

## UTILIZAÇÃO DO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO COMO APOIO A TOMADA DE DECISÃO EM EMPRESAS COMERCIAIS: UM COMPARATIVO DE 2004 E 2016

### USING THE BUDGETARY PROCESS TO SUPPORT DECISION-MAKING IN BUSINESS COMPANIES: A 2004 AND 2016 COMPARATIVE

Jane Werle Techio<sup>1</sup>

Taciana Mareth<sup>2</sup>

Nelson Guilherme Machado Pinto<sup>3</sup>

#### RESUMO

O objetivo do presente estudo foi identificar o comportamento das empresas comerciais em relação à utilização do processo orçamentário em 2004 e 2016. Para identificação da amostra, definiram-se dois critérios: empresas com mais de dez anos de atividade e situadas na zona urbana do município de Fortaleza dos Valos - RS. Em 2004 foram identificadas 28 empresas comerciais. Já, em 2016, somente 20 das 28 que compunham a amostra inicial, ainda permanecem em atividade. Para atingir o objetivo proposto foi aplicado um questionário aos gestores. A pesquisa utilizou o método de levantamento ou survey e se classifica como descritiva. Na pesquisa de 12 anos as empresas que predominavam eram as médias e as que mais orçavam suas atividades já eram as pequenas. Por fim, observou-se que a maioria dos empresários tem consciência de que, nos dias de hoje, a informação certa na hora certa é cada vez mais importante para o sucesso empresarial, e que muitas vezes estas informações podem estar dentro da empresa e ao alcance do empresário, porém, não são buscadas ou obtidas pela grande parte dos empreendedores, que muitas vezes não tem conhecimento dos benefícios de um orçamento.

**PALAVRAS-CHAVE:** Empresas comerciais. Orçamento. Planejamento.

#### ABSTRACT

The objective of this study was to identify the behavior of commercial companies in relation to the use of the budget process in 2004 and 2016. To identify the sample, two criteria were defined: companies with more than ten years of activity and located in the urban area of the municipality Of Fortaleza dos Valos. In 2004, 28 commercial companies were identified. Already, in 2016, only 20 of the 28 that comprised the initial sample, still remain in activity. To reach the proposed goal, a questionnaire was applied to the managers. The research used the method of survey or survey and is classified as descriptive. In the 12-year survey, the

<sup>1</sup> Contadora efetiva na Câmara Municipal de Vereadores de Boa Vista do Ingra – RS, Mestranda no Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Especialista em Docência do Ensino Superior pelo Instituto Prominas, MBA Executivo em Gestão Pública pelo Instituto Prominas, Graduada em Ciências Contábeis Universidade de Cruz Alta (UNICRUZ). E-mail: jane\_techio@hotmail.com

<sup>2</sup> Professora Assistente da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), Doutora em Engenharia de Produção pela Pontifícia Universidade Católica (PUC) do Rio de Janeiro, Mestra em Ciências Contábeis pela UNISINOS e Graduada em Ciências Contábeis pela UNICRUZ. E-mail: tacionamareth@yahoo.com.br

<sup>3</sup> Professor Adjunto do Departamento de Administração da UFSM e dos Programas de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas (PPGOP) e de Administração Pública (PPGAP) da UFSM, Doutor em Administração pela UFSM, Mestre em Administração pela UFSM e Graduado em Administração pela UFSM. E-mail: nelguimachado@hotmail.com

companies that predominated were the averages and those that most budgeted for their activities were already small. Lastly, it was noted that most entrepreneurs are aware that today, right information at the right time is increasingly important to business success, and that often this information can be inside the company and The entrepreneur's reach, however, is not sought or obtained by most entrepreneurs, who are often unaware of the benefits of a budget.

**KEYWORDS:** Commercial enterprises. Budget. Planning

## 1. INTRODUÇÃO

A prática orçamentária não é uma característica que privilegia apenas o ser humano, pois até mesmo os animais, como é o caso das formigas armazenam comida durante o verão para não passarem fome nos longos invernos. “Orçar é uma das práticas mais antigas realizada pelo ser humano. A origem da palavra orçamento vem das antigas civilizações romanas havendo indícios dessa prática até mesmo antes da origem do dinheiro” (Lunkes, 2003, p.35). Conforme Tung (1994) o orçamento engloba todos os sistemas e organizações das empresas e pode ser definido de forma genérica, como sendo a apresentação dos resultados antecipados de um plano, projeto ou estratégia.

O orçamento constitui virtualmente a espinha dorsal de todo sistema de planejamento financeiro, é uma peça de apoio à gestão e, segundo Welsch (1973, p. 27) “é importante para as empresas, pois consiste em um plano administrativo que abrange todas as fases das operações para um futuro definido. É uma expressão formal das políticas, planos, objetivo e metas, estabelecidos pela alta administração para a empresa como um todo”. Mais do que isso, o processo orçamentário pode ser um aliado, modificando a forma de atuação e competição da empresa, permitindo identificar os verdadeiros obstáculos e oportunidades de crescimento (WELSCH, 2012)

Se orçamento é um plano de atividades futuras, diante da turbulência e complexibilidade imposta pelo mercado e gerada pela nova era econômica que se acentuou a partir dos anos noventa no Brasil, torna-se imprescindível para as empresas, que pretendem permanecer no ramo dos negócios, o uso de técnicas orçamentárias. Atualmente grandes empresas fazem uso de técnicas sofisticadas e eficientes, porém, os gestores de empresas menores não dispõem de recursos ou ainda não se conscientizaram de que em meio à turbulência e competitividade do mercado, um dos principais motivos do fechamento das empresas é a falta de planejamento.

Estudos como os desenvolvidos por Viscione (1984), Huck e McEwen (1991), Sarquis e Ikeda (2009) e King, Clarkson e Wallace (2010) revelam a importância de um processo orçamentário para sobrevivência das micro e pequenas empresas, contudo a escassez de recursos e de conhecimento pode contribuir para a não utilização do processo orçamentário por essas empresas.

Segundo dados fornecidos pelo SEBRAE 2012, 23,4% das empresas que abrem todo ano no Brasil, encerram suas atividades antes de completar 2 anos de vida. Neste sentido esse trabalho pretende identificar quais empresas do setor de comércio sediadas na área urbana no município de Fortaleza dos Valos - RS utilizam técnicas orçamentárias e para que o fazem e também qual o índice de mortalidade destas em um intervalo de tempo de 12 anos. A presente pesquisa foi realizada no ano de 2004 e em 2017, portanto 12 anos depois, foi reaplicada nas mesmas empresas com o intuito de identificar seu comportamento e evolução perante o assunto orçamento, nesse interstício de tempo.

Justifica-se então, a realização desse trabalho uma vez que, geralmente as micros e pequenas empresas surgem do empreendedorismo de seus proprietários que tem como grande

fator de diferenciação o conhecimento da área e a capacidade de gerenciar o negócio. Empresas que surgem dessa maneira geralmente não fazem uso de técnicas gerenciais avançadas em especial de um sistema de controle orçamentário, realizando suas atividades apenas conforme a demanda.

Consciente de que esta é a realidade do Município de Fortaleza dos Valos onde grande parte das empresas são micros, pequenas e médias, torna-se importante a realização deste trabalho nessa área, pois uma organização precisa ter um controle orçamentário de suas atividades para poder atingir seus objetivos em um mercado dinâmico e globalizado.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo alguns pesquisadores como Schmidt (2000), os primeiros indícios da contabilidade tiveram seu surgimento em meados do ano 4.000 a.C na civilização sumério-babilonense coincidindo com a invenção da escrita. As primeiras anotações eram feitas em termos físicos, pois somente haviam trocas, fazendo com que sua evolução fosse bastante lenta. Em 1.100 a.C, este quadro se alterou, por ocasião do surgimento da moeda. Nos séculos XIII e XVII a atividade econômica e mercantil era muito importante, fato que contribuiu para a evolução e consideração da contabilidade como ciência social, da mesma forma contribui para o surgimento e domínio das escolas de contabilidade, principalmente a italiana. Já em 1494 o Frei Luca Pacioli publicou o primeiro livro da área, com ensinamentos sobre o método das partidas dobradas, sendo o grande divulgador de tal.

Como mencionado na NBC T 1 (Conselho Federal de Contabilidade), as informações contábeis devem ser revestidas de atributos como confiabilidade, tempestividade, compreensibilidade e comparabilidade. São expressas por diferentes meios como as demonstrações, documentos, livros, listas, notas explicativas, pareceres, laudos ou quaisquer meios utilizados no exercício profissional ou previstos em legislação.

Como é sabido, a contabilidade, é uma ciência social cujo objeto é o patrimônio provida de informações que são destinadas aos mais diversos tipos de usuários e setores de uma empresa, e que ao longo do seu desenvolvimento as técnicas e procedimentos de análise contribuíram para possibilitar o uso de dados contábeis como ferramenta de informação. Possui, então, como diz Vasconcelos (2004, p. 55), “ferramentas gerenciais que permitem acompanhar a dinâmica empresarial e a evolução dos negócios, sendo estas, um imperativo de excelência na gestão”. Busca por meio da tomada, quantificação, classificação, registro, sumarização, demonstração, análise e relato das mutações sofridas pelo patrimônio da entidade, a geração de informações seguras qualitativas e quantitativas tanto em termos físicos como monetários (TRISTÃO, 2000).

Neste sentido Padoveze (2002) cita que a contabilidade conclui seu ciclo como ferramenta de apoio à gestão através das técnicas de orçamento e projeção sendo o orçamento o ponto culminante do processo de gerenciamento. Tais ferramentas geradoras de informações contábeis como é o caso do orçamento, são subsistemas da contabilidade, uma vez que cada uma evidencia um tipo de informação.

Conforme Petty, *et al* (1998) a pressão exercida pela globalização para com as empresas tem contribuído com as constantes fusões que vêm acontecendo entre estas, tornando-as cada vez maiores. Porém, o que ainda predomina no mercado brasileiro são as empresas de portes menores representando a imensa maioria de 98% (SEBRAE, 2007). Entretanto, de cada cem empresas abertas no país, 48 encerram suas atividades em três anos (IBGE, 2010). Entre as principais razões para a mortalidade precoce das empresas estão a falta de planejamento e descontrole na gestão.

Segundo o SEBRAE, em 2014 as cercas de 9 milhões de micro e pequenas empresas são responsáveis por 27% do PIB nacional, 52% dos empregos com carteira assinada e 40%

dos salários pagos. O SEBRAE destaca ainda que em 10 anos os valores gerados pelos pequenos negócios saltaram de 144 bilhões para 599 bilhões.

Conforme afirmações de Barbieri (1998), as pequenas empresas contribuem de forma única para a economia, com geração de empregos e inovações. Gonçalves (2004) acrescenta ainda, que os pequenos empresários são responsáveis pelo crescimento do país, visto que movimentam uma série de investimentos dentro do mercado doméstico. Percebe-se então, que as pequenas empresas contribuem inquestionavelmente para a formação de empregos e bem-estar econômico da nação.

Segundo o ex-presidente do CFC, Alcedino Gomes Barbosa (CFC, 2002, p. 10)

[...] a sobrevivência de uma empresa está relacionada à capacidade de antever cenários adversos e realizar mudanças rápidas a fim de se adaptar a realidade, e sendo assim, a escrituração contábil é fundamental para orientação dos gestores na hora da tomada de decisões, tornando-se inútil escrever sem apreender informações valiosas para o gerenciamento da empresa.

A contabilidade atual pode ser dividida em dois grandes grupos: a gerencial e a financeira. Embora possuam vários pontos em comum, pode-se salientar que evidenciam informações para diferentes propósitos e destinadas a diferentes usuários. Os relatórios gerenciais, por exemplo, tem uma origem mais subjetiva e sujeita a juízo de valor, válida, relevante e acurada sendo destinados a funcionários, administradores e executivos, tendo o objetivo principal de facilitar o planejamento, controle, avaliação de desempenho e tomada de decisões internamente. Já a financeira tem como público alvo, os usuários externos bem como internos, com o objetivo de facilitar a análise financeira para as necessidades dos usuários externos. Seus dados são de origem objetiva, auditável, confiável, consistentes e precisos (PADOVEZE, 1997).

Porque e para que planejar e controlar? Essas duas práticas tão antigas e rotineiras em todas as ações de nosso dia - a - dia, quando levadas para dentro das organizações, podem ser um fator chave para o diferencial das mesmas. Conforme ensinamento de Sobanski (1994, p. 16-17), “Planeja-se para que, através do controle orçamentário, seja possível responder a questões do tipo: Como estamos indo? Em que vamos bem ou mal? E o que é preciso fazer para melhorar?”. Saber em que investir e manter investimentos hoje e no futuro, para administrar situações excepcionais, para integrar, coordenar e conscientizar as pessoas e unidades da empresa a cerca de seus objetivos e metas bem como, para enfrentar imprevistos, fazendo com que as pessoas trabalhem pelas causas oportunas a empresa.

O planejamento é o processo que antecede a elaboração do orçamento, iniciando pela análise criteriosa das perspectivas do negócio fixando as ações a serem executadas, ações estas que nascem após um estudo de cenário, não sendo, portanto, o planejamento, um ato isolado, mas abrangendo o contexto em que os orçamentos são utilizados numa empresa. Souza (2007) destaca que o processo de planejamento e orçamento está no coração da gestão de desempenho na maioria das organizações e deveria contribuir como uma ferramenta de vantagem competitiva. Entretanto, Oliveira (2007) afirma que esta é uma metodologia administrativa que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, e que visa o maior grau de interação com o ambiente, no qual estão os fatores externos não controláveis pela empresa.

A partir disso, Welsch (1996) diz que todo planejamento para ser completo, uniforme e ter razão de ser, precisa de ações necessárias que controlem os objetivos, planos, metas, políticas e padrões estabelecidos para que sejam obedecidos, devendo ser feito de forma sistemática e coerente antes do momento da ação para que se preciso, haja tempo para

modificações das ações de forma a garantir a qualidade da administração. Welsch (1996) afirma ainda que apesar de o planejamento e o controle de resultados estarem relacionados com a contabilidade, não podem classificar-se como técnica contábil, pois se trata de um sistema administrativo envolvendo numerosas técnicas de administração tais como: análise de fluxo de caixa, custo-padrão, controle de estoque e de produção entre outros.

Depois de planejadas as ações a serem executadas é hora de quantificar o planejamento e controle, identificando responsabilidades na implementação das ações, isso nada mais é do que o orçamento, extensão do planejamento que é realizado de acordo com as diretrizes e objetivos fixados no planejamento (VASCONCELOS, 2004).

## 2.1. IMPORTÂNCIA E OBJETIVOS DO ORÇAMENTO

Mediante conceitos estudados sobre orçamento é possível dizer, que este é a expressão de um plano administrativo de ações futuras, que podem ser implantadas em um ciclo de 12 meses, ou seja, de janeiro a dezembro ou ainda para um ou três meses, que engloba todos os sistemas e organizações da empresa, para determinado período (TUNG, 1994). Conjunto de expressões quantitativas e qualitativas abrangendo aspectos financeiros e não financeiros, sendo a manifestação formal das políticas, metas, objetivo e planos estabelecidos pela alta administração (LUNKES, 2003). Este poderá assumir diversas formas, permitindo a apuração do resultado por diversas áreas de responsabilidade sem impor limites para cercear a liberdade de expressão, mas, sim, promover a eficácia operacional. O orçamento “não deve ser visto como um plano de negócio, isso porque ele é apenas um meio para se chegar a um fim, um instrumento usado pela gestão para controlar custos e despesas além de acompanhar investimentos e geração de receitas” (VASCONCELOS, 2004, p.58).

Vasconcelos (2004) fala que por criar um certo comprometimento com a missão e os objetivos da empresa, o orçamento tem o objetivo de atingir maior eficiência nas diferentes atividades empresariais, com base nos recursos aplicados. Dar embasamento ao gestor no sentido de orientar suas ações, fazendo com que este adquira o hábito de realizar estudos prospectivos para detectar fatos que possam vir a implicar no processo decisório, servindo ainda como ponto de referência para avaliação do desempenho, além de estabelecer metas específicas e planos para que estas sejam atingidas.

Perante tantos objetivos que possui o orçamento, o de fornecer subsídios coerentes para a tomada de decisões, necessárias para o gerenciamento das atividades empresariais, talvez seja o mais relevante, visto que tais informações servem de base para o início e desenvolvimento de uma boa atividade orçamentária. Visando atender tal requisito e considerando que o que determina as características e relevância do orçamento são as necessidades específicas a que ele deve atender, este precisa conter alguns pontos básicos. Um grau de acerto dentro dos padrões, adaptabilidade ao ciclo operacional da empresa e capacidade de identificar pontos deficitários, indicando decisões corretivas imediatas são os itens principais a serem observados (TUNG, 1994).

## 2.2. VANTAGENS E DESVANTAGENS

A implementação do orçamento fornece vantagens à empresa que ultrapassam o setor financeiro, chegando nos mais diversos pontos do ambiente empresarial envolvendo pequenos e grandes assuntos. Embora o orçamento tenha sofrido algumas inovações em relação a forma de utilização através dos anos, ele permanece inalterado em relação a incorporação de novas medidas de desempenho. A falta de melhorias significativas na forma de concepção e utilização deixa o orçamento a mercê de muitas críticas por parte dos executivos e estudiosos (BORNIA; LUNKES, 2009).

Algumas vantagens e contribuições são destacadas como: estabelece metas e objetivos claros, pode ser utilizada como base para futuras avaliações de desempenho, prove uma forma de comunicação gerencial acerca de planos, força os gerentes a pensar em ações para o futuro, evitando que estes na ausência do orçamento, gastem esforços nas ações do dia a dia; prove uma forma de alocar recursos, pode evitar o surgimento de potenciais restrições, coordena as atividades por meio da integração dos planos nas várias áreas e auxilia que estes estejam na mesma direção, define responsabilidades aos diversos departamentos, estabelece expectativa definidas, é um instrumento de controle operacional, desenvolve a sofisticação da gestão em seu uso, gera flexibilidade administrativa e prevê a elaboração de um plano realista de vendas (GARRISON; NOREEN, 2000; OLIVEIRA; PEREZ JR; SILVA, 2010; WELSCH, 2012). Orçamento é um poderoso instrumento de avaliação das políticas de vendas, produção e investimentos (Nery, 2004) possibilitando ainda o planejamento de fluxo de caixa e de custo fabril.

Embora o orçamento proporcione, quase sempre, vastas e variadas vantagens à empresa, não é tão perfeito a ponto de não ter alguma desvantagem. Fala-se que um processo orçamentário mal estruturado pode ocultar em demasia dados importantes referentes a custos e receitas, visto que, essas informações não passam de estimativas, o que não induz certeza, podendo inviabilizar a concretização de alguns projetos. Nota-se também que a implementação de um orçamento requer tempo, dedicação, paciência participação de todos os setores e dinheiro. Dessa forma, Lunkes (2003) e Frezatti (2000) acrescentam que o orçamento considera dados difíceis de serem estimados como impulsos da clientela, juros, e níveis de aceitação, o que poderá ser comprometedor para a empresa. Sabe-se ainda, que o sucesso ou fracasso dessa peça orçamentária depende também do método utilizado.

O orçamento poderá não surtir resultado devido a alguns fatos relacionados à empresa como: uma estrutura organizacional e sistema de custeio inadequados, falta de apoio da cúpula da empresa, falta de flexibilidade, técnicas rudimentares de previsão, detalhes excessivos, uso de tendências históricas, presa ou demora na implementação e avaliação, falta de previsão para fatores macroeconômicos, e supervisão e administração deficientes (TUNG, 1994).

Marion (2002, p. 83) enfatiza sete “pecados capitais” que lavam empresas a falência e um deles é o orçamento. “[...] é preciso calcular os gastos e assim fazer uma estimativa do faturamento. Além disso, deve-se calcular o que vai ser reservado”. Devido a isso, a população ligada ao ramo empresarial, percebe a cada dia que o processo orçamentário é indispensável para a administração de qualquer empresa, uma vez que ele traduz, implementa, acompanha, estimula, motiva e controla suas estratégias e operações (LUNKES, 2003).

Para implementação de um sistema orçamentário em uma empresa se faz necessário observar as particularidades da mesma. Em relação ao assunto, Welsch (1983) destaca que o processo orçamentário exige no mínimo um sistema de informação com dados históricos, contabilidade aberta e objetivos bem definidos e fixados. Já Zdanowicz (1983) diz que a empresa que deseja implantar um programa orçamentário deve ter estrutura organizacional bem definida, contabilidade aberta e informatizada, objetivos operacionais e fazer constantemente uma análise dos fatores macroeconômicos.

Após a implementação do sistema orçamentário e decorridos o seu período de abrangência, é hora de fazer a análise orçamentária final. É por meio dessa análise que é possível saber se o que foi planejado está acontecendo ou não. Sem uma análise sistêmica das peças orçamentárias não há como saber se os esforços despendidos surtiram resultado. Essa prática também possibilita saber o que deve ser conservado e o que necessita de melhorias ou suspensão.

### 2.3. ESTUDOS CORRELATOS

Estudos surgiram ao longo do tempo abordando o orçamento como uma ferramenta necessária para a sobrevivência das empresas que querem permanecer no mercado. Raifur et al. (2008) aborda o orçamento empresarial como ferramenta estratégica e de interatividade em cooperativa. Buscando identificar a relação entre o porte da cooperativa e a utilização do orçamento como ferramenta estratégica ou de controle verificou que 58% das empresas analisadas utilizam o orçamento como ferramenta de apoio à estratégia da empresa. Entretanto percebeu-se que as cooperativas menores tem uma percepção maior do orçamento como ferramenta de apoio à tomada de decisão

O trabalho de Cosentino e Erdmann (1999) originou um modelo de Planejamento e Controle da Produção (PCP) para uma micro empresa do setor de confecções, foram comparadas as diversas etapas do PCP tradicional com a realidade e cultura da empresa, identificando aspectos importantes. O modelo final permitiu, com base no número de produtos a fabricar, calcular os materiais necessários e controlar os custos envolvidos, respeitando certo horizonte de tempo considerando a maneira de pensar do pequeno empresário.

King, Clarkson e Wallace (2010) analisaram a ligação entre prática do orçamento e desempenho das empresas de saúde da Austrália. A partir disso, os autores investigaram evidências de uma relação entre práticas de orçamento e desenvolvimento das empresas.

### 3 METODOLOGIA

De acordo com os objetivos propostos, o presente trabalho está classificado como uma pesquisa descritiva, pois tem como objetivo principal a descrição das características da população das micros, pequenas e médias empresas do setor de comércio no município de Fortaleza dos Valos, permitindo o estudo e análise do comportamento das mesmas perante o assunto orçamento sem interferir nos fatos (GIL, 2011).

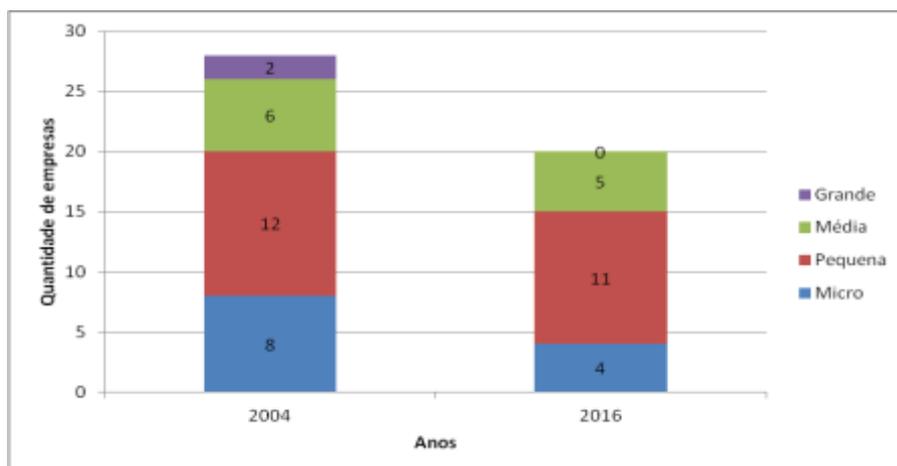
Os procedimentos dizem respeito à maneira como se conduzirá o estudo, no caso, através de levantamento ou *survey*. É o método que recolhe informações de uma amostra da população com o objetivo de investigação do comportamento da mesma em relação ao assunto em questão (GIL, 2011). O instrumento de coleta de dados foi composto por 16 questões fechadas de múltipla escolha.

Para identificação da amostra, definiram-se dois critérios: empresas com mais de dez anos de atividade e situadas na zona urbana do município de Fortaleza dos Valos. Em 2004 foram identificadas 28 empresas comerciais. Já, em 2016, somente 20 das 28 que compunham a amostra inicial, ainda permanecem em atividade. A análise dos dados foi de forma quantitativa, ou seja, caracteriza-se pelo emprego de instrumentos estatísticos tanto na coleta quanto no tratamento dos dados, bem como a sua interpretação (GIL, 2011).

### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Esta seção apresenta e analisa os resultados do presente estudo que tem como objetivo identificar o comportamento das empresas comerciais em relação à utilização do processo orçamentário em 2004 e 2016. Os dados coletados mostraram que, das 28 empresas que compunham a amostra de 2004, apenas 20 estão em funcionamento em 2016, conforme a Gráfico 1.

Gráfico 1: Identificação da amostra para 2004 e 2016



Fonte: dados da pesquisa

Observa-se que, dos estabelecimentos que perpetuaram suas atividades a maioria, ou seja, 11 empresas são pequenas, 4 são micro empresas e 5 de médio porte. É possível observar também que, 29% das empresas da amostra, encerraram as atividades no intervalo de 12 anos.

Primeiramente, identificou-se o perfil das empresas comerciais pesquisadas, conforme apresenta a Tabela 1.

Tabela 1: Identificação do perfil da amostra – ano de fundação

<i>Ano de fundação</i>	<i>Qtidade Empresas</i>	<i>%</i>
1959	1	3,57%
1975	2	7,14%
1976	1	3,57%
1977	1	3,57%
1980	1	3,57%
1983	1	3,57%
1986	3	10,72%
1987	2	7,14%
1988	3	10,72%
1989	1	3,57%
1990	1	3,57%
1991	3	10,72%
1992	3	10,72%
1993	3	10,72%
1994	2	7,14%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

Fonte: dados da pesquisa

Observa-se que 42,87% das empresas iniciaram suas atividades a partir do ano de 1990, ou seja, são empresas com menos tempo de vida no mercado. A tabela 2 relaciona o número de funcionários ao porte, tanto para 2004 quanto para 2016.

Tabela 2 - Número de funcionários versus porte

Porte	Número de funcionários	2004		2016		
		Número	%	Número	%	
Micro	0	8	28,6%	4	20%	
	<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>28,6%</b>	<b>4</b>	<b>20%</b>	
Pequena	1	4	14,3%	3	15%	
	2	6	21,40%	6	30%	
	3	2	7,1%	2	10%	
	<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>42,80%</b>	<b>11</b>	<b>55%</b>	
Média	4	2	7,1%	1	5%	
	5	3	10,7%	1	5%	
	6	0	0%	0	0%	
	7	0	0%	0	0%	
	8	0	0%	0	0%	
	9	0	0%	1	5%	
	10	0	0%	1	5%	
	11	0	0%	0	0%	
	12	0	0%	0	0%	
	13	1	3,6%	0	0%	
	14	0	0%	0	0%	
	15	0	0%	1	5%	
	<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>21,4%</b>	<b>5</b>	<b>25%</b>	
	Grande	16	1	3,6%	0	0%
		23	1	3,6%	0	0%
<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>7,2%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	

Fonte: dados da pesquisa

Observa-se na tabela 3, que, em 2004, 20% das pequenas empresas faziam algum tipo de orçamento, e que no ano de 2016 esse índice passou para 55%. Em 2004, 80% das empresas médias usavam algum tipo de práticas orçamentárias e hoje, apenas 35% o fazem. Observa-se também que em 2016, 10% das micro empresas da amostra estão fazendo algum tipo de orçamento, ao contrário de 2004 que nem uma empresa desse porte fazia. Também é importante ressaltar que as empresas de grande porte em 2004 não faziam uso de nem um tipo de ferramenta orçamentária e que atualmente as mesmas já encerraram suas atividades.

Tabela 3 - Número de empresas por porte que realizam orçamento

Porte	2004		2016	
	Nº de empresas	Faz orçamento %	Nº de empresas	Faz orçamento %
Micro	8	0%	4	10%
Pequena	12	20%	11	55%
Média	6	80%	5	35%
Grande	2	0%	0	0%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fonte: dados da pesquisa

Observa-se que em 2004, a grande maioria das empresas que fazem algum tipo de orçamento é de médio porte seguido pelas de pequeno porte. Já em 2016 as empresas que mais orçam suas atividades são as pequenas, seguidas das médias e das micro.

Os dados coletados indicam que das 20 empresas que ainda estão em atividade, 11 fazem algum tipo de planejamento orçamentário sendo que dessas 10 já faziam em 2004 e uma que não tinha esse hábito, hoje, passou a fazer. Dentre as que fazem uso de algum tipo de planejamento, 4 são de médio porte, 6 de pequeno, e uma micro empresa. Observando a tabela 3 se torna visível que houve um aumento de micro empresas que fazem algum tipo de orçamento e em contrapartida uma diminuição das médias empresas que o fazem. Dentre as empresas que não fazem nem um tipo de planejamento orçamentário, 3 estão enquadradas como micro empresa, uma como média e 5 como pequena. Isso evidencia que as pequenas empresas estão procurando mesmo que de forma simplificada ou informal, orçar suas atividades sendo que das empresas que praticam algum tipo de orçamento 1 o faz formalmente e 5 informalmente. A empresa que adota práticas orçamentárias formalmente relata que com esse sistema fica mais fácil controlar as atividades da empresa deixando-as mais claras, organizadas e com a possibilidade de antever situações e resultados futuros.

Das empresas que usam algum tipo de planejamento informalmente, são quase que totalmente de pequeno porte, e fazem isso de forma simples, freqüentemente baseando-se em metas estabelecidas no início do ano. Essas metas são definidas baseadas em anos anteriores e em função também do resultado da colheita da safra anterior, já que a economia do município gira basicamente em torno da atividade agrícola e pecuária. Fazem isso, usando anotações que são feitas pelo próprio dono no decorrer das atividades. As empresas com mais de um sócio realizam reuniões informais no dia a dia ou quando surge alguma situação que se faça necessário. Também se tornou possível observar que esses empresários sentem que conforme a empresa cresce, cresce também o grau de insatisfação com o método usado para planejar. Vários desses empresários disseram ainda, não implantar em sua empresa um sistema de maneira formal, por não terem uma pessoa qualificada dentro de seu quadro de funcionários que o fizesse e que devido a serem empresas menores, a contratação de alguém especializado para tal pratica seria inviável para o negócio. Apesar disso acreditam que o processo orçamentário mesmo que usado de maneira informal vem trazendo muitas vantagens para empresa, pois assim facilita a tomada de decisões relativas ao setor financeiro, compras, vendas e pessoal.

As empresas que não adotam nenhum tipo de planejamento ou práticas orçamentárias por mais simples que estas sejam, dizem não o fazer por motivos variados, porém os fatores mais citados como motivo do não uso são: a falta de pessoas qualificadas e disponíveis para realização desse trabalho seja fora ou dentro da empresa, o tamanho da empresa (muito pequena, na maioria das vezes familiar), burocracia, falta de recursos financeiros e alto custo de implantação por parte de uma empresa externa. Outros dizem que não usam porque não sabem o que é nem para que serve e ainda há quem duvide dos benefícios que este pode trazer para a empresa mas que gostariam de receber um auxílio para implantação do processo, citando que essas informações de gestão deveriam ser fornecidas pelos escritórios que realizam a contabilidade.

Quando os empresários foram questionados se sabiam o que era um orçamento, e para que ele servia, os gestores de 18 empresas responderam que sim, que sabem, e 2 que não sabem o que é tão pouco qual sua utilidade. Das empresas que fazem previsões, todas são plenamente cientes de que as informações geradas nestas, são de suma importância para o bom andamento da empresa. Relatam que as mesmas os auxiliam na organização, controle dos lucros, contas a receber, contas a pagar, bem como dão subsídios para que o administrador possa ver se a empresa está tendo lucros ou prejuízos e assim programar ações futuras como um novo investimento ou recuo de certas atividades.

Os estudos de Raifur et al. (2008) assim como os de Cosetino e Erdmann (1999) identificaram uma tendência por parte dos pequenos empresários a uma maior organização na hora de utilizar o processo orçamentário. Na amostra questionada no presente estudo também

é possível observar um índice maior do uso das ferramentas orçamentárias por parte das empresas menores, e que elas possuem inclusive uma melhor percepção do processo orçamentário.

## 5 CONCLUSOES

O estudo investigou no ano de 2004, entre as micro, pequenas e médias empresas comerciais, com mais de dez anos de atividade situadas na zona urbana do município de Fortaleza dos Valos, quais faziam uso de algum tipo de prática orçamentária e para que o faziam. Após tendo transcorrido 12 anos, ou seja em 2017, o mesmo questionamento foi novamente aplicado com o intuito de observar quantas empresas da mesma amostra ainda encontram-se em atividade e as mudanças de comportamento quanto ao uso de práticas orçamentárias.

Os resultados da pesquisa evidenciam que no citado intervalo de tempo, 29% das empresas encerraram suas atividades, e que destas a maioria não utilizava qualquer tipo de planejamento ou prática orçamentário ainda que informalmente. O levantamento demonstrou ainda que as pequenas empresas são a grande maioria da amostra, são as que mais orçam suas atividades ainda que informalmente e são as que mais tempo permanecem em atividade.

Das empresas que já faziam uso do processo orçamentário em 2004 pode-se observar que as mesmas ainda continuam fazendo, sendo que algumas estão usando recursos como o uso de planilha de *Excel* o que antes não faziam, demonstrando um aperfeiçoamento na qualidade do processo. A esse grupo se juntou mais uma empresa que passou a gerenciar basicamente o caixa, preços, custo e planejamento das atividades futuras, seguindo a linha das que já tinham o processo orçamentário implantado em sua empresa. Ainda quanto as empresas que lançam mão de tal ferramenta, é possível concluir que a maioria utiliza o processo orçamentário principalmente no setor financeiro e de despesas.

Uma observação importante que os empresários na sua maioria salientaram é de que consideram o uso de ferramentas orçamentárias muito importante dentro de uma empresa, porem por estas serem de base familiar e não terem pessoas com a devida qualificação ou conhecimento do assunto, encontram muitas dificuldades o que os leva muitas vezes a tomar decisões erradas quanto ao assunto. Salientaram também, que devido ao faturamento das mesmas se torna inviável financeiramente contratar uma empresa especializada para isso ainda mais atualmente, onde a regra é aparar as arestas que desperdiçam recursos financeiros.

Por fim, observou-se que as maiorias dos empresários estão cientes de que nos dias de hoje as informações certas e na hora certa são cada vez mais importantes para o sucesso empresarial, e que estas informações estão dentro de sua empresa e a seu alcance, porém, não são buscadas ou obtidas pela grande maioria dos empreendedores que muitas vezes não tem conhecimento dos benefícios de um orçamento

Uma das limitações desse estudo é que seus resultados não podem ser generalizados. Diante da importante contribuição que as empresas menores, muitas vezes iniciadas nas bases familiares, tem para economia nacional, recomenda-se a realização de pesquisas futuras sobre o assunto e que juntamente envolva a questão orçamentária uma vez que muitos pesquisados mostraram interesse por tal ferramenta.

## REFERÊNCIAS

BARBIERI, O. N. Os desafios das pequenas e micro empresas diante da globalização. II Seminário internacional de países Latinos. Argentina, 1998.

BORNIA, A. C.; LUNKES, R. J. Uma Contribuição à Melhoria do Processo Orçamentário. *Contabilidade Vista & Revista*, v. 18, n. 4, p. 37-59, out./ dez. 2007.

CFC. Manual de procedimentos contábeis para micro e pequenas empresas. 5º ed. Brasília, 2002.

COSENTINO, A.; ERDMANN, R.H. Planejamento e controle da Produção na Pequena e Micro e Micro Empresa do Setor de Confeções. *Revista de Ciências da Administração*, 1 de jan.1999. Disponível em: <[HTTPS://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/8005](https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/8005)>. Acesso em 5 jan. 2017

CRC-RS: Princípios Fundamentais de Contabilidade e Normas Brasileiras de Contabilidade. Porto Alegre: CRC RS, 2003.

FREZATTI, F. Orçamento Empresarial. 2º ed. São Paulo: Atlas, 2000.

GARRISON, R. H. NOREEN, e. W. Contabilidade gerencial. 8. Ed. Tradução de Jose Luiz Paravato. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e científicos

GIL, A.C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2011

GONÇALVES, A. O Brasil precisa do investimento dos pequenos. *Revista do SEBRAE*, 2004.

HUCK, J.F; MCEWEN, T. Competencies needed for small business success: perceptions of Jamaican entrepreneurs. *Jornal of Small Business Management*, v. 29, n. 4, p90-93, out. 1991.

LUNKES, R. J. Manual de orçamento. *São Paulo: Atlas, 2003*.

MARION, J. C. Análise das demonstrações contábeis. 2º ed. São Paulo: Atlas, 2002.

NERY, A. E. D. Uma empresa que utiliza orçamento tem vantagens competitivas? Disponível em: <<http://www.google.com.br>> Acesso em 04 março, 2004.

KING, R; CLARKSON, P.M., WALLACE, S. Budgeting practices and performance in small healthcare businesses. *Management Accounting Research*, v. 21, n. 1, p. 40-55, mar. 2010.

OLIVEIRA, L. M; PEREZ JR., J. H.; SILVA, C. A. S. Contraladoria estratégica. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PADOVEZE, C. L. Sistema de informações contábeis. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. Contabilidade gerencial. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. Controladoria estratégica e operacional. São Paulo: Thonson, 2003.

PETTY, W. J., MOORE, W. C.; LONGENECKER, G. J. Administração de pequenas empresas. São Paulo: Makron Books, 1998.

RAIFUR, L. et al. Orçamento em cooperativas agropecuárias da região sul do Brasil: ferramenta estratégica e de interatividade. In: Congresso Brasileiro de Custos, 15., 2008. Curitiba. Anais... Curitiba: CBC, 2008. CD-ROM.

SARQUIS, A. B; IKEDA, A. A. Orçamento de despesas de marketing: uma proposição de modelo aplicável á pequena empresa. Revista Alcance, 28 out. 2009. Disponível em: <<http://www6.univali.br/seer/index.php/ra/aeticle/view/1824>>. Acesso em 25 jan. 2017.

SCHMIDT, P. História do pensamento contábil. Porto Alegre: Bookman, 2000.

Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas, elaborado com dados do IBGE .. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>> Acesso em 06/04/2017.

SOBANSKI, J. J. Prática de orçamento contábil. 3º ed. São Paulo: Atlas, 1994.

SOUZA, C. P. 2007. Um estudo exploratório sobre o Planejamento e Orçamento Empresarial. Dissertação. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis e Financeiro) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Financeiras, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2007.

TRISTÃO, G. S.; TRIBÚRCIO, A. C. Contabilidade básica. 2º ed. São Paulo: Atlas, 2000.

TUNG, N. H. Orçamento empresarial e custo padrão. 4º ed. São Paulo: Edições Universidade – Empresa, 1994.

VASCONCELOS, L. Y.. Implementação do processo orçamentários nas organizações: uma abordagem prática. Revista Brasileira de Contabilidade, São Paulo, ano XXXIII, nº 145, p.55 – 71, Janeiro Fevereiro de 2004.

VISCIONE, J. A. Small company budgets: targets are key. Harvard Business Review, v.62, n.3, p.42-52. ZDANOWICZ, José Eduardo. Planejamento financeiro e orçamento. Porto Alegre: Sagra Luzzato, 2001.

WELSCH, G. A. Orçamento empresarial. 4 ed. São Paulo:Atlas, 1973.

\_\_\_\_\_. Orçamento empresarial. 4º ed. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. Orçamento empresarial. 4 ed. São Paulo:Atlas, 2012.

ZDANOWICZ, J. E. Planejamento financeiro e orçamento. Porto Alegre: Sagra Luzzato, 2001.