modelo orçamentário adotado em 16 empresas. Um percentual de 34% diferindo fortemente do teor da afirmativa 2, quando 36 empresas alegaram flexibilidade no bojo de seus orçamentos.

As afirmativas 5 e 6 se revelam como contrastantes às respostas obtidas no sentido se o rol de atividades e no recinto estrutural das unidades empresariais, são pauta de rubricas orçamentárias. Os percentuais no intervalo de discordância parcial e total nas referidas afirmativas são quase similares. 40,4% na assertiva 5 e 44,7% na assertiva 6.

Nas demais pontuações percentuais as diferenças se mostram marcantes. Os que não concordam e nem discordam cai de 31,9% para 19,9%. O intervalo dos concordantes parcial e integral aumentam 8,5% pontos percentuais entre apreciação das afirmativas 5 e 6.

A ida a campo confirmou que o modelo orçamentário baseado em atividades (OBA) não toma parte no contexto geral de tais companhias têxteis. Os indícios evidenciados apontam o orçamento com base histórico (OBH) conforme explicita a mensuração percentual da assertiva 7.

91,5% das empresas, cerca de 43 empresas se desvelaram praticantes do OBH. A afirmativa 9 também corrobora a mensagem dedutiva consoante o teor da afirmativa 7: cerca de 87,2% das respostas apreendidas no Quadro 2 não concorda parcial e integralmente.

A avaliação capturada da proposição 10 não há dúvida que entre as empresas de fiação e



tecelagem desta investigação, 91,5% se apropriam da lógica orçamentária no bojo dos seus sistemas gerenciais.

A enunciação contida na sentença 11 desvela uma peculiaridade estratégica na otimização de recursos entre as indústrias de fiação e tecelagem: 70,2% primam na qualidade de aporte de recursos financeiros para gerarem gastos compatíveis e ao mesmo tempo permitir fluir fluxos monetários vigorosos no desempenho dos resultados líquidos positivos.

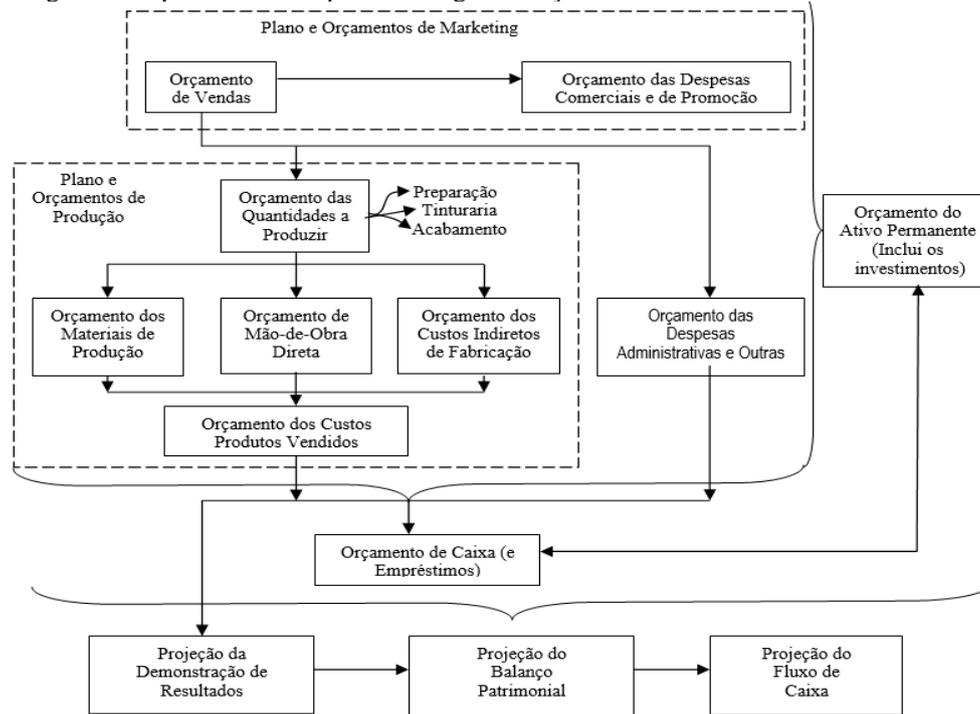
Quanto a questão do risco e da incerteza fazer parte do cômputo orçamentário uma executiva assim se expressou: “[...] há uma margem permitida de erro. A equipe da controladoria procede cenários possíveis. Os gestores da linha de frente têm conhecimento. Mas no fundo a voz da experiência é determinante [...]”. Outro executivo financeiro complementa, “[...] enquanto as vendas correspondem uma espécie de radar, a tesouraria visualiza o termômetro compatibilizando o fluxo de pagamento e as sobras, clareando um cenário mais próximo do esperado [...]”. Uma *Controller* se manifesta destacando a amplitude intervalar entre os indicadores usuais no contexto do processo decisório, “[...] como instruções básicas do C-level, a empresa precisa de agilidade principalmente no acesso aos indicadores-chaves: ROA (Retorno sobre o Ativo), RSPL (Retorno sobre o Patrimônio Líquido), EBITDA (Lucro antes Juros, Impostos, Depreciação e Amortização), ML (Margem Líquida), EVA (Valor Econômico Agregado), ROI (Retorno sobre Investimento) e NSC (Nível de Satisfação do Cliente). Todos esses indicadores consideram uma folga tolerável desnuviando possíveis incertezas e mitigando riscos [...]”.

No que diz respeito de como é estruturado o orçamento de capital, o sujeito de pesquisa (SP39) discorreu “[...] estamos em um mundo impulsionado pela inteligência artificial (IA). No segmento têxtil essa variável se tornou desafiante. O aporte orçamentário para atender a doção de modelos operacionais digitais se firma obrigatório [...]”. A SP 43, foi taxativa, “[...] as tomadas de decisões no âmbito da OPEX sempre são diretas sem muitas complicações. As discussões são puramente técnicas e precisas: vai ou não gerar valor para a empresa? [...]”.

Diante do exposto se foi possível delinear um esboço da modelagem da gestão orçamentária no âmbito da indústria têxtil o qual objeto do ambiente de pesquisa e contemplada na Figura 4.



Figura 4. Esquema modelar possível da gestão orçamentária da Indústria Têxtil cearense.



Fonte: Pesquisa de campo

O desenho esquemático contido na Figura 4 foi calcado considerando o quantitativo de categorias e subcategorias registradas por ocasião da captura das falas nas entrevistas procedidas entre 38 sujeitos de pesquisas participante, quais sejam: a) Categoria 1- Orçamento Operacional: 237; Subcategoria 1A-Orçamento Quantitativo de Produção: 229; Subcategoria 1B-Orçamento de Matérias Primas: 228; Subcategoria 1C-Orçamento de Mão de Obra: 219; Subcategoria 1D-Orçamento de Custos Indiretos de Fabricação: 219; Subcategoria 1E-Orçamento dos Custos Produtos Vendidos: 209; b) Categoria 2- Orçamento de Capital: 254 e c) Categoria 3-Orçamento Financeiro: 286; Subcategoria C1-Orçamento de Caixa: 320; Subcategoria C2-Projeção do Demonstrativo de Resultado: 280; Subcategoria C3-Projeção do Balanço Patrimonial: 208 e Subcategoria C4-Projeção do Fluxo de Caixa: 347.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta investigação buscou entender como se materializavam as práticas das atividades orçamentárias no bojo dos negócios industriais têxteis cearense, haja vista o acesso há 3 estudos em momentos distintos cujos resultados vislumbravam um modelo de gestão um tanto improvisado, o qual incompatível com o tamanho e a importância da indústria no estado.

Recorreu ao questionário para a captura de dados com base na escala de Likert e procedeu-se a triangulação dos dados por meio da entrevista semiestruturada após a conclusão dos dados no referido artefato do questionário.

Apesar da ciência da instabilidade do ambiente e da altíssima concorrência os fatos revelaram



um modelo orçamentário tradicional baseado em dados históricos, ainda que contemplando a integração de dados por meio tecnológicos, se observa uma desarticulação entre os protagonistas das unidades responsáveis por edificar o artefato documental.

Constata ainda um baixo fortalecimento das capacidades dos atores para interpretar e desenhar estratégias inovadoras diante das mudanças estruturais, tecnológicas, produtivas e organizacionais.

A limitação do estudo se configura dada os cometimentos nos comentários e explicação por parte dos sujeitos de pesquisa.

Faz-se necessário um aprofundamento do estudo diante do próprio ambiente organizacional, tentando entender por que a resistência de adotar um plano orçamentário mais robusto e como se retratam em um ambiente BANI.





REFERÊNCIAS

ABIT. Perfil do setor. Relatório, fev. 2024.

BATISTA, C. H. R. Análise de viabilidade econômico-financeira de investimentos: principais técnicas utilizadas pelas empresas da indústria têxtil do estado do Ceará. Monografia (graduação) - Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, 2018.

BENNETT, N.; LEMOINE, G. J. What VUCA means for you. Harvard Business Review, 2014.

BRASIL TÊXTIL 2023. Relatório setorial da indústria têxtil brasileira. São Paulo, v. 23, n. 23, nov. 2023.

BROOKSON, S. Como elaborar orçamentos. São Paulo: Publifolha, 2000.

CASCIO, J. Facing the age of chaos. Institute for the Future, abr. 2020.

COSTA, A. C. R. da; ROCHA, E. R. P. da. Panorama da cadeia produtiva têxtil e de confecções e a questão da inovação. BNDES. Setorial, Rio de Janeiro, n. 29, mar. 2009.

COSTA, A. T. da et al. Processo de mudança do planejamento gerencial e orçamentário em uma indústria têxtil. Revista Mineira de Contabilidade, v. 25, n. 1, jan./abr. 2024.

FEBRATEX GROUP. Saiba tudo sobre a produção têxtil no Ceará. 23 abr. 2019.

FREITAS, M. de M. F. O papel da controladoria no processo de reestruturação de empresa: um estudo de caso de uma indústria do setor têxtil. Monografia (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, 2009.

HREBINIAK, L. G. Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem-sucedida. Porto Alegre: Bookman, 2006.

JUMAAH, A. A.; KARIM, A. D.; KHODARAHMI, B. Investigating the impact of operational budgeting on the performance of textile workshops (case study: Wasit-Iraq textile and weaving factory). World Bulletin of Management and Law (WBML), v. 12, jul. 2022.

KANKHVA, V. Improving the system of budget planning and control at the enterprises of textile industry. Tecnologia da Indústria Têxtil, n. 2, 2018.

KAYSER, M. Mundo VUCA e BANI: o que difere esses conceitos. Consultoria Scopi, fev. 2023.

LIMA, P. A origem econômica da moda. In: Indústria Têxtil. O Povo, Análise, 24 nov. 2018.

MENDES, A. F. 7 erros mais comuns na gestão da indústria têxtil e como evitá-las. Gestão, 21 abr. 2020.

MOORE, N. Previsão orçamentária: 25 princípios para atingir objetivos e metas. São Paulo: Publifolha, 2002.

MOTA, L. A trilha do algodão. In: Indústria Têxtil. O Povo, Análise, 24 nov. 2018.



RAMOS, F. A. S. Gestão de custos e competitividade: um perfil de indústrias têxteis cearenses de médio e grande porte dos ramos de fiação e tecelagem. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Fortaleza, 2000.

TALEB, N. N. Antifragile: things that gain from disorder. New York: Random House, 2012.

TOTVS. Qual é a força da indústria têxtil no Brasil? Conheça a importância e a tecnologia do setor. E-book, 21 fev. 2023.

VALOR ECONÔMICO. Análise setorial – indústria têxtil e de vestuários. São Paulo, jul. 2006.

WELSCH, G. A. Orçamento empresarial. São Paulo: Atlas, 2009.

WELSCH, G. A.; HILTON, R. W.; GORDON, P. N. Budgeting: profit, planning and control. 5. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

ZOKIROV, A. A. U. Improving strategic planning in textile enterprises. The American Journal of Management and Economics Innovations, v. 3, n. 5, jun. 2021.