



Prática e a Modelagem de Gestão Orçamentária na Indústria de Fiação e Tecelagem Cearense

Área Temática: Contabilidade Gerencial e de Custos - CGC

DOI: <https://doi.org/10.29327/1680956.11-49>

Francisco Isidro Pereira

Universidade Federal do Ceará

isidro@ufc.br

Resumo

Este estudo tem como objetivo evidenciar as características das atividades orçamentárias nas indústrias têxteis do Ceará. A pesquisa foi motivada pela recorrência de resultados semelhantes em três estudos realizados em momentos distintos, os quais apontam para a persistência de práticas orçamentárias marcadas pelo improviso. A amostra foi composta por 47 empresas, sendo os dados coletados por meio de questionário e entrevistas semiestruturadas, com triangulação dos resultados. A investigação ocorreu entre 2023 e 2024, e os participantes foram gestores responsáveis pelas áreas orçamentárias. Os resultados revelaram que, apesar da consciência sobre o ambiente instável e competitivo, predomina ainda o modelo orçamentário tradicional, baseado em dados históricos.

Palavras-chave: Tecelagem. Gestão Orçamentária. Fiação.

1 INTRODUÇÃO

O setor de fiação e tecelagem destaca-se como um dos pilares da economia industrial do estado do Ceará. Inserido na cadeia da moda, o segmento se fortalece com o apoio de um considerável número de agentes institucionais que integram a indústria têxtil no Nordeste brasileiro.

Nas últimas décadas, as empresas passaram por mudanças significativas, tanto em termos tecnológicos quanto organizacionais. A capacidade de adaptação às transformações estruturais e à volatilidade do mercado tornou-se essencial, sobretudo diante de eventos de grande impacto, como a pandemia de COVID-19.

Essas transformações exigem das organizações instrumentos de gestão que permitiram maior precisão, agilidade e sensibilidade às mudanças do ambiente. Nesse contexto, o orçamento corporativo assume papel estratégico como ferramenta de antecipação e resiliência, sendo considerado um mecanismo de “antifragilidade”, conforme proposta de Taleb (2018).

Apesar disso, estudos anteriores como os de Ramos (2000), Freitas (2009) e Batista (2018) revelam fragilidades persistentes na gestão orçamentária das empresas têxteis cearenses. Tais pesquisas indicam restrições na utilização de ferramentas modernas de controle e na adoção de técnicas gerenciais atualizadas.

Batista (2018), por exemplo, identificou que, mesmo diante da crescente exigência por inovação, sustentabilidade e eficiência econômica, as empresas do setor continuavam adstritas ao uso de métodos tradicionais de avaliação de investimentos. Da mesma forma, Kankhva (2018) apontou a baixa eficiência do planejamento e controle orçamentário na indústria têxtil, propondo a adoção de algoritmos de otimização como solução.

Com base nesse panorama e considerando os desafios recentes, como os provocados pela pandemia de COVID-19, formulou-se a seguinte questão de pesquisa: Como se caracterizam as atividades orçamentárias nas indústrias de fiação e tecelagem do Ceará? Descortinando como objetivo evidenciar o modelo de gestão orçamentária adotado por estas empresas, à luz de suas características operacionais, do contexto competitivo e das exigências por eficiência e sustentabilidade. O tracejado analítico parte do pressuposto de que, em um ambiente global marcado pela volatilidade e pela transformação digital, compreender as práticas orçamentárias pode revelar aspectos estruturantes da maturidade gerencial do setor.

Além disso, destaca-se a relevância econômica do setor no estado: o Nordeste concentra uma ampla malha produtiva têxtil, com destaque para o Ceará, que abriga cerca de 40% dos municípios envolvidos com essa atividade na região (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).

Em relação ao comércio exterior, no decênio 2012 a 2022, o crescimento médio percentual atingiu 2,3%. Entre os segmentos, o vestuário apresentou crescimento expressivo, com uma taxa média de 2,8% ao ano, superando outros elos da cadeia (Brasil Têxtil, 2023).

No contexto brasileiro, a indústria têxtil e de confecção se destaca por sua relevância. De acordo com a Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT, 2024), o setor faturou R\$ 193,2 bilhões em 2022, representando um aumento de 1,68% em relação ao ano anterior. O Brasil se desponta entre os quatro maiores produtores mundiais de malhas, com um parque industrial composto por cerca de 2,3 mil unidades produtivas formais.

Em 2022, o setor têxtil brasileiro empregou 18,2% do total de trabalhadores da indústria de transformação e foi responsável por 6,6% do valor total da produção industrial do país (ABIT, 2024). A maior concentração dessas atividades está localizada na região Sudeste que respondeu por 40,3% da produção têxtil nacional naquele ano.

Os investimentos em máquinas e equipamentos, embora tenham registrado retração de 12,3% no ano de 2022 em relação a 2021, apresentaram crescimento acumulado de 25,4% entre 2018 e 2022 demonstrando uma renovação contínua nos ativos de capital (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%.

Frente aos desafios emergentes, os especialistas delineiam cinco direções estratégicas para fortalecer o setor:

- a) Valorização do bem-estar: os consumidores pós-pandemia priorizam qualidade de vida, o que se reflete nas escolhas de moda e estilo;
- b) Automação e produtividade: a indústria 4.0 torna-se essencial para padronizar processos, reduzir mão de obra e desperdícios;
- c) Compromisso ESG: práticas ambientais, sociais e de governança são cada vez mais exigidas por consumidores e investidores;
- d) Tecnologia 3D: a impressão tridimensional amplia a capacidade de inovação nas etapas de design e produção;
- e) Sustentabilidade: há uma tendência crescente na adoção de matérias primas ambientalmente responsáveis, como algodão orgânico, visando minimizar o impacto ecológico da indústria.

Esses movimentos demonstram que o setor têxtil global e nacional está em processo de reconfiguração diante das transformações socioeconômicas e ambientais, o que exige uma reavaliação de seus modelos de gestão, inclusive no campo orçamentário.

3 A GESTÃO ORÇAMENTÁRIA NO CONTEXTO DOS NEGÓCIOS TÊXTEIS

A cadeia produtiva têxtil inicia-se com a transformação das fibras em fios nas fábricas de fiação, os quais são posteriormente utilizados nas unidades de tecelagem para a produção de tecidos planos ou de malha. Após o acabamento, os produtos seguem para a confecção, chegando ao consumidor final sob a forma de vestuário ou artigos para o lar: cama, mesa, banho, decoração e limpeza. Além disso, há também aplicações industriais, como filtros, componentes automotivos, embalagens e outros produtos específicos (costa e Rocha, 2009; Lima e Mota 2018).

O setor mantém interface com outras indústrias, como a química – devido à necessidade de insumos para tratamento de fibras e tecidos – e a de bens de capital, dada a relevância de maquina e equipamentos ao longo de toda a cadeia produtiva.

Conforme apontado pela 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.

Essas falhas gerenciais sugerem que, mesmo com o avanço das tecnologias de informação e automação, os gargalos persistem, como já apontada por Costa e Rocha (2009).

Reforçando as assertivas em torno da discussão teórica sobre orçamento corporativo, Costa *et al.* (2024), Hrebinia (2006) e Zokirov (2021). enfatizam 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.

Em cenários marcados por vulnerabilidades, incertezas, complexidades e ambiguidades, a literatura enfatiza a importância crescente de sistemas orçamentários robustos e flexíveis. Kankhva (2018), por exemplo, propõe princípios para otimização da gestão orçamentária no têxtil: 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), que destaca, a necessidade de estrutura, previsibilidade e coordenação nos processos orçamentários.

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.

Diante disso, o orçamento assume papel estratégico, sendo não apenas um mecanismo de controle financeiro, mas também uma forma de articular planejamento, desempenho, adaptabilidade e coordenação interdepartamental. 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

A presente investigação assumiu caráter qualitativo, em virtude da natureza sensível das informações orçamentárias no setor têxtil e da dificuldade de acesso às empresas participantes. Desde o delineamento do projeto, observou-se a complexidade no contato com os ambientes empresariais (settings) e com os participantes, especialmente diante da dinâmica competitiva do setor e do caráter estratégico das informações de gestão.

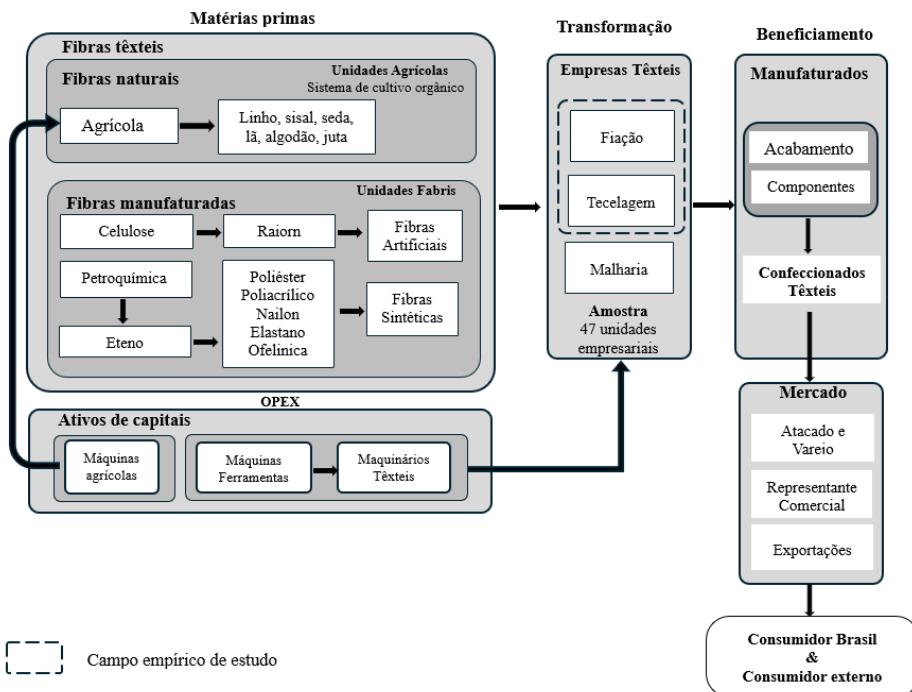
Para viabilizar a pesquisa, foram realizados contatos preliminares com a Federação das Indústrias do Estado do Ceará (FIEC) e com o Sindicato da Indústria de Fiação e Tecelagem (SINDITÊXTIL). Mesmo com o apoio institucional, foi necessário acionar redes pessoais do pesquisador para acesso ao campo empírico.

A seleção da amostra baseou-se em levantamento realizado via plataforma ECONODATA, a partir do qual identificaram-se 75 empresas têxteis localizadas na Região Metropolitana de Fortaleza (RMF). Destas, foram selecionadas 47 empresas pertencentes ao segmento de transformação — etapa considerada estratégica na cadeia têxtil, por envolver a produção de fios e tecidos.

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

A Figura 1 representa graficamente a estrutura da cadeia têxtil cearense e destaca o campo empírico da pesquisa.

Figura 1 - A cadeia da indústria têxtil cearense e o campo empírico de estudo



Fonte: Pesquisa de campo

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 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 de acordo com o nível organizacional dos participantes.

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	

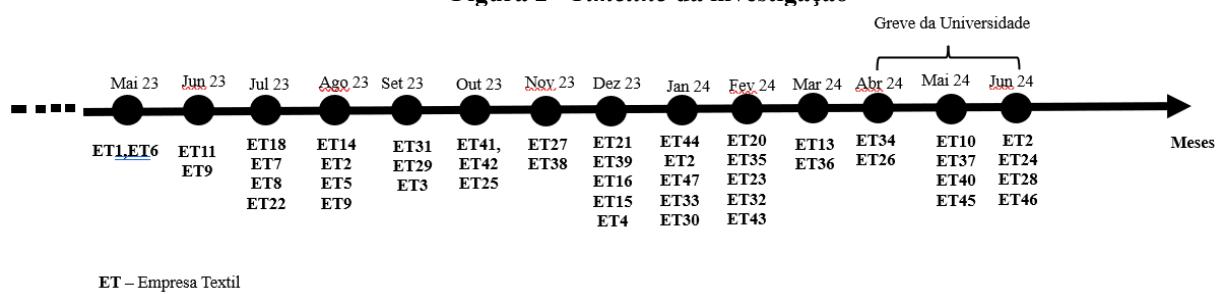
Fonte: Pesquisa de campo

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 2, cujo período de coleta estendeu-se por 14 meses, entre 2023 e 2024.

Figura 2 - 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 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				
	Vice-Presidência Financeira	Executivo(a) Financeiro(a)	Controller	Diretor(a) Orçamentário(a)	Total
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%.

Esses dados revelam uma amostra qualificada e com experiência profissional, o que contribui para a validade das informações coletadas sobre a prática orçamentária nas empresas

5.3 Revelação dos achados

O Quadro 3 sintetiza os dados obtidos juntos os integrantes das unidades da gerência financeira e controladoria. Corresponde as respostas às 12 afirmativas do questionário, analisadas por meio da escala de Likert. A seguir, apresentam-se os principais destaques:

- A afirmativa 1: 93,6% dos participantes concordaram que o orçamento de vendas é o elemento central do processo orçamentário nas empresas, evidenciando a forte influência da sazonalidade da moda e da demanda de mercado sobre o planejamento financeiro. 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 e 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 [...]”.

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

Legenda: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Não discordo nem concordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo totalmente

Fonte: Pesquisa de campo

- b) Afirmativa 2: Embora 76,6% tenham afirmado que seus modelos orçamentários são flexíveis, observa-se certa cautela na adoção de ajustes ao longo do período orçamentário. Um total de 29 participantes não concordou plenamente, enquanto 14,9% mantiveram posição neutra.
- c) Afirmativa 3: Questionados sobre a capacidade de alteração de receitas e despesas orçadas, 36,2% se mostraram conservadores. Outros 17% demonstraram resistência a mudanças, indicando um possível conflito entre a política de preços e a otimização dos gastos.
- d) Afirmativa 4: Apenas 34% afirmaram adotar práticas de atualização contínua do orçamento com base em novos períodos. Esse dado é contraditório com o percentual elevado que declarou adotar modelos flexíveis (afirmativa 2), sugerindo uma flexibilização mais teórica do que prática.
- e) Afirmativas 5 e 6: Ambas investigaram o grau de detalhamento das atividades e a estrutura das rubricas orçamentárias. As discordâncias foram expressivas: 40,4% e 44,7%, respectivamente, indicam ausência de uniformidade no registro das atividades e alocação de custos.

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.

- f) Afirmativa 7: Revelou que 91,5% das empresas utilizam predominantemente o modelo orçamentário baseado em histórico (OBH), em detrimento de modelos como o orçamento baseado em atividades (OBA). Isso demonstra resistência à modernização metodológica.
- g) Afirmativa 9: Complementando o resultado anterior, 87,2% dos respondentes discordaram da ideia de que outras metodologias são praticadas além das documentadas no orçamento. Tal resultado reforça a permanência de métodos tradicionais.
- h) Afirmativa 10: Indica que 91,5% dos profissionais reconhecem a importância do orçamento como ferramenta de gestão integrada, inserida nos sistemas corporativos.
- i) Afirmativa 11: Mostra que 70,2% dos respondentes valorizam a aplicação de recursos financeiros de forma compatível com os resultados esperados, priorizando fluxos monetários consistentes e desempenho positivo.

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 [...]”.

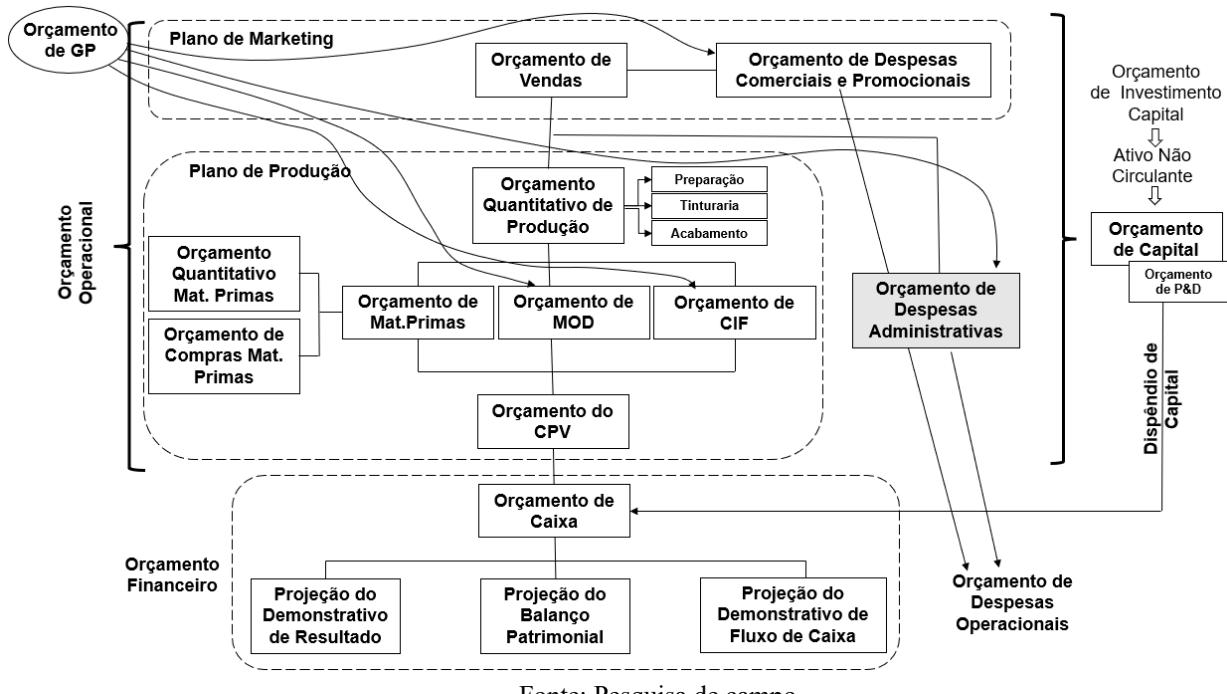
No que diz respeito de como é estruturado o orçamento de capital, o sujeito de pesquisa (SP39) discorreu “[...] estamos em um mundo impulsionado pela inteligência artificial (IA). No segmento têxtil essa variável se tornou desafiante. O aporte orçamentário para atender a doção de modelos operacionais 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 3.

Em síntese, os resultados apontam para uma realidade marcada por: a) Forte dependência de dados históricos; b) Pouca adoção de práticas orçamentárias contemporâneas; c) Desalinhamento entre áreas; d) Baixa integração entre planejamento e execução; e e)

Reconhecimento da importância do orçamento, mas com limitações estruturais e culturais para sua plena aplicação estratégica.

Figura 3 – Esquema modelar possível da gestão orçamentária da Indústria Têxtil do Ceará



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

O presente estudo teve como objetivo compreender como se caracterizam as atividades orçamentárias no contexto das indústrias de fiação e tecelagem cearenses. A investigação partiu da constatação, em estudos anteriores, da permanência de práticas orçamentárias improvisadas ou desestruturadas, o que contrasta com a relevância econômica e produtiva do setor no estado.

Com base em uma abordagem qualitativa, foram aplicados questionários com escala Likert e conduzidas entrevistas semiestruturadas junto a profissionais das áreas financeira e de

controladoria de 47 empresas. Os dados foram analisados com apoio da triangulação metodológica, garantindo robustez à interpretação dos achados.

Os resultados evidenciaram a predominância de um modelo orçamentário tradicional, centrado no histórico de receitas e despesas, ainda que haja algum grau de integração tecnológica no processo. Verificou-se, contudo, uma limitada articulação entre os setores responsáveis pela elaboração do orçamento e uma baixa utilização de metodologias mais modernas, como o orçamento baseado em atividades (OBA).

Mesmo em um ambiente reconhecidamente volátil, competitivo e sujeito a disruptões — como evidenciado pelas transformações estruturais, tecnológicas e pela recente crise sanitária — o setor ainda demonstra resistência à adoção de estratégias orçamentárias mais flexíveis e proativas.

Outro ponto crítico diz respeito à limitada capacidade dos atores organizacionais em traduzir os desafios do ambiente em respostas orçamentárias inovadoras. Apesar de reconhecerem a importância do orçamento como ferramenta gerencial, a prática ainda revela lacunas significativas em termos de alinhamento estratégico, participação integrada e modelagem avançada.

A principal limitação do estudo reside nas restrições observadas durante as entrevistas, com comentários mais breves do que o esperado, o que pode ter afetado a profundidade de algumas análises qualitativas.

Diante disso, recomenda-se o aprofundamento da pesquisa em contextos organizacionais mais específicos, a fim de investigar as causas da resistência à adoção de modelos orçamentários mais robustos e analisar, com maior profundidade, os efeitos do ambiente BANI sobre a lógica de planejamento das empresas do setor têxtil.

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*. UFC/FEAAC, 2018.

Bennett, N. and 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*. apr. 2020.

Costa, A. C. R. da e 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.* 23.04.2019.

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.* UFC/FEAAC. 2009.

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

Jumaah, A. A.; Karim, A. D. E 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. 201).

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.* 24.11.2018.

Mendes, A. F. 7 erros mais comuns na gestão da indústria têxtil e como evitá-las. *Gestão.* 21.04. 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.* 24.11.2018.

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.* Unifor. 2000.

Taleb, N. N. *Antifragile:* things that gain from disorder. New York: Randon House, 2012.

Totvs. Qual é a força da indústria têxtil no brasil? Conheça a importância e a tecnologia do setor. *E-book.* 21.02.2023.

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. E 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 30. 2021.