

ORÇAMENTO EMPRESARIAL EM PEQUENAS EMPRESAS: UMA ANÁLISE PARA O PLANEJAMENTO E CONTROLE DE RESULTADOS

Gleison de Abreu Pontes¹

RESUMO:

O presente estudo ressalta a importância do orçamento empresarial como ferramenta de planejamento e controle de resultados. A necessidade de informação e a instabilidade dos mercados nos últimos anos têm obrigado as empresas a se planejarem para manterem-se mais competitivas, no entanto, o planejamento ainda é pouco explorado pelas organizações classificadas como micro e pequenas empresas (MPEs), uma vez que as pesquisas mostram que a alta taxa de mortalidade desses negócios se deve a ausência de ferramentas de gestão. Nesse sentido, o estudo se propõe a analisar o processo financeiro, de vendas e produção de uma empresa do ramo de pré-moldados, proporcionando as informações necessárias para a consecução do seu orçamento empresarial. Este estudo pode ser classificado como uma pesquisa de natureza aplicada, do tipo descritiva, e com abordagem qualitativa, o qual utilizou do estudo de caso como procedimento técnico. Os resultados desta pesquisa mostram que a utilização do orçamento empresarial contribui para a melhora da gestão na empresa analisada, ao permitir que sejam desenvolvidas ações de melhorias como a segregação do patrimônio, a revisão de seu sistema de custeio e preço de venda, além de sua projeção de vendas e produção, corroborando assim, para a competitividade dos negócios.

PALAVRAS-CHAVE: Planejamento e Controle de Resultados. Orçamento Empresarial. Micro e Pequenas Empresas.

ABSTRACT:

The need of information and the market instability in recent times have forced companies to plan ahead to stay more competitive, but planning is still little explored by organizations classified as micro and small enterprises, because the researches results show that the high mortality rate of these businesses is due to lack of management tools. In this sense, the study aims to analyze the financial, the production and sales processes in a branch precast company, providing the information necessary for the achievement of your business budget. The results show that the use of the corporate budget contributes to the improve management in the company analyzed by allowing actions to be undertaken as the segregation of assets, review of the cost system and selling price, in addition to its projected sales and production, thus confirming to business competitiveness.

¹ Especialista em Finanças e Estratégias Empresariais pela Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia (FAGEN/UFU). Professor do curso de Administração de Empresas da Fundação Carmelitana Mário Palmério. Endereço: Av. Brasil Oeste, s/n – Jardim Zenith. CEP: 38500-000. Monte Carmelo – MG. Brasil. Telefone: (34) 3842-5272. E-mail: gleison.orientador@gmail.com.

KEYWORDS: Planning and Controlling Results. Business budget. Small and Micro enterprises.

1 INTRODUÇÃO

O orçamento empresarial é a ferramenta que estabelece um plano a ser executado por empresas que auferem resultados econômicos e financeiros, na busca de melhorar o gerenciamento dos recursos alocados em suas atividades, de forma que possam ser controlados e previstos, e assim, melhorar o seu processo decisório (FREZATTI, 2008; PADOVEZE, 2006; WELSCH, 1996).

No contexto internacional, Lunkes (2003) comenta que a necessidade de planejamento dos recursos financeiros surgiu com a Constituição inglesa de 1689. Em países como os Estados Unidos, a consolidação do orçamento como ferramenta de gestão ocorreu entre 1903 e 1920. Contudo, a temática sobre orçamento recebeu destaque somente em 1950 com desenvolvimento da literatura. Já no Brasil, essa ferramenta começou a ser ensinada no país por volta de 1940, e a ganhar destaque somente mais tarde na década de 1970, com a sua aplicação pelas empresas brasileiras (LUNKES, 2003).

Rogers, Ribeiro e Rogers (2004) atribuem à instabilidade dos mercados financeiros dos últimos anos, como o principal fator das empresas a optarem pelo planejamento, o que na óptica desses autores, contribuiria para a redução dos custos inerentes aos negócios.

Bornia e Lunkes (2007) e Lunkes (2007), comentam que o orçamento ao longo dos anos tem incorrido num processo de evolução caracterizado por fases. Na sua primeira fase, consistiu o orçamento empresarial, que trata da elaboração de um plano a partir de dados contábeis, com foco no estabelecimento de objetivos e controle.

Na segunda fase tem-se o orçamento contínuo, cujo planejamento do mês do ano seguinte é refeito baseado nas implicações do mês concluído. A terceira fase corresponde ao orçamento base zero, em que os dados orçados são redefinidos para o futuro, numa perspectiva de início dos negócios. Em sua quarta e quinta fase destaca-se o orçamento flexível e o baseado em atividades, em que o primeiro realiza suas estimativas de custos para cada nível de atividades, e o segundo utiliza-se do próprio método de custeio baseado em atividades. Em sua fase mais atual tem-se o *beyond budgeting*, surgido por volta dos anos 2.000, cuja proposta foi a definição de princípios que norteiam a gestão empresarial (BORNIA; LUNKES, 2007; LUNKES, 2007).

No que refere a produção científica sobre orçamento no Brasil, Leite *et al* (2007) identificaram a falta de teses e dissertações na academia brasileira relacionada ao tema, demonstrando nos resultados de seus estudos, que das 1.257 dissertações e das 112 teses produzidas em programas de pós-graduação *strictu sensu* nos cursos de Ciências Contábeis do país equivalente aos anos de 1995 a 2006, que somente 27 dissertações e uma tese abordaram o tema orçamento. Para os autores, uma das possíveis causas para a baixa produção científica, consiste na falta de linhas de pesquisa específicas nessa temática, além do impedimento colocado pelas empresas no acesso de suas informações (LEITE *et al*, 2007).

Entretanto, é possível constatar nos bancos de teses e dissertações das universidades brasileiras, o desenvolvimento de novos estudos sobre essa temática, como por exemplo, o estudo de Castanhera (2008), que pesquisou a respeito da utilização do orçamento empresarial em indústrias farmacêuticas, e o de Frangiotti (2011), que propôs o alinhamento do orçamento empresarial com o processo de geração de valor pelas empresas, entre outros estudos.

Com relação às MPEs, essas têm exercido grande representatividade sobre a economia brasileira, por isso, atualmente vigora no país a Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas, expressa pelo decreto nº. 123 de 14 de dezembro de 2006, que beneficia as empresas constituídas como sociedade empresária, sociedade simples, e o empresário disposto no artigo 966 da Lei 10.406 de 2002, a qual fornece um tratamento especial para essas empresas no recolhimento de seus impostos, passivos trabalhistas e previdenciários (BRASIL, 2006).

Além das leis desenvolvidas, há também a adoção de normas contábeis que se correlacionam às *International Financial Reporting Standards* (IFRS), as quais são emitidas pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC), e que visam o estabelecimento de padrões para que as pequenas e médias empresas também possam divulgar os seus relatórios financeiros a usuários externos, o que segundo Bohusová e Blasková (2012) pode facilitar o acesso dessas organizações ao crédito.

Ainda sobre as MPEs, conforme os dados de 2009 divulgados pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), essas organizações corresponderam a 98% das empresas brasileiras, as quais empregaram 60% da população considerada economicamente ativa, e participaram com 21% no Produto Interno Bruto (PIB).

Contudo, os dados do SEBRAE também chamam a atenção para um dos aspectos negativos que as MPEs vivenciam no seu cotidiano, que se refere à alta taxa de mortalidade encontrada por essas empresas, cujo nascimento não é realizado em incubadoras. Em outras palavras, antes mesmo dessas empresas concluírem o seu primeiro ano de operação, 80% encerram as suas atividades devido à falta de gerenciamento dos seus negócios (SEBRAE, 2009).

Face ao exposto, o estudo propõe a seguinte questão de pesquisa: quais informações podem ser obtidas em uma empresa de pequeno porte com relação ao seu processo financeiro, de vendas e produção para a elaboração do orçamento empresarial? Com base nessa questão, o presente estudo se propõe a analisar uma empresa do ramo de pré-moldados, proporcionando as informações necessárias para a consecução de seu orçamento.

Nesse sentido, este estudo se justifica à medida que busca a compreensão de um negócio a partir de informações relativas à elaboração do orçamento empresarial, com o intuito de propor o uso dessa ferramenta para suprir a ausência de técnicas que possibilitem o planejamento e o controle de resultados para uma organização de pequeno porte, e dessa forma, contribuir para a redução da mortalidade dessas empresas, conforme é destacado por Welsch (1996, p. 65) quanto a utilização do orçamento empresarial: “Obriga a administração a planejar o uso mais econômico de mão-de-obra, matéria-prima, instalações e capital”. Além disso, o estudo encoraja o desenvolvimento de novas pesquisas, relacionando a aplicação do orçamento empresarial no contexto das MPEs.

Este estudo se encontra estruturado em quatro seções, além desta introdução. Na seção 2 é apresentada a fundamentação teórica, onde os conceitos propostos pelo objetivo da pesquisa são embasados. Na seção 3 são demonstrados os aspectos metodológicos do estudo. Na seção 4, os resultados encontrados são discutidos, e em seguida, na seção 5, são apresentadas as considerações finais do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico são apresentadas as discussões teóricas que embasaram o objetivo do estudo, concernentes a Contabilidade Financeira e Gerencial, e o Orçamento Empresarial.

2.1 Contabilidade Financeira e Gerencial

Enquanto a contabilidade financeira se ocupa da produção de demonstrativos contábeis para usuários externos, a contabilidade gerencial é responsável por gerar informações que auxiliem os gestores a tomar decisões que atendam os objetivos das organizações, dessa forma, a separação entre essas duas linhas se justifica diante da existência de usuários distintos e o acesso privilegiado as informações (HORNGREN; SUNDEM; STRATTON, 2004).

Com relação ao desenvolvimento de pesquisas, os estudos em contabilidade financeira ganharam maior destaque ao longo dos anos frente à contabilidade gerencial, principalmente, por causa da facilidade na obtenção dos dados proporcionados pelo mercado financeiro, quando comparados ao acesso dos pesquisadores as informações internas das empresas (FREZATTI; NASCIMENTO; JUNQUEIRA, 2008).

Em se tratando da contabilidade gerencial, a área que tem apresentado maior evolução para o processo decisório é a contabilidade de custos, que ao mesmo tempo em que gera informações para o atendimento das imposições legais e fiscais, contribui também para a tomada de decisão e o estabelecimento de controles (PADOVEZE, 2009).

Martins (2003, p. 21) comenta que a contabilidade de custos situa-se como parte do processo de controle, sendo uma condição necessária para o “[...] estabelecimento de padrões, orçamentos e outras formas de previsão”.

Sob essa óptica, Horngren, Sundem e Stratton (2004) corroboram com a utilização do orçamento para o estabelecimento de controles, ao afirmarem que as empresas utilizam orçamentos para gerenciarem não somente suas estimativas de gastos, mas também as operações e as finanças das organizações.

Para Andrade *et al* (2013) o ambiente empresarial incorre constantemente em mudanças e desafios, assim, o administrador pode se beneficiar das informações proporcionadas pela contabilidade gerencial, que favoreçam as decisões envolvendo o planejamento e o controle de resultados.

No tópico a seguir, é apresentado a discussão teórica sobre orçamento e as suas formas de elaboração.

2.2 Orçamento Empresarial

Orçamento é um plano que consiste em quantificar as ações de uma organização para o alcance de seus objetivos, sendo o termo orçamento empresarial apropriado para

classificar as organizações cuja finalidade é a exploração da atividade econômica (MÓL; ARAÚJO FILHO, 2008).

Para Mól e Araújo Filho (2008) o orçamento exerce a função de planejamento e controle de resultados, consistindo a função de planejamento na elaboração de um plano com objetivos definidos pela organização, seguido de suas etapas, prazos e forma de auferi-los. Já a função controle, acompanha e verifica se os objetivos e ações planejadas estão sendo concretizados.

Welsch (1996) destaca que para a compreensão da função de planejamento e controle, é preciso que essas sejam vistas como uma técnica conjunta, pois envolvem todas as ferramentas de administração, como a estimativa de vendas, o orçamento de capital, o controle de caixa e produção, estoques, etc.

Padoveze (2006) comenta que o orçamento pode ser elaborado tendo como base duas formas de projeção – o orçamento de tendências e o orçamento base zero –, em que o primeiro consiste no planejamento de situações futuras baseada em dados anteriores, enquanto o segundo é antagônico ao não se apropriar de dados passados, rediscutindo toda a organização sempre que é proposta a criação do orçamento, ou seja, são revistos frequentemente as projeções de despesas, custos, receitas, e outros.

Para Frezatti (2008, p. 46) o orçamento empresarial possui um propósito mais abrangente, dado que para ele “[...] é mais do que uma simples estimativa, pois deve estar baseado no compromisso dos gestores em termos de metas a serem alcançadas [...]”.

Em relação às principais etapas do orçamento empresarial, essas são constituídas em três partes de acordo com Padoveze (2006): orçamento operacional, orçamento de investimentos e financiamentos, e a projeção dos demonstrativos contábeis.

Quanto ao orçamento operacional, esse pode ser definido como a etapa do orçamento que consiste em estimar os recursos a serem utilizados pelas operações da empresa, que geralmente abrange as áreas de marketing, estratégia, finanças, recursos humanos, produção e logística, segundo o regime contábil de competência (MÓL; ARAÚJO FILHO, 2008).

Para Padoveze (2006) a etapa operacional de elaboração do orçamento, é composta pelo orçamento de vendas, produção, materiais e estoques, e despesas departamentais. Frezatti (2008, p. 54), atribui outras nomenclaturas as etapas do orçamento operacional, como “[...] planos de marketing, plano de suprimentos, produção e estocagem, planos de investimentos no ativo permanente e planos de recursos humanos”, divergindo-se da

proposta de Padoveze (2006) com relação ao plano de investimentos, uma vez que esse plano é considerado etapa de outro orçamento, além da unificação em um só plano, das etapas de produção, compras e estocagem.

Para a elaboração do orçamento de vendas, deve-se realizar a previsão de vendas, dos preços a serem praticados, mercado-alvo, impostos sobre as vendas, adaptação a moeda local e a estimativa das contas a receber (PADOVEZE, 2006).

No que tange o orçamento de produção, Welsch (1996) destaca que o objetivo desse plano é converter a quantidade de vendas estimadas em produtos a serem fabricados. Mól e Araújo Filho (2008, p. 312) complementam essa definição esclarecendo que tal orçamento “[...] consiste em estabelecer o nível de produção desejada, de acordo com a capacidade instalada, bem como definir os níveis de estoque a serem mantidos de produtos acabados”.

Padoveze (2006) também afirma que o orçamento de produção é dependente na sua íntegra do orçamento de vendas, e aponta que para a sua consecução é necessário o orçamento de vendas e a definição da política de estoques.

Sobre o orçamento de compras de materiais e estoques, Welsch (2006) o define como um plano que se preocupa somente com as quantidades de matérias-primas diretas. Na concepção do autor, o foco desse orçamento não se refere aos custos e matérias-primas indiretas, pois tais projeções devem estar inclusas no orçamento de custos indiretos de produção.

No entanto, Padoveze (2006) afirma que esse orçamento abrange os materiais utilizados pelo plano de vendas e produção, decorrentes dos aspectos estruturais dos produtos e das despesas departamentais, que segundo o autor contempla as compras, o consumo e o estoque de materiais, além da estimativa das contas a pagar.

Em se tratando do orçamento de despesas departamentais, Welsch (1996) afirma que esse tem como principal função, a de criar uma projeção que sustentará posteriormente as estimativas de caixa e de custos. Já para Frezatti (2008), os aspectos abordados por esse orçamento, estão inclusos na etapa financeira de elaboração do orçamento empresarial.

Corroborando com a definição de Welsch (1996), Padoveze (2006) afirma que o orçamento de despesas departamentais é a parte do orçamento mais árdua, porque envolve uma gama de despesas e planos orçamentários para cada departamento da organização. Esse autor ainda menciona que nessa etapa do planejamento, o orçamento precisa seguir a hierarquia da empresa e o estabelecê-lo segundo a área responsável, seguido dos

departamentos existentes, custos controláveis, premissas e informações básicas, além do comportamento dos gastos e da natureza específica de cada despesa.

De acordo com a segmentação expressa por Padoveze (2006), o orçamento de investimentos e financiamentos contempla os demais elementos do Balanço Patrimonial e da Demonstração de Resultado do Exercício não trabalhados no orçamento operacional, ou seja, os itens não operacionais representados pelos gastos em ativos permanentes e financiamentos para tais aquisições.

Sobre o orçamento de investimentos, Frezatti (2008, p. 73) afirma que “[...] os investimentos são os gastos que trarão benefícios futuros para mais de um período [...]”, afirmação essa que se corrobora com Welsch (1996, p. 231):

O orçamento de investimentos em imobilizado expressa os planos detalhados da alta administração em relação a acréscimos, melhoramentos, substituições de ativos, patentes e fundos reservados para esses fins.

Um aspecto inerente ao orçamento de investimentos é a aplicação de ferramentas de análise de investimentos, tendo-se como um dos principais indicadores de rentabilidade, o Valor Presente Líquido (VPL) e a Taxa Interna de Retorno (TIR) (GITMAN, 2002).

Para Gitman (2002) o VPL é uma ferramenta sofisticada de orçamento de capital, que leva em consideração o valor do dinheiro no tempo, ao se descontar os fluxos de caixa provenientes das atividades da organização a uma taxa específica, que geralmente é denominada como custo de oportunidade.

Já a TIR “[...] é definida como a taxa de desconto que iguala o valor presente das entradas de caixa ao investimento inicial referente a um projeto” (GITMAN, 2002, p. 330). Welsch (1996) enfatiza ainda que o problema básico da administração é justamente escolher a opção que represente a maior taxa de retorno sobre o investimento.

Com relação ao orçamento de financiamentos, Padoveze (2006) atribui como finalidade a de conseguir fundos para o atendimento das necessidades de curto prazo concernentes à empresa, como por exemplo, o capital de giro alocado aos passivos circulantes, que para Mól e Araújo Filho (2008, p. 316) são “[...] os investimentos em ativos não-imobilizados, como aqueles recursos destinados às vendas a prazo”.

Em se tratando das informações que devem integrar ambos os orçamentos de investimentos e financiamentos, Padoveze (2006) relaciona a aquisição e venda de investimentos em outras empresas, a aquisição de ativos imobilizados, as despesas e a

baixa de ativos diferidos, e os desgastes relacionados a aquisições e baixa de ativos, além das despesas e desembolsos associados com financiamentos, e o apontamento de outras receitas e despesas financeiras.

Como etapa final do processo de elaboração do orçamento, a projeção dos demonstrativos contábeis ou orçamento de resultados e de caixa, como também são conhecidos, constituem-se na elaboração da Demonstração de Resultado do Exercício e no Demonstrativo do Fluxo de Caixa, os quais correspondem ao agrupamento de todos os orçamentos realizados pela etapa do orçamento operacional e do orçamento de investimentos e financiamentos (MÓL; ARAÚJO FILHO, 2008; PADOVEZE, 2006).

Para Frezatti (2008) as demonstrações contábeis permitem a visualização de todo o processo de planejamento resultante das etapas anteriores, indicando seus resultados, patrimônio e recursos financeiros a serem auferidos pela organização.

Dentre os itens que podem compor tais projeções, Padoveze (2006, p. 514) destaca:

- a) projeção de outras receitas operacionais e não operacionais e despesas não operacionais;
- b) projeção das receitas financeiras;
- c) projeção da Demonstração de Resultado do período orçamento;
- d) projeção do Balanço Patrimonial ao fim do período orçamento;
- e) projeção do Fluxo de Caixa;
- f) projeção da Demonstração das Origens e Aplicações dos Recursos;
- g) análise financeira dos demonstrativos projetados.

Welsch (1996) conclui essa etapa do orçamento como um resumo dos suborçamentos traçados, o que permite uma ampla visão de todo o processo de planejamento e controle. O autor também enfatiza que todo o processo orçamentário deve ser adaptado de acordo com as necessidades e ambientes nos quais as organizações estão inseridas, além da utilização de uma abordagem realista para a obtenção dos resultados esperados.

No tópico seguinte, são apresentados os aspectos metodológicos utilizados neste estudo.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção é apresentada a coleta de dados, a classificação da pesquisa, e os instrumentos empregados para alcançar o objetivo do estudo.

3.1 Coleta de dados, classificação da pesquisa, e instrumentos empregados

Para o aprofundamento do objeto de pesquisa, a coleta de dados do presente estudo consistiu em entrevista com os sócios-proprietários, e observação das atividades administrativo-financeiras, comerciais e de produção no âmbito da empresa pesquisada. Além disso, foram analisados os documentos fornecidos pela empresa, como o livro caixa, notas fiscais, recibos, e ainda as planilhas eletrônicas que os responsáveis mantêm para o controle interno das suas contas a pagar e a receber. Posteriormente, os dados coletados durante a pesquisa foram discutidos com os sócios-proprietários, a fim de propor as ações de melhoria na forma de gestão dos negócios, de forma que o orçamento empresarial pudesse ser implantado.

Com base nessas informações, o estudo pode ser classificado como uma pesquisa de natureza aplicada, do tipo descritiva, e com abordagem qualitativa, o qual utilizou do estudo de caso como procedimento técnico.

Quanto à sua natureza, o estudo se refere a uma pesquisa aplicada, dado que o seu intuito é gerar informações para a elaboração do orçamento empresarial, proporcionando a empresa analisada tomar decisões econômicas e financeiras mais assertivas, de modo que os seus recursos sejam empregados com eficiência. Segundo Silva e Menezes (2005, p. 20) uma pesquisa é aplicada quando “[...] objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais”.

No que refere a sua abordagem, o método qualitativo foi utilizado para compreender como os gestores da empresa tomam suas decisões concernentes ao seu processo financeiro, de vendas e produção, a fim de se obter informações para a elaboração do orçamento. Para Marconi e Lakatos (2006, p. 272), a abordagem qualitativa é apropriada em situações na qual “[...] o investigador entra em contato direto e prolongado com o indivíduo ou grupos humanos, com o ambiente e a situação que está sendo investigada, permitindo um contato de perto com os informantes”.

Sobre a classificação como descritivo, o estudo buscou relatar as características inerentes ao negócio da empresa, como os produtos oferecidos no mercado, formação do preço de venda, custos de produção, despesas, e política de crédito, além mostrar os ativos imobilizados existentes na empresa. Segundo Gil (2006, p. 42) “As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis [...]”.

Já a utilização do estudo de caso como procedimento técnico, esse foi escolhido por representar a maneira eficaz de se conhecer o ambiente que norteia a empresa, a fim de permitir a elaboração de seu orçamento. Para Gil (2006) um dos propósitos do estudo de caso é relatar o contexto no qual o investigador deseja se aprofundar.

Com relação à coleta de dados, a mesma pode ser classificada como observação assistemática, entrevista estruturada e análise de documentos. A observação assistemática foi escolhida para que o investigador tomasse conhecimento dos processos realizados pela empresa necessários à elaboração do orçamento. Gil (2006) define que a observação assistemática é a maneira pela qual o pesquisador toma contato com a situação pesquisada sem interação com a mesma.

Já a entrevista estruturada consistiu em dez perguntas abertas (Apêndice A), cujo propósito foi o de comparar o processo observado e as informações fornecidas pelos sócios-proprietários. Este estudo utilizou-se também da análise de documentos, a qual verificou as informações referentes ao livro caixa, notas fiscais, recibos da empresa, e planilhas eletrônicas, que para Gil (2006, p. 141) “[...] nos estudos de caso os dados podem ser obtidos mediante análise de documentos, entrevistas, depoimentos pessoais, observação espontânea, observação participante e análise de artefatos físicos [...]”.

Sobre o procedimento empregado na análise dos dados obtidos pelo estudo, utilizou-se da Análise de Conteúdo (AC) e da Análise de Discurso (AD), visto que se tratou de uma pesquisa qualitativa. “A interpretação da AC poderá ser tanto quantitativa quanto qualitativa, enquanto que na AD a interpretação será somente qualitativa” (CAREGNATO; MUTTI, 2006, p. 683).

Quanto à unidade de estudo, foi escolhido por conveniência uma empresa de pré-moldados classificada como MPE, a qual é situada na cidade de Uberlândia-MG, cujo motivo da escolha correspondeu à ausência de ferramentas de gestão. Os sujeitos de pesquisa estudados foram os dois sócios-proprietários responsáveis pelo seu gerenciamento.

No que concerne a sua realização, o presente estudo foi efetuado entre os meses de maio e junho de 2010, período esse no qual se realizou o delineamento da pesquisa e a coleta de dados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste tópico são apresentados os resultados da pesquisa. Para a realização da análise, as informações coletadas na empresa são discutidas em relação às definições e etapas do orçamento abordadas neste estudo.

4.1 Análise das informações coletadas

Com relação à empresa pesquisada, segundo informações relatadas pelos sócios-proprietários, a organização foi fundada em 1969 na cidade de Uberlândia – MG, cujo ramo de atividade é a fabricação de pré-moldados oriundos do cimento e concreto. Atualmente, a empresa está sob a forma de sociedade limitada, classificando-se na legislação brasileira como empresa de pequeno porte, dado que a sua receita bruta anual situa-se acima da faixa de 240 mil reais. Outro aspecto informado pelos proprietários foi que a direção dos negócios já passou por duas parcerias com terceiros, as quais não obtiveram sucesso, e que atualmente, a sua gestão é composta por familiares.

Quanto ao seu quadro de funcionários, os entrevistados disseram que a empresa conta com cinco profissionais além deles, os quais estão alocados na produção. Já os dois dirigentes, realizam a gestão e a operacionalização dos negócios.

Com relação ao seu faturamento anual, os sócios-proprietários mencionaram que a empresa obteve no ano de 2009 uma receita bruta anual equivalente a R\$ 360.000,00, porém, quando questionados sobre a receita auferida nos anos anteriores, os entrevistados disseram que não possuem essa informação em detrimento da lei, que os obriga a manter somente para fins fiscais o livro caixa, que fechou no valor de R\$ 5.069,00 no ano de 2009, dispensando a elaboração de demonstrativos como o Balanço Patrimonial e a Demonstração de Resultado do Exercício, já que a organização é classificada como uma empresa de pequeno porte, em que tais demonstrativos seriam obrigatórios apenas a partir de 2010, por causa da alteração da respectiva lei.

Tal fato se contradiz com a definição de Frezatti (2008), que atribui a esses demonstrativos uma grande importância para as organizações, já que permitem a visualização do processo macro resultante de todas as etapas do orçamento. Diante desse fato, é preciso que o orçamento da empresa seja projetado segundo a definição do orçamento base zero apontado por Padoveze (2006), visto que a falta de informações inerentes à quantidade de vendas e produção, implicará na revisão de todas as suas despesas, custos e receitas. Outro fator importante que corroborará para a projeção desses

demonstrativos é a adoção das normas internacionais no Brasil, que incentiva as MPEs a divulgarem relatórios financeiros como o Balanço Patrimonial, a Demonstração de Resultado do Exercício e Abrangente, Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido e Demonstração do Fluxo de Caixa (COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS, 2009).

Durante o processo de observação assistemática, pôde-se constatar também que a empresa pesquisada toma as suas decisões de forma aleatória, tendo apenas como referência a venda de seus produtos e os recursos disponíveis em caixa. Foi observado ainda nesse contexto, que em alguns aspectos não ocorre à segregação do patrimônio, como no caso do pagamento de faturas referentes aos serviços de fornecimento de água, energia elétrica e telefonia, que contemplam despesas da empresa e familiares. No entanto, um dos aspectos positivos que chamou a atenção do pesquisador foi o controle manual de produtividade, e a grande demanda pelos produtos oferecidos pela empresa, fato esse que ocasiona na maioria das vezes a dispensa de suas vendas, já que sua infra-estrutura não tem comportado o alto número de pedidos realizados. Entretanto, ressalta-se que a alta taxa de mortalidade atribuída as MPEs corresponde à ausência de planejamento (SEBRAE, 2009).

Outro fator que favorece a empresa, corresponde à descrição dos custos unitários para a fabricação de seus principais produtos ofertados, que de acordo com os entrevistados, a organização dispõe no total de 18 produtos em seu mix de produção, porém, destes 18 apenas cinco produtos são os demandados, como é o caso da pérgula de 15 metros, o rufo reto de 20 metros, o rufo de 20 metros, o muro de placa, e o poste de 2,30 metros. Contudo, Mól e Araújo Filho (2008) afirmam que há a necessidade de planejamento de todos os produtos da empresa durante a definição do orçamento de produção, dado que o nível de produção desejado deve ser estabelecido, bem como a capacidade instalada.

Ainda sobre a apuração dos custos de produção, foi possível identificar que os estoques não levam em consideração todos os custos indiretos envolvidos no processo, como a manutenção das máquinas, água e energia elétrica. Considerando a abordagem de custos baseada no método de custeio por absorção, todos os gastos diretos e indiretos envolvidos na produção devem ser alocados aos produtos, o que implica na necessidade de sua revisão (MARTINS, 2003).

Prosseguindo com a análise, algumas peças orçamentárias previstas por Padoveze (2006) em relação ao orçamento de vendas puderam ser observadas, como a previsão dos

preços de venda dos produtos que foram expressos de R\$ 9,00 à R\$ 18,00, impostos de 18% sobre as vendas de cada produto, e o valor das vendas em moeda brasileira. Já quanto a definição de Welsch (1996) sobre o orçamento de produção, esse não pode ser traçado baseando-se somente na apuração dos custos dos produtos, dado que considera a estimativa da quantidade de vendas, a qual será convertida em produção.

No decorrer da entrevista estruturada, os sócios-proprietários também foram interrogados sobre a forma de comercialização de seus produtos e a política de crédito praticada pela empresa, os quais informaram que a maioria de suas vendas ocorre de maneira receptiva por telefone e mercado de balcão, não dispendo de vendas ativas com *telemarketing* e representantes, o que não gera despesas comerciais com comissões e despesas de entrega, já que o frete é por conta de seus clientes.

Sobre a política de crédito empregada, os entrevistados apenas se referiram à forma de pagamento como suas vendas são realizadas – a vista, a prazo em até três vezes no cartão, ou o parcelamento em duas vezes no cheque.

Sobre o prazo de pagamento de seus fornecedores, os sócios-proprietários disseram que esse prazo varia de acordo com as empresas, que no caso da compra de areia e brita, o prazo de pagamento é de 30 dias, já as ferragens e o cimento ocorre entre 28 e 10 dias respectivamente. Os proprietários não mencionaram uma política de crédito que aponte os principais efeitos dessas formas de entradas e saídas sobre o seu caixa, o que para Padoveze (2006) e Mól e Araújo Filho (2008), contribuiria para a projeção dos demonstrativos contábeis, ou orçamento de resultados e de caixa, como também são conhecidos.

Com relação ao financiamento do seu capital de giro e o custo de oportunidade do negócio, os sócios-proprietários relataram que quando necessário, os seus recursos são captados por meio de cheque especial pessoa física, a uma taxa de 8,35% a.m. Porém, informaram que pretendem abrir uma conta empresarial para obterem menores taxas de juros, fato que condiz com a finalidade de conseguir fundos para o atendimento das necessidades de curto prazo mencionados por Padoveze (2006). No entanto, segundo as peças orçamentárias fornecidas também por esse autor, faz-se necessário que a empresa elabore o seu orçamento de financiamentos, contemplando todas as suas receitas e despesas financeiras, além dos desembolsos efetuados.

Quanto ao custo de oportunidade, os sócios-proprietários não souberam mencionar uma taxa de referência que pudessem utilizar numa análise de investimentos, fator esse

considerado essencial por Welsch (1996), dado que o problema da administração reside em justamente escolher a opção que represente a maior taxa de retorno sobre o investimento.

Com relação à análise de documentos, foi possível verificar o livro caixa referente ao ano de 2009, e algumas notas fiscais, recibos e planilhas eletrônicas de 2010, o que possibilitou a estimativa de uma média de R\$ 8.000,00 de despesas fixas mensais incorridas pela empresa. A partir dessas despesas, identificou-se a necessidade de apuração desses valores quanto a sua classificação entre custos e despesas, uma vez que nem todos os elementos de gastos incorridos como custos foram considerados na apuração de seus custos de produção. Por isso, Welsch (1996) e Padoveze (2006) destacam que o orçamento de despesas departamentais tem uma função crítica na etapa do orçamento operacional, já que o seu intuito é fazer uma projeção que se relacione com as estimativas de custos e de caixa.

Para finalizar, observou-se também que as máquinas e equipamentos utilizados pela empresa encontram-se depreciadas, o que torna preciso fazer novas aquisições, fato esse que foi mencionado, inclusive, no momento da entrevista pelos dirigentes, os quais visam a compra de uma máquina vibratória de blocos no valor de R\$ 215.900,00, cuja finalidade é a de otimizar a quantidade produzida de blocos, além de possibilitar a redução de funcionários e a economia de insumos empregados no seu processo produtivo, justificativas essas que corroboram com a definição de Frezatti (2008), que afirma que os investimentos são gastos que trazem benefícios futuros, e com as peças orçamentárias propostas por Padoveze (2006) no orçamento de investimentos que inclui a aquisição de ativos imobilizados.

A seguir, é apresentada a última parte do estudo, onde são estabelecidas as considerações da pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou a compreensão dos negócios realizados pela empresa pesquisada, a partir das informações necessárias para a elaboração do orçamento empresarial, uma vez que essa análise possibilitará a correção dos processos desenvolvidos, e a implantação dessa ferramenta.

Pôde-se verificar que a organização ainda não possui a cultura de segregar o seu patrimônio pessoal do patrimônio da empresa, tornando-se necessário o ajuste de suas contas, antes da implantação do orçamento.

Com relação ao sistema de custeio, observou-se que a empresa não contempla todos os gastos envolvidos na sua produção. Em se tratando da identificação das despesas administrativas, comerciais e financeiras, esse quesito foi atendido parcialmente, já que não foi possível apurar todas as despesas incorridas pela empresa, em razão da ausência de controles internos. Além disso, é necessário que os seus gastos sejam revistos, a fim de classificá-los corretamente quanto à definição de custos e despesas.

Sugere-se ainda, a utilização pela empresa das ferramentas proporcionadas pelo Custeio Variável, como a margem de contribuição e o ponto de equilíbrio, a fim de gerar informações sobre os produtos que mais contribuem para a lucratividade do negócio, e o nível de vendas necessário para a amortização dos seus gastos fixos, inclusive, a possibilidade da tomada de decisões em cenários de escassez de recursos, que visam incentivar a venda de produtos que maximizariam os seus resultados.

No que refere ao preço de venda praticado pela empresa, sugere-se além da revisão dos seus gastos, que seja elaborado também uma pesquisa de mercado, a qual possibilitará aos gestores, a comparação dos preços praticados pelos seus concorrentes, e o estabelecimento de estratégias que tornem o negócio mais competitivo no seu mercado de atuação.

Além disso, é necessário que seja elaborado também o orçamento de vendas, a fim de que se torne possível a projeção de suas vendas e produção, já que foi identificado que a organização pesquisada não possui informações históricas que permitam a elaboração dessas estimativas.

Quanto às dificuldades e limitações encontradas pelo estudo, pode-se indicar a ausência de informações e técnicas de gestão desenvolvidas pela empresa, as quais levariam ao aprofundamento da análise e a elaboração do próprio orçamento empresarial. Outra limitação concernente ao estudo, trata-se do fato de que o orçamento sozinho, não abrange a todas as informações necessárias para a sua elaboração, sendo preciso recorrer a outras técnicas de administração como o planejamento estratégico. Além dessas limitações, pode-se inferir que o trabalho foi conduzido a partir de um estudo de caso único, logo, os seus achados não podem ser generalizados para outros contextos empresariais.

Para concluir, sugere-se que este estudo seja replicado em outras empresas classificadas como MPEs, a fim de que novas pesquisas relacionadas ao tema sejam geradas, e forneça maiores subsídios para a tomada de decisão destas organizações, que muito carecem de ferramentas de gestão.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, L. C. M.; TEIXEIRA, A. J. C.; FORTUNATO, G.; NOSSA, V. Determinantes para a utilização de práticas de contabilidade gerencial estratégica: um estudo empírico. **Revista Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 14, n.1, p.98-125, fev. 2013. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/9539/determinantes-para-a-utilizacao-de-praticas-de-contabilidade-gerencial-estrategica--um-estudo-empirico>>. Acesso em: 02 ago. 2013.

BOHUSOVÁ, H.; BLASKOVÁ, V. In what ways are countries which have already adopted IFRS for SMEs different. **ACTA Universitatis Agriculturae Et Silviculturae Mendelianae Brunensis**, Brno, v. 60, n. 2, p. 37-44, nov. 2012. Disponível em <http://www.mendelu.cz/dok_server/slozka.pl?id=57208;download=91822>. Acesso em: 02 jun. 2013.

BORNIA, A. C.; LUNKES, R. J. Uma contribuição à melhoria do processo orçamentário. **Contabilidade Vista & Revista**, Belo Horizonte, v. 18, n. 4, p. 37-59, dez. 2007. Disponível em: <dvl.ccn.ufsc.br/ccn/arquivos_uploads/dtr_rogerio.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2013.

BRASIL. Decreto-lei nº. 123, de 14 de dezembro de 2006. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 15 de dez. 2006. Seção 1, p. 1. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/leiscomplementares/2006/leicp123.htm>>. Acesso em: 12 jun. 2013.

CAREGNATO, R. C. A.; MUTTI, R. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Revista Texto Contexto Enfermagem**, Florianópolis, v. 15, n. 4, p. 679-684, dez. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/tce/v15n4/v15n4a17.pdf>>. Acesso em: 20 jun. 2010.

CASTANHEIRA, D. R. F. **O uso do orçamento empresarial como ferramenta de apoio à tomada de decisão e ao controle gerencial em indústrias farmacêuticas de médio porte**. 2008. 103 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-11122008-165845/>>. Acesso em: 09 jun. 2013.

COMITÊ DE PROCEDIMENTOS CONTÁBEIS. **Pronunciamento Técnico PME: contabilidade para pequenas e médias empresas**. Brasília, 2009. Disponível em: <<http://www.cpc.org.br/pronunciamentosIndex.php>>. Acesso em: 10/08/2013.

FRANGIOTTI, A. T. **Elaboração do orçamento empresarial com base na geração de valor**. 2011. 121 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2011. Disponível em:

<<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde-23112011-135821/>>. Acesso em: 09 jun. 2013.

FREZATTI, F; NASCIMENTO, A. R; JUNQUEIRA, E. Desenvolvimento da pesquisa em contabilidade gerencial: as restrições da abordagem monoparadigmática de Zimmerman.

Revista Contabilidade & Finanças, São Paulo, v. 20, n. 49, p. 6-24, 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rcf/v20n49/02.pdf>>. Acesso em: 20 ago. 2013.

FREZATTI, F. **Orçamento empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

HORNGREN, C. T.; SUNDEM, G. L.; STRATTON, W. O. **Introdução à contabilidade gerencial**. 12. ed. São Paulo: Prentice-Hall do Brasil, 2004.

LEITE, M. R.; SILVA, H. F. N.; CHEROBIM, A. P. M. S.; BUFREM, L. S. Orçamento empresarial: levantamento da produção científica no período de 1995 a 2006. **Revista de Contabilidade e Finanças**, São Paulo, v. 19, n. 47, p. 56-72, ago. 2008. Disponível em: <www.eac.fea.usp.br/cadernos/.../rita-ana-helena-leilah-pg56a72.pdf>. Acesso em: 11 jun. 2010.

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

LUNKES, R. J. **Manual de orçamento**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 9. ed., São Paulo: Atlas, 2003.

MÓL, A. L. R.; ARAÚJO FILHO, G. M. **Administração financeira e orçamentária**. Brasília: Sistema MEC/UAB, 2008.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade de custos: teoria, prática, integração com sistemas de informações (ERP)**. Cengage Learning: São Paulo, 2009.

ROGERS, P.; RIBEIRO, K. C. S.; ROGERS, D. Avaliando o risco nas decisões de orçamento empresarial: uma aplicação prática do método de monte carlo. In: XI Congresso Brasileiro de Custos, 2004, Porto Seguro. **Anais Eletrônicos...** Porto Seguro:

<http://www.abcustos.org.br/texto/viewpublic?ID_TEXTO=1620>. Acesso em: 18 ago. 2013.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Por que implantar**. Minas Gerais, 2009. Disponível em:
<http://www.sebraemg.com.br/Geral/VisualizadorConteudo.aspx?cod_conteudo=211&cod_areaconteudo=158&cod_pasta=182&navegacao=PARA_SUA_EMPRESA/Planeje_sua_Empresa/Incubadora_de_Empresas/Por+que+implantar>. Acesso em: 10 jun. 2010.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M.. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2005. Disponível em:
<<http://www.portaldeconhecimentos.org.br/index.php/por/content/view/full/10232>>. Acesso em: 18 ago. 2013.

WELSCH, G. A. **Orçamento empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.