



**Revista de Administração e Contabilidade**

*Volume 11, número 2*

*Feira de Santana, maio/agosto 2019, p.55 – 72*

*ISSN: 2177-8426*

## **A Utilização do Orçamento Empresarial Como Ferramenta de Planejamento e Controle nas Micro e Pequenas Empresas de Ibiporã-PR**

*The Use Of The Corporate Budget As A Planning And Control Tool In The Micro And Small Companies Of Ibiporã-PR*

**Lucas Moreira Azevedo  
Juliano Francisco Baldissera**

### **Resumo:**

O presente estudo mensura como esta sendo utilizado o orçamento empresarial como uma ferramenta de planejamento e controle nas micro e pequenas empresas de Ibiporã-PR. Trata-se de uma pesquisa com o cunho qualitativo, e, quanto aos procedimentos, possui uma característica de levantamento com a aplicação de uma entrevista semi estruturada, a mesma foi separada entre perfil e orçamento. Na questão do perfil contem 5 perguntas, com o intuito de diferenciar as empresas entre porte e ramo de atuação, e, diferenciar também os entrevistados, por seus cargos e ou funções exercidas. Na questão do orçamento, esta composta por 13 perguntas, para o melhor entendimento sobre a visão das micro e pequenas empresas sobre a utilização do orçamento empresarial para fins de planejamento e controle. Houve um contato presencial em 15 empresas, mas destas, somente 8 se colocaram a disposição para a realização do presente trabalho. Os resultados indicam que os gestores atribuem muita relevância na questão da utilidade do orçamento empresarial, tendo um alto nível de utilização nas empresas e realizando os processos para fins de planejamento e controle de suas respectivas atividades, mesmo fragmentando as etapas do orçamento para melhor se adaptar as suas necessidades. Com esses dados todos em mão, as formulações de metas se tornam mais fácil, as empresas que declaram o uso do orçamento também declararam a formulação de metas, essas podendo ser mensal, como afirmaram a maioria das empresas, mas também algumas empresas declaram a meta semanal de acordo com cada produto e seu respectivo giro.

**Palavras-chave:** Orçamento Corporativo, Planejamento, Controle.

### **Abstract**

The present study measures how the corporate budget is used as a planning and control tool in the micro and small enterprises of Ibiporã-PR. It is a qualitative research, and, in terms of procedures, it has a survey character with the application of a semi-structured interview, it was separated between profile and budget. In the question of the profile contains 5 questions, in order to differentiate the companies between size and field of action, and also

differentiate the interviewees, by their positions and / or functions. In the question of the budget, this one consists of 13 questions, for the better understanding on the vision of the micro and small companies on the use of the corporate budget for planning and control purposes. There was a face-to-face contact in 15 companies, but of these, only 8 were willing to perform this work. The results indicate that managers assign a lot of relevance to the question of the usefulness of the business budget, having a high level of utilization in the companies and carrying out the processes for the purpose of planning and controlling their respective activities, even fragmenting the budget steps to better adapt needs. With these data all in hand, goal formulations become easier, companies declaring the use of the budget also stated the formulation of goals, these being monthly, as most companies said, but also some companies declare the goal weekly according to each product and its respective rotation.

**Keywords:** Corporate Budget, Planning, Control.

## 1 INTRODUÇÃO

O planejamento é a base da gestão empresarial tanto nas empresas de pequeno porte, grandes corporações, entidades sem fins lucrativos e agências governamentais ou simplesmente para a vida de qualquer indivíduo. Gestores possuem alguns métodos para fazer esse planejamento, apesar de que em pequenas empresas muitas vezes esse planejamento não é formalizado, mas com o crescimento das atividades empresariais e com um mundo globalizado se torna necessária a formalidade das mesmas para o planejamento de estratégias, definir metas e objetivos, e também garantir a continuidade de determinada entidade e claro para o aumento da lucratividade, assim como a maximização da riqueza para os acionistas e proprietários. (LEITE *et al*, 2009)

Segundo Castanheira e Sauer (2007) com a limitação dos preços para produtos, mercadorias e serviços ambos estabelecidos pelo mercado interno e externo, e que, ao passar dos tempos fica cada vez mais acirrada a concorrência entre as empresas, pede-se que haja mudanças na gestão empresarial, a fim de que se possa criar novos métodos, aperfeiçoamentos estratégicos e gerenciamentos financeiros para se manter a frente do ramo de operações que a empresa exerce. Outros fatores que venha a implicar também são: as mudanças e evoluções nas necessidades dos consumidores, a pesada carga tributária que temos em nosso país, e o alto custo do dinheiro.

Com tudo isso o orçamento empresarial engloba essas necessidades, mostrando de uma forma clara e principalmente muito barata para onde a empresa está se movimentando. O orçamento empresarial não deve ser entendido só como uma ferramenta de contenção de gastos, mas sim como um importante instrumento voltado principalmente nas operações e finanças da empresa, antecipando possíveis problemas e mostrando atividades que necessitam de maior atenção dos gestores, tendo em vista a tomada de decisão cada vez mais rápida e de maior qualidade para um mercado que, independente do ramo ou porte da empresa é bem competitivo. (LEITE *et al*, 2009)

Segundo Ferreira e Diehl (2011), como outras técnicas e ferramentas de gerenciamento, o orçamento empresarial também possui suas limitações que podem vir a interferir nos resultados gerados e nas avaliações de desempenho, os autores ainda dizem que essas limitações exigem dos gestores e ou usuários uma análise de maior critério em cima da forma de como será o processo orçamentário aplicado e adequado a cada organização.

O orçamento normalmente é elaborado em um período específico, geralmente no prazo de um ano e pode ser feito também duas vezes ao ano. Possui ligação direta com o plano estratégico, usando informações e dados históricos da empresa, dados esses produzidos pela contabilidade onde consegue-se ter um mínimo de previsibilidade de fatos que possam ocorrer. Outros dados importantes que subsidiam a elaboração da peça orçamentária são: expectativas do mercado, informações dos gestores, tendências políticas, desempenho da economia e anseio dos acionistas (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2001).

Essa ferramenta reflete todas as expectativas de receita e todas as despesas que venham a ocorrer, realizando pois, um alinhamento e proporcionando uma saúde financeira garantindo que a empresa possa honrar suas obrigações, direcionar os melhores caminhos a serem trilhados nessa “corrida do mercado”. Prevendo o lucro ou rentabilidade futura com o respectivo investimento.

Este estudo tem intuito de responder a seguinte pergunta: **Como está sendo utilizado o orçamento empresarial como ferramenta de planejamento e controle nas micro e pequenas empresas de Ibiporã – PR?** Deste modo tem-se o objetivo de analisar como o orçamento empresarial está sendo utilizado nas micro e pequenas empresas do município de Ibiporã - PR como uma ferramenta para planejamento e controle.

O estudo se justifica em função de identificar o comportamento das micro e pequenas empresas do município de Ibiporã – PR, referindo-se na utilização do orçamento empresarial como ferramenta, e da importância atribuída pelas empresas a esse instrumento de planejamento e controle, que possibilite a identificação de um novo mercado para profissionais contábeis, onde necessita ser preenchido para a melhoria da gestão e manutenção da continuidade dessas empresas. (SOTHE; KAMPHORST 2009)

Esse trabalho contribui tanto para a sociedade de modo a gerar um impacto do preço de compra de determinado produto com um menor valor das mercadorias ofertadas, e também contribui de forma impactante nas empresas, Dal Magro e Lavarda (2015), em seu artigo destaca a precisão de compreender empiricamente a utilidade do orçamento nas atividades de planejamento, avaliação, motivação e formação de estratégias. Ainda segundo os autores há uma certa falta de pesquisas sobre a utilidade do orçamento empresarial em organizações atuantes em países emergentes (em desenvolvimento).

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Caracterização e importância do orçamento empresarial.

Orçar é uma prática tão antiga quanto a existência da humanidade, os homens das cavernas necessitavam de certas práticas orçamentárias para conseguir prever a quantidade de comida necessária para que fosse possível atender a longa estação do inverno. Sendo assim os vestígios das práticas orçamentárias são mais antigas do que a própria existência do dinheiro. (ZAMBONI, 2010).

A Constituição inglesa, em 1689, foi uma importante base para a prática do orçamento contemporâneo. No século XVIII o Primeiro-Ministro inglês transportava ao parlamento os planos de despesas, esses transportados em uma bolsa de couro, cerimônia essa que ficou conhecida como *“opening of the budget”* (*budget era um termo para essa bolsa, uma alusão a uma bolsa de tecido usada pelos Romanos para coletar os impostos, portando dando origem a palavra “orçamento”*) em 1800 essa palavra foi incluída no dicionário inglês. (LEITE *et al* 2009). Segundo Zamboni (2010), a lei estabelecia que o Rei e o Primeiro-Ministro poderiam cobrar certos impostos e conseqüentemente gastar esses recursos, mas isso só era possível com a aprovação do Parlamento inglês.

Na palavra de Leite *et al* (2009), com a consolidação da revolução industrial, teve origem o começo do processo de acumulação de bens e capital, reflexo do aumento da mecanização, e com isso conseqüentemente aumentou também a necessidade de informações sobre transações internas, para que possa ser atendida a demanda.

No início do século XX, os Estados Unidos criaram uma série de práticas para administrar a parte financeira pública. Em 1921, segundo Zamboni (2010), o congresso Americano aprovou o orçamento público como obrigação, onde era feito anualmente, cobrindo todas as despesas e receitas federais. Zdanowicz (1984) destaca que o orçamento foi utilizado pela primeira vez em uma empresa privada em 1919, pela empresa Du Pont de Memours.

No Brasil, essa ferramenta também teve sua origem na administração pública, em 1808, por Erário Regio e o Conselho da Fazenda, e com a conseqüente chegada de D. João VI. Mais tarde, em 1824, com a Constituição, os ministérios deveriam fornecer seus orçamentos contendo todas as suas despesas ao Ministério da Fazenda. E, com a Constituição de 1891, o Congresso Nacional deveria demonstrar suas respectivas receitas e as fixações das despesas anuais. (LEITE *et al* 2009). Segundo Haddad e Mota (2010), desde a edição da lei nº. 4.320/64, vem sendo usado a técnica do orçamento-programa até hoje, uma forma de planejamento, programação e um processo orçamentário, modelo introduzido nos Estados Unidos em 1950. O orçamento público é revestido por lei, portanto todo o planejamento orçamentário só será válido após sua transformação em lei, onde serão previstas as receitas a serem arrecadadas e fixadas as despesas a serem realizadas.

A partir da era Vargas, período que foi denominado Nacional Desenvolvimentista, de 1930 a 1980, os empresários se preocupavam especificamente com a parte da produção e a parte de comercialização, e não tinham a mesma preocupação com a parte financeira da empresa. Em 1980 a 1989 o Governo criou planos econômicos, o Plano-Verão e o Plano Cruzado e posteriormente o Cruzado Novo como moeda nacional, visando um maior controle sobre a inflação, mas não conseguindo seu respectivo êxito. (ZAMBONI, 2010). A partir de então a visão das empresas se voltam com maior grau de importância para o controle orçamentário.

Com tudo isso podemos perceber também que o orçamento empresarial pode ser uma vantajosa ferramenta para fins gerenciais, de acordo com Almeida *et al.* (2009), a utilização do orçamento pode ser útil na formação e implementação de estratégias, de controle e interatividade. Para os autores, desenvolver uma intensa interação entre os participantes dos níveis hierárquicos de determinada entidade de forma horizontal e ou vertical, possibilita a formação de novas ideias quando essas análises e propostas são colocadas em conjunto. Quando isso acontece, atuar em um ambiente cujo orçamento desempenha um modo interativo será uma grande vantagem competitiva.

Outra finalidade importante do orçamento empresarial é que esse artefato possibilita a indicação da possível existência de problemas, e servindo conseqüentemente como uma ferramenta para que se possa encontrar a solução adequada a determinado problema. O orçamento engloba todo o ciclo operacional da entidade e demonstra o momento em que será necessário a alocação de novos recursos para providenciar determinada produção. (LEITE *et al.* 2009). Ainda segundo os autores, o orçamento empresarial possui também outra importante vantagem, esta ferramenta contempla de maneira formal as metas e os objetivos da empresa, o orçamento serve de base para que os gestores possam definir possíveis metas ou até mesmo redefinir dependendo da característica do processo orçamentário que já havia sido feito, ou também pela maior ou

até mesmo pela menor demanda de determinado produto no mercado. Assim o orçamento mostra de uma maneira clara, simples e principalmente barato, para onde a empresa está se direcionando.

Para Castanheira e Sauaia (2007), o orçamento com todos os seus dados se transforma em uma ferramenta muito importante para a tomada de decisões, decisões essa que necessitam ser tomadas de maneira cada vez mais rápidas com a concorrência que é sempre acirrada. dando ainda mais clareza e objetividade ao processo que a empresa está desempenhando.

## **2.2 Ferramentas do Orçamento**

Para um orçamento completo necessita-se de alguns estágios, o primeiro é determinar os fatores chaves para o processo. Dentre os fatores chaves para o processo orçamentário temos: o orçamento de vendas, orçamento de produção, orçamento de compras, orçamento de matérias primas, orçamento de mão-de-obra, orçamento de custos indiretos de fabricação, orçamentos de despesas de vendas e administrativas, demonstração do resultado orçado, orçamento de aquisições de bens de capital, orçamento de caixa e balanço patrimonial orçado.(JIAMBALVO 2002).

### **2.2.1 Orçamento de Vendas**

O orçamento de vendas, segundo Castanheira e Sauaia (2007), é o ponto de partida para o processo orçamentário, onde se estabelece os níveis de vendas projetadas pelas análises de mercado dos produtos da empresa, esses dados são de relatórios já existentes e fáceis de serem encontrados, pois a contabilidade possui todos esses dados em seus relatórios e demonstrações. Para Zdanowicz (1984), no orçamento de vendas são relacionados os produtos a serem vendidos pela empresa, onde se indica a quantidade projetada a ser vendida, o preço unitário de venda e seu respectivo total. E, a partir deste momento serão produzidos os demais orçamentos.

### **2.2.2 Orçamento de Produção**

É projetado com base no orçamento de vendas e no nível do estoque do produto acabado que se deseja manter, onde se projeta a quantidade de mão-de-obra direta e decorrido os gastos indiretos de fabricação. (CASTANHERA; SAUAIA 2007).

Uma vez já elaborado o orçamento de vendas é possível desenvolver o orçamento de produção, quando se decide a quantidade a ser produzida, os gestores levam em consideração a previsão de vendas, o saldo do estoque inicial e o saldo final desejado desse respectivo estoque. Sendo calculado da seguinte forma: produtos a serem fabricados é igual as vendas esperadas em unidades mais estoque final de produtos acabados desejado menos estoque inicial de produtos acabados. (JIAMBALVO 2002).

### **2.2.3 Orçamento de Compras**

O próximo é o orçamento de compras, segundo Sothe e Kamphorst (2009) apud Sanvicent e Santos (2000), representa determinado programa de obtenção de matérias primas necessárias a produção do bem a ser vendido, e é preciso considerar as conveniências de compras em relação a seus preços, prazos de entregas e outras condições.

O montante a ser comprado é calculado da seguinte maneira: compras de material direto é igual ao montante necessário para a produção mais estoque final desejado de material direto menos saldo inicial de material direto (JIAMBALVO 2002).

### **2.2.4 Orçamento de Matérias-primas**

Nesse processo é determinado a quantidade de matéria-prima que deverá ser comprada, ou a quantidade de matéria-prima que será utilizada do seu respectivo estoque para a fabricação de determinado produto. Essa relação é feita com base nos resultados obtidos no processo de orçamento de compras, dados esses que subsidiariam a quantidade correta a ser alocada do estoque de matérias-primas para a parte da produção do bem. E os dados obtidos nessa parte do orçamento também servirão de base para os próximos processos subsequentes (CASTANHEIRA; SAUAIA 2007).

#### 2.2.5 Orçamento de Mão-de-obra

Significa projetar o custo da mão-de-obra direta multiplicando ao número de unidades produzidas, e também pelas horas de mão-de-obra necessárias, considerando a taxa de remuneração de cada hora. (JIAMBALVO 2002).

Ainda segundo os autores, essa informação poderá ser usada para a estimativa da quantidade aproximada de funcionários que serão necessários para a produção dos determinados produtos no período em que estão sendo produzidos os processos orçamentários de determinada entidade.

#### 2.2.6 Orçamento de Custos Indiretos de Fabricação

É separado todos os custos fixos de fabricação e custos variáveis, onde o custo variável por unidade é multiplicado a quantidade que deseja ser produzida, já os custos fixos são os mesmos em todos os períodos. É importante também subtrair a depreciação do total dos custos indiretos para poder determinar com maior clareza o desembolso do caixa no determinado período em que é produzido o processo orçamentário. Informações essas que posteriormente serão usadas para a preparação do orçamento de caixa (JIAMBALVO 2002).

#### 2.2.7 Orçamentos de Despesas de Vendas e Administrativas

Até respectivo ponto foram ressaltados os orçamentos de vendas e os itens com relações a parte da produção, contudo, o orçamento de despesas de vendas e administrativas refletem todas as despesas relacionadas às vendas, podendo ser propaganda, salários e a depreciação tanto dos materiais de escritório quanto dos equipamentos da produção. Tudo acarretando posteriormente no desembolso do caixa. (JIAMBALVO 2002).

Os dados desse processo orçamentário serão utilizados do orçamento de vendas projetadas, etapa essa que foi projetada a quantidade estimada a ser vendida (CASTANHEIRA; SAUAIA 2007).

#### 2.2.8 Demonstração do Resultado Orçado

Grande parte das informações já produzidas serão usadas nessa etapa da elaboração do orçamento, etapa essa referente a demonstração do resultado orçado, serão transportados os dados projetados da receita de venda, o custo do produto vendido é necessário fazer um cálculo do custo unitário, o orçamento de mão de obra indica a quantidade da mão de obra por unidade, e da mesma forma com o orçamento dos custos indiretos. A compreensão dessa parte é necessária para assegurar-se que o lucro previsto seja consistente com as metas da empresa. Se o lucro orçado não condiz com a satisfação dos gestores, é necessário mudanças no processo para o aumento de receitas e a diminuição das despesas, caso optem por alguma mudança, todos os processos anteriores que sofreram mudanças deverão ser feitos novamente com a finalidade de contemplação as mudanças previstas (JIAMBALVO 2002).

### 2.2.9 Orçamento de Aquisições de Bens de Capital

Toda a aquisição de ativos fixos como: propriedades, fábricas e equipamentos, esses precisam ser planejados para não desencarretar de forma impactante as reservas de caixa. Podendo ser também toda e qualquer aquisição de materiais para uso em escritório, além de máquinas e equipamentos já citadas, todos precisam ser bem planejadas e ter certeza sobre a sua real necessidade de aquisição de tal bem nesse respectivo período. (JIAMBALVO 2002).

E também diz respeito as respectivas saídas de capital ocorrentes no período em que o processo orçamentário está sendo elaborado, importante para a manutenção e aperfeiçoamento da capacidade de produção existente, e também é feita uma provisão para possíveis gastos existentes (CASTANHEIRA; SAUAIA 2007).

### 2.2.10 Orçamento de Caixa

Com base em outros processos já realizados é elaborado o orçamento de caixa, onde se incorpora todas as entradas e saídas de caixa, realizando por fim um superávit ou déficit, e dependendo do resultado é feita mudanças as necessidades da empresa (CASTANHEIRA; SAUAIA 2007).

Nessa parte se elabora todas as saídas de caixa projetadas, onde se baseia na quantidade de materiais que serão comprados, e desses quanto será pago à vista ou a prazo. E na parte de recebimentos baseia-se na quantidade da receita com vendas venha a ser recebidas à vista e ou a prazo, projeção essa podendo ser feita com experiências antigas (JIAMBALVO 2002).

### 2.2.11 Balanço patrimonial orçado

É realizado sempre por último, pois engloba informações que foram levantadas anteriormente, é importante sempre ressaltar que esse processo é realizado de maneira à uma projeção de como se espera que tudo ocorra, mas projeções essas que são baseadas em relatórios antigos e tendo uma grande previsibilidade do que realmente possa vir a ocorrer (JIAMBALVO 2002).

A projeção para o balanço é feita com todos os dados já colhidos, os gestores utilizam esse orçamento para planejar o efeito das decisões e a futura posição financeira da empresa.

## 2.3 O planejamento e Controle Orçamentario

Segundo Leite *et al.* (2009), o orçamento forma um elo entre o processo de planejamento e controle, pois essa ferramenta é essencial nesses processos para o aumento da lucratividade e a continuidade das empresas.

O orçamento empresarial é fortemente destacado como ferramenta de planejamento por identificar a eficiência ou a fragilidade no que se refere ao desempenho das atividades da empresa, permitindo o acompanhamento das respectivas metas traçadas. (SOTHE; KAMPHORST, 2009). E também são extremamente úteis ao processo de planejamento, pois aquecem as comunicações e coordenações, os orçamentos se tornam um importante instrumento de ligação entre todos os gestores. (JIAMBALVO 2002).

Uma finalidade importante citada por Leite *et al.* (2009), é a indicação da possível existência de problemas futuros e assim sendo também possui a finalidade de resolver esses problemas com antecedência. Sendo assim uma grande ferramenta para antecipar

problemas potenciais, quanto antes for reconhecido o problema, antes ele poderá ser solucionado, portanto o orçamento serve de base para muitos possíveis planejamentos, e com esses planejamentos todos em “mãos” o controle da empresa fica mais incorporado e mais próximo sempre do correto, e subsidiarão várias tomadas de decisões.

Os orçamentos são extremamente úteis ao processo de controle por fornecerem importantes informações que serão usadas nas análises de desempenho, análises essas que significam comparar o desempenho real com o desempenho orçado. E também possui informações importantes para o controle de determinada empresa além de assegurar-se de que a empresa está no caminho certo e está atuando dentro de todas as premissas de objetivos traçados por todo o processo orçamentário (JIAMBALVO 2002).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho encontra-se estruturado e caracterizado quanto aos objetivos de maneira descritiva. Para Gil (2007), destaca que esse procedimento de pesquisa têm o objetivo a descrição dos fenômenos e ou características presentes no campo de determinadas pesquisas.

O trabalho em relação a abordagem do problema tem-se o cunho de qualitativo, e, por fim, no que se relaciona aos procedimentos, o presente trabalho caracteriza-se como de levantamento, pela aplicação de uma entrevista para a coleta de dados e as análises dos mesmos. Segundo Lavarda e Pereira (2011), os dados obtidos nessa entrevista possuem natureza primária, pois são dados obtidos diretamente em campo.

Para os instrumentos de pesquisa, utilizou-se de uma entrevista semi-estruturada, essa que será feita nas micro e pequenas empresas da cidade de Ibiporã – PR, situada na região norte do estado do Paraná. Essa entrevista foi realizada no segundo semestre do ano de 2018, e que gerou dados importantes sobre a utilização do orçamento empresarial como ferramenta de planejamento e controle, e, também mostrou o nível em que está sendo utilizado o processo orçamentário nessas micro e pequenas empresas, assim foi realizado algumas análises sobre os respectivos resultados obtidos, a fim de gerar dados que contribuíram extremamente com as empresas, mostrando a elas como o orçamento pode ajudá-las nos processos de planejamento e controle.

Essa entrevista foi baseada no trabalho realizado por Lavarda e Pereira (2011), e também do trabalho de Sothe e Khamphorst (2009) e Dal Magro e Lavarda (2015), e foi consequentemente adaptado para este presente trabalho com o intuito de realizar essa entrevista. Para esse procedimento de coleta de dados foi formulado uma entrevista semi-estruturada, totalizando em 18 perguntas, que se dividem em perfil, para ter uma noção do perfil da empresa que esta sendo entrevistada, e, também, questões sobre o orçamento propriamente dito. A entrevista encontra-se estruturada com cinco questões iniciais e abertas a respeito do perfil do respondente e a empresa em que atua, e 13 questões sobre o orçamento, abrangendo questionamentos a respeito do conhecimento sobre o orçamento, importância dessa ferramenta, tipos de orçamento elaborados e utilizados, periodicidade de elaboração do orçamento, planejamento ou controle realizado sobre as informações obtidas no orçamento, metas de resultado considerando o orçamento, ações corretiva quando as projeções não se realizam, utilidade dessa ferramenta no planejamento e/ou controle, se mais conhecimento faria diferença na utilidade dessa ferramenta no planejamento e controle.

Para os procedimentos de coleta de dados, realizou-se uma entrevista de forma presencial em todas as empresas, e devidamente transcrita de maneira manual, houve um

contato com 15 empresas, mas destas somente 8 se dispuseram a responder, permitindo então a aplicação do questionário.

Para a análise dos dados foi realizado uma análise de conteúdo, na visão de Campos (2004), a análise de conteúdo são os conjuntos de técnicas das análises de comunicações, para uma devida descrição do conteúdo obtido das respectivas mensagens, das figuras de linguagem, reticências, entrelinhas, e manifestos. Assim sendo, as análises das respostas obtidas foram feitas de maneira literal, a fim de se compreender e sintetizar na visão dos gestores das micro e pequenas empresas de Ibiaporã – PR, a questão da utilidade do orçamento empresarial como ferramenta de planejamento e controle, e termos uma noção do nível da utilização desta ferramenta. Foi preparado também um *mindmap* pelo autor com a finalidade de melhor entendimento das análises obtidas, essa ferramenta foi feita pelo site [mindmup.com](http://mindmup.com) e posteriormente anexada ao presente trabalho.

## 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Perfil dos Entrevistados

Foi realizado um levantamento das características de cada entrevistado e de cada entidade, com o intuito de diferenciá-los entre homens e mulheres, formação acadêmica, cargo e/ou função exercida na entidade, o tempo de atuação na entidade, qual o setor em que as entidades exercem suas atividades e qual a região de atuação no mercado. Assim sendo, segue a Tabela 1 com os respectivos resultados adquiridos.

Tabela 1 – Perfil dos Entrevistados

Entrevistas	Gênero	Formação Acadêmica	Cargo / Função	Tempo na Instituição	Ramo da Instituição	Região de Atuação
Entrevista do 1	M	Administração	Gerente de Logística	Um ano e seis meses	Aqui empresa uma distribuidora de departamento de açúcar	a O foco principal é a região sul.
Entrevista do 2	M	Eu tenho cursos técnicos	Eu sou sócio, sócio e diretor industrial.	Quarenta e três anos.	Fabricação de moveis para cozinha.	Estado do Paraná e estado de São Paulo.
Entrevista do 3	F	Não, só o terceiro grau	Vendedora/ Gerente	Quarenta e oito anos.	Revenda de moveis.	Ibiporã e região.
Entrevista do 4	F	MBA em gestão empresarial	Departamento Financeiro	Três anos	É um setor de festas e embalagens.	Ibiporã e toda a região aqui

Entrevista do 5	M	Terceiro grau.	Sócio Proprietário	Dez anos.	Material de construção.	Ibiporã.
Entrevista do 6	F	Ciências Contábeis.	Contadora	Três anos	Indústria né, de tubos e conexões.	Todo o Brasil
Entrevista do 7	M	Graduado em ciências contábeis com especialização em controladoria empresarial.	Controlador(a)	Dez anos	Fabricação de tintas e redes mobiliária.	A região é, Paraná.
Entrevista do 8	M	Terceiro grau	Proprietário	Vinte e quatro anos	Revenda	Ibiporã e região

Fonte: Elaborada pelos autores (2018).

As entrevistas foram feitas de maneira aleatória, buscando as empresas que se colocaram a disposição de ajudar para que esse trabalho tenha sido realizado. O contato com as empresas foram de maneira presencial em todas, buscando o agendamento das entrevistas, que, por sua vez, também foram feitas presencialmente, devidamente gravadas e posteriormente transcritas de forma literal, a fim de que não fosse perdido nada das respostas obtidas e nada das reações e emoções ocorridas nas entrevistas.

Os entrevistados foram selecionados por seus respectivos cargos, os quais estão diretamente ligados a parte de gestão das entidades, para que pudessemos ter uma noção exata de como esses gestores (gerentes, contadores, departamento financeiro, *controllers*, sócios, etc) estão utilizando a ferramenta do orçamento empresarial para fins de controle e de planejamento das micro e pequenas empresas de Ibiporã – PR, na visão de Junior e Sales (2013) desde o planejamento inicial até serem obtidos todos os dados do resultado final, necessita-se que o gestor, por sua vez, esteja sempre atento e com uma visão ampliada de todos os princípios sadios abrangidos nas atividades empresariais.

Com a Tabela 1, nota-se que possuem níveis diferentes de titulação quanto aos entrevistados, observa-se que há quatro entrevistados que não possuem formação acadêmica (2, 3, 5 e 8), sendo destes três sócios proprietários (2, 5 e 8) e um gerente (3), e conseqüentemente quatro que possuem formação acadêmica (1, 4, 6 e 7), destes sendo um com MBA (4) e um com pós graduação (7).

Quanto as entidades constatou-se uma grande variação das atividades exercidas, uma variação de seus portes e sua região de atuação, nota-se que essa região abrange não só o município de Ibiporã – PR, mas como toda a região (3, 4), assim como temos entidade atuantes em todo o estado (7), entidade atuante no Paraná e em São Paulo (2), entidade atuante na região sul (1) e uma entidade que tem sua atuação estendida por todo o Brasil (6), e apenas duas que possui suas atividades mais centralizadas no município de Ibiporã (5 e 8).

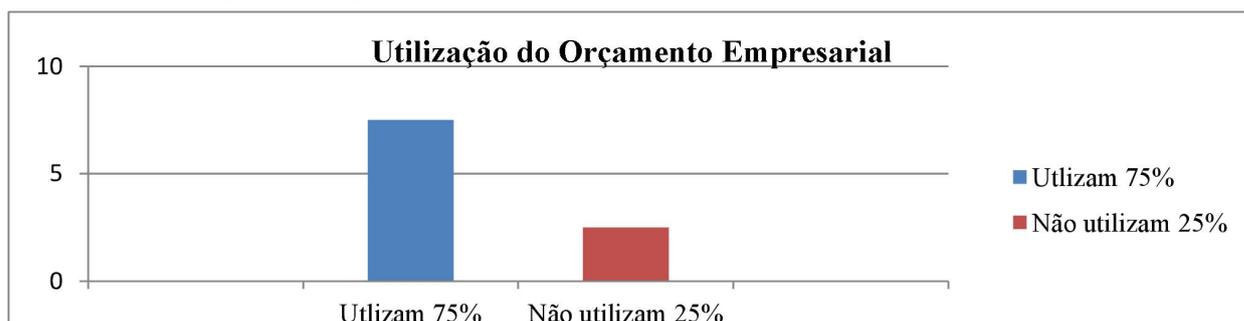
## 4.2 Orçamento Empresarial

### 4.2.1 Utilização do Orçamento Empresarial

No que se refere a questão da utilização do orçamento empresarial nota-se que grande parte das empresas entrevistadas assumiram que elaboram esta importante

feramenta (75% utilizam e 25% não utilizam), mesmo havendo uma fragmentação do processo orçamentário a fim de se adaptar a cada porte e ramo das entidades que será abordado posteriormente no presente trabalho. Porém, todas que afirmaram a utilização dessa ferramenta mostraram grande importância e grande satisfação com o potencial de planejamento de suas atividades e maior controle sobre suas operações, apesar dos diferentes ramos e atividades realizadas pelas empresas. No Gráfico 1 nos permite ter uma noção exata da utilização do orçamento empresarial.

Gráfico 1 - Utilização do Orçamento Empresarial



Fonte: Elaborada pelos autores (2018).

Conforme observado anteriormente, e agora com a figura do Gráfico 1, fica claro a utilização do orçamento empresarial e também a importância que os gestores das micro e pequenas empresas de Ibiporã - PR dão a essa importante ferramenta.

#### 4.2.2 As Ferramentas Utilizadas do Orçamento Empresarial

Constatou-se nas entrevistas um elevado grau de preocupação das empresas com a parte do desembolso (compras, todos os custos e despesas). A Tabela 2 apresenta uma visão mais clara das ferramentas do orçamento empresarial utilizadas pelas micro e pequenas empresas de Ibiporã-PR.

Tabela – 2 Ferramentas do Orçamento Utilizadas

Pergunta	Entrevistas
<b>Se você realiza algum tipo de orçamento, qual dos orçamentos você utiliza?</b>	O orçamento que eu faço é mais voltado pra área de logística, devido a minha atuação aqui na empresa, faço sim alguns orçamentos mais voltado pra distribuição do produto (1)
	O orçamento esta dentro dos meus custos né, em umas planilhas. Esse custo meu envolve todas as compras, mão de obra e despesas indiretas como aluguel e transporte (2)
	Não realizam (3)
	Principalmente os de fornecedores, compras né, e na verdade tudo o que se vai fazer aqui reforma, uma lâmpada que a gente precisa trocar tudo é em cima do orçamento (4)
	Mais ao atendimento ao cliente, e a nossa parte de compras dai, o responsável por compras faz as pesquisas, e o orçamento dai. (5)
	O orçamento seria assim, mais voltado pra parte de preço do produto né, e é feito um relatório de gestão. (6)
	Utiliza a parte de orçamento mediano né, com... Quantitativo de... De preço geralmente, a gente compra pelo preço né. Com a matéria prima, com a especificação de cada matéria prima, na viabilidade do produto, servindo a matéria prima a gente vai pelo preço.
	Nos temos também por produto, eu utilizo um , uma parte de é... De controle no faturamento por produto né, você tem lá uma media mensal do que você realiza, do que você costuma vender, do que você tem em estoque, trabalha muito com estoque então... (7)
	Não realizam (8)

Fonte: Elaborada pelos autores (2018).

O grau de importância do orçamento é maior na parte das compras, custos e despesas, nota-se também o surgimento de uma ferramenta não citada até então, que é o orçamento para a área de logística. Nota-se também a realização de orçamentos para a prestação de serviços (1), e todos esses dados adquiridos devidamente evidenciado e controlado em planilhas feitas no excel.

Segundo Castanheira e Sauaia (2007) a utilização dessas ferramentas orçamentárias e de todos os relatórios produzidos servirão de apoio e reduziria o tempo das análises tornando o processo de tomada de decisão mais eficiente e veloz.

#### 4.2.3 Periodicidade das Elaboraões

Dentre as entrevistas, percebe-se que entre as organizações torna-se visível que, a predominância das elaborações orçamentárias sejam realizadas mensalmente (1, 2, 4, 5, 6 e 7). Mesmo o orçamento principal para se alcançar o resultado sendo executado mensalmente, alguns imprevistos acontecem, como o aumento de energia elétrica, variações dos preços de matéria prima e/ou produtos e também qualquer imprevisto que venha a gerar um desembolso de caixa. Então, sempre é necessário algum ajuste, sendo assim, os entrevistados (1, 2, 4, 5 e 7) declararam realizar diariamente possíveis alterações. A fala do entrevistado (2) sintetiza de forma clara essa situação.

Atualiza isso?

Mensalmente né. É que dentro da minha planilha, subiu energia elétrica eu já vou atualizando, ate diariamente né, mas que eu busco o resultado é sempre todo o mês.

#### 4.2.4 O Planejamento

Essa resposta foi unânime, segundo os entrevistados que realizam o orçamento declararam que, a elaboração do orçamento está sendo muito útil para fins de planejamento. Destaca-se a resposta da entrevistada (4) sobre a questão de planejamento considerando o orçamento elaborado.

Sempre. Nos temos um planejamento estratégico que é acompanhado pelo SEBRAE, é... O nosso planejamento financeiro que ta incluso o planejamento orçamentário né, o planejamento de compras também que é feito daí pela minha sócia que é responsável pelo setor de compras, é... A gente tem um planejamento de estoque pra sempre estar ali no ponto de equilíbrio de estoque, e mesmo assim a gente consegue ainda vacilar em alguns pontos. (risos). Muito item.

E a resposta também foi unânime no questionamento a respeito da utilidade do orçamento como ferramenta de planejamento empresarial, caso os entrevistados gozassem de maior conhecimento sobre essa ferramenta. Segue abaixo trechos das entrevistas com os entrevistados 2 e 6.

É eu creio que sim, a gente ta sempre aprendendo né (risos) sempre tem coisas que... não sabe né. (2)

Mais conhecimento?É, acredito que teria um maior resultado né. (6)

Concluído que, segundo todos os entrevistados que realizam o orçamento empresarial, o mesmo esta sendo muito útil como ferramenta de planejamento, uma vez que existe o desconhecimento dos benefícios e utilidades aprofundados dessa ferramenta.

#### 4.2.5 O Controle

Dentre os entrevistados que realizam o orçamento empresarial, todos consideraram que a elaboração do orçamento está sendo muito útil para fins de controle. Há quem use para controle de custos e suas oscilações (1), outros utilizam para a questão de arquivos e relatórios anteriores para se ter um norte de onde seguir (7). Segue a resposta da entrevistada (4) sobre os controles realizados através da elaboração do orçamento.

Todos. É tudo na verdade passa pelo sistema, nosso sistema é bem completo, então a gente tudo... A gente tem controle de todos os orçamentos que a gente faz, e tudo o que eu passei anteriormente é lançado em sistema né.

Segundo Almeida *et al* (2009), um dos múltiplos papéis do orçamento empresarial é o de controle. No trabalho realizado por eles constatou-se uma relação do porte da empresa e a percepção do orçamento como ferramenta de controle e estratégia.

No presente trabalho a importância dada pelos gestores a questão do controle foi unânime, e cada um deles com seu respectivo controle interno. Ambos também concordaram que se

caso tivessem maior conhecimento sobre o orçamento o mesmo seria útil como ferramenta de controle empresarial.

Na visão de Junior e Sales (2013), a necessidade de implantar controles gerenciais deve ser entendido como ferramentas estratégicas, sempre acompanhando as tecnologias de informática existentes, por intermédio delas o profissional da contabilidade exerce de maneira competente sua atividade.

#### 4.2.6 Discussão

Com todos os resultados obtidos, percebe-se uma grande correlação entre o orçamento elaborado e a realização de planejamentos e controles das atividades. Orçamento, planejamento e controle caminham juntos, norteando todas as ações tomadas pelos gestores para obtenção de um maior resultado das atividades exercidas pelas respectivas empresas.

A Figura 1 ilustrará o funcionamento dessas “engrenagens”.

Figura 1 – Orçamento, Planejamento e controle Interligados



Fonte: elaborado pelos autores (2018).

Com essas engrenagens funcionando, a gestão das empresas é elevada a um patamar significativo, a elaboração da peça orçamentária mesmo que, no caso da presente pesquisa onde nota-se que há uma fragmentação do processo orçamentário, coloca-se em pauta dados muito importantes, que subsidiarão o processo de planejamento das atividades realizadas por cada empresa, e conseqüentemente a elaboração de planilhas realizadas em excel, onde cada gestor entrevistado afirmou que o controle é realizado de maneira eficaz.

Ainda com essas engrenagens funcionando, percebe-se também uma maior facilidade na formulação de metas, todos os entrevistados que declararam utilizar o orçamento também declararam a formulação de metas (1, 2, 4, 5, 6 e 7), e ambas são formuladas mensalmente, porém, houve alguns casos onde essa meta necessita ser formulada semanalmente, mesmo que de forma esporádica como diz a entrevistada (4), sua fala ira sintetizar essa questão.

Sempre. A nossa meta é mensal. Alguns itens em alguns casos a gente tem uma meta semanal, mas isso é mais esporádico (4).

Alguns itens necessitam de uma meta semanal, pois empresas com o estoque onde há uma abundância na variação dos produtos ofertados necessita-se de controles individuais

de seus itens, portanto há uma variação na realização das metas, algumas semanais e a maioria realizada de forma mensal, e dependendo também do giro de determinado produto. O entrevistado (2) cita também que a dificuldade de realizar uma meta mais longa se dá ao caso das dificuldades que o país sofre. Segue a fala do entrevistado (2) que deixará claro essa questão.

Sempre trabalhamos com metas sim. É então hoje em dia as metas são mais a curto prazo né... Apesar que se tem metas anuais também, mas num país de acordo com as dificuldades do país, esta meio difícil de você fazer uma meta, meta muito longa né (risos).

Os entrevistados foram questionados também sobre as atitudes que são tomadas por eles quando as projeções orçamentárias tendem a não se realizar, as respostas foram variadas, mas sempre seguindo um mesmo direcionamento, a diminuição dos custos e despesas (1, 2, 6 e 7). Alguns entrevistados assumiram que fazem o uso de “metodos caseiros”, no caso do entrevistado (2) é despachar o seu produto desmontado para um melhor aproveitamento do frete, segue sua fala para demonstrar essa situação.

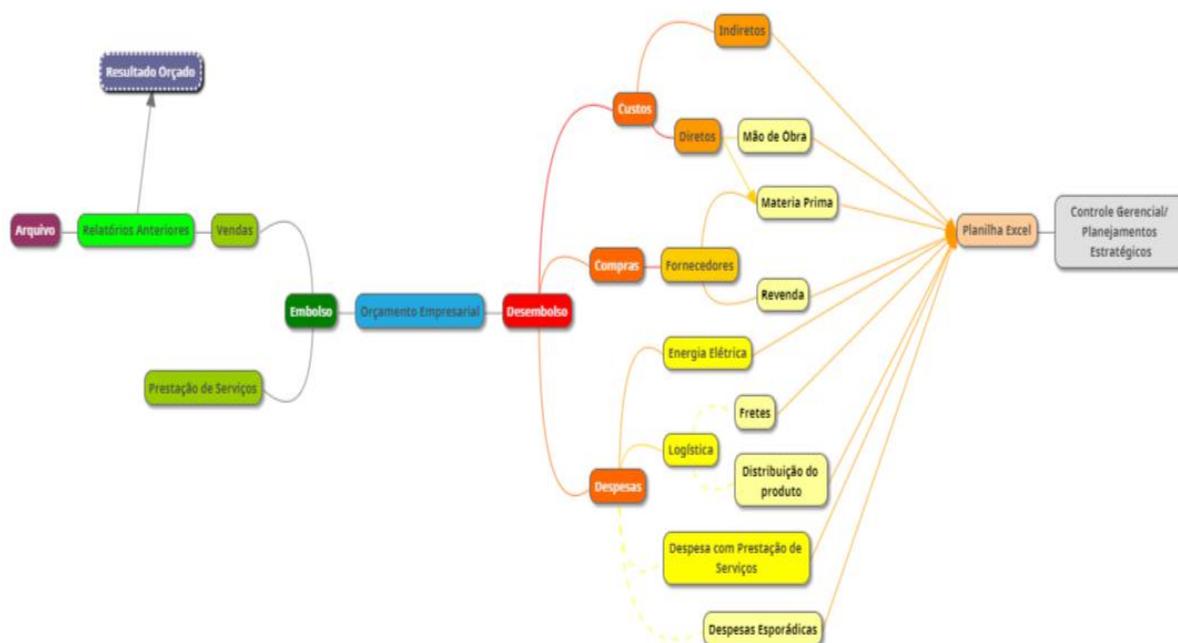
Não são muito favoráveis? Alguma coisa assim? Ah você busca alternativas... No momento mesmo agora a gente tá buscando aí uma redução de custos, novos modelos, então nós... Hoje o transporte está muito caro, o frete tá caro, então a gente está tentando vender esse produto desmontado, então...

A entrevistada (4) relatou a tentativa de desencadear as vendas e ir atrás dos clientes em débitos com a empresa. O entrevistado (5) foi além, as ações tomadas por eles além de promoções feitas, também buscam a divulgação da marca em veículos de comunicação para desencadear as vendas, mas realizando assim uma nova despesa. Segue a fala do entrevistado (5) para que fique claro a questão levantada.

A gente procura atacar com promoções né, baixar preços, anunciar em rádio, divulgar né... fazer uma propaganda uma mídia alguma coisa assim.

Portanto, nota-se que o trabalho demonstra a importância que as micro e pequenas empresas de Ibiporã – PR dão ao artefato do orçamento empresarial, porém há uma fragmentação das etapas do processo orçamentário, onde é mais voltado na área de desembolso onde encontra-se todas as compras, custos e despesas. A Figura 2 apresenta um *MindMup* evidenciando e demonstrando a noção chegada pelo presente trabalho sobre a questão de como é elaborado o orçamento empresarial nas micro e pequenas empresas de Ibiporã – PR.

Figura 2 – *Mindmup* do Orçamento Empresarial



Fonte: Elaborada pelos autores (2018)

Percebe-se o maior grau de importância para a questão de desembolso onde entra as compras, todos os custos e todas as despesas, tudo devidamente evidenciado em planilhas de apoio que servem tanto para o planejamento quanto para o controle, nota-se também que na parte do embolso, apesar de não ser tão amplo, há sim uma importância dada a fim de se gerar o resultado orçado, vindo de relatórios anteriores, junto com as metas propostas e a formulação de novas metas a partir de então.

Tendo em vista a grande importância das micro e pequenas empresas que são o alicerce para os municípios, por gerarem renda e empregos a população, e com o crescimento das atividades realizadas e com um mundo cada vez mais globalizado, as empresas estão cada vez mais buscando ferramentas de gerenciamentos para que possam estar sempre a frente das atividades exercidas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve seu objetivo alcançado, de mensurar como as micro e pequenas empresas de Iporã PR estão utilizando a ferramenta do orçamento empresarial para fins de planejamento e controle. As micro e pequenas empresas são os alicerces dos municípios, pois geram empregos e rendas.

Portanto, adotou-se um procedimento metodológico por meio de uma pesquisa qualitativa, quanto aos procedimentos teve uma característica de levantamento em que se utilizou de uma entrevista semi estruturada e gravada a fim de se recolher todos os dados e transcreve-los de forma literal, para ter o entendimento do que os gestores tem a dizer sobre essa importante ferramenta de planejamento e controle.

Realizada as entrevistas conclui-se que, a importância dada pelos gestores a utilização do orçamento empresarial foi muito satisfatória, pois percebe-se que, em todos os casos de utilização do orçamento empresarial, os mesmos estão satisfeitos com os resultados obtidos, onde os permite nortear todos os procedimentos e atividades realizadas pelas empresas por meio de um planejamento estratégico elaborado em cima do orçamento

realizado, e posteriormente tendo um controle maior e melhor de suas atividades, buscando sempre se manter a frente do ramo de operações da entidade.

Apesar das empresas declararem o uso dessa ferramenta, notou-se uma fragmentação do processo orçamentário, a fim de se adaptar a cada empresa e cada ramo de operação, sendo assim, o processo efetivo do orçamento não é realizado integralmente em todas, sendo um grau maior de importância à parte de desembolso onde estão inclusos as despesas, os custos e todas as compras, tudo devidamente evidenciados e controlados em planilhas feitas no excel, e assim realizando seus controles gerenciais e estratégicos.

Com a elaboração deste processo orçamentario a formulação de metas fica mais acessível, é possível se ter uma previsão do que podera acontecer no proximo mês por meio de relatórios anteriores, expectativas de mercado, e controles gerenciais internos. Segundo os entrevistados, as metas são estipuladas mensalmente e sempre buscando o aumento de suas atividades realizadas, porem alguns itens necessitam ter uma meta semanal , em empresas que seu estoque é muito variado necessita-se de um controle mais individual a cada item, portanto, as metas são feitas de maneira individual nesses casos.

Deixo aqui como sugestões para posteriores pesquisas, a questão de refazer esse trabalho em outras cidades da região de Ibiporã-PR, para se ter uma forma de comparação entre elas, poderia ser feito também um trabalho com um cunho regional buscando outras cidades da região de Ibiporã e outras. Uma outra sugestão é tentar evidenciar outras ferramentas que servirão de suporte para a elaboração do planejamento e do controle em micro e pequenas empresas. E também refazer esse trabalho em médias e grandes empresas de Ibiporã-PR.

Houve algumas limitações na realização do trabalho. Uma delas é a questão da falta de interesse dos gestores em responder o questionário, se o numero de entrevistas fosse maior consequentemente teria mais dados recolhidos e o resultado poderia ter sido diferente ou elevado a confiabilidade do estudo. Outra questão de limitação é a falta de pesquisas realizadas em micro e pequenas empresas.

## REFERENCIAS

ALMEIDA, L. B.; MACHADO, E. A.; RAIFUR, L.; NOGUEIRA, D. R. A **Utilização do Orçamento como Ferramenta de Apoio à Formulação de Estratégia, de Controle e de Interatividade: Um Estudo Exploratório nas Cooperativas Agropecuárias da Região Sul do Brasil**. Belo Horizonte, v 20, n. 3, P. 65-59, jul/set 2009.

ANTONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de Controle Gerencial**. São Paulo: Atlas. 2001.

CAMPOS, C. J. G. **Metodo de Análise de Conteúdo: ferramenta para a analise de dados qualiitativos no campo da saúde**. *Revista Brasileira de Enfermagem*, v. 57, n. 5, p. 611-614, 2004.

CASTANHEIRA, D. R. F.; SAUAIA, A. C. A. **A Prática do Orçamento Empresarial: uma Ferramenta de Apoio à Decisão**. 1º Encontro de Administração da Informação. , Florianopolis. 2007.

DAL MAGRO, C. B.; LAVARDA, C. E. F. **Evidências sobre a Caracterização e Utilidade do Orçamento Empresarial nas Industrias de Santa Catarina**. São Paulo, v. 8, n. 1, p. 39-62, jan/abr 2015.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175p.

- FERREIRA, F. B.; DIEHL, C. A. Orçamento Empresarial e suas Relações com o Planejamento Estratégico. **Pensar Contabil**, v. 14, n. 54, p. 48-57, 2012.
- HADDAD, R. C.; MOTA, F. G. L. **Contabilidade Pública**. 1. Ed. Florianópolis: Capes, 2010.
- JIAMBALVO, J. **Contabilidade Gerencial**. 1. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002.
- JUNIOR, J. C. M.; SALES, T. P. **Gestão em Micro Empresas**. Resende, 2013.
- LAVARDA, C. E. F.; PEREIRA, A. M. Planejamento e Controle Orçamentário Empresarial como Ferramenta de Apoio a Tomada de Decisão. **Associação Brasileira de Custos**, v. 6, n. 1, p. 39-56, 2011.
- LEITE, R. M. CHEROBIM, A. P. M. Z.; SILVA, H. F. N.; BUFREM, L. S. **Orçamento Empresarial: Levantamento da Produção Científica no Período de 1995 a 2006**. Curitiba, 2007.
- SOTHE, A.; KAMPHORST, C. Orçamento Empresarial como Ferramenta de Gestão nas Micro e Pequenas Empresas do Município de Mondaí – SC. **Revista Catarinense da Ciência Contabil**, v. 8, n. 24, p. 9-22, 2009.
- ZAMBONI, L. B. **O Orçamento como Instrumento de Planejamento e Controle nas Organizações Brasileiras**. 26 F. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) – Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.
- ZDANOWICZ, J. E. **Orçamento operacional: uma abordagem prática**. 2. ed. Porto Alegre: Sagra, 1984.