



Revista Catarinense da Ciência Contábil

ISSN: 1808-3781

revista@crcsc.org.br

Conselho Regional de Contabilidade de

Santa Catarina

Brasil

Söthe, Ari; Kamphorst, Cristiane

O orçamento empresarial como ferramenta de gestão nas micro e pequenas empresas do  
município de Mondaí – SC

Revista Catarinense da Ciência Contábil, vol. 8, núm. 24, agosto-noviembre, 2009, pp. 9-  
22

Conselho Regional de Contabilidade de Santa Catarina  
Florianópolis, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477549014002>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe , Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# O orçamento empresarial como ferramenta de gestão nas micro e pequenas empresas do município de Mondaí - SC

*The business budget a management tool of micro and small companies of the municipal district of Mondaí-SC*

Ari Söthe

Faculdades de Itapiranga - FAI

Cristiane Kamphorst

Faculdades de Itapiranga - FAI

## Resumo

Constituir uma empresa representa para muitas pessoas um fator de realização pessoal, é este sentimento que norteia a realidade das micro e pequenas empresas brasileiras. As dificuldades na gestão podem advir de diversas direções, desde a falta de recursos financeiros até a ausência de informações adequadas para a gestão. Neste sentido, a utilização de ferramentas como o orçamento, permite aos gestores voltar o seu olhar para o futuro, de modo mais garantido e antecipando as informações dos resultados a serem alcançados pela empresa. O estudo tem como objetivo analisar se as micro e pequenas empresas do município de Mondaí - SC estão utilizando o orçamento empresarial como ferramenta de gestão. Foi realizada uma pesquisa descritiva, de levantamento e de abordagem quantitativa. Conclui-se que a grande maioria está utilizando o orçamento como uma ferramenta para a gestão de suas empresas, proporcionando assim uma visão mais clara e objetiva dos futuros resultados que poderão estar alcançando.

**PALAVRAS-CHAVE:** Orçamento. Gestão. Micro e pequenas empresas.

## Abstract

To constitute a company means for a lot of people a factor of personal accomplishment and it is this feeling that orientates the reality of the micro and small Brazilian companies. The difficulties in the administration can come from several directions, from the lack of financial resources to the absence of appropriate information for the administration. In this sense, the use of tools such as the budget, allows the managers to turn their eyes for the future in a safer way advancing

*the information of the results that would be reached by the company. This way, this study has as its objective to analyze if the micro and small companies of the municipal district of Mondaí - SC are using the business budget as an administrative tool. A descriptive research was accomplished, through a survey and a quantitative approach. It is concluded that the great majority of the companies is using the budget as a tool for the administration of their companies, thus providing a clearer and more objective vision of the future results that the company may achieve.*

**KEYWORDS:** Budget. AdministrativeTool. Micro and small companies.

## 1 INTRODUÇÃO

O orçamento empresarial se destaca por identificar a eficiência ou a fragilidade no desempenho das atividades da empresa, permitindo acompanhar em que sentido está ocorrendo o progresso para atingir os objetivos. Pode-se destacar que a preparação de um orçamento para toda a empresa tende a melhorar a utilização dos recursos por ela disponíveis e a ajustá-los às atividades consideradas prioritárias.

Analizando-se os termos evolutivos das empresas, observa-se que a primeira medida legal no Brasil, estabelecendo um tratamento especial às empresas de pequeno porte, surgiu em 1984, com a instituição da Lei nº. 7.256, que dispõe sobre as normas integrantes do Estatuto da Microempresa.

O orçamento empresarial, segundo Zdanowicz (1984), caracteriza-se como um instrumento de ação, usado como auxiliar nas decisões, fazendo com que as empresas se ajustem a cada momento às novas situações enfrentadas. Desta forma, independente do porte da empresa, o orçamento poderá servir de ferramenta de apoio na gestão de seus recursos.

O presente estudo procura responder à seguinte questão de pesquisa:

*O orçamento empresarial está sendo utilizado como ferramenta para a gestão das micro e pequenas empresas do município de Mondaí - SC? Este estudo tem como objetivo analisar se as micro e pequenas empresas do mu-*

nicipípio de Mondaí - SC estão utilizando o orçamento empresarial como ferramenta de gestão.

Quanto aos objetivos, este estudo se caracteriza como descritivo. Quanto aos procedimentos, foi utilizada a pesquisa de levantamento e a utilização do questionário como técnica de investigação. Quanto à abordagem do problema, a pesquisa classifica-se como quantitativa.

O presente estudo se justifica em função da necessidade de identificação do comportamento das micro e pequenas empresas do município de Mondaí - SC, no que se refere à utilização da ferramenta do orçamento empresarial, e da importância atribuída pelas empresas a este instrumento de gestão, possibilitando a identificação de um novo mercado para os profissionais da área contábil, que necessita ser preenchido para a melhoria da gestão e consequente manutenção da continuidade destas empresas.

A escolha das micro e pequenas empresas do município de Mondaí - SC se justifica, pois corresponde à maioria das organizações do município. A escolha da área geográfica da localização das empresas efetivou-se pela conveniência e acessibilidade à população investigada.

O estudo está organizado em cinco seções, iniciando com essa introdução. Posteriormente apresenta-se a fundamentação teórica utilizada na sustentação do estudo. Em seguida são apresentados os aspectos metodológicos uti-

lizados para desenvolver a pesquisa. Na sequência faz-se a descrição, a análise e a interpretação dos dados coletados. Ao final, apresentam-se as conclusões do estudo realizado e as recomendações para futuras pesquisas sobre o tema investigado.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O aumento da competitividade entre as empresas exige a utilização de ferramentas diferenciadas na gestão dos recursos e atividades. Controle de custos, processos, análise das informações contábeis, planejamento estratégico e operacional, elaboração dos diversos tipos de orçamentos e projeção das demonstrações contábeis, são exemplos de ferramentas modernas e que permitem aos gestores alcançar melhores resultados na gestão de empresas dos mais diversos portes.

### 2.1 A ORIGEM DO ORÇAMENTO

De acordo com Zdanowicz (1984), a técnica orçamentária no Brasil começou a ser utilizada de forma bastante rudimentar em 1950, mas foi a partir dos anos setenta que as empresas nacionais começaram efetivamente a ter certa conscientização, em termos de planejamento e de controle, das suas principais atividades.

Durante o século XIX, os orçamentos eram considerados como simples instrumento de fixação de um limite de despesas utilizáveis, exclusivamente, na administração de entidades públicas. No entanto, à medida que o tempo passava e a crescente complexidade dos negócios reclamava métodos administrativos mais apurados, as técnicas de planejamento tiveram expandidas as suas aplicações, modificando os seus conceitos básicos para métodos sofisticados. Destaca-se ainda, que em meados do século passado, as técnicas de planejamento do tipo orçamentário já eram de uso consagrado na administração pública de

muitos países e começavam a reclamar as atenções dos homens de negócios mais progressistas, envolvidos com problemas administrativos de crescente complexidade. Gradativamente, o orçamento começava a dominar o âmbito da empresa privada (PASSARELLI e BOMFIM, 2004).

Zdanowicz (1984) descreve que o orçamento até recentemente só era utilizado e aplicado na administração pública, como instrumento base para o empenho de verbas, evoluindo até se tornar um meio de aferição e de fixação das prioridades no planejamento global dos governos. Aponta ainda que a técnica de orçamento foi utilizada pela primeira vez em uma empresa privada, por Donaldson Brown, gerente-financeiro da *Du Pont De Memours*, nos Estados Unidos, em 1919.

A aplicação inicial da técnica orçamentária dava ênfase à previsão de despesas, notadamente as despesas de propaganda e programas de vendas. Entretanto, aponta o autor, que esse limitado objetivo inicial foi rapidamente expandido de forma a cobrir previsões de receitas de vendas, bem como o planejamento de operações de caixa e das ampliações de fábrica, abrangendo com o tempo todos os demais aspectos quantificáveis da vida da empresa. Destaca, também, ainda que a expansão de objetivos processava-se em estrita correlação com as modificações que afetavam o conceito primitivo do planejamento orçamentário, cujo significado evoluiu da idéia inicial de simples fixação de limite de despesas para a idéia muito mais abrangente de ferramenta administrativa, destinada a promover a mais produtiva e lucrativa utilização de todos os recursos da empresa. Testado na época de prosperidade que precedeu a crise de 1929 e revelando-se um poderoso auxiliar administrativo para épocas difíceis durante o período de recessão que se seguiu à crise, o controle orçamentário rapidamente conquis-

tou a confiança da empresa privada e iniciou a consolidação da sua expansão, hoje tida como irreversível (PASSARELLI e BOMFIM, 2004).

Os mesmos autores apontam que, na verdade, é unânime entre os especialistas a idéia de que o controle orçamentário tende a tornar-se uma rotina-padrão na moderna administração empresarial. Tal fato já é de inegável evidência nos países desenvolvidos e, aos poucos, torna-se também válido para os países que, como o Brasil, encontram-se ainda em um segundo escalão, no que respeita ao desenvolvimento econômico, e no qual essa técnica só não se difundiu com maior ímpeto em razão da falta de técnicos habilitados a prestar serviços eficientes às empresas interessadas.

## 2.2 AS VANTAGENS DA UTILIZAÇÃO DO ORÇAMENTO

O orçamento é uma definição escrita, formal, quantitativa e detalhada dos objetivos escolhidos e dos meios com que a empresa espera atingi-los. Por outro ponto de vista, tem como idéia inicial a simples fixação de limite de despesas para a administração, destinada a promover a mais produtiva e lucrativa utilização de todos os recursos da empresa (PASSARELLI e BOMFIM, 2004).

Para Horngren (1997), o orçamento é uma expressão quantitativa de um plano de ação futuro da administração para um determinado período. Do mesmo modo, apontam os autores, que as demonstrações financeiras são elaboradas referentemente a períodos passados, elas podem também ser preparadas para períodos futuros, como, por exemplo, demonstração de resultado orçado e fluxo de caixa e balanço patrimonial orçados.

Sanvicente e Santos (2000) citam a utilização de um sistema orçamentário entendido aqui como um plano, abrangendo todo o con-

junto das operações anuais de uma empresa, pela formalização do desempenho das importantes funções administrativas gerais, oferece inúmeras vantagens, decorrentes diretamente dessa formalização. Dentre as mais significativas, destacam-se: a) Fixação concreta dos objetivos e políticas para a empresa e suas unidades; b) Integração de diversos orçamentos parciais num orçamento global, aumentando-se o grau de participação na fixação de objetivos; c) Estabelece a quantificação e definição de datas para as atividades; d) Possibilita a redução do envolvimento dos altos administradores com as operações diárias, delegando poderes, refletindo nos orçamentos das diferentes unidades; e) Identifica os pontos de eficiência ou ineficiência e permite o acompanhamento do progresso para atingir os objetivos; f) Tende a melhorar a utilização dos recursos disponíveis.

Zdanowicz (1984, p.31) também destaca algumas das principais vantagens decorrentes da utilização do orçamento pelas empresas em geral, compreendendo:

- a) Obriga as análises antecipadas das políticas básicas da empresa;
- b) Requer um estudo para definir as responsabilidades de cada função dentro da empresa;
- c) Exige de todas as pessoas da direção, de qualquer nível, a elaboração de planos em sintonia com todos os departamentos da empresa;
- d) Força a administração da empresa a expressar, em termos numéricos, o que é preciso fazer para alcançar resultados satisfatórios (quantificação de planos);
- e) A contabilidade deve apresentar os dados históricos apropriados e adequados (reorganização e sistematização contábil);
- f) Obriga a administração da empresa a

- planejar mais economicamente a utilização dos seus recursos financeiros, colaborando para a minimização dos custos e a otimização das receitas;
- g) A partir de políticas predeterminadas, os executivos são liberados de muitos processos decisórios, proporcionando maior tempo para que desenvolvam sua criatividade;
  - h) Obriga a realizar uma auto-análise periódica da empresa;
  - i) Facilita a adequação da empresa aos fatores que fogem ao âmbito interno (políticas de crédito, financiamento, etc.);
  - j) Verifica o progresso ou retrocesso no sentido da realização dos objetivos prioritários.

Para elaborar um bom orçamento terão que ser observadas algumas premissas importantes, como, por exemplo, o comprometimento e a interação de todos os gerentes responsáveis, o estudo da situação de mercado para se avaliar o potencial do mercado da região. Após isso, é necessário definir as políticas de marketing, destacar os novos segmentos ou manutenção do orçamento e, além de tudo, definir as novas metas e o aumento do faturamento. Relata ainda que se deve fazer a discussão e definição destas premissas e seguir então para a elaboração do orçamento propriamente dito, em que cada gerente deverá definir suas metas de acordo com as determinações dadas pela diretoria. Aponta que todos os outros departamentos operacionais também deverão fazer seus orçamentos, estimado números com base nos dados históricos da empresa. Posteriormente, os resultados serão apresentados à diretoria e a todo o corpo gerencial dos departamentos, por quem o orçamento será analisado e então definido com a assessoria do controller (TEIXEIRA, 2006).

## 2.3 AS PRINCIPAIS FERRAMENTAS DO ORÇAMENTO

Serão apresentados a seguir os principais tipos de orçamentos utilizados nas empresas de pequeno, médio e grande porte.

### 2.3.1 ORÇAMENTO DE VENDAS

O orçamento de vendas relaciona os produtos a serem distribuídos pela empresa e os respectivos segmentos mercadológicos, indicando quantidade, preço unitário e valor total. É o ponto fundamental para a empresa se dirigir para a fonte geradora de lucros. Por outro lado, é a partir deste momento que serão elaborados os demais orçamentos, que constituirão o plano geral de operação da empresa. O orçamento de vendas assume um papel muito importante dentro do sistema orçamentário da empresa, visando a sua interdependência com as outras funções da organização. Envolve, ainda, políticas gerais e formas de decisão acerca de lançamentos de novos produtos, à fixação de preços, à expansão ou a retração dos mercados atendidos pela empresa, ao tamanho da equipe e à intensidade da promoção de vendas e propaganda dos produtos (ZDANOWICZ, 1984).

Moreira (1987, p. 60) cita que “o orçamento de vendas é, geralmente, o marco inicial no processo de elaboração de um orçamento e é com base nas informações que dele resultam que todas as fases seguintes evoluem”. Ao iniciar a elaboração das peças que constituem o orçamento, as projeções de vendas são necessárias, para preparar gradualmente todos os demais componentes do orçamento.

### 2.3.2 ORÇAMENTO DE COMPRAS

Conforme Sanvicente e Santos (2000), o orçamento de compras representa a determinação do programa de obtenção das matérias-primas necessárias para o atendimento dos planos de produção e estoques. Destacam, ain-

da, os autores, que para fazer a sua elaboração é preciso considerar as conveniências de compras em termos de preços, prazos de entrega e demais condições. Assim, as decisões de compra no tocante a quantidades já terão sido consideradas na determinação das políticas de estocagem.

Para Moreira (1987), o orçamento de compras é realizado a partir das necessidades de consumo e, ainda, considerando-se as condições operacionais endógenas e exógenas, sendo, a partir daí, definidos os níveis de estocagem necessários para atingir as metas planejadas de cada período. Para fazer esse tipo de orçamento é fundamental se ter um conhecimento profundo do sistema produtivo e da situação do mercado do fornecedor.

Uma vez que se tem o orçamento de produção e estabelecidas às quantidades a serem produzidas, deve-se então partir para o orçamento de compras e para a sua realização. Deve-se levar em consideração alguns aspectos como: necessidades de matérias-primas, níveis de estoque de matérias-primas, compra de matérias-primas (ZDANOWICZ, 1984).

### **2.3.3 ORÇAMENTO DE PRODUÇÃO**

O orçamento de produção tem como base as unidades de vendas projetadas, estimando, assim, o consumo de matéria-prima, o custo da mão-de-obra direta e as despesas indiretas de fabricação, de acordo com os requisitos de insumos e produtos estabelecidos. Dentre as várias decisões que são necessárias para projetar o orçamento de produção, poderá ser utilizada uma abordagem mais viável, ou seja, uma vez estabelecido o orçamento de vendas, em termos físicos e ou monetários, poderá passar a ser definida a produção (ZDANOWICZ, 1984).

Passarelli e Bomfim (2004) descrevem que o orçamento de produção deve refletir, em unidades, o plano de produção da empresa, por

produto. Esse plano vincula-se estreitamente a três fatores básicos: ao orçamento de vendas; a partir do momento em que o orçamento de vendas determina quanto e quando de cada mercadoria deve ser disponível para a venda, determina também de forma bastante aproximada o que virá a ser o orçamento de produção; aos níveis de inventário de produtos acabados, em que se identifica o estoque de produtos acabados, disponíveis ao início do período, e à política de estoque adotada pela empresa. De forma decisiva, os níveis do orçamento de produção, e, por final, a capacidade de produção aponta que a empresa deverá executar as suas tarefas, trabalhando em máxima utilização possível da capacidade de produção, bem como, com a máxima estabilidade da produção.

### **2.3.4 ORÇAMENTO DE MATÉRIAS-PRIMAS**

Segundo Sobanski (2000), matérias-primas são bens adquiridos, que, no processo industrial se integram aos produtos acabados, podendo tratar-se de materiais comprados em litros, metros, quilogramas, etc., ou de peças de componentes comprados, como parafusos, dobradiças, entre outros. O autor destaca que neste orçamento devem ser incluídos todos os materiais indiretos de fabricação, que se caracterizam por não se integrarem aos produtos acabados.

De acordo com Moreira (2002), o orçamento de matérias-primas tem múltiplas finalidades. Destaca que, por meio desta peça orçamentária, a administração tem condições de avaliar as necessidades físicas de cada tipo de matéria-prima, requerida pelos diversos produtos de sua linha, tornando-se mais fácil a análise e a tomada de decisão sobre a adequação dos estoques. Aponta, ainda, que como consequência da necessidade de manter estoques de matérias-primas, a empresa tem de se prover antecipadamente dos recursos financeiros necessários.

A montagem do orçamento de matérias-primas é efetuada com base no processamento das informações oriundas do orçamento de produção e no conhecimento das quantidades de matérias-primas a serem produzidas de cada unidade de produto acabado (MOREIRA, 2002).

### **2.3.5 ORÇAMENTO DE MÃO-DE-OBRA**

De acordo com Zdanowicz (1984), os custos de mão-de-obra são todos os salários e ordenados pagos pela empresa aos altos executivos, pessoal administrativo, supervisores, operários qualificados e não qualificados. Podem ser classificados em mão-de-obra direta, que consiste no pessoal que está diretamente ligado às operações de produção da empresa e em mão-de-obra indireta, que envolve o pessoal administrativo, supervisores, gerentes, chefes.

Orçar a mão-de-obra direta significa estimar o que será necessário para cumprir o programa de produção e projetar a taxa horária que será utilizada, calculando o custo total da despesa. Este orçamento pode ser apresentado de forma com que sejam discriminadas as quantidades e os valores de mão-de-obra direta por produto, centro de custo e período de tempo (SANVICENTE e SANTOS, 2000).

Moreira (2002) descreve que o orçamento de mão-de-obra direta determina, por produtos, departamentos e períodos, a quantidade de horas da mão-de-obra e os custos dessas horas trabalhadas, aplicadas diretamente na produção em função das quantidades a serem produzidas.

### **2.3.6 ORÇAMENTO DE FLUXO DE CAIXA**

O orçamento do fluxo de caixa é a peça orçamentária que consolida todas as movimentações de caixa, relacionadas aos diversos tipos de receitas e despesas, incluindo ainda os aportes de capital e as aplicações de fundos, que visam a execução dos projetos de expan-

são das atividades da empresa. Há possibilidade de antever a disponibilidade para suprimento e aplicações de recursos, objetivando evitar altos custos com a tomada de recursos, como também maximizar as receitas de fundos disponíveis, que serão gerados com as aplicações (MOREIRA, 2002).

Conforme Sanvicente e Santos (2000), a projeção do fluxo de caixa é uma atividade indispensável para as instituições. O que pode variar é o grau de formalização utilizado em sua confecção. Consiste em estimar as entradas de caixa, decorrentes de vendas e outras receitas, como também as saídas de caixa resultantes das despesas operacionais e de outros gastos. Além da identificação das faltas e dos excessos de caixa, a projeção do fluxo de caixa serve de base para a determinação das políticas de pagamento e recebimento da empresa e para resolver as eventuais faltas de caixa, caso tenham sido detectadas numa fase inicial ou preliminar.

### **2.3.7 ORÇAMENTO DE CAPITAL**

No orçamento de capital são consideradas aquelas despesas incorridas com aquisições de máquinas ou veículos, construções, modificações e transformações, que tenham caráter de melhoria ou reposição da capacidade produtiva ou de prestação de serviços. Este orçamento inclui além dos investimentos de ativo imobilizado, outros itens, tais como: montantes a serem destinados a atividades de pesquisa e desenvolvimento, verbas de propaganda e publicidade, despesas necessárias às melhorias das condições de trabalho, como iluminação, ajardinamento, locais para lazer e outros. A vinculação do orçamento de capital com os planos de longo prazo são essenciais para a empresa, pois a natureza dos investimentos em ativos imobilizados não permite flexibilidades suficientes para efetuar mudanças radicais (SANVICENTE e SANTOS, 2000).

Para Iudícibus (1993), o orçamento de capital tem como característica a substituição de equipamentos, trocar um equipamento por outro, adquirir equipamentos ou conjuntos de equipamentos, expandir a atual planta da fábrica, criar linhas de produtos e divisões. Estes eventos devem envolver um prazo relativamente grande, tanto no que se refere à vida útil econômica dos equipamentos e mais ainda no que se refere ao período em que a geração de receitas e despesas recair na qualidade ou carecer na aplicação de métodos e técnicas do orçamento de capital.

### **2.3.8 PROJEÇÃO DAS DEMONSTRAÇÕES DE RESULTADO**

Segundo Sanvicente e Santos (2000), a demonstração de resultado projetada é uma das peças mais importantes do processo orçamentário, devido à permissão da avaliação do planejamento realizado. Antes da elaboração das projeções, o diretor de orçamentos deve completar alguns orçamentos que haviam sido deixados incompletos quando elaborados, por falta de informações, utilizando critérios adotados pelo sistema de custos da empresa.

As demonstrações de resultados projetadas devem ser preparadas, considerando-se o sistema de custo e valoração adotados pela empresa. Também podem ser feitas na prática, no transcorrer do exercício fiscal, e o resultado final ajustado e aceito pela legislação fiscal. Para iniciar o período orçamentário é necessário ajustar o valor dos estoques de produtos em processo de fabricação e de produtos acabados ao sistema a ser utilizado pela empresa, uma vez que a legislação fiscal tenha aceitado o possível ajuste de estoque (MOREIRA, 1987).

### **2.3.9 PROJEÇÃO DO BALANÇO PATRIMONIAL**

De acordo com Moreira (1987), o balanço projetado permite avaliar os efeitos que as metas operacionais traçadas pela administra-

ção exerçerão sobre a situação patrimonial da empresa.

Para Zdanowicz (1984), o balanço patrimonial projetado poderá ser apresentado na forma de comparabilidade entre os exercícios encerrados no ano anterior e os valores orçados. O objetivo de sua elaboração é reunir todos os elementos patrimoniais que serão necessários no processo operacional da empresa, visando informar a liquidez orçada, ou, ainda, a capacidade financeira para o período, sob o aspecto econômico da situação patrimonial.

Braga (1995, p.238) destaca a importância da aprovação do orçamento para a projeção do balanço:

O orçamento empresarial deve ser aprovado antes do encerramento do exercício que antecede ao período orçamentário. Desse modo, é necessário projetar os saldos de balanço do exercício em curso para obter os saldos iniciais de todas as contas ativas e passivas.

O balanço patrimonial projetado, portanto, estima as condições financeiras no final do período orçamentário e assume que todos os orçamentos operacionais e o planejamento financeiro serão atingidos. Este relatório poderá apontar ainda os detalhes dos planejamentos da alta administração para o período orçado, como mostrar também os principais impactos dos planos detalhados sobre a situação financeira da empresa (BRAGA, 1995).

## **2.4 A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO**

Planejar é estabelecer com antecedência as ações a serem executadas, estimar os recursos a serem empregados e definir as correspondentes atribuições de responsabilidade em relação a um período futuro (SANVICENTE e SANTOS, 2000).

De acordo com Chiavenato (2000), é um

processo que começa com os objetivos e define os planos para alcançá-los, pois esta definição faz do estabelecimento dos objetivos que se pretende alcançar o ponto de partida do planejamento. Assim, a fixação dos objetivos é a primeira coisa a ser feita: saber onde se pretende chegar para saber exatamente como chegar até lá. O planejamento tem o propósito de previsão, da programação e da coordenação de uma sequência lógica de eventos, os quais deverão conduzir ao alcance dos objetivos que os comandam.

Após a empresa ter conhecimento sobre o que é planejar, será necessário então partir para o planejamento estratégico que, segundo Las Casas (2006), é o processo gerencial de desenvolver e manter uma direção estratégica, que alinhe as metas e os recursos da organização com suas mutantes oportunidades de mercado. Aponta ainda que a estratégia é um meio para atingir os fins e os objetivos da empresa, incluindo vários departamentos da organização, bem como que a matéria-prima para o planejamento estratégico de cada organização é a informação. Assim pode-se avaliar os ambientes em que a empresa atua, os concorrentes, os ciclos de vida dos produtos, ou seja, o ambiente interno e o externo da organização.

O planejamento estratégico consiste em uma ferramenta utilizada para escolher a melhor estratégia a ser empregada pela empresa.

sa, utilizando-se de planos de marketing, planos financeiros e pesquisa de mercado para a tomada de decisões (SILVA, 2003).

Conforme Las Casas (2006) uma empresa deve elaborar o seu planejamento estratégico, no qual devem estar incluídas todas as atividades funcionais, como finanças, recursos humanos, marketing, produção e informática.

O quadro 1 demonstra as condições que determinam a maior ou menor necessidade de estratégias de uma empresa.

Sobanski (2000) destaca sua preocupação com a importância do planejamento, pois muitas pessoas consideram que somente as grandes empresas necessitam de planejamento. No entanto, milhares de pequenas organizações fecham suas portas anualmente. Com isso, o autor deixa bem claro a importância do planejamento em qualquer que seja o tamanho do estabelecimento.

De acordo com Las Casas (2006) existem três níveis de planejamento: a) Estratégico, em que as decisões a serem tomadas dizem respeito principalmente a problemas externos da empresa, linhas de produtos, serviços e aos mercados; b) Planejamento Administrativo ou integrativo, que tem por objetivo a melhor estruturação possível dos recursos (humanos, físicos e financeiros); c) Planejamento Operacional, no qual as atividades previstas buscam a utilização dos recursos da empresa de maneira mais eficiente possível em dado período.

Maior Necessidade de Estratégia	Menor Necessidade
Oferta maior que a procura	Procura maior que a oferta
Produtos diferenciados	Produtos padronizados
Concorrência forte	Concorrência limitada
Mudanças tecnológicas rápidas	Mudanças tecnológicas lentas
Mudanças rápidas no produto	Mudanças lentas no produto
Mercados dinâmicos	Mudanças estáveis

**Quadro 1** - Necessidades Estratégicas

Fonte: LAS CASAS (2006, p.82)

Desta forma, os planejamentos estratégico, administrativo e operacional buscam a gestão eficiente de uma empresa, viabilizando uma elaboração adequada do orçamento.

## 2.5 A IMPORTÂNCIA DO CONTROLE

### ORÇAMENTÁRIO

O controle, conforme Chiavenato (2000), tem função de coibir ou limitar certos tipos de desvios indesejáveis ou de comportamentos não aceitos dentro das organizações, ou, ainda, pode-se apontar que por meio do controle é possível detectar possíveis irregularidades, com a finalidade de assegurar que os resultados do que foi planejado, organizado e dirigido se ajustem tanto quanto possível aos objetivos previamente estabelecidos.

O controle é um processo administrativo que consiste em verificar se tudo está sendo feito de acordo com o que foi planejado e as ordens dadas, bem como assinalar as faltas e os erros, a fim de reparar e evitar sua repetição (SILVA, 2003).

Frezatti (2000) descreve que o controle orçamentário é fundamental para o atendimento do grau de desempenho atingido e quanto próximo o resultado almejado se situou em relação ao planejado, pois, uma vez atingida tal etapa, é possível direcionar, enfatizar e ajustar as ações para atingir os objetivos previamente traçados. O mesmo autor destaca ainda que o processo de planejamento e controle está mutuamente ligado. Isso significa que uma organização com um complexo e detalhado processo de planejamento pode desenvolver um controle adequado, fazendo com que o desenvolvimento do planejamento traga o próprio aperfeiçoamento do controle e vice-versa.

Sanvicente e Santos (2000) destacam que o controle orçamentário oferece um conjunto de vantagens importantes, compreendendo: a) Permite indicar necessidades de medidas cor-

retivas; b) Proporciona informações para a avaliação de desempenho de funcionários; c) Quando apresentado desempenho mais do que simplesmente satisfatório, aponta oportunidades de aproveitamento de economias ou aumentos de eficiência.

Os elementos básicos ou fundamentais do controle orçamentário são a previsão, o orçamento e o controle. A larga utilização do controle orçamentário se explica fundamentalmente em razão da constatação de que objetivos e planos bem definidos constituem condição indispensável ao sucesso empresarial. “O barco que não definiu o seu porto de destino (não fixou objetivos e nem delineou rotas), nenhum vento será propício” (PASSARELLI e BOMFIM, 2004).

Com essa dicção, observa-se claramente que uma empresa necessita de todas as formas saber para onde vai e aonde quer chegar. Assim, fixar metas e objetivos, planejar o futuro e primordial, para então quantificar esses dados e ter maior segurança na tomada de decisão.

## 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo é caracterizado como descritivo. Gil (2007) destaca que as pesquisas descritivas têm como objetivo descrever características ou fenômenos do universo de pesquisa.

Quanto aos procedimentos, esta pesquisa tem como característica o levantamento. Segundo Raupp e Beuren (2006, p. 85), “as pesquisas de levantamento normalmente são mais bem utilizadas em estudos descritivos, cujos resultados não há grande exigência em aprofundar”.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa é classificada como quantitativa. Segundo Richardson (1989), esta pesquisa é caracterizada pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento dessas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples até

às mais complexas.

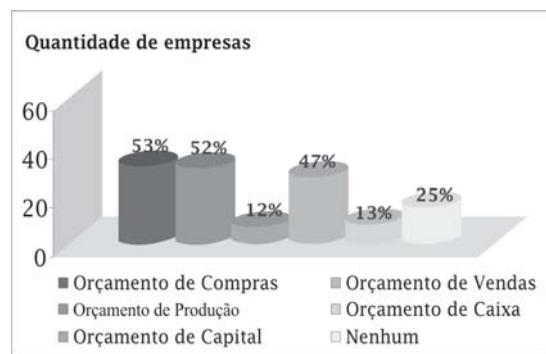
A pesquisa foi realizada em julho de 2007, com a utilização de questionário com 20 questões fechadas, sendo o objeto de investigação as micro e pequenas empresas do município de Mondaí - SC.

A população foi constituída de 160 empresas e a amostra foi formada por 60 empresas respondentes, pois este era um número ideal para tolerar um percentual de erro de 10%. Segundo Barbetta (1998), para se determinar o tamanho da amostra, o pesquisador precisa especificar o erro amostral tolerável, ou seja, o quanto ele admite errar na avaliação dos parâmetros de interesse.

#### 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Esta seção apresenta inicialmente o percentual de empresas que declaram a utilização do orçamento e do planejamento estratégico. Posteriormente, são verificadas as metas de resultado traçadas pelas empresas. Em seguida são apresentados os tipos de orçamento empregados e no final desta seção são analisadas as ações tomadas pelas empresas quando encontrados desvios entre os valores orçados e os realizados.

Inicialmente foi verificado o ramo que a empresa entrevistada exercia, obtendo-se um percentual de 88% do comércio e o restante do ramo de serviços. Identificou-se também que 26% destas empresas têm como atividade principal o comércio de roupas e calçados e, em segundo lugar, com 14%, o comércio de móveis e eletrodomésticos. Dentre as empresas entrevistadas, 78% delas responderam que possuem conhecimento sobre o orçamento empresarial, ou seja, sabem da sua necessidade e importância. No entanto, 25% do total das empresas ainda não executa qualquer tipo de orçamento, conforme demonstra a figura 1.

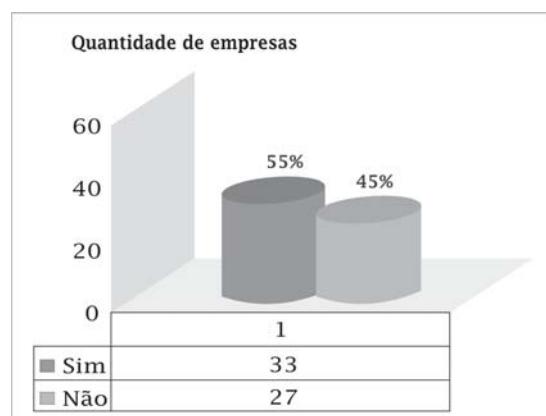


**Figura 1** - Tipos de orçamentos utilizados nas empresas

**Fonte:** Dados da Pesquisa

Por meio da figura 1, é possível observar os tipos de orçamentos mais utilizados pelas empresas entrevistadas, destacando-se o orçamento de compras, venda e de caixa, com limitações na elaboração dos orçamentos de capital e de produção, justificando-se o último pelo ramo de atividade das empresas.

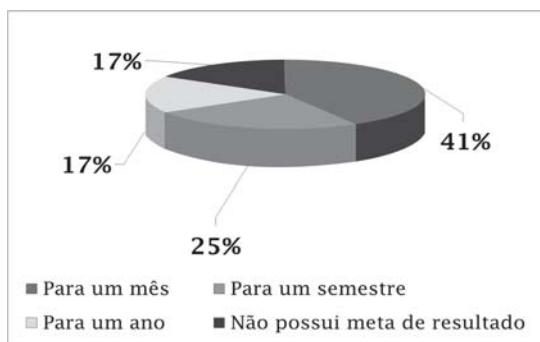
Na figura 2, são apresentados os percentuais de empresas que realizam o planejamento estratégico. Destaca-se que 55% das empresas elaboram algum tipo de planejamento estratégico e 45% das empresas entrevistadas não utilizam esta ferramenta de planejamento.



**Figura 2** - Empresas que desenvolvem planejamento estratégico

**Fonte:** Dados da Pesquisa

As empresas foram questionadas quanto às suas metas de resultado, conforme demonstrado na figura 3. As que possuem estas metas para um mês representam um percentual de 41%. Aquelas que estabeleceram as suas metas para um semestre correspondem a 25% das respondentes, 17% trabalham com metas anuais e 17% não possuem qualquer tipo de meta de resultado.



**Figura 3** - Período das metas de resultado

**Fonte:** Dados da pesquisa

O passo seguinte da pesquisa foi a identificação dos tipos de orçamentos utilizados e os períodos de abrangência de cada peça orçamentária, conforme demonstrado no quadro 2.

Tipos de Orçamento	A cada ano	A cada 2 anos	Não fazem
Vendas	73%	2%	25%
Compras	98%	2	-
Capital	73%	27%	-
Produção	12%	3%	85%
Caixa	65%	2%	33%

**Quadro 2** - Tipos de orçamentos e periodicidade de elaboração

**Fonte:** Dados da pesquisa

Destaca-se, no quadro 2, que a maioria dos tipos de orçamento é elaborada anualmente, com exceção do orçamento de produção, não utilizado por 85% das empresas.

Na figura 4 são destacadas as ações que as empresas tomam no momento em que percebem que as projeções orçamentárias não se realizam.



**Figura 4** - Ações tomadas pelas empresas quando identificadas diferenças entre Orçado e Realizado

**Fonte:** Dados da pesquisa

Destaca-se que apenas 3% das empresas, ao identificar diferenças entre o orçado e o realizado, analisam e reavaliaram os seus custos e despesas, 5% tentam resolver a diferença de qualquer maneira, não se identificando nesta pesquisa como isso é realizado, 7% das empresas tomam outras atitudes em relação a esta diferença encontrada, 13% dos entrevistados responderam que diminuem os preços dos seus produtos na hora de encontrar a diferença e analisam qual o melhor custo que se adapta, 27% das empresas diminuem imediatamente o valor da mão-de-obra e fazem promoções para recuperar o que foi perdido e 45% das empresas não responderam à questão, demonstrando as dificuldades que possuem para resolver esta situação.

Os dados da figura 4 demonstram de forma clara que poucas empresas estão conseguindo interpretar as diferenças encontradas e tomar ações eficientes na gestão dos resultados orçamentários.

Posteriormente, foram questionadas as empresas se gostariam de receber um modelo de planejamento estratégico e de orçamento. Destaca-se que apenas 40% demonstraram interesse no recebimento destas informações, definindo a forma atual de planejamento estratégico e orçamento como adequados para a gestão.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo da pesquisa foi verificar se as micro e pequenas empresas do município de Mondaí-SC estão utilizando o orçamento empresarial como ferramenta de gestão. Destaca-se que 25% das empresas não realizam qualquer tipo de orçamento, representando um percentual considerável, em função da importância da utilização das peças orçamentárias para a gestão de qualquer organização.

Contudo, deve-se enfatizar que o planejamento deve fluir livremente com o orçamento, ou seja, se a empresa não possuir um planejamento estratégico, também não vai conseguir efetuar o orçamento e as devidas ações corretivas. Por isso, destacou-se no estudo a importância do orçamento, uma vez que ele é de grande valia para todos os tipos de empresa, seja ela de grande, médio ou pequeno por-

te, permitindo que possa analisar os resultados antes da sua realização.

Apesar das empresas terem declarado a utilização do orçamento, percebe-se claramente, pelos resultados, que poucas empregam de forma integral as peças orçamentárias. Assim, a utilização efetiva não ocorre na maioria das empresas, uma vez que a utilização parcial do orçamento pode representar uma informação fracionada, que muitas vezes não permitirá analisar a gestão de forma adequada.

Outro aspecto importante, que demonstra o limitado conhecimento e inadequada utilização do orçamento pelas empresas respondentes, são as dificuldades encontradas em promover ações quando ocorrem diferenças entre os valores orçados e os realizados.

Recomenda-se para futuros estudos a ampliação do universo de pesquisa, por meio de um estudo regional, que permita identificar e analisar se a realidade local encontrada é refletida em nível regional. Recomenda-se, também, a partir deste estudo, investigar as empresas de médio e grande porte do município de Mondaí - SC, possibilitando traçar um comparativo entre a realidade encontrada nas micro e pequenas e nas demais empresas.

## 6 REFERÊNCIAS

- BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.
- BRASIL. **Lei nº7. 256 de 27 de novembro de 1984**, 1999. Disponível em: <http://www010.dataprev.gov.br/sislex/paginas/42/1984/7256.htm>. Acesso em 27/06/2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus 2000.
- FREZATTI, Fabio. **Orçamento empresarial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- HORNGREN, Charles, Srikant. **Contabilidade de custos**. 9 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1997.
- IUDICIBUS, Sergio de. **Análise de custos**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de Marketing Para Micro e Pequena Empresa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

[ Orçamento empresarial como ferramenta de gestão nas micro e pequenas empresas do município de Mondaí – SC

MOREIRA, José Carlos. **Orçamento empresarial**: manual de elaboração. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1987.

MOREIRA, José Carlos. **Orçamento empresarial**: manual de elaboração. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PASSARELLI, João; BOMFIM, Eunir de Amorim. **Orçamento empresarial**: como elaborar e analisar. São Paulo: Iob - Thomson, 2004.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. In: BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade**: teoria e prática. 3<sup>a</sup> Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

SANVICENTE, Antonio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas**: planejamento e controle. São Paulo: Atlas, 2000.

SILVA, Adelphino Teixeira da. **Administração básica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

SOBANSKI, Jaert J. **Prática de orçamento empresarial**: um exercício programado. São Paulo: Atlas, 2000.

TEIXEIRA, Eulámpio Filho. **Orçamento**: uma ferramenta para uma boa gestão. (2006). Disponível em <http://www.sthoteis.com.br/conteudo/orcamento.htm>. Acesso em 13/04/07.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Orçamento operacional**: uma abordagem prática. 2. ed. Porto Alegre: Sagra, 1984.

**Artigo recebido em:** 25 de fevereiro de 2009

**Artigo aprovado para publicação em:** 22 de abril de 2009

## **ENDEREÇO DOS AUTORES**

### **Ari Söthe**

ari\_sothe@yahoo.com.br

Rua Santos Dumont, 477 - Bairro Centro  
89899-000 Iporã do Oeste/SC

### **Cristiane Kamphorst**

cristianekamphorst@yahoo.com.br

Avenida Beira Rio, 327 - Bairro Centro  
89896-000 Itapiranga/SC