

PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO COMO INSTRUMENTO DE CONTROLE INTERNO: PERCEPÇÃO DOS GESTORES DE PEQUENAS EMPRESAS VAREJISTAS MINEIRAS

BUDGETARY PLANNING AS INTERNAL CONTROL INSTRUMENT: PERCEPTION OF MANAGERS FROM SMALL RETAILERS IN MINAS GERAIS STATE

Alyne Alves Santos¹
Maria Paula Oliveira Borges²
Wesley Sidney de Mendonça³
Graciela Dias Coelho Jones⁴

Resumo

O cenário mundial tem passado por grandes mudanças, que exige dos gestores das empresas habilidades para antecipar o impacto e reflexo dessas mudanças no ambiente interno das organizações. Neste contexto, a prática do planejamento é de grande importância para a condução das atividades das empresas, garantindo a antecipação de oportunidades e redução das ameaças. O planejamento deve apoiar-se em estimativas do que acontecerá, e menos em sínteses do que já aconteceu. Neste contexto, o objetivo do presente trabalho é analisar a percepção dos gestores das pequenas empresas varejistas mineiras quanto à importância do Planejamento Orçamentário como instrumento de controle interno. Os dados foram coletados por meio da aplicação de questionário a uma amostra de oito gestores de uma rede de supermercados varejistas de pequeno porte, situados na cidade de Uberlândia, em Minas Gerais. Como resultado do presente estudo tem-se uma associação positiva do planejamento orçamentário como ferramenta para análise do desempenho da empresa. No que tange à execução e controle orçamentário os gestores concordam quanto à adoção de ferramentas orçamentárias, reconhecendo sua importância. Ressalta-se que 63% dos gestores das empresas aprovam a integração entre o sistema contábil e orçamentário.

Palavras- Chave: Pequenas empresas. Planejamento orçamentário. Controle orçamentário.

Abstract

The world scenario has been through big changes, which demands from the company managers abilities to anticipate the impact and reflex of these changes in the internal environment of the organizations. In this context, planning is very important to conduct the company's activities, ensuring an anticipation of opportunities and a reduction of treats. Planning must rely more on predictions of what will happen, and less on what has happened. Therefore, this paper's goal is to analyze the perception of small retailers managers, from Minas Gerais, regarding how important Budgetary Planning is as instrument of internal control. We collected the data by a questionnaire that was applied to a sample of eight managers of a small retail supermarket chain in the city of Uberlandia, Minas Gerais. As a result of this study, there is a positive connection of budgetary planning as a tool to analyze the company's performance. Regarding execution and budget control, the managers agree to the use of budgetary tools and acknowledge their importance. We highlight that 63% of the managers approve the integration of the budgetary and accounting systems.

Keywords: Small business. Budgetary planning. Budget control.

1 - Graduanda em Ciências Contábeis pela Faculdade de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Uberlândia. alyne.alves09@gmail.com

2 - Graduanda em Ciências Contábeis pela Faculdade de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Uberlândia. mary_oborges@hotmail.com

3 - Graduando em Ciências Contábeis pela Faculdade de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Uberlândia. wesleysidney.mendonca@gmail.com

4 - Docente da Faculdade de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Uberlândia. graciela.jones@ufu.br

1. INTRODUÇÃO

Constantes questionamentos envolvem os gestores, na expectativa de saber como está o andamento do empreendimento, a lucratividade das operações, o conhecimento antecipado das despesas e possíveis perdas, ou qual a colocação do negócio no mercado. Para responder a todos esses questionamentos é preciso monitorar e acompanhar os processos, por meio de sistemas administrativos integrados, e ter uma gestão que mantém o controle em mãos (WANZUIT, 2009). A estratégia competitiva de cada empresa que compete em uma indústria tanto pode ter se desenvolvido explicitamente por meio de um processo de planejamento como ter evoluído implicitamente através das atividades dos vários departamentos funcionais da empresa (PORTER, 1991). Dentre os instrumentos gerenciais, tem-se o planejamento, fundamental para o estabelecimento de previsões no sentido de ajudar as organizações a buscarem seus objetivos de forma mais clara e objetiva.

As micro e pequenas empresas (MPE) representam grande parte da geração de emprego no Brasil. Segundo o Cadastro Geral dos Empregados e Desempregados (CAGED) do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), em abril de 2012, no Brasil, a cada 10 empregos formais gerados 7 eram de micro e pequenas empresas. Isso reflete a importância econômica das micro e pequenas empresas no cenário nacional, motivo que despertou o interesse pela realização da presente proposta.

Considerando-se o planejamento como a mais básica função do processo de gestão e a importância das pequenas empresas no cenário nacional, a seguinte questão de pesquisa norteou o presente estudo: Qual é a percepção dos gestores das pequenas empresas varejistas mineiras, quanto à importância do Planejamento Orçamentário como instrumento de controle interno? Para responder a essa questão, tem-se que o objetivo da presente pesquisa é analisar a percepção dos gestores das pequenas empresas varejistas mineiras quanto à importância do Planejamento Orçamentário como instrumento de controle interno.

Para tanto, foi realizado uma pesquisa de natureza descritiva, com abordagem qualitativa, com coleta de dados realizada por meio da aplicação de questionário a uma amostra de oito gestores de uma rede de supermercados varejistas de pequeno porte, localizada na cidade de Uberlândia, em Minas Gerais. Para manter o sigilo da rede varejista estudada, o seu nome real não é divulgado, e adotou-se no presente estudo o nome fictício Rede Mineira.

O estudo de Joshi, Mudhaki e Bremser (2003), denominado *Corporate budget planning, control and performance evaluation in Bahrain*, foi a referência para a estruturação do questionário adotado pela presente pesquisa.

Destaca-se a importância dos estudos com micro e pequenas empresas, que ainda tem um vasto campo a ser explorado em pesquisas no Brasil. Além disso, a região Sudeste lidera o índice de sobrevivência das micro e pequenas empresas com 78,2%, acima da média nacional (SEBRAE, 2013), o que motiva identificar o papel da atividade orçamentária nos empreendimentos localizados nessa região do país, e torna relevante investigar a percepção dos gestores quanto à importância do Planejamento Orçamentário como instrumento de controle interno.

Os temas de contabilidade gerencial mais valorizados e eleitos como mais relevantes pela maioria dos respondentes da pesquisa de Frezatti et al (2008) foram os temas relativos aos sistemas de informações gerenciais e relatórios gerenciais (68,3%), planejamento estratégico formal (41,5%), orçamento (22%), avaliação de desempenho e gestão estratégica de custos (19,5%). De acordo com Luft e Shields (2003), o orçamento é um dos temas que mais motivam pesquisas em periódicos internacionais e é uma das temáticas centrais da contabilidade gerencial. A pesquisa de Leite et al. (2008, p.70) aponta que “o tema

‘orçamento’ é muito pouco investigado entre a produção científica mais expressiva em Instituições de Ensino Superior”.

Como contribuição teórica, espera-se com essa pesquisa, ampliar a base de estudos sobre a temática da utilização do Planejamento Orçamentário pelas empresas de pequeno porte, e despertar o interesse pelas investigações sobre o assunto em instituições de ensino superior. Como contribuição prática tem-se que o estudo sobre a percepção dos gestores das pequenas empresas quanto a importância do Planejamento Orçamentário, como instrumento de controle interno, pode auxiliar empresas que estejam buscando informações sobre os benefícios e vantagens da implantação e uso do Planejamento Orçamentário.

O presente artigo encontra-se estruturado em cinco tópicos. No próximo tópico tem-se a revisão de literatura na temática pesquisada, para embasar teoricamente a pesquisa. O terceiro tópico compreende os aspectos metodológicos da pesquisa. Na seqüência, no quarto tópico, são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa. Por fim, o quinto tópico, aborda as considerações finais.

2. REVISÃO TEÓRICA

2.1 Entendendo o Planejamento e o Controle

O planejamento consiste no processo de traçar metas gerais e amplas com o intuito de delinear as atividades que deverão ser feitas dentro de uma empresa, de modo que contribua para o desenvolvimento de um processo comum à operação do empreendimento (BOMFIM, 2007).

A importância do adequado planejamento é destacada por Lunkes e Schnorrenberger (2009), quando apontam que o desafio e principal objetivo das empresas ao elaborar seu planejamento consiste na busca pela antecipação de eventos futuros, visando maximizar o uso das potencialidades existentes, inibir e corrigir os efeitos das vulnerabilidades, além de desenvolver e agregar novas capacidades e competências à continuidade da organização.

Quando uma empresa adota processo de planejamento consegue estabelecer objetivos e diretrizes de amplo aspecto, condicionando suas atividades para que sejam cumpridas no curto ou médio prazos. Atualmente, as empresas estão adotando medidas de otimização e melhoramento dos sistemas, pois com a globalização os pequenos empreendimentos sentem-se estimulados a desenvolver uma administração moderna, com enfoque inovador (BARBOSA FILHO; PARISI, 2006). É por meio dessa estratégia, que as empresas se organizam e extraem informações para melhorar e otimizar o processo de tomada de decisão (FREZATTI, 2004).

Wanzuit (1983) menciona que os processos de controle interno adotados por uma empresa favorecem o desenvolvimento do planejamento e controle que auxiliam no alinhamento dos objetivos organizacionais estabelecidos, além de auxiliar na gestão adequada dos recursos humanos e materiais que serão utilizados. Welsch (1983) define o controle como o processo da avaliação de desempenho, comparação do real com o esperado, por meio da aplicação de políticas de tomada de decisão e realização das correções pertinentes.

Na visão de Tonelli (2007), o controle é o resultado da ligação entre os planos e decisão, ou seja, consiste na realimentação de um processo criado para dar bons resultados, e os gestores no papel de líderes, comparam o planejado com o resultado real, e tomam a melhor decisão com base nas informações geradas. Para Frezatti (2008), o controle é fruto de um planejamento bem elaborado, com definição dos fatores-chave e realização de adequado

monitoramento, de modo que o sucesso do planejamento seja alcançado; torna-se cada dia mais um desafio para as empresas.

O planejamento e controle orçamentário intensificaram-se em meados da década de 30, quando o mercado e grandes pólos industriais forçaram um aperfeiçoamento no planejamento, visando qualificar as técnicas de mercado e a produção, que na época era desordenada e impedia que as empresas mantivessem em suas mãos o controle e a gestão do negócio (COUTO, 2009).

Na literatura alguns autores tratam o planejamento e o controle como sendo dois elementos complementares (WELSCH, 1983; NAKAMURA et al, 2005; FREZATTI, 2008; WANZUIT, 2009). O planejamento e o controle devem ser programados para alcance de um objetivo comum à empresa, os métodos e medidas, análises que serão desenvolvidas, avaliação da eficiência que antes foram planejadas, neste momento, é a hora de realizar o controle (WELSCH, 1983).

O planejamento tem os seus níveis divididos em: estratégico, tático e operacional. Especificamente, o planejamento operacional é traduzido pela sua expressão numérica que é o Orçamento, que [...] “tem como princípio fundamental o planejamento e o controle do resultado, através do planejamento formal, da coordenação efetiva e do controle dinâmico das operações da empresa” (BORNIA; LUNKES, 2007, p. 39).

O tópico seguinte apresenta uma abordagem específica sobre o planejamento orçamentário, que é o tema específico da presente pesquisa.

2.2 Planejamento Orçamentário

De acordo com Joshi, Al-mudakhi e Bremser (2003) o orçamento nas empresas desempenha várias funções tais como planejamento, avaliação, coordenação, comunicação e auxilia na tomada de decisão.

Segundo Padoveze (2005, p. 191) as maiores vantagens do orçamento são resumidas em: (1) compele os administradores a pensar à frente pela formalização de suas responsabilidades para planejamento; (2) fornece expectativas definidas que representam a melhor estrutura para julgamento de desempenho subsequente; (3) ajuda os administradores na coordenação de seus esforços, de tal forma que os objetivos da organização como um todo sejam confrontados com os objetivos de suas partes.

O planejamento orçamentário possibilita à empresa a identificar o que pode e/ou precisa ser melhorado por ela, e principalmente permite a antecipação dos resultados esperados, para um intervalo de tempo determinado (BOAS; JONES, 2005), ou seja, visa à definição dos objetivos a serem atingidos seguidos de uma escolha da melhor alternativa, levando-se em conta as informações do ambiente em que a empresa se encontra (SIMAS; COSTA; MURITZ, 2008).

Planejamento orçamentário refere-se a planejar com antecedência, fazer previsões e trabalhar em torno disso. Planejamento orçamentário é também chamado de planejamento financeiro (FUMAGALHI, 2009). O orçamento é um processo que se inicia com o desenvolvimento do planejamento da organização, e é finalizado com a definição das atividades necessárias à sua operacionalização, gerando um plano de metas e recursos que orienta a execução. Permite a comparação do orçado com o realizado, visando analisar os desvios e implementar as medidas de adequação (LUNKES, et.al. , 2013).

Segundo Lunkes, et al. (2013), os objetivos do orçamento devem estar de acordo com os definidos para o planejamento em nível estratégico e tático. Devem ainda estar relacionados com: planejamento, execução e controle. No planejamento, o orçamento materializa os objetivos em valor. Na execução, orienta na eficácia das ações e decisões servindo para motivar e avaliar os colaboradores.

Na visão de Marques (2008), o planejamento e controle financeiro são ferramentas básicas para avaliar as possibilidades de sucesso dos negócios presente e futuro da empresa. Entretanto, as micro e pequenas empresas encontram problemas em vários níveis, inclusive financeiros, exigindo atenção especial da parte dos seus gestores, pois todas as informações devem ser atualizadas e seguir para uma direção determinada.

2.3 Contexto das micro e pequenas empresas

De acordo com o Decreto nº 5.028 de 2004, que altera os valores fixados na Lei nº 9.841 de 1999, considera-se empresa de pequeno porte a pessoa jurídica ou firma individual que não se enquadre na condição de microempresa e tiver receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 e igual ou inferior a R\$ 2.133.22,00 e micro empresa a que tiver receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14.

Ressalta-se, ainda segundo o SEBRAE (2013), a classificação das empresas de acordo com o porte, descritas no Quadro 1:

Porte	Indústria	Comércio e Serviços
Microempresa	Até 19 pessoas ocupadas	Até 9 pessoas ocupadas
Pequena Empresa	De 20 a 99 pessoas ocupadas	De 10 a 49 pessoas ocupadas
Média Empresa	De 100 a 499 pessoas ocupadas	De 50 a 99 pessoas ocupadas
Grande Empresa	500 pessoas ocupadas ou mais	100 pessoas ocupadas ou mais

Fonte: SEBRAE (2013, p. 17)

Quadro 1: Classificação dos estabelecimentos segundo porte

As empresas de pequeno porte em sua grande parte ocupam a região Sudeste com 52% de representatividade. O estado de Minas Gerais, após São Paulo, é a região que mais concentra empresas desse porte (4.532) no Brasil, sendo que dessas, 2.052 empresas localizam-se em Uberlândia, que representa 4,6% do total das cidades de Minas Gerais. (SEBRAE, 2011; 2013)

Apesar do notável número de micro e pequenas empresas no cenário nacional, Rodrigues (2013, p. 14) aponta que “a sua gestão é caracterizada por algumas peculiaridades, que acabam por gerar dificuldades ou problemas na condução do seu negócio”. Matias e Lopes Júnior (2002) observam que estes gestores não planejam nem controlam financeiramente a organização por falta de conhecimentos técnicos.

Segundo Marques (2008), o planejamento é de suma importância para as empresas, em especial para as micro e pequenas, onde as decisões são determinadas pelos próprios donos que podem ou não estar aptos para este tipo de tarefa, o que dificulta o processo de planejamento.

Marques (2008, p. 42) ainda salienta que:

O planejamento financeiro é o processo formal que conduz o micro e pequeno empresário a acompanhar as diretrizes de mudanças e a rever, quando necessário, as metas já estabelecidas. Assim poderá a administração visualizar com antecedência as possibilidades de investimento, o grau de endividamento e o montante de dinheiro que considere necessário manter em caixa, visando seu crescimento e sua rentabilidade.

O empresário das micro e pequenas empresas desconhecem as práticas gerenciais, tais como as funções de planejamento e controle, o que evidencia a falta de gerenciamento. Além

de ausência de normas, regras escritas e clareza na distinção de tarefas e cargos dentro da organização (BAVARESCO, 2008).

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa classifica-se como descritiva, com abordagem qualitativa. Para Gil (2002), a pesquisa descritiva tem o propósito de descrever os fatos, explanar características de uma população. O método qualitativo é uma forma de detalhar um fenômeno social específico, com o propósito de aproximar com a realidade do evento, compreendendo os objetivos da pesquisa (GODOI; MELLO; SILVA, 2006).

Os dados foram coletados por meio da aplicação de um questionário aos gestores da Rede Mineira, que é uma rede de supermercados varejistas, situados na cidade de Uberlândia/MG. Para manter o sigilo da rede varejista estudada, o seu nome real não é divulgado, e adotou-se no presente estudo o nome fictício Rede Mineira.

Esta rede participa de um Programa de mobilização para os empresários de micro e pequenas empresas, que reúne gestores para trocar experiências, auxiliar na conquista de mercado; atuam diretamente na estratégia e no processo de desenvolvimento da cidade e da região.

No programa são realizadas reuniões semanais para que os gestores apresentem ideias, demonstrem resultados e troquem experiências, além de ser um momento oportuno para a realização de contato com fornecedores para otimizar o processo de tomada de decisão dos micro e pequenos empreendimentos.

Especificamente, a Rede Mineira conta com onze empresas participantes, desde sua fundação em 2010. A amostra do presente estudo foi composta por oito gestores, participantes da Rede Mineira. Para efeito de identificação e preservação da identidade das empresas e dos gestores, eles serão tratados no presente estudo como *E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7 e E8*.

O estudo de Joshi, Mudhaki e Bremser (2003) foi a referência para a elaboração do questionário da presente pesquisa. O referido questionário contemplava três blocos com afirmativas que os gestores deveriam se posicionar conforme a escala de concordância: “concordo totalmente” era o grau máximo e “discordo totalmente” era o grau mínimo. Vale destacar que os números de 1 a 5 representam os níveis de concordância, sendo 1 - concordo totalmente, 2 - concordo parcialmente, 3 - neutro, 4 - discordo parcialmente e 5- discordo totalmente.

No primeiro bloco haviam afirmativas relacionadas ao planejamento orçamentário. No segundo bloco haviam afirmativas sobre a execução orçamentária. Por fim, o terceiro bloco relacionava-se com o controle orçamentário. As afirmativas são apresentadas no Quadro 2, a seguir.

PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO
O planejamento orçamentário é importante ferramenta na gestão estratégia da empresa.
A partir do planejamento orçamentário são feitas previsões e simulações.
É importante ter um plano de longa ação.
A empresa faz orçamentos anuais.
O planejamento orçamentário pode auxiliar na maximização do lucro.
O planejamento orçamentário pode ser utilizado para julgar o desempenho.
O planejamento orçamentário é um meio de calcular recompensas.
O planejamento orçamentário serve para motivar os funcionários fazer melhor.
EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA

Bom fluxo de informação está disponível para o orçamento.
Coordenação entre os vários departamentos durante a execução do orçamento é alcançado.
Os gestores estimulam a adoção da ferramenta dentro da empresa, reconhecendo a sua importância.
A ferramenta é utilizada para avaliação do desempenho organizacional.
As metas orçamentárias são feitas não necessariamente por um profissional qualificado.
Existe integração entre sistema contábil e sistema orçamentário.
Caso seja necessário fazer um gasto que não esteja previsto no orçamento deve ser consultado o diretor financeiro ou responsável pelo controle do orçamento.
CONTROLE ORÇAMENTÁRIO
Periodicamente são devem ser feitos relatórios de desempenho relacionadas com orçamentos.
As variações de orçamento são usadas para avaliar a capacidade dos gestores.
A variância no orçamento da empresa o desvio orçamentário é utilizado para avaliar a capacidade de previsão.
A partir dos números orçamentários é possível ver a empresa.
Os departamentos da empresa têm devem ter autonomia para fazer orçamentos de despesa.
Deve existir vinculação entre o sistema de controle orçamentário e o sistema de remuneração.
O controle orçamentário é feito exclusivamente para controle de receitas e despesas.
O controle orçamentário melhora a eficácia do planejamento orçamentário.

Fonte: Adaptado de Joshi, Mudhaki e Bremser (2003)

Quadro 2 – Blocos de afirmativas

Como limitação de pesquisa tem-se que de 11 empresas pertencentes à Rede Mineira, apenas oito responderam ao questionário, e não foi possível estender o estudo a micro empresas mesmo reconhecendo sua importância, assim como as pequenas empresas.

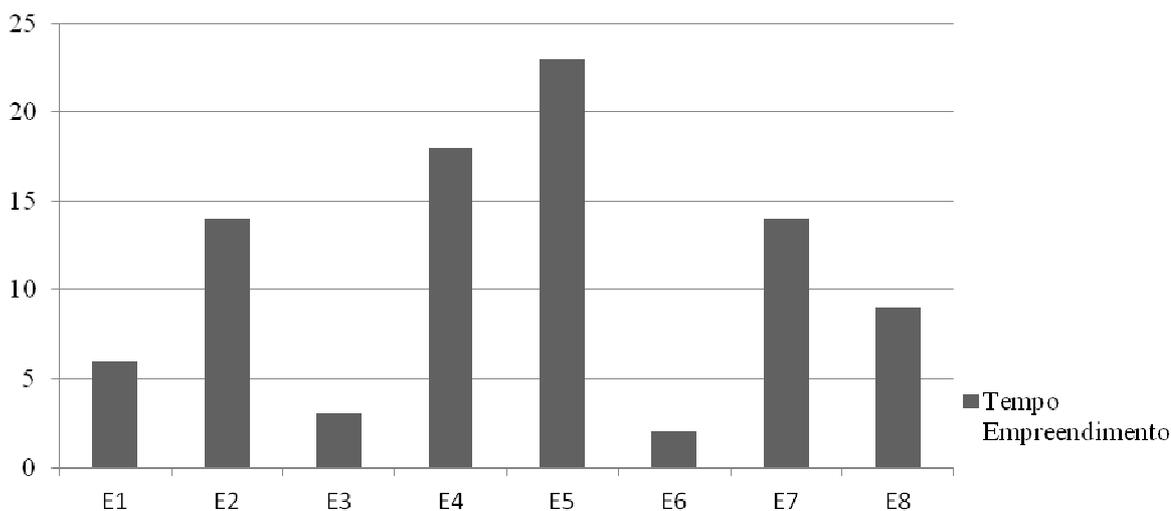
A apresentação dos resultados da pesquisa é apresentada do próximo tópico, por meio da utilização de tabelas e gráficos para melhor visualização dos achados.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Para caracterização dos oito gestores das empresas pesquisadas foram feitas algumas perguntas, como nome, cargo/função exercida dentro da empresa. Para identificação das empresas, questionou-se o número de anos que as mesmas estavam inseridas no mercado e os respectivos faturamentos anuais.

Com relação ao tempo em que as empresas estão inseridas no mercado, Frezatti (2008) aponta que o planejamento e controle orçamentário é desenvolvido por uma série de fatores, os quais apuram de modo especial a maneira com que a empresa desenvolverá suas atividades. Dessa forma, quanto maior o tempo que as empresas estiverem atuantes no mercado, maior será a sua vivência econômica, e isso otimizará processos dentro da empresa.

Considerando-se a identificação das empresas e dos gestores, denominados de *E1*, *E2*, *E3*, *E4*, *E5*, *E6*, *E7* e *E8*, a Tabela 1 apresenta o tempo de atuação de cada uma das empresas participantes da Rede Mineira, no mercado.



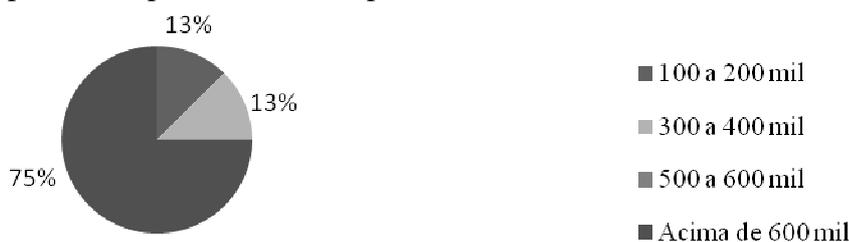
Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 1 - Tempo de Atuação no Mercado

Nota-se que a maioria das empresas estão inseridas há algum tempo no mercado. A mais recente iniciou suas atividades há dois anos e a mais antiga há vinte e três anos. De acordo com Padoveze (2005), a realização de um orçamento requer tempo e planejamento para identificar o momento ideal, além de que a experiência de mercado contribui para o amadurecimento das técnicas e estratégias, que poderão ser melhores aplicadas, visto que são os diversos cenários do mercado que contribuirão para o alcance de melhores desempenhos.

Especificando um pouco mais sobre o perfil das empresas pesquisadas, tem-se que as oito, por serem de pequeno porte, no caso supermercados varejistas, atendem público regional, e tem um grupo de cliente definido na maioria das vezes em bairros. Os gestores, representantes das empresas participantes da pesquisa, ocupam os seguintes cargos: cinco são proprietários, um é sócio/proprietário e dois são diretores.

O Gráfico 1 apresenta o percentual de empresas em cada faixa de receita bruta anual.



Fonte: dados da pesquisa

Gráfico 1 - Receita Bruta Anual

O grande dilema sofrido atualmente pelas empresas relaciona-se com o gerenciamento da receita bruta mensal e anual que está diretamente ligado com o crescimento do negócio, e proporciona oportunidade de investimento. Com isso, a empresa pode alcançar lideranças de mercado e diferenciais (PORTER, 1991). Torna-se um desafio para as empresas saber lidar com a receita obtida, uma vez que todos os gastos, despesas, processo operacional e administrativo devem ser baseados em um planejamento orçamentário, visando por meio desse método o direcionamento e a execução dos planos, e sistematização do destino do faturamento empresarial (MARQUES, 2008).

No questionário aplicado aos gestores questionava-se se a empresa elaborava relatórios contábeis. Como resultado, obteve-se que cerca de 87% das empresas elaboravam relatórios, e apenas um gestor respondeu que não era necessário para o desenvolvimento de suas atividades.

De uma forma geral, a maioria dos gestores participantes da pesquisa apresentou aceitação quanto a utilização dos relatórios contábeis, pois acreditam ser uma prática que favorece a gestão e desenvolvimento da empresa. O gestor que não utiliza os relatórios contábeis justifica que adotar essa ferramenta poderia ser oneroso para empresa, uma vez que o tipo de controle empresarial utilizado é simplificado em relação ao das grandes empresas, onde se faz necessário a estruturação dos relatórios. Para Jones e Boas (2005), os relatórios contábeis compreendem uma gama de informação que auxilia no sistema empresarial, pois a visão macro do processo operacional será um subsídio para elaborar o planejamento orçamentário, e os relatórios fornecerão amparo para o controle do orçamento. Os dados históricos da empresas serão a base para estruturação do planejamento, e conseqüentemente para comparação do real com o orçado.

Do primeiro bloco de perguntas do questionário (Quadro 2) aplicado aos gestores das empresas, relacionado ao Planejamento e Controle Orçamentário, selecionou-se as perguntas que mais obtiveram respostas, tanto em termos de concordância, quanto de discordância. Os resultados levantados são apresentados no Quadro 3.

Planejamento e Controle Orçamentário					
Afirmativas	1	2	3	4	5
O planejamento orçamentário pode auxiliar na maximização do lucro.	75%	13%	13%	-	-
O planejamento orçamentário pode ser utilizado para julgar o desempenho.	75%	13%		-	13%
O planejamento orçamentário é um meio de calcular recompensas	50%	25%	13%	13%	-

Fonte: dados da pesquisa

Quadro 3 – Nível de Concordância dos respondentes quanto ao Planejamento e Controle Orçamentário

Destaca-se que a escala de 1 a 5 representa os níveis de concordância, sendo 1 - concordo totalmente, 2 - concordo parcialmente, 3- neutro, 4 - discordo parcialmente e 5 - discordo totalmente.

Questionou-se aos gestores sobre a realização de orçamentos anuais pela empresa, e constatou-se que 5 dos 8 respondentes realizam orçamentos anuais e 3 gestores apontaram que o orçamento é realizado de forma parcial. De acordo com o Quadro 3, tem-se que 75% dos gestores concordam totalmente que o *planejamento orçamentário pode auxiliar na maximização dos lucros*. De acordo com Joshi, Mudhaki e Bremser (2003), a prospecção da riqueza é primeiramente determinada pelo planejamento, pelo pensar no que se deseja desenvolver, e posteriormente colher os lucros obtidos do investimento.

Observa-se, ainda nos resultados do Quadro 3, que 75% dos respondentes concordam totalmente quanto à afirmação que *o planejamento orçamentário pode ser utilizado para julgar o desempenho*, e 13% discordam totalmente.

Se o planejamento orçamentário é útil e pode auxiliar na avaliação de desempenho como constatado (JOSHI; MUDHAKI, 2003), as recompensas que os resultados do planejamento fornecerão será consequência da sua realização, seja ela positiva ou negativa. Foi proposta a seguinte afirmativa aos gestores das empresas pesquisadas: *O planejamento*

orçamentário é um meio de calcular recompensas. Como resultado obteve-se que 50% dos gestores responderam que concordam totalmente e 13% discordam parcialmente.

O segundo bloco de afirmativas do questionário (Quadro 2) aplicado aos gestores reporta o tema Execução Orçamentária, e os parâmetros utilizados para avaliação das respostas são similares aos padrões utilizados no primeiro bloco de afirmativas, ou seja, selecionou-se as perguntas que mais obtiveram respostas, tanto em termos de concordância, quanto de discordância. Os resultados são apresentados no Quadro 4.

EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA					
Afirmativas	1	2	3	4	5
Os gestores estimulam a adoção da ferramenta dentro da empresa, reconhecendo a sua importância.	50%	25%	13%	13%	-
As metas orçamentárias são feitas não necessariamente por um profissional qualificado.	25%	38%	-	25%	13%
Existe integração entre sistema contábil e sistema orçamentário.	63%	13%	13%	13%	-

Fonte: dados da pesquisa.

Quadro 4: Nível de Concordância dos respondentes quanto à Execução Orçamentária

No processo de execução orçamentária o principal instrumento é a ação do gestor. Por meio dele é transmitida a informação e o inter-relacionamento dos sistemas e dos processos da empresa. Com isso, a margem de erros poderá ser reduzida e a confrontação do real com o orçado pode aproximar com a realidade (JOSHI; MUDHAKI; BREMSER, 2003).

Cerca de 50% dos respondentes concordam totalmente quanto a afirmativa de que os **gestores estimulam a adoção da ferramenta dentro da empresa reconhecendo a sua importância**. Pode-se notar que a influência do gestor no processo de interferência e ligação das diversas áreas é inferior, pois, em muitas micro e pequenas empresas, a execução orçamentária não é uma técnica tão avançada quanto em grandes empresas que utilizam sistemas de informação avançados (BRAVARESCO, 2008).

A partir da afirmação “**As metas orçamentárias são feitas não necessariamente por um profissional qualificado**”, observou-se que houve uma divisão do posicionamento dos respondentes, pois, 25% concordam totalmente, 38% concordam parcialmente e 25% discordam parcialmente, tal resultado pode ser influenciado pelo porte das empresas, pois, muitas micro e pequenas empresas nascem de empresas familiares, ou de negócios bem-sucedidos que evoluíram sem a necessidade da formação ou capacitação profissional de um responsável qualificado para desenvolvimento da função na empresa.

É importante destacar que no processo de execução orçamentária, a integração do sistema de informação fornece subsídio para avaliação e identificação da diferença entre o orçado e o realizado. Esse conhecimento permite a realização de ajustes necessários, que podem auxiliar a elaboração do orçamento do período seguinte, que será desenvolvido. Nota-se que 63% concordam totalmente com a integração do sistema contábil com o sistema orçamentário, pois, de certa forma a integração contribui para o desenvolvimento e desempenho da empresa.

Para o terceiro bloco de afirmativas (Quadro 2), com o tema controle orçamentário, os parâmetros para análise dos resultados são semelhantes aos utilizados nos blocos 1 e 2, ou seja, selecionou-se as perguntas que mais obtiveram respostas, tanto em termos de

concordância, quanto de discordância. Os resultados obtidos podem ser observados no Quadro 5.

CONTROLE ORÇAMENTÁRIO					
Afirmativas	1	2	3	4	5
O desvio orçamentário é utilizado para avaliar a capacidade de previsão.	25%	25%	38%	-	13%
Os departamentos das empresas devem ter autonomia para fazer orçamentos de despesa.	25%	25%	25%	13%	13%
Deve existir vinculação entre o sistema de controle orçamentário e o sistema de remuneração.	63%	13%	13%	13%	-

Fonte: dados da pesquisa.

Quadro 5: Nível de Concordância dos respondentes quanto à Execução Orçamentária

Analisando o Quadro 5, os resultados apontam que 38% dos respondentes mantêm-se neutros em relação à afirmativa: **“O desvio orçamentário é utilizado para avaliar a capacidade de previsão”**. Com base nessa resposta, tem-se que os resultados do orçamento não estão sendo utilizados para auxiliar no planejamento orçamentário do período seguinte para as empresas gerenciadas por esses gestores (38%). Frezatti (2008) afirma que, identificar o desvio, utilizar o resultado do orçado com o realizado e as técnicas orçamentárias em geral torna-se um desafio, cada dia mais, para as empresas.

Welsch (1983) afirma que o orçamento é válido quando suas etapas são adequadamente utilizadas, ou seja, quando todas as suas etapas forem cumpridas e conseguir evidenciar os resultados e os benefícios proporcionados por ele, e um dos resultados é observar o desvio identificado, quanto foi orçado e quanto foi realizado, e ajustar de modo que favoreça a empresa.

Quanto à afirmativa: **“Os departamentos das empresas devem ter autonomia para fazer orçamentos de despesa”**, os resultados apontam um balanceamento em relação aos apontamentos, pois, 25% dos gestores responderam que concordam totalmente, parcialmente e mantêm-se neutro, e 13% discordam parcialmente e totalmente. Esse resultado pode ter sido proporcionado devido o fato de as micro e pequenas empresas têm a figura de um gestor que controla o sistema como um todo, e as decisões de orçamento de despesa concentram-se nas mãos do gestor (WANZUIT, 1983).

Os resultados demonstram que 63% dos gestores concordam com a vinculação entre o sistema orçamentário e o sistema de remuneração, uma vez que a qualidade do clima organizacional favorece o cumprimento do orçamento e por sua vez mantêm o controle dos agentes que operam esta ferramenta.

O sistema de remuneração deve ser estruturado com equilíbrio interno e isonomia externa, além de apoiar-se em políticas e critérios que sejam claros e alinhados com os sistemas da administração da empresa, favorecendo todo o processo de mão de obra (JOSHI; MUDHAKI; BEMSER, 2003).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho teve por objetivo analisar a percepção dos gestores das pequenas empresas varejistas mineiras quanto à importância do Planejamento Orçamentário como instrumento de controle interno.

Para isso, desenvolveu-se um estudo descritivo com abordagem qualitativa. O método de coleta de dados deu-se por meio da aplicação de questionário, que tomou como base o estudo de Joshi, Mudhaki e Bremser (2003), para a sua estruturação. Foi proposto no

questionário três blocos de perguntas, envolvendo os temas planejamento orçamentário, execução orçamentária e controle orçamentário.

A população do estudo consistiu em 11 empresas constantes de uma rede varejista localizada na cidade de Uberlândia/MG. Porém, a amostra do estudo contou com a participação de 8 gestores da rede.

Identificou-se que 75% das empresas da pesquisa apresenta faturamento superior a 600 mil reais. A empresa que está há menos tempo no mercado iniciou suas atividades há dois anos, e a empresa mais antiga está inserida no mercado há 23 anos.

Os resultados demonstram que 5 dos 8 gestores não realizam orçamentos anuais, e que 75% dos entrevistados não concordam com a ideia de que o planejamento orçamentário seja uma ferramenta que auxilia na maximização dos lucros.

Observou-se uma associação positiva quanto o relacionamento do planejamento orçamentário como ferramenta para análise do desempenho da empresa, pois 75% dos gestores concordam que o planejamento pode contribuir para o desempenho empresarial, e 50% concordam que o planejamento pode ser utilizado para calcular as recompensas.

Quanto à execução e controle orçamentário, os gestores apresentaram posicionamentos de concordância quanto à adoção de ferramentas orçamentárias dentro da empresa, reconhecendo sua importância. No entanto, alguns gestores apontam o quão oneroso essa implantação pode se tornar para a empresa.

Vale destacar também que 63% dos gestores das empresas concordam com a integração do sistema contábil com o sistema orçamentário, destacando mais uma vez que esta técnica pode se tornar um custo que deverá ser avaliado, de fato, o tamanho da empresa e a necessidade de integração.

Pode-se observar ainda que os gestores mantêm-se neutros em relação a capacidade de previsão do orçamento, considerando o desvio entre o orçado e o realizado. Entre os objetivos do Orçamento destaca-se a possibilidade de acompanhar o desempenho da empresa, ajustar os desvios, para otimizar o processo e melhorar a previsão para os anos subsequentes.

Os resultados encontrados na presente pesquisa permitiram identificar o posicionamento dos gestores da amostra frente ao planejamento orçamentário, alcançando-se assim o objetivo proposto. Verificou-se que mesmo as pequenas empresas necessitam de ferramentas que proporcionam gestão de qualidade e perspectiva de otimização dos processos internos e tomada de decisão.

Espera-se que a presente pesquisa contribua, de forma prática, com a melhoria dos processos de planejamento orçamentário das pequenas empresas para evidenciar a necessidade de controle interno, para destacar a importância da adoção do orçamento como ferramenta aliada no processo de tomada de decisão.

Como limitação de pesquisa tem-se que de 11 empresas pertencentes à Rede varejista estudada, um número oito empresas participaram da pesquisa. Como se trata de uma pesquisa específica de um setor e de uma cidade mineira, Uberlândia, os seus resultados não podem ser generalizados.

Para pesquisas futuras, sugere-se ampliação da amostra pesquisada, com a inclusão de novas variáveis de análise, realização da pesquisa em redes de varejo de outras cidades de Minas Gerais e de outros estados do Brasil, para possibilitar comparação dos resultados e identificar semelhanças e diferenças na percepção dos gestores.

REFERÊNCIAS

BARBOSA FILHO, F; PARISI, C. Análise da aderência ao modelo Beyond Budgeting Round Table: O Caso Sadia SA. **Revista Universo Contábil**, v. 2, n. 1, p. 26-42, 2006.

BAVARESCO, T. P. F.. **Caracterização das Empresas Finalistas do Prêmio Talentos Empreendedores do SEBRAE/SC, Edição de 2007, quanto ao Perfil, utilização de Informações Contábeis e Gerenciais Para a Tomada de Decisão e Estágio do Ciclo de Vida.** 2008. 74 f. Monografia (Especialização) - Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

BOAS, A. A. V.; JONES, G. D. C. Planejamento Financeiro e Controle Orçamentário: um estudo de caso em uma empresa industrial. **Contextus: Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, Ceará, v. 3, n. 1, p.25-34, jun. 2005.

BOMFIM, C. A. G. P. **Planejamento financeiro e orçamento operacional em uma microempresa.** Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Faculdade de Administração, UFRGS, Porto Alegre, 2007.

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

COUTO, J. O. A. **Orçamento empresarial e sua prática no Banco do Brasil S/A.** Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) – Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros a Distância, UFRGS, Pelotas, 2009.

FREZATTI, F. Além do orçamento: existiria alguma chance de melhoria do gerenciamento? **Brazilian Business Review**, v. 1, n. 2, p. 122-140, 2004.

_____, RELVAS, T. R. S., JUNQUEIRA, E. R.; NASCIMENTO, A. R. Análise crítica da contabilidade gerencial no Brasil sob a ótica dos professores de pós-graduação stricto sensu da área. In: Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, 8, 2008. São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2008.

_____. **Orçamento Empresarial: planejamento e controle gerencial.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FUMAGALHI, S. **Planejamento orçamentário: um estudo de caso em uma concessionária de motocicletas.** 2009. 64 f. Monografia (Especialização) - Curso de Ciências Contábeis, Instituto Superior de Educação do Vale do Juruena, Juina, 2009.

JOSHI P. L.; MUDHAKI, J. A.; BREMSER, W. G. Corporate budget planning, control and performance evaluation in Bahrain. **Managerial Auditing Journal**, Bahrain, v. 18, n. 9, p.737-750, set. 2003.

LUFT, J.; SHIELDS, M. Mapping management accounting graphics and guidelines. **Accounting, organization and society**. 28, pp. 169-249, 2003.

LUNKES, R. J.; SCHNORRENBERGER, D. **Controladoria: na coordenação dos sistemas de gestão.** São Paulo: Atlas, 2009. 181 p.

LUNKES, R. J. et al. Estudo sobre a implantação do orçamento base em desempenho na Autoridade Portuária de Valência. **Revista Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 47, p.49-76, fev. 2013.

MARQUES, A. V. **Planejamento e controle financeiro nas micro e pequenas empresas, visando à continuidade e à sustentabilidade.** 2008. 135 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão de Negócios, Unisantos, Santos, 2008.

MATIAS, A. B.; LOPES JÚNIOR, F. **Administração financeira nas empresas de pequeno porte.** São Paulo: Manole, 2002.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

PORTER, M.E. **Estratégia Competitiva.** Rio Janeiro: Campus, 1991.

RODRIGUES, J. P. L. **Gestão financeira em micro e pequenas empresas: um estudo no setor supermercadista de Mossoró-rn.** 2013. 155 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Potiguar, Natal, 2013.

SANTINI, M. F. **Planejamento e orçamento empresarial nas empresas estatais: um estudo de caso da ELETROSUL.** Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Faculdade de Ciências Econômicas, UFSC, Florianópolis, 2004.

SEBRAE. **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa 2013.** Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf>. Acesso em: 20 de Junho de 2015.

SEBRAE. **As pequenas empresas do Simples Nacional 2011.** Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/As_pequenas_empresas_SN.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2015.

SIMAS, F. K.; COSTA, A. M.; MORITZ, G. de O. Um estudo sobre a organização e o desenvolvimento do processo orçamentário em empresas de tecnologia de Florianópolis. **Revista de Ciências da Administração**, Santa Catarina, v. 10, n. 21, p.197-219, mai./2008.

TONELLI, D. **Estruturação profissional de transportes Arni Ltda.** (Mestrado em Administração) – Faculdade de Administração, UFRGS, Porto Alegre, 2007.

WANZUIT, D. R. D. **Proposta de uma sistemática de apoio a implementação do orçamento matricial** – O caso de uma indústria de alimentos, 2009. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação) – Escola de Engenharia, UFRGS, Porto Alegre, 2009.

WELSCH, G. A. **Orçamento Empresarial.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1983.