

FACCAMP

Faculdade Campo Limpo Paulista

Programa de Mestrado Profissional em Administração

Planejamento e Controle Orçamentário nos Resultados Econômicos e
Financeiros de Pequenas Empresas

Marco Antonio Santos

Campo Limpo Paulista

2016

FACCAMP

Faculdade Campo Limpo Paulista

Planejamento e Controle Orçamentário nos Resultados Econômicos e Financeiros de Pequenas Empresas

Marco Antonio Santos

Dissertação apresentada à Faculdade Campo Limpo Paulista, como pré-requisito para o desenvolvimento da Dissertação do Mestrado Profissional em Administração das Micro e Pequenas Empresas, sob a orientação do Prof. Dr. José Osvaldo De Sordi

Linha de pesquisa: Dinâmica das Micro e Pequenas Empresas

Campo Limpo Paulista – SP
2016

Ficha Catalográfica

Santos, Marco Antonio
Planejamento e Controle Orçamentário nos Resultados
Econômicos e Financeiros de Pequenas Empresas: uma pesquisa
exploratória / Marco Antonio Santos

Orientador: Prof. Dr. José Osvaldo De Sordi
Dissertação (Mestrado) – Faculdades Campo Limpo Paulista, 2016

1. Palavras chaves: planejamento, controle orçamentário,
gestão de pequenas empresas

I. De Sordi, José Osvaldo
II. Faculdade Campo Limpo Paulista
III. Título

PÁGINA DE APROVAÇÃO

Faculdade Campo Limpo Paulista – FACCAMP

Planejamento e Controle Orçamentário nos Resultados Econômicos e Financeiros
de Pequenas Empresas: uma pesquisa exploratória
(Dissertação)

Marco Antonio Santos

Data: dia de mês de 2016

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. José Osvaldo De Sordi
(Presidente/Orientador – FACCAMP)

Prof. Dr. Wanderlei Lima de Paulo
FACCAMP

Prof. Dr. Joshua Onome Imoniana
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade- FEAC/USP

Agradecimentos

Agradeço ao meu orientador, Prof^o Dr^o José Osvaldo De Sordi por suas orientações para elaboração deste projeto.

Agradeço ao Prof^o Dr^o João Eduardo Prudêncio Tinoco por não ter desistido e insistido que eu concluísse esse projeto e por suas sábias e bem vindas observações.

Agradeço a minha esposa Ana pela compreensão das constantes ausências físicas e os momentos em “alfa”.

Agradeço aos meus filhos Sophia e Pedro que entenderam e acataram os momentos onde não pude brincar junto com eles.

Também agradeço aos colegas de sala pelos momentos de discussão e troca de experiências no decorrer das aulas e após as aulas.

Aos colegas de profissão, professores como eu, que insistem em manterem-se firmes e fortes na missão de tornar esse mundo um lugar melhor, habitado por pessoas melhores.

Um agradecimento especial à Prof^a Dr^a. Heloísa Zen por também contribuir em todas as etapas deste projeto, com suas opiniões e observações.

Um muito obrigado a todos vocês!

RESUMO

A constante necessidade das Micros e Pequenas Empresas em ser manter competitivas e atuantes em um mercado cada vez mais competitivo as obriga a buscar métodos mais eficazes de gerir os negócios. As dificuldades na gestão vêm desde a escassez de recursos até a incerteza sobre a qualidade das informações obtidas para tomada de decisões. Para permitir um planejamento mais preciso e adequado às suas necessidades a utilização de planejamento e controle orçamentário pode ser um grande aliado dos gestores permitindo antecipar informações sobre resultados a serem alcançados pelas empresas. Esta dissertação tem como objetivo verificar se micros e pequenas empresas, situadas no Estado de São Paulo, Capital e Interior, conhecem e utilizam o planejamento e controle orçamentário como ferramenta de gestão. Foi realizado um roteiro de questionário aplicado ao gestor de cada empresa participante por meio de entrevista pessoal, tratando-se de uma pesquisa descritiva, de abordagem qualitativa, onde foi possível identificar o conhecimento e utilização de planejamento e controle orçamentário. Concluiu-se que a maioria destas empresas está utilizando o planejamento e controle orçamentário na sua gestão cotidiana, proporcionando melhor percepção e objetividade dos resultados esperados das empresas, entretanto esta pesquisa também indicou que, parte significativa das empresas ainda desconhece ou não acreditam nesta eficaz ferramenta de gestão.

Palavras-chaves: planejamento, controle orçamentário, gestão de pequenas empresas.

ABSTRACT

The constant need of Micro and Small Enterprises to remain competitive and active in an increasingly competitive market forces them to seek more effective methods of managing their businesses. Management difficulties range from the scarcity of resources to the uncertainty about the quality of the information obtained for decision making. In order to allow a more precise planning and adequate to their needs, the use of planning and budgetary control can be a great ally of the managers allowing to anticipate information about results to be achieved by the companies. This dissertation aims to verify if micro and small companies, located in the State of São Paulo, Capital and Interior, know and use the budget planning and control as a management tool. A questionnaire script was applied to the manager of each participating company through a personal interview, in a descriptive research, with a qualitative approach, where it was possible to identify the knowledge and use of planning and budget control. It was concluded that most of these companies are using budget planning and control in their day-to-day management, providing better perception and objectivity of the expected results of the companies, however this research also indicated that, a significant part of the companies, are still unknown or do not believe in this effective Management tool.

Key words: planning, budget control, small business management.

LISTA DE SIGLAS

AUJ- Aglomerado Urbano de Jundiaí

CR – Centro de Resultado

MPE's- Micro e pequenas Empresas

PCO – Planejamento e Controle Orçamentário

SEBRAE- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 – Planejamento e Controle Orçamentário 26

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Empresas participantes 36

Tabela 2 – Dados dos respondentes 69

Tabela 3 – Dados empresariais I 70

Tabela 4 – Dados empresariais II 71

Tabela 5 – Dados empresariais III 72

Tabela 6 – Dados empresariais IV 73

Tabela 7 – Dados financeiros I 74

Tabela 8 – Dados financeiros II 75

Tabela 9 – Dados financeiros III 76

Tabela 10 – Dados financeiros IV 77

Tabela 11 – Dados financeiros V 78

Tabela 12 – Dados financeiros VI 79

| | |
|---|----|
| Tabela 13 – Dados financeiros VII | 80 |
|---|----|

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico1 – Representação das empresas participantes por segmento..... | 36 |
| Gráfico2 – Consolidado em relação ao Simples..... | 37 |
| Gráfico3 – Consolidado em relação ao tempo de atividade..... | 38 |
| Gráfico4 – Consolidado em relação aos sócios..... | 38 |
| Gráfico5 – Participação de familiares..... | 39 |
| Gráfico6 – Instrução dos sócios..... | 39 |
| Gráfico7– Função exercida pelos sócios..... | 40 |
| Gráfico8 – Motivação para abrir o negócio..... | 40 |
| Gráfico9 – Número de colaboradores..... | 41 |
| Gráfico10 – Instrução dos colaboradores..... | 41 |
| Gráfico11 – Investimento em qualificação..... | 42 |
| Gráfico12 – Investimentos em novas tecnologias..... | 42 |
| Gráfico13 – Atribuições do respondente..... | 43 |
| Gráfico14 – Projeção de objetivos e metas..... | 44 |
| Gráfico15 – Projeção de crescimento..... | 44 |
| Gráfico16 - Aplicação de controles orçamentários..... | 45 |
| Gráfico17 – Orçamentos utilizados | 46 |
| Gráfico18 – Prazo médio de recebimento..... | 46 |
| Gráfico19 – Prazo médio de pagamento..... | 47 |
| Gráfico20 – Acompanhamento do fluxo de caixa..... | 48 |

| | |
|--|----|
| Gráfico21 – Identificação de melhorias..... | 48 |
| Gráfico22 – Participação no desenvolvimento do entorno..... | 49 |
| Gráfico23 – Continuidade no uso da ferramenta..... | 50 |
| Gráfico24 – Motivos do não uso da ferramenta..... | 50 |
| Gráfico25– Dificuldades na implantação da ferramenta..... | 51 |
| Gráfico26 – Auxílio de curso..... | 51 |
| Gráfico27– Interesse em conhecer a ferramenta..... | 52 |
| Gráfico28 – Motivos que gerariam melhorias nos resultados..... | 53 |

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1- Introdução..... | 13 |
| 1.1- Contextualização..... | 13 |
| 1.2- Definição do problema | 16 |
| 1.3- Objetivos da Dissertação..... | 16 |
| 1.3.1- Objetivo Geral..... | 16 |
| 1.3.2- Objetivos Específicos..... | 16 |
| 1.4- Justificativa..... | 16 |
| 1.5- Delimitação do Estudo..... | 17 |
| 2- Fundamentação Teórica..... | 18 |
| 2.1- Planejamento e Controle Orçamentário..... | 18 |
| 2.2- Processo de Gestão..... | 27 |
| 2.3- Principais ferramentas do Orçamento..... | 28 |
| 3- Procedimentos Metodológicos..... | 31 |
| 3.1- Metodologia..... | 31 |
| 3.2- Desenvolvimento da Pesquisa..... | 32 |
| 3.3- População e Amostra..... | 33 |
| 3.4- Plano de Coleta e Tratamento dos Dados..... | 33 |
| 3.5- Plano de Análise dos Dados..... | 33 |
| 3.6- Limitações da Pesquisa..... | 34 |
| 4- Apresentação e Análise dos Dados..... | 35 |
| 4.1- Setores Consolidados..... | 37 |
| 5- Considerações Finais..... | 54 |
| 6- Referências Bibliográficas..... | 59 |
| Apêndice A- | |
| Roteiro da Entrevista a ser Aplicada aos Micros Empresários..... | 64 |
| Apêndice B- | |

Carta de Apresentação às Empresas.....68

Apêndice C-

Questionários consolidados.....69

1 - INTRODUÇÃO

1.1 – Contextualização

Por conta da complexidade do ambiente competitivo em que as Micros e Pequenas Empresas – MPEs – estão inseridas o planejamento empresarial e a adoção de métodos de gestão são fundamentais para orientar os gestores na tomada de decisões e na definição de metas e objetivos. As empresas devem ter a capacidade de avaliar sua situação atual e suas necessidades para manter-se em um mercado competitivo e, em que muitas vezes, pontos decimais em suas margens de lucro determinam o sucesso ou fracasso da empresa, principalmente nas nestas empresas.

Há fatores que tornam necessária uma gestão mais eficaz dos negócios, entre eles pode-se destacar a globalização e as novas tecnologias que surgem a cada momento, fazendo com que as micros e empresas familiares devam estar sempre preparados para este cenário de incertezas (KEIL, BOGO, 2013).

Segundo Porter e Kramer (2011, p.11) “as pequenas empresas têm se beneficiado e gerado boa relação de custo-benefício através de novos modelos de distribuição de serviços financeiros voltados a estas empresas”.

Ainda conforme os autores a gestão tradicional exige que empresas de grande porte exerçam poder de negociação cada vez maior para reduzir seus preços, o que pode comprometer o negócio de micros e pequenas empresas gerando ganhos cada vez menores. Atualmente algumas destas grandes empresas estão começando a compreender que esses fornecedores marginalizados não podem permanecer produtivos e assegurando a qualidade de seus produtos se não implantarem uma gestão mais eficiente com acesso a melhores fatores de produção, com novas tecnologias e fontes de financiamento, não poderão melhorar sua produtividade, sua eficiência e seu valor.

Neste contexto a necessidade de planejamento é cada vez mais determinante na continuidade das empresas e, entre eles, o planejamento econômico e financeiro, como modelo de gestão, tem participação significativa no cotidiano das empresas.

Os orçamentos têm o objetivo de fixar metas desejadas para diversos segmentos da empresa e os controles permitem avaliar se a situação atual favorece

o atingimento dessas metas por meio da identificação prévia de necessidades de ajustes ou correções de ações, objetivando alcançar as metas (ROSA e LIMA, 2013).

Um orçamento econômico e financeiro adequado às necessidades da empresa permite prever custos e receitas e projetar a lucratividade além de servir como monitoramento dos resultados esperados, por meio de controles orçamentários mensais e/ou trimestrais, que permitam comparar os resultados alcançados com os resultados previstos. As variações apresentadas devem ser analisadas a fim de identificar ameaças e propor mudanças para garantir uma implantação bem sucedida do planejamento financeiro.

Welsch (2010) ressalta que a elaboração do orçamento obriga a empresa a planejar economicamente, pois propicia a utilização de seus recursos disponíveis às atividades consideradas prioritárias garantindo o alcance das metas estabelecidas. Ainda segundo o autor, o orçamento favorece o progresso da empresa aos seus objetivos estabelecidos.

De acordo com estudos elaborados pelo SEBRAE-SP (2010) entre os fatores relacionados ao sucesso ou fracasso das MPEs, encontram-se a gestão do negócio e as disponibilidades de capital, sem descartar a atenção dispensada pelo gestor ao compor o preço de venda de produtos, mercadorias e/ou serviços. Fatores esses que poderiam ser melhores geridos se as empresas tivessem um controle orçamentário implantado.

Ainda com base em estudos feitos pelo SEBRAE, observa-se que uma boa parcela de MPEs encerram suas atividades num período não superior a 2 anos de existência. Dentre esses fatores, pode-se dizer que um dos principais é a falta de um preciso controle gerencial (SEBRAE, 2013).

As MPEs tendem a atuar em mercados locais e em nichos específicos, procurando atender os seus clientes de forma rápida e particular, o que usualmente as leva a não trabalhar com processos e procedimentos padronizados (MALHOTRA e TEMPONI, 2010), sendo que o processo de decisão é bastante dinâmico, pois se caracterizam por terem uma comunicação direta e informal entre os proprietários e seus funcionários e a maioria das pessoas é encorajada a exercer múltiplas funções,

nem sempre estando totalmente preparadas para exercê-las (KOH e SIMPSON, 2007).

Os gestores das MPEs precisam, através da sua experiência prática no seu ambiente empresarial, adquirir os conhecimentos, as habilidades e as competências necessárias para viabilizar a sobrevivência e o sucesso, no longo prazo, das empresas que gerenciam (TELL e GABRIELSSON, 2013).

Entende-se que não se pode dissertar de ferramentas de controle gerencial sem comentar da estratégia e dos consequentes planejamentos. Por meio do planejamento, a empresa se organiza e decide qual risco está disposta a correr antecipadamente. Por outro lado, constitui-se em possuir o controle ou minimizar os riscos inerentes a incertezas. Nesse contexto, o planejamento de uma empresa engloba objetivos claros e bem definidos. Através do planejamento definido de forma estruturado, haverá linhas de controles gerenciais a serem seguidas (LIMA e IMONIANA, 2008).

A falta de planejamento estratégico pode provocar problemas na entrega de produtos e serviços, falhas ou defeitos no processo produtivo, escassez de recursos financeiros por utilização inadequada, pagamentos de juros desnecessários, mão de obra desqualificada, má distribuição de tarefas, entre outros. A informalidade na pequena empresa no início das atividades, pode ser um fator positivo no ponto de vista de flexibilização e da rápida adequação às mudanças impostas pelo mercado, bem como contato direto com clientes. Entretanto, com o crescimento no volume de operações surge a necessidade de uma gestão centrada em informações obtidas por meio de controles, para evoluir com maior segurança, dentro de um processo organizado (GAZZONI, 2003).

Existem empresas que traçam sua estratégia num minucioso mecanismo de planejamento. É uma forma de gerenciamento dentre várias. Porém o planejamento econômico e financeiro pode contemplar um orçamento gerencial de forma a associá-los às demais necessidades de controle. Por isso o planejamento econômico e financeiro pode ser visto como uma ferramenta ampla no atendimento às necessidades de gerenciamento das empresas (ROSA e LIMA, 2013).

1.2 – Definição do Problema

Dentro do universo complexo de informações gerenciais envolvendo projeções de: resultados, custo de produção, despesas de distribuição, despesas administrativas e financeiras, formação do preço de venda, alocação de investimentos em ativos imobilizados e em ativos intangíveis, esta pesquisa buscou identificar se: a elaboração de orçamentos econômicos e financeiros é utilizada como recurso para definição das metas e objetivos nas EPPs. Em função do exposto elaborou-se a seguinte questão de pesquisa: Pequenas empresas do Estado de São Paulo conhecem e utilizam o planejamento e controle orçamentário como ferramenta de gestão?

1.3 – Objetivos da Dissertação

Para identificar oportunidades do problema de pesquisa, foram considerados os seguintes objetivos da pesquisa:

1.3.1 – Objetivo Geral

Avaliar a utilização do Orçamento Empresarial na gestão de empresas de pequeno porte – EPPs, situadas no Estado de São Paulo, Capital e Interior.

1.3.2 - Objetivos Específicos

- ✓ Verificar se os gestores utilizam o Orçamento Empresarial como ferramenta de gestão das EPPs;
- ✓ Identificar oportunidades e fragilidades na implementação do Orçamento Empresarial para gestão das EPPs;
- ✓ Identificar o crescimento nos resultados econômicos e financeiros com a adoção de orçamentos empresariais.

1.4 – Justificativa

Ao longo da vivência profissional do autor em empresas de pequeno e médio porte notou-se a dificuldade de algumas empresas em estabelecer-se no ambiente contemporâneo dos negócios, caracterizado pela necessidade de constante inovação, busca por novos negócios, menor disponibilidade de ativos e redução da rentabilidade

(consequências da constante concorrência), comprometendo a continuidade dessas empresas.

Diante deste cenário, se faz necessária uma eficaz gestão empresarial, sendo que a implantação ou a manutenção do orçamento empresarial pode contribuir nesta tarefa por permitir a projeção de metas e objetivos organizacionais e econômicos projetados, bem como o acompanhamento destas projeções, de modo a identificar pontos divergentes possibilitando ações de correção de desvios dos objetivos esperados.

1.5 – Delimitação do Estudo

O estudo será realizado, por questões de acessibilidade, em empresas de pequeno porte, estabelecidas no Estado de São Paulo, Capital e Interior, que atuam na prestação de serviços, no comércio e na indústria, envolvendo 13 empresas.

2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 – Planejamento e Controle Orçamentário

Scott e Bruce (1987) expuseram que algumas características são comuns aos pequenos negócios, entre elas estão: (1) a gestão independente, na qual normalmente os gerentes e diretores são os próprios proprietários; (2) o capital inicial e a propriedade da empresa são de um indivíduo ou de um pequeno grupo; (3) a área de operações é principalmente local, onde trabalhadores e proprietários estão na sua comunidade original, porém os mercados locais não precisam ser.

A Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte -Lei Federal nº 123/2006 - (BRASIL, 2006), estabelece que, pelo critério da receita bruta anual, micro empresa é aquela que aufera receita bruta até R\$ 360.000,00 e pequena empresa é aquela que aufera receita bruta entre R\$ 360.000,00 e menor que R\$ 3.600.000,00.

Por meio do planejamento econômico e financeiro, consubstanciado no orçamento empresarial, com apoio no controle orçamentário é possível prever as operações das empresas de forma geral, bem como das MPEs, em particular, seus resultados esperados, com base em informações econômicas e financeiras de cada área da empresa.

Uma empresa que esteja introduzindo um programa de planejamento e controle de resultados deve considerar sua estrutura organizacional e o conjunto de níveis de autoridade e responsabilidade para maior precisão e organização dos processos de planejamento e controle de resultados. As comparações entre os resultados planejados e reais não possuem significado algum quando as classificações de custos e receitas utilizadas no planejamento de resultados e nos sistemas contábeis não são as mesmas (WELSCH, 1983, p.54).

Ao estabelecer metas para estimativas de despesas, custos e receitas mensais/trimestrais/anuais e, posteriormente, comparar os resultados obtidos com os resultados previstos, os gestores estão analisando se os objetivos e metas estipuladas foram atingidos e se serão necessárias ações corretivas, ao longo do exercício projetado, para que os resultados reais sejam confrontados com os previstos. Caso

ocorram diferenças entre os resultados previstos e os realizados os gestores devem buscar os motivos que implicaram nessas diferenças.

Bortolaso et al (2012, p.419) afirmam:

A gestão empresarial pode ser considerada um processo pelo qual se leva a empresa de uma situação atual para uma situação futura desejada. Gerir um negócio é fazer as coisas acontecerem. Gerir com eficiência proporciona o desenvolvimento e a melhoria das atividades da empresa, ocasionando melhores resultados.

Comparar o realizado com o orçado permite que os gestores avaliem o resultado real com o esperado e apliquem ações de correção ou de manutenção, após análise, objetivando o atingimento das metas estipuladas previamente.

Planejamento e controle de resultados são definidos como um enfoque sistemático e formal à execução das responsabilidades de planejamento, coordenação e controle da administração (SILVA e GONÇALVES, 2008), portanto o orçamento é parte fundamental do planejamento empresarial.

Na fase de planejamento são realizadas as previsões e os planos estratégicos e táticos, são consideradas decisões de responsabilidades do que fazer, como fazer, quando e quem deverá fazer. A execução é a etapa do processo de gestão na qual as ações acontecem. O controle é um processo contínuo que avalia os resultados e promove ações corretivas. Essas fases e interações com demais subsistemas são a base para o modelo gerencial de gestão econômica.

Planejar significa decidir antecipadamente sobre eventos futuros, o que implica definir resultados futuros desejados, antecedendo as ações efetivas, devendo ser dinâmicas e flexíveis para reduzir incertezas e riscos. (SANTOS, 2005, p.42).

Welsch (2010) define orçamento como um plano administrativo que contempla todas as fases da operação para um período futuro. Na edição de 1983, Welsch ainda destaca que o planejamento requer o comprometimento definido da administração para atingir os objetivos futuros propostos, caso contrário não se obterá êxito.

Sanvicente e Santos (2008, p.14) “destacam que o orçamento tem a finalidade de projetar os resultados das atividades previstas e verificar em que medida o resultado decorrente dessa projeção se compara aos objetivos de rentabilidade fixados pela alta administração da empresa”. Ainda, segundo os autores (2008, p.22):

A elaboração de orçamento, como parte anual do planejamento das operações, predetermina as unidades que serão responsáveis por certos resultados (receitas, despesas, volumes de atividade, qualidade de atuação, etc.) dentro do período sob planejamento.

O orçamento empresarial se destaca por identificar a eficiência ou a fragilidade no desempenho da empresa, permitindo acompanhar em que sentido está ocorrendo o progresso para atingir os objetivos. Pode-se destacar que a preparação de um orçamento para toda a empresa tende a melhorar a utilização dos recursos por ela disponíveis e a ajustá-los às atividades consideradas prioritárias (SOTHE e KAMPHORST, 2009).

Por meio do planejamento orçamentário é possível prever os resultados esperados nas demonstrações financeiras. A possibilidade de indicar a existência de problemas e servir como ferramenta para encontrar soluções é outra possibilidade de uso para deste recurso.

Os objetivos do orçamento estão ligados ao planejamento, à coordenação e ao controle das atividades e resultados monetários. Algumas das pretensões do gestor que faz um planejamento são: orientar a execução das atividades; possibilitar a coordenação dos esforços de uma área específica e de toda a empresa; otimizar o resultado global da empresa; reduzir os gastos operacionais; facilitar a identificação das variações entre o que foi orçado e o realizado, o que permite implementar ações corretivas (FIGUEIREDO e CAGGIANO, 2008, p.26).

O pequeno empresário necessita de uma política empresarial que envolva regras e diretrizes que orientem o comportamento e o procedimento interno e externo da empresa. Posteriormente ao estabelecimento dessas políticas, a empresa também define as estratégias, que são modos e cursos de ação, utilizando seus pontos fortes e fracos e levando em conta as oportunidades e ameaças do ambiente (LUNKES, 2003, p.26).

O orçamento é o plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para um determinado período. É mais que uma mera estimativa, pois deve estar baseado no compromisso dos gestores em termos de metas a serem alcançadas. Deve conter as prioridades e a direção da empresa para um período e proporcionar condições de avaliação do desempenho da empresa, das suas áreas internas. Isso

ocorre devido ao fato de que os compromissos dos gestores acabam sendo firmados no momento da elaboração do orçamento. (FREZATTI, 2009, p.46).

O orçamento implica na utilização de técnicas e procedimentos contábeis aplicados antecipadamente aos fatos decorrentes de planos, políticas e metas para a consecução de um resultado desejado (MOREIRA, 2009, p.14).

Para que seja possível implementar as ações previstas no planejamento, o orçamento deve ser elaborado por área, ou centros de responsabilidade, consolidado por área funcional, por unidades de negócios e, finalmente, para a consolidação total da empresa.

Frezatti (2009, p.48), cita que os princípios clássicos apresentados por Welsch (1983, p.50-61) “levam em conta a estrutura necessária e servem de checklist para o adequado desenvolvimento do orçamento”.

Os princípios apresentados por Welsch (1983, p.50-61), essenciais à compreensão e aplicação de programas de planejamento e controle orçamentário, são:

- a) Envolvimento administrativo: para que haja utilização apropriada do planejamento e controle de resultados todos os níveis administrativos, especialmente a alta administração, devem (1) compreender a natureza e as características do planejamento e controle de resultados; (2) convencer-se de que este enfoque é preferível à situação atual; (3) estarem dispostos a empregar todos os esforços necessários ao seu funcionamento; (4) apoiar o programa em todas as suas ramificações. Para que o programa seja bem sucedido é imprescindível contar com o apoio integral de cada membro da administração.
- b) Adaptação Organizacional: um programa de planejamento e controle de resultados deve apoiar-se numa sólida estrutura organizacional e num conjunto bem definido de linhas de autoridade e responsabilidade.

- c) Contabilidade por Áreas de Responsabilidade: deve haver um sistema de contabilidade por áreas de responsabilidade, ou seja, um sistema adaptado às responsabilidades organizacionais.
- d) Orientação por Objetivos: envolve a aceitação, por parte da administração, do conceito de administração por objetivos, ou seja, de que o futuro da empresa, a longo prazo, tenderá a ser favorecido pelo estabelecimento de objetivos, sub-objetivos e padrões de desempenho para um todo e para cada uma das subdivisões da empresa.
- e) Comunicação Integral: a comunicação exige que tanto o superior quanto seu subordinado possua a mesma noção das responsabilidades e objetivos.
- f) Expectativas Realistas: a administração deve evitar tanto um conservadorismo exagerado quanto um otimismo irracional. Os objetivos traçados devem representar desafios reais e não utópicos.
- g) Oportunidade: deve haver um calendário definido para o planejamento formal, os relatórios de desempenho e outras atividades correlatas. O planejamento administrativo deve ser considerado como um processo contínuo em todos os níveis da administração.
- h) Aplicação Flexível: o programa de planejamento e controle não deverá dominar a empresa e que o uso de flexibilidade na execução dos planos deve ser uma política da empresa para impedir a criação de “camisa de força” e permitir o aproveitamento de oportunidades favoráveis, mesmo que não incluídas no orçamento.
- i) Reconhecimento do Esforço Individual e de Grupo: visa dar o reconhecimento ao fato de que as realizações individuais, tanto negativas quanto positivas, devem ser identificadas e levadas em conta no processo de administração.
- j) Acompanhamento: o desempenho favorável ou não devem ser cuidadosamente analisados, com três objetivos: (1) no caso de desempenho inferior, para imediatamente dar início a ações corretivas; (2) no caso de desempenho favorável, para reconhecê-lo

e permitir a transferência de conhecimentos para áreas semelhantes e (3) criar condições de melhor planejamento e controle no futuro.

A empresa que atentar para tais princípios poderá gerar melhores informações para serem utilizadas no processo de tomada de decisões e controle gerencial.

Para Frezatti (2009, p.48) são princípios gerais de planejamento: “envolvimento administrativo, adaptação organizacional, contabilidade por centro de resultado, orientação para objetivos, comunicação integral, expectativas realistas, oportunidade, aplicação flexível, reconhecimento do esforço individual e do grupo e acompanhamento”.

A verificação da observância dos princípios deve ocorrer antes do início do planejamento, permitindo eventuais correções na estrutura organizacional e a redução de falhas no processo.

Hoji (2010, p.499) analisa que “o planejamento das despesas consiste em adequar o volume de recursos exigidos para executar as atividades operacionais e de investimentos da empresa, avaliando as possíveis fontes de recursos.”.

Para que seja possível planejar um orçamento adequado à empresa é fundamental conhecer as condições reais em que ela se encontra atualmente e quais foram suas condições ao longo de um determinado tempo. Para projetar o futuro é importante conhecer o passado, o presente e as perspectivas de futuro da empresa.

Ainda segundo Hoji (2010) o planejamento orçamentário possibilita a coordenação de atividades, estruturando as distintas regulamentações para um gerenciamento que englobe todo o fator dessas atividades na empresa, coordenando uma projeção de todos os riscos e possibilidade de surgimento dos mesmos. Permite ter argumentos nas decisões antecipadas, identificando as perspectivas futuras dentro da empresa, através da elaboração de um plano eficaz, comprometido com os objetivos.

É por meio do planejamento orçamentário que se fornece condições para a empresa permanecer competitiva, agregando a isso, um sistema de informações contábeis preciso e alinhado com a realidade da empresa.

Quanto à origem das informações necessárias a elaboração do planejamento orçamentário, Bio (1988, p.68) apresenta duas classificações:

- de origem externa: questões políticas, normas econômicas, planos de governo, questões sociais e demográficas, tendências econômicas, informações de mercado (demanda);

- de origem interna: histórico da evolução de vendas, despesas, capacidade produtiva, custos e rentabilidade por produto, situação financeira, fluxo de caixa, etc.

O orçamento passou a ser foco de estudos no Brasil a partir de 1940, mas adquiriu maior evidência a partir de 1970 quando as empresas passaram a adotá-lo com maior frequência, (LUNKES, 2003).

Durante o século XIX, os orçamentos eram considerados como simples instrumento de fixação de um limite de despesas utilizáveis, na administração pública. No entanto, à medida que o tempo passava e a crescente complexidade dos negócios buscava-se por métodos administrativos mais apurados. Em meados do século passado, as técnicas de planejamento do tipo orçamentário já eram de uso consagrado na administração pública de muitos países e começavam a reclamar as atenções dos homens de negócios mais progressistas, de modo a cobrir previsões de vendas, bem como o planejamento de operação de Caixa e ampliações de fábrica, abrangendo todos os demais aspectos quantificáveis da empresa (SOTHE e KAMPHORST, 2009).

Testado na época de prosperidade que precedeu a crise de 1929 e revelando-se um poderoso auxiliar administrativo para épocas difíceis durante o período de recessão que se seguiu à crise, o controle orçamentário rapidamente conquistou a confiança da empresa privada e iniciou sua consolidação da sua expansão, hoje tida como irreversível (PASSARELLI e BONFIM, 2004, p.16).

Entretanto ainda se fazem necessários mais estudos sobre a aplicabilidade do orçamento nas empresas, especialmente nas MPEs, pois, existem correntes científicas que não embasam completamente essa ferramenta de gestão. De acordo com Bertero (2005) o orçamento pode ser reconhecido como insuficiente e muitas

vezes, inadequado, mas nenhum administrador pode prescindir dele inteiramente. Mesmo com algumas correntes contrárias, boa parte dos autores e pesquisadores é favorável à utilização do planejamento e controle orçamentário, desde que aplicados corretamente. Entre eles estão os autores citados nesse estudo, como Frezatti (2010), Passarelli e Bonfim (2004), Sanvicente e Santos (2008), Sá e Moraes (2005), Rosa e Lima (2013), Moreira (2009) e Welsch (1983), entre outros.

Embora possa parecer conceitualmente simples, a transformação das estratégias em um plano operacional pode apresentar sérias dificuldades para a entidade envolvida no processo, seja esta instituição com fins lucrativos ou não. Isso ocorre porque o planejamento estratégico, no que se refere aos componentes, varia nas instituições ao contemplar elementos e escopo de decisões com diferentes graus de abrangência. Igualmente a questão da participação dos gestores, pode assumir diferentes formatações. Finalmente, o próprio grau de formalização bem como a maneira como ela ocorre, podem ser diferenciadas entre as organizações.

Essas questões afetam diretamente na elaboração e na utilização do orçamento, pois, se não ficar claro para os gestores o que deve ser feito, resolvido e decidido no planejamento estratégico, como poderá o orçamento se constituir em uma ferramenta capaz de auxiliar no direcionamento da organização ao alcance dos objetivos estratégicos. Portanto, o desempenho da organização poderá ser significativamente prejudicado (FREZATTI, 2010).

O que é notado atualmente é que de um lado as empresas sentem necessidade de um orçamento que consolide a visão estratégica de suas atividades e de outro lado possuem visão distorcida do que vem a ser um orçamento financeiro (SÁ e MORAES, 2005).

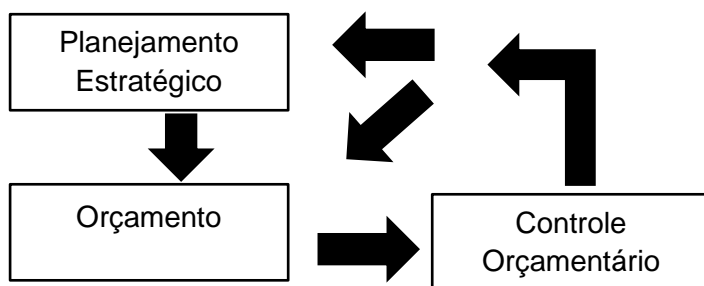
O orçamento possui várias formas de implantação e sua associação à cultura organizacional pode influenciar seu sucesso ou fracasso (FREZATTI, 2005) e a efetividade da adoção do controle orçamentário depende do contexto (HANSEN et al, 2003).

O controle orçamentário é um instrumento da Contabilidade Gerencial que permite à empresa identificar o quão próximo estão os resultados em relação ao orçado para dado período. O gestor deve identificar suas metas, os resultados

alcançados, suas respectivas variações, entender as causas dessas variações e decidir ações que ajustem as metas ou que permitam atingir as metas decididas no processo de planejamento e elaboração do orçamento (FREZATTI, 2009, p.84).

Ainda segundo Frezatti, as empresas buscam controlar seus resultados projetados, por meio de pessoas. Se, por um lado existem vários tipos de planejamento (estratégico, operacional e administrativo), o controle orçamentário é um instrumento único, já que o controle acompanha a figura do realizado (figura 2.1).

Figura 2.1 Planejamento e controle orçamentário



Fonte: Frezatti, (2009, p.84)

Três perspectivas teóricas podem ser utilizadas no estudo do processo orçamentário (COVALESKI et al, 2003): econômica, motivacional e contingencial.

A primeira, em conformidade com os pesquisadores mencionados, considera o valor econômico das práticas orçamentárias, tanto para proprietários como para empregados, em vista do controle orçamentário ter vital importância na coordenação das atividades e incentivos nas organizações.

A segunda perspectiva está voltada à questão: quais são os efeitos das práticas orçamentárias no estado mental, no comportamento e no desempenho dos indivíduos?

Por fim, a terceira perspectiva, ainda de acordo com Covaleski et al, 2003, concentra-se na participação e avaliação de desempenho, baseada no uso do orçamento para controle gerencial.

Esta abordagem apoia-se primariamente nos estudos sobre comportamento organizacional e enfatiza a importância das características da organização e de seu ambiente (incertezas externas, tamanho e tecnologia internas) no projeto e operação de sistemas de informação contábil, onde se inclui o orçamento.

2.2 - Processos de Gestão

O processo de gestão é composto pelas etapas de planejamento, execução e controle, através das quais os gestores planejam suas ações, implementam os planos e avaliam os resultados do que foi idealizado e orçado. Entretanto a falta de preparo dos profissionais responsáveis pela gestão das MPEs faz com que não sejam tomadas as decisões via modelos formais e sim, exclusivamente, na experiência e na observação dos proprietários (MONTEIRO e BARBOSA, 2011).

Para essas decisões, baseadas na experiência e observações dos proprietários, são descartadas as informações obtidas pela Controladoria da empresa, fruto de simulações, orçamentos, padrões e controles. Algumas dessas empresas possuem uma área de Controladoria ou Planejamento, mas, os proprietários não reconhecem sua importância na gestão estratégica, gerando decisões baseadas na experiência. Ainda de acordo com Monteiro e Barbosa (2011) alguns pesquisadores chegaram a essa conclusão após realização de pesquisas sobre o assunto. Entre eles Fernandes (2007), Barbosa e Teixeira (2003) e Catelli (2002).

Para que tais propósitos relativos ao processo de gestão sejam alcançados é fundamental que as organizações tenham artefatos que contribuam e viabilizem sua realização. Merchant e Van der Stede (apud FREZATTI et al, 2014) apresentam esses artefatos por meio de ciclos. Segundo os autores, existem distinções formais e sequenciais do processo de planejamento e controle:

- Ciclo do planejamento estratégico;
- Ciclo do orçamento de capital;
- Ciclo do orçamento.

A ideia de ciclos destaca a perspectiva de que esses artefatos devam ser utilizados sequencialmente, trazendo implicações no modelo de gestão. Uma vez

definidas, demandam instrumentos de implementação no curto e no longo prazo, além de requerem acompanhamento e ajustes periódicos.

Segundo Lima e Imoniana (p.38, 2008) pouco adianta ter um bom sistema de informação e não controlá-lo. Esse controle deve ser feito com o objetivo de buscar a eficácia, eficiência e confidencialidade do sistema. Assim, nesse termo, se a empresa tomar uma decisão com base em uma informação errada, comprometerá toda a cadeia gerencial.

2.3 - Principais ferramentas do Orçamento

Os tipos de orçamentos mais utilizados nas empresas, independente do seu porte, são:

- ✓ Orçamento de Vendas: relaciona os produtos, mercadorias ou serviços a serem comercializados em seus respectivos segmentos indicando quantidade, preço unitário, impostos (ICMS, IPI, PIS/COFINS) e valor total. É fundamental para a empresa prever a fonte geradora de receitas. Envolve políticas gerais, estratégias de marketing, lançamentos de produtos ou serviços, novos mercados ou segmentos. A partir deste momento é que serão elaborados os orçamentos das demais áreas da empresa que constituirão o plano estratégico da empresa.
- ✓ Orçamento de Compras: representa o planejamento de aquisição de matérias-primas necessárias para o atendimento dos planos de produção e estoques. Para sua elaboração é necessário considerar fatores externos à empresa, como preços, impostos, condições de pagamento, prazo de entrega e a disponibilidade financeira da própria empresa. Para Moreira (2009, p.70) o orçamento de compras é realizado a partir das necessidades de consumo e, ainda, considerando-se as condições operacionais internas e externas da empresa. Para fazer este orçamento é vital o conhecimento profundo do sistema produtivo e a situação de mercado do fornecedor.
- ✓ Orçamento de Produção: Este orçamento tem como base as unidades de vendas projetadas no orçamento, estimando-se assim, o consumo de matéria-prima, o custo de mão de obra e as despesas indiretas de fabricação. Segundo

Passarelli e Bomfim (2004) o orçamento de produção deve refletir o plano de produção da empresa, por produto. Este plano está vinculado a três fatores básicos: o orçamento de vendas: a partir do momento em que o orçamento de vendas determina a quantidade que será disponibilizada para venda; o orçamento de produção; também vinculada à quantidade a ser vendida e a política de estoque e, por fim, a capacidade produtiva que limita a capacidade de produção da empresa.

- ✓ Orçamento de Matérias-primas: Segundo Moreira (2009, p.70), o orçamento de matérias-primas tem várias finalidades. A Administração tem condições de avaliar as necessidades físicas de cada tipo de matéria-prima tornando-se mais fácil analisar e decidir sobre a adequação dos estoques, além da empresa se programar com os recursos financeiros necessários, para pagamentos nos respectivos vencimentos aos fornecedores. O orçamento de matérias-primas é baseado nas informações obtidas do orçamento de produção segundo o autor.
- ✓ Orçamento de Mão de Obra: Orçar a mão de obra significa estimar o que será necessário para cumprir o plano de produção e projetar a taxa horária necessária, calculando o total do gasto envolvido. Este orçamento pode ser apresentado de forma que estejam discriminadas as quantidades e valores de mão de obra direta por produto, centro de custo e período de tempo (SANVICENTE e SANTOS, 2000). Moreira (2009, p. 81) descreve que o orçamento de mão de obra direta determina a quantidade de horas de mão de obra e custos dessas horas, aplicadas diretamente na produção em função das quantidades a serem produzidas.
- ✓ Orçamento de Fluxo de Caixa: É o orçamento que consolida todas as movimentações de Caixa, relacionadas aos vários tipos de receitas e despesas, incluindo aportes de capital e aplicações que visam à execução de projetos de crescimento das atividades da empresa. Possibilita antever a disponibilidade para suprimentos e aplicações de recursos com o objetivo de evitar altos custos financeiros na obtenção de recursos externos bem como maximizar as receitas de fundos disponíveis (MOREIRA, 2009, p.133). A projeção do fluxo de caixa é fundamental para qualquer empresa. O que pode variar é o grau de formalização em sua confecção. O fluxo de caixa consiste em estimar as entradas, decorrentes de vendas e outras receitas e as saídas

de caixa resultantes de despesas operacionais e outros gastos. Também serve para determinação das políticas de pagamentos e recebimentos e prever eventuais faltas de recursos (SANVICENTE e SANTOS, 2000).

- ✓ Projeção das Demonstrações de Resultado: A demonstração de resultado também é uma peça importante no processo orçamentário por permitir a avaliação dos resultados esperados pelo planejamento comparando-o com o resultado alcançado. As demonstrações projetadas devem ser preparadas, considerando o sistema de custo e valoração adotado pela empresa (MOREIRA, 2009, p.182).

3 - PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

3.1 - Metodologia

King (2004) considera que a entrevista continua sendo o método mais usual de coleta de dados na pesquisa qualitativa, empregada de diversas formas para cada abordagem teórica e metodológica. O objetivo de qualquer pesquisa qualitativa é analisar o tema da pesquisa a partir da perspectiva do entrevistado e entender porque eles vêm a ter esta perspectiva. Uma característica fundamental do método da pesquisa qualitativa é a natureza da relação entre o entrevistador e o entrevistado.

De acordo com King (2004) em um estudo qualitativo, feito por meio de entrevistas estruturadas, o entrevistado é visto como um sujeito da pesquisa. O entrevistado é um participante da pesquisa e pode moldar ativamente o curso da entrevista, em vez de passivamente responder as perguntas pré-definidas do entrevistador.

Entrevistas de pesquisas qualitativas variam em aspectos metodológicos, como o comprimento, o estilo e o número de participantes, além de poderem ser efetuadas por telefone ou por meio da internet.

Bardin (1977, *apud* Ramos, Salvi, 2009), se refere à análise de conteúdo como um conjunto de instrumentos metodológicos, aperfeiçoados constantemente, e que se aplica a diferentes discursos. Ainda segundo Bardin, este método consiste em tratar a informação a partir de um roteiro específico, iniciando com:

- pré análise, na qual se escolhe os documentos, se formula a hipótese e objetivos da pesquisa;
- a exploração do material, no qual se aplicam as técnicas específicas segundo os objetivos;
- no tratamento dos resultados e interpretações.

Domingues (2015) sugere que em uma pesquisa bibliográfica devam ser efetuadas consultas a artigos em periódicos e em anais de congressos, dissertações/teses, livros de pesquisadores do tema e outras fontes de pesquisa (como o SEBRAE), que sirvam de base para a elaboração do referencial teórico, com

o propósito de apresentar os conceitos para interpretação dos resultados. Este estudo efetuou pesquisa bibliográfica, sobre o tema, nestes canais.

No que concerne à natureza, a pesquisa foi aplicada, considerando-se que estava direcionada para a obtenção de conhecimento com vistas à aplicação prática e à solução de problemas específicos.

Em relação aos objetivos, a pesquisa é explicativa, uma vez que com base nas análises dos questionários, buscou-se explicar os procedimentos adotados pelas EPPs em relação ao planejamento, controles e ferramentas de gestão existentes e suas aplicações.

No que se refere à abordagem do problema, apresentou-se como uma pesquisa qualitativa, todavia, no que tange aos resultados gerados as conclusões apontam como sendo uma pesquisa quantitativa.

Ao que se refere ao procedimento técnico a pesquisa foi descritiva, com questões abertas e fechadas, mediante entrevistas pessoais com gestores de 5 pequenas empresas situadas no interior do Estado de São Paulo e 8 pequenas empresas situadas na capital, do mesmo estado, de diferentes segmentos e áreas de atuação.

3.2 - Desenvolvimento da Pesquisa

O questionário (apêndice A) desenvolvido serviu como instrumento para identificação das causas do uso ou do não uso do Controle Orçamentário Empresarial por parte das pequenas empresas pesquisadas.

Algumas das questões que foram abordadas neste questionário:

- As Pequenas Empresas conhecem e utilizam o Controle Orçamentário?
- As Pequenas Empresas estariam obtendo melhores resultados financeiros por utilizar o Orçamento Empresarial?
- Quais as dificuldades os gestores dessas empresas estariam enfrentando para utilizar corretamente o orçamento?

A análise das respostas e seus resultados obtidos foram dispostos em gráficos, que permitem melhor leitura e interpretação.

3.3 - População e Amostra

A população desta pesquisa está concentrada em pequenas empresas situadas no Estado de São Paulo, capital e interior do estado, cuja receita bruta auferida esteja entre R\$ 360.000,00 e menor que R\$ 3.600.000,00, conforme critério estabelecido pela Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte Lei Federal nº 123/2006 (BRASIL, 2006).

Por conveniência e por acessibilidade a amostra foi estabelecida em 13 empresas pesquisadas no Estado de São Paulo.

3.4 - Plano de Coleta e Tratamento de Dados

Os dados da pesquisa foram obtidos através de entrevistas semiestruturadas, uma vez que o questionário contou com perguntas abertas e fechadas, por meio de entrevista pessoal possibilitando que o entrevistado discorresse sobre o tema proposto. As entrevistas foram realizadas pelo pesquisador, pessoalmente, junto aos representantes das EPP, em horário previamente agendado.

Para tratamento dos dados, foram elaboradas tabelas consolidadas e gráficos contendo os resultados, a partir das informações obtidas através das respostas fornecidas pelos entrevistados durante as entrevistas.

3.5 - Plano de Análise dos Dados

Para a análise dos dados, após ter sido consolidado os resultados das entrevistas, foi analisado o nível de conhecimento e utilização que os gestores das EPPs, têm sobre a aplicação do controle orçamentário e suas aplicações na gestão de suas empresas.

Para se alcançar os objetivos específicos, foram examinadas, junto aos respondentes, as questões referentes:

- ✓ Ao conhecimento sobre planejamento e controle orçamentário;
- ✓ As razões para a utilização, ou não, deste método de gestão;
- ✓ As oportunidades e fragilidades na adoção do método, e
- ✓ Se houve melhorias nos resultados econômicos e financeiros nas empresas que utilizam este método.

3.6 - Limitações da Pesquisa

Considerando-se que o estudo foi realizado com empresas situadas no Estado de São Paulo, é possível que a amostra, constituída de quatro empresas da região de Jundiaí, uma de Campinas, uma de Diadema e de sete empresas na cidade de São Paulo, e dos efetivos respondentes do questionário, não seja muito representativa.

Por outro lado, há de se considerar que os dados para pesquisa foram obtidos através de entrevistas, o que significa que podem ocorrer falhas de interpretação por parte do entrevistado e, neste caso, coube ao pesquisador encontrar alternativas para melhor esclarecimento e clareza das questões formuladas. Há também a possibilidade do entrevistado querer responder aquilo que “acha” que o entrevistador quer ouvir, neste caso, coube também ao pesquisador atenção para que percebendo o fato, tome medidas para sua correção, no sentido de que a entrevista possa ser considerada válida.

Visando atenuar as limitações, procurou-se manter contato informal com os gestores das empresas participantes tendo como propósito esclarecer algumas dúvidas que estes tinham com relação à entrevista.

4 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa de campo foi realizada em treze MPEs atuantes nos setores de comércio, indústria e serviços, sediadas no Estado de São Paulo. A coleta das informações, realizada através de entrevistas, compostas de três blocos, sendo o primeiro para obtenção dos dados pessoais, o segundo referente aos dados empresariais e o terceiro aos dados financeiros das empresas.

As entrevistas efetuadas nas MPEs contaram com um total de 27 questões onde, as empresas que responderam “sim” para a questão nº 5, do bloco financeiro, responderam as questões 6 a 11 deste mesmo bloco e as empresas que responderam “não”, responderam as questões 12 a 16. As entrevistas foram realizadas no período de maio a julho de 2016.

No primeiro bloco do questionário se buscou informações sobre o respondente, com as seguintes perguntas: 1) nome do respondente; 2) grau de instrução e 3) tempo de vivência na área. Por questões de sigilo e relevância para este estudo os nomes não serão divulgados. Em relação ao grau de instrução dos respondentes houve divisão entre formação superior e especialização, em igual proporção. Na questão 3 o tempo de vivência na área dos respondentes foi superior a 10 anos.

No segundo bloco as informações foram sobre dados empresariais. As perguntas e respostas obtidas, apresentadas em formatos de gráficos elaborados com base nos resultados.

Os resultados individuais apresentados a seguir foram comentados, por empresa participante, doravante identificadas alfabeticamente, para preservar a confidencialidade. Os questionário respondidos consolidados, constam no apêndice C.

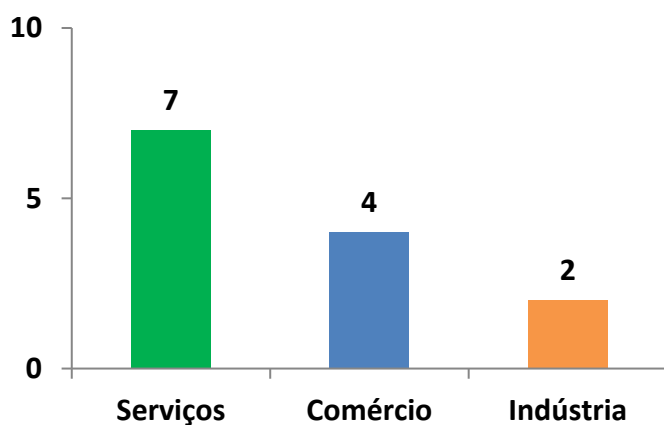
Tabela 1 – Empresas Participantes

| Empresa | Segmento | Município |
|----------------|-----------------|----------------------|
| A | Comércio | Várzea Paulista |
| B | Comércio | Campinas |
| C | Indústria | Cotia |
| D | Serviços | Santana do Parnaíba |
| E | Serviços | Itapecerica da Serra |
| F | Serviços | São Paulo |
| G | Indústria | Diadema |
| H | Serviços | São Paulo |
| I | Comércio | São Paulo |
| J | Serviços | São Paulo |
| K | Serviços | São Paulo |
| L | Serviços | São Paulo |
| M | Comércio | São Paulo |

Fonte: elaborado pelo autor com base na pesquisa

Pelos dados apresentados na tabela 1 observa-se que os principais segmentos estão presentes neste estudo, sendo 4 de Comércio, 2 de Indústria e 7 de Serviços, totalizando 13 empresas, conforme apresentado no gráfico 1.

Gráfico 1 – Representação das empresas participantes por segmento

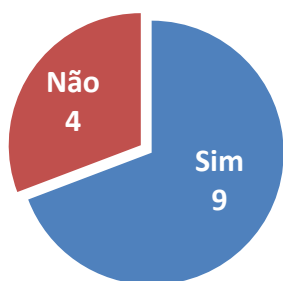


Fonte: elaborado pelo autor com base na pesquisa

4.1– Consolidação dos setores:

O gráfico 2 representa os resultados consolidados à pergunta feita as 13 empresas quanto à opção ao Simples. Segundo os resultados obtidos, 9 dos entrevistados responderam que suas empresas eram optantes do Simples e 4 optaram em não aderir a este sistema de tributação. Entre os optantes o principal motivo foi a menor tributação e, entre os não optantes o principal motivo deve ao tipo de negócio praticado.

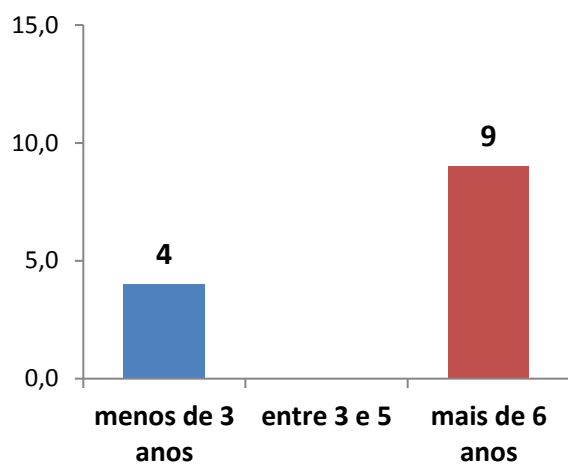
Gráfico 2 – Respostas consolidadas das empresas em relação à opção do Simples



Fonte: elaborado pelo autor com base na pesquisa

O gráfico 3 representa as respostas consolidadas das empresas em relação ao tempo de atividade. De acordo com os resultados obtidos, 9 das empresas participantes estão no mercado a mais de 6 anos demonstrando que são empresas consolidadas em sua área de atuação e 4 estão no mercado a menos de 3 anos.

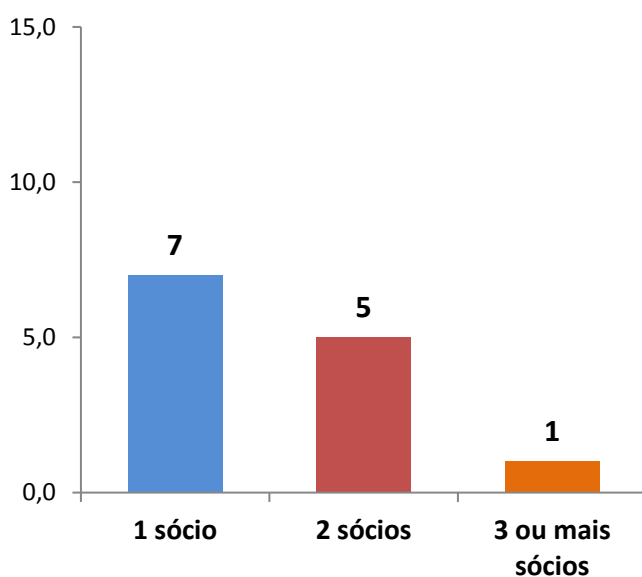
Gráfico 3 – Respostas consolidadas das empresas quanto ao tempo de atividade



Fonte: elaborado pelo autor com base na pesquisa

O gráfico 4 representa as respostas consolidadas das empresas em relação à quantidade de sócios. Um sócio foi a opção que apareceu em destaque, com 7 empresas respondentes seguida pela opção de dois sócios, com 5 empresas e 1 empresa para a opção de três ou mais sócios.

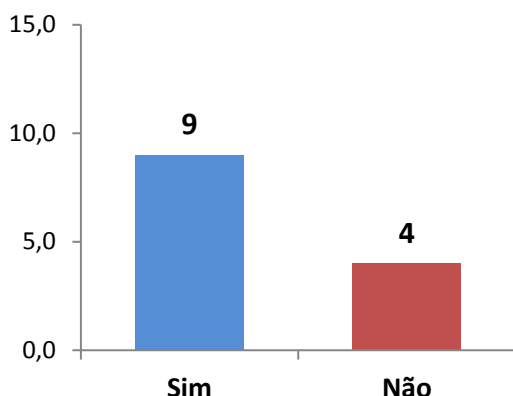
Gráfico 4 – Resposta Consolidada das empresas quanto à quantidade de sócios



Fonte: elaborado pelo autor com base na pesquisa.

O gráfico 5 refere-se às respostas consolidadas em relação à participação de familiares. Mais da metade das empresas (9) informaram que existem membros da família na composição societária da empresa. Entre os membros da família o que mais se destaca, presente em todos os setores, é a participação de cônjuges e irmãos na sociedade.

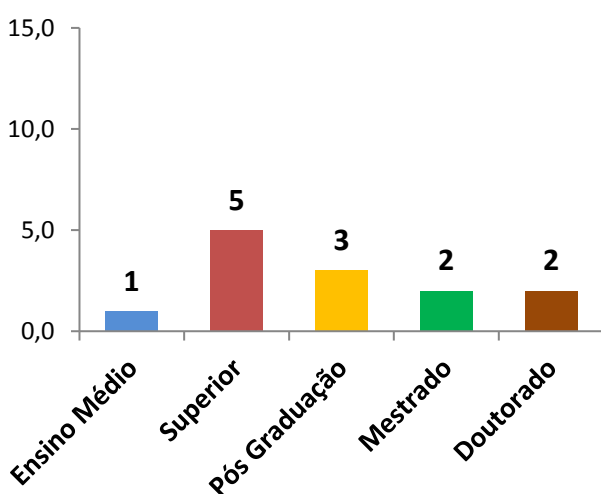
Gráfico 5 – Respostas consolidadas em relação à participação de familiares



Fonte: elaborado pelo autor com base na pesquisa

O gráfico 6 refere-se ao grau de instrução dos sócios. De acordo com os resultados obtidos 5 empresas possuem sócios com graduação, 3 com pós-graduação (Lato sensu), 2 empresas possuem sócios com mestrado, 2 empresas possuem sócios com doutorado e 1 empresa possui sócio com ensino médio.

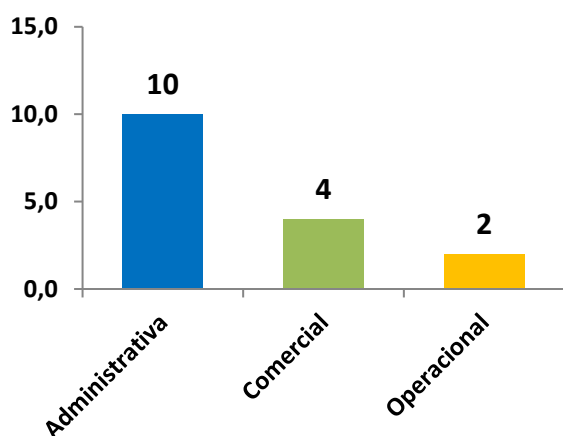
Gráfico 6 – Respostas em relação ao grau de instrução dos sócios



Fonte: elaborado pelo autor com base na pesquisa

O gráfico 7 refere-se às respostas das empresas em relação à função exercida pelos sócios. Os respondentes informaram que são 16 sócios ativos nas empresas e que, dentre estes, 10 sócios exercem funções administrativas em suas empresas, funções comerciais são exercidas por 4 sócios e funções operacionais são exercidas por 2 sócios.

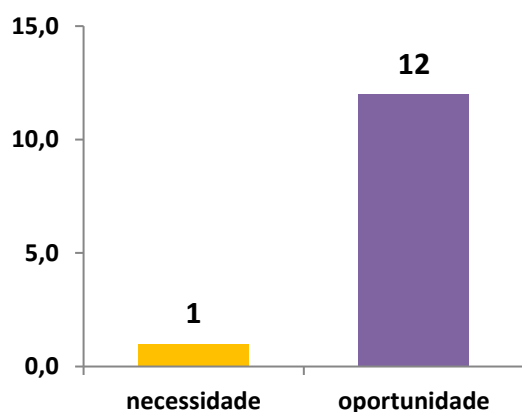
Gráfico 7 – Respostas em relação à função exercida pelos sócios



Fonte: elaborado pelo autor com base na pesquisa

O gráfico 8 refere-se às respostas sobre a motivação para abrir o negócio. Dos entrevistados, 12 respondentes informaram que oportunidades de negócios os motivaram a abrir suas empresas, em decorrência de suas experiências profissionais anteriores e 1 respondente que abriu por necessidade, após desligamento onde atuavam.

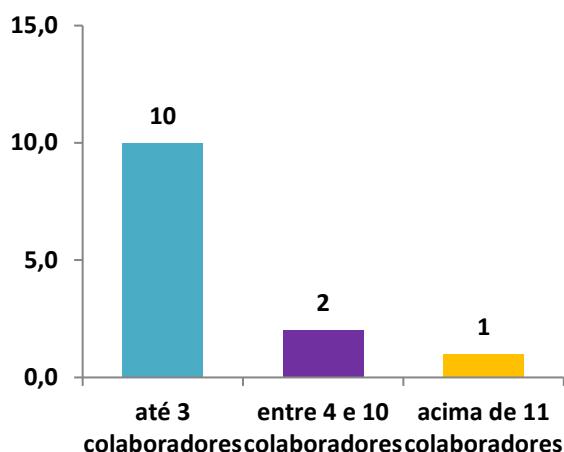
Gráfico 8 – Respostas sobre a motivação para abrir o negócio



Fonte: elaborado pelo autor com base na pesquisa

O gráfico 9 refere-se ao número de colaboradores na empresa. Entre os respondentes 10 empresas possuem até três colaboradores em seus quadros funcionais, as que possuem entre quatro e dez colaboradores foram 2 empresas e 1 empresa possuem acima de 11 colaboradores.

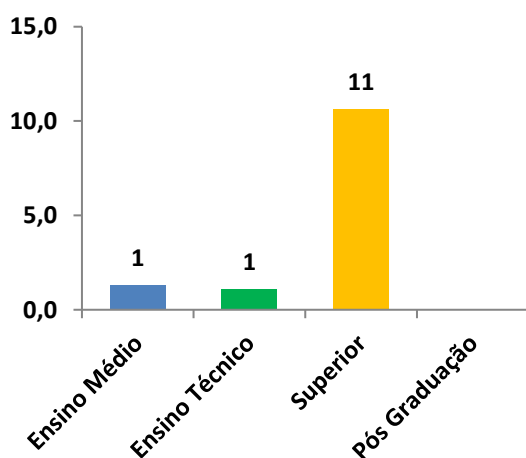
Gráfico 9 – Respostas sobre o número de colaboradores nas empresas



Fonte: elaborado pelo autor com base na pesquisa

O gráfico 10 refere-se ao grau de instrução dos colaboradores. Com base nos dados obtidos, 11 empresas informaram que seus colaboradores possuem formação superior, 1 possui ensino médio e 1 possui ensino técnico. Demais níveis de formação acadêmica não foram relatados pelos respondentes.

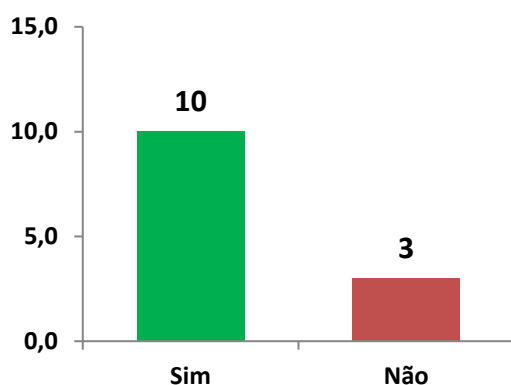
Gráfico 10 – Respostas sobre o grau de instrução dos colaboradores



Fonte: elaborado pelo autor com base na pesquisa

O gráfico 11 refere-se ao investimento em qualificação profissional. Dos 13 respondentes da pesquisa, 10 informaram que as empresas investem na melhoria da qualificação dos seus colaboradores e os próprios sócios, entre estes investimentos estão bolsas parciais para cursos de graduação, pós-graduação e cursos livres, entretanto 3 empresas participantes não investem em qualificação.

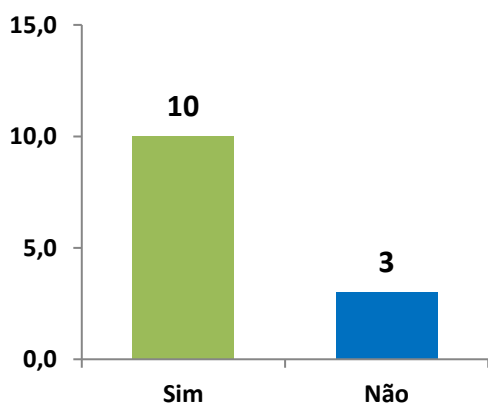
Gráfico 11 – Respostas em relação ao investimento em qualificação profissional



Fonte: elaborado pelo autor com base na pesquisa

O gráfico 12 refere-se aos investimentos em novas tecnologias. Dos entrevistados, 10 afirmaram que suas empresas investem em novas tecnologias para melhorar a performance, entre elas softwares de gestão e controles. Para 3 empresas respondentes não há investimentos em tecnologias.

Gráfico 12 – Respostas sobre o investimento em novas tecnologias

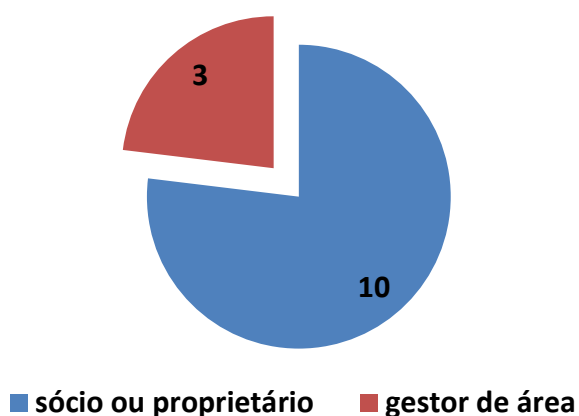


Fonte: elaborado pelo autor com base na pesquisa

No terceiro bloco as questões se referiram a dados financeiros consolidados das empresas participantes. Os gráficos apresentados foram elaborados com bases nos dados obtidos.

O gráfico 13 refere-se às atribuições do respondente na empresa. Entre os 13 respondentes, 10 são sócios e 3 são gestores de área. Isso favorece a confiabilidade nas respostas obtidas.

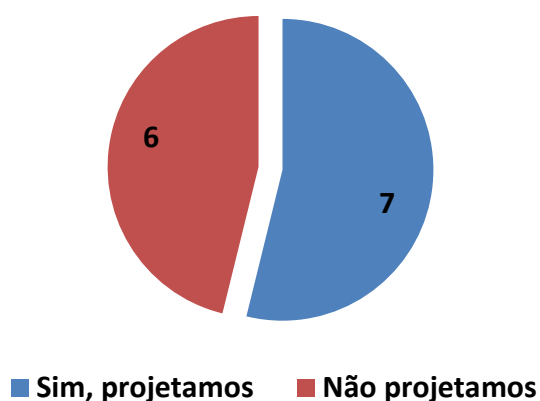
Gráfico 13 – Respostas sobre a atribuição dos respondentes



Fonte: elaborado pelo autor com base na pesquisa

O gráfico 14 refere-se a respostas sobre a projeção de objetivos e metas. Em relação à projeção de objetivos e metas, das 13 empresas respondentes, 7 responderam que os projetam e 6 responderam que não fazem nenhum tipo de projeção. Neste caso os sócios acompanham as oscilações do negócio e tomam decisões de acordo com a circunstância.

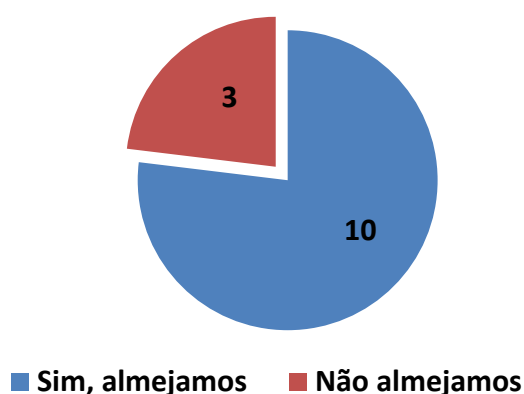
Gráfico 14 – Respostas sobre a projeção de objetivos e metas



Fonte: elaborado pelo autor com base na pesquisa

O gráfico 15 refere-se às respostas sobre o próprio crescimento. Dentre as empresas respondentes 10 empresas almejam investir no próprio crescimento apesar de apenas pouco mais metade das empresas realizarem projeções futuras e 3 empresas não almejam crescimento. Em relação a este último grupo as empresas estão satisfeitas com a estrutura atual e temem que, ao buscar crescimento, comprometam a qualidade de vida dos sócios.

Gráfico 15 – Respostas sobre o próprio crescimento das empresas

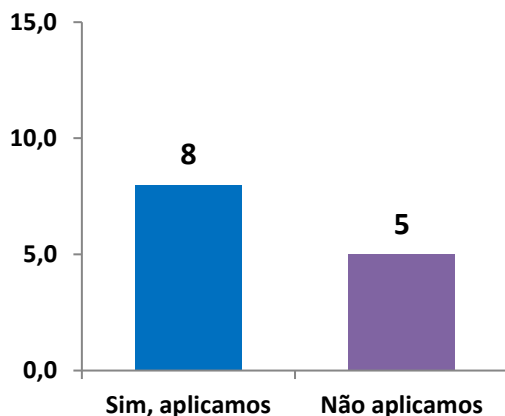


Fonte: elaborado pelo autor com base na pesquisa

O gráfico 16 refere-se às respostas sobre a aplicação de planejamento e controle orçamentário. Quando nos referimos ao uso de planejamento e controle

orçamentário, das 13 empresas respondentes, 8 responderam que o aplicam apesar de 7 empresas terem respondido que projetam objetivos e metas.

Gráfico 16 – Respostas sobre a aplicação de controles orçamentários



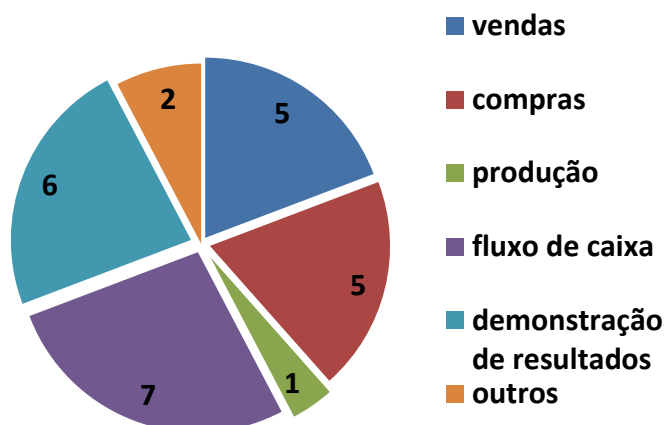
Fonte: elaborado pelo autor com base na pesquisa

Dentro deste bloco foram evidenciadas duas linhas de pesquisa para detalhar as informações referentes ao uso de planejamento e controles orçamentários e buscar identificar os motivos pelo quais as empresas não utilizam os procedimentos de planejamento e controle orçamentário.

Os gráficos apresentados também foram elaborados a partir dos dados obtidos nas pesquisas, para os que responderam “sim” na pergunta anterior, ou seja, 8 empresas.

O gráfico 17 refere-se aos tipos de orçamentos mais utilizados. Quando perguntado sobre os tipos de planejamento e controles orçamentários mais utilizados nas empresas, obteve-se 26 orçamentos utilizados. Os tipos mais significativos foram: Fluxo de Caixa (7 empresas); Demonstração de Resultados (6 empresas); Projeções de Compras (5 empresas); Projeções de Vendas (5 empresas); Produção (1 empresa) e Outros (2 empresas). Neste grupo de Outros as projeções referem-se à variação cambial e estoques de produtos.

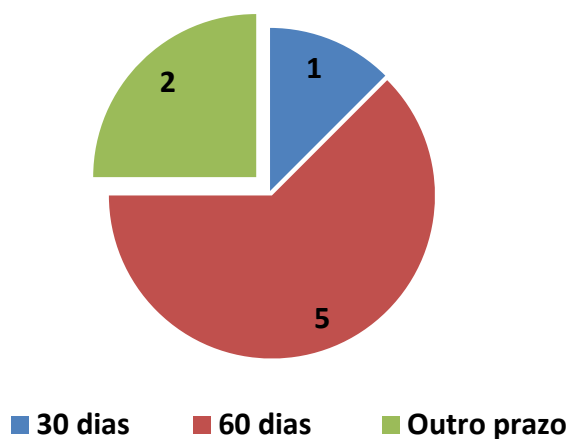
Gráfico 17 – Respostas sobre os tipos de orçamentos utilizados



Fonte: elaborado pelo autor com base na pesquisa

O gráfico 18 refere-se ao prazo médio de recebimento. Para as empresas participantes 1 empresa identificou o prazo médio até 30 dias, entre 31 e 60 dias foi apontado por 5 empresas e 2 empresas identificaram prazo médio acima de 61 dias.

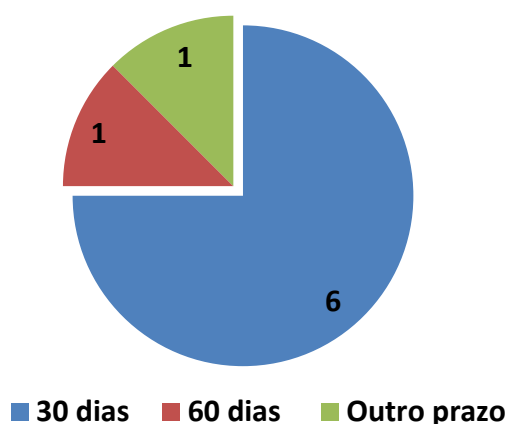
Gráfico 18 – Respostas sobre o prazo médio de recebíveis



Fonte: elaborado pelo autor com base na pesquisa

O gráfico 19 refere-se ao prazo médio de pagamento. Quando perguntado sobre as compras 6 empresas têm prazo médio de até 30 dias, 1 empresa tem prazo entre 31 e 60 dias e 1 empresa tem prazo médio acima de 61 dias.

Gráfico 19 – Respostas sobre o prazo médio de pagamentos



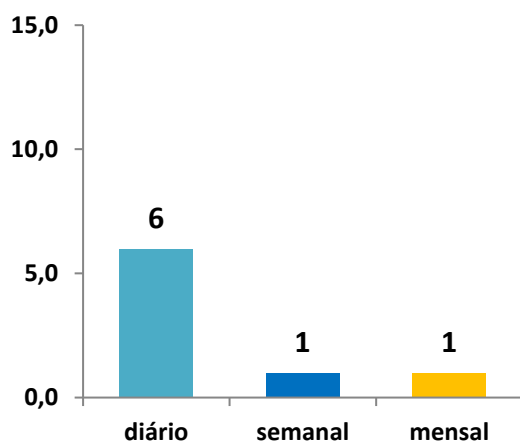
Fonte: elaborado pelo autor com base na pesquisa

Analisando o prazo médio de pagamento com o prazo médio de recebimento, de acordo com os resultados obtidos, as empresas mantêm a mesma característica por setor, ou seja, uma defasagem, entre a saída de recursos para pagamento a fornecedores e entrada de recursos recebíveis, o que pode comprometer o planejamento de fluxo de caixa. Esse fato pode provocar uma insolvência relacionada a fluxos que ocorre quando, a empresa não consegue gerar recursos suficientes para honrar seus compromissos correntes. Tal situação obriga as empresas a recorrerem ao mercado financeiro para equilibrar seus fluxos de caixa e a operação financeira mais efetuada é o desconto de duplicatas. Esse procedimento acarreta custo de capital elevado, por meio de juros financeiros e conseqüente redução nos recursos correntes disponíveis e nos resultados da empresa. Esses juros mensais giram em torno de 3% acumulando em juros anuais em torno de 42%, que são significativos para a maioria das empresas, sobretudo empresas industriais e comerciais que operam com margens líquidas reduzidas, podendo implicar em insolvência, no curto/médio prazo. Quando questionado sobre essa situação os respondentes informaram que essa situação é imposição do mercado, ou seja, os fornecedores não vendem se tiverem prazos maiores e os clientes não compram se tiverem prazos menores.

O gráfico 20 refere-se à periodicidade de acompanhamento do fluxo de caixa. Quando questionados, dos 8 respondentes, 6 informaram que acompanham o fluxo

de caixa diariamente, 1 respondente acompanham semanalmente e 1 respondente acompanha mensalmente.

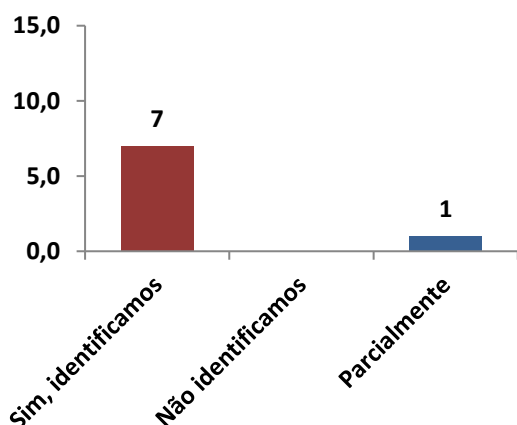
Gráfico 20 – Respostas sobre o acompanhamento do fluxo de caixa



Fonte: elaborado pelo autor com base na pesquisa

O gráfico 21 refere-se sobre a identificação de melhorias nos resultados. Com base nas respostas, 7 das empresas respondentes identificaram melhorias nos resultados econômicos e financeiros após a implantação de planejamento e controles orçamentários. Para 1 das empresas participantes não foi identificado melhorias nos resultados.

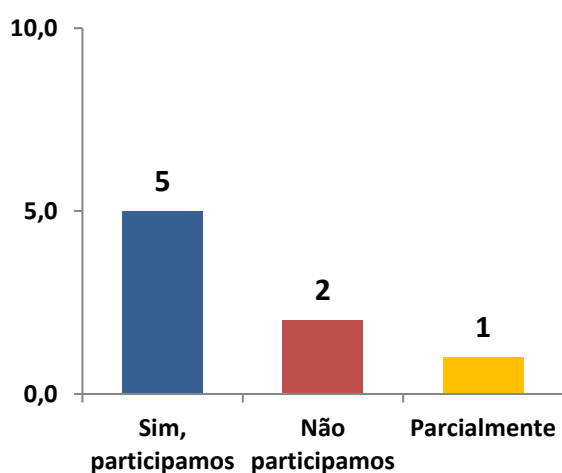
Gráfico 21 – Respostas sobre a identificação de melhorias nos resultados econômicos e financeiros



Fonte: elaborado pelo autor com base na pesquisa

O gráfico 22 refere-se à participação das empresas no desenvolvimento do seu entorno, em caso de melhorias nos resultados. Quando questionados, das 8 empresas respondentes, 5 empresas responderam que participaram deste desenvolvimento ao contratar colaboradores ou fornecedores situados no entorno ou participar de patrocínios em eventos locais, 1 destas empresas participaram parcialmente por meio de doações e 2 responderam que não participaram ativamente nesse desenvolvimento.

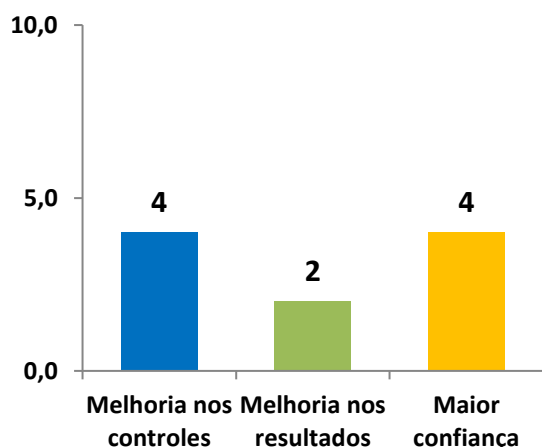
Gráfico 22 – Respostas sobre a participação no desenvolvimento econômico e social do entorno



Fonte: elaborado pelo autor com base na pesquisa

O gráfico 23 refere-se à continuidade do uso da ferramenta. Todos responderam que a continuidade do uso deve-se a: confiabilidade das informações obtidas (4 empresas), melhorias nos controles (4 empresas), resultados e melhoria nos resultados financeiros e econômicos (para 2 empresas).

Gráfico 23 – Respostas sobre a continuidade do uso da ferramenta

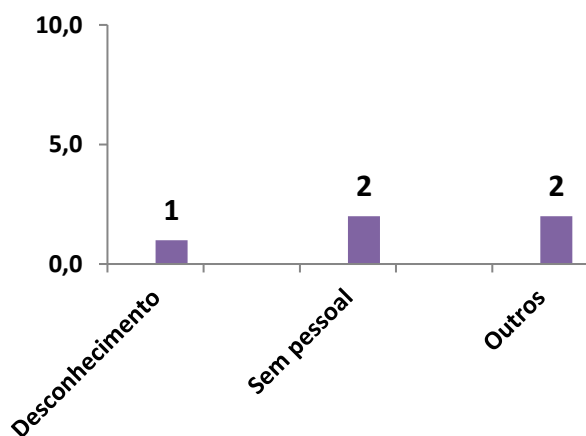


Fonte: elaborado pelo autor com base na pesquisa

Os gráficos e respostas apresentados foram elaborados a partir dos dados obtidos nas pesquisas, para os que responderam “não” na pergunta número cinco.

O gráfico 24 refere-se aos motivos do não uso de planejamento e controle na gestão das empresas. Das empresas respondentes 5 empresas informaram não utilizar este recurso. Entre elas 1 empresa respondeu que desconhece essa ferramenta, 2 empresas responderam que não possuem pessoal qualificado para a atividade e 2 empresas alegaram outros motivos. Entre esses outros motivos notou-se certa desconfiança no método.

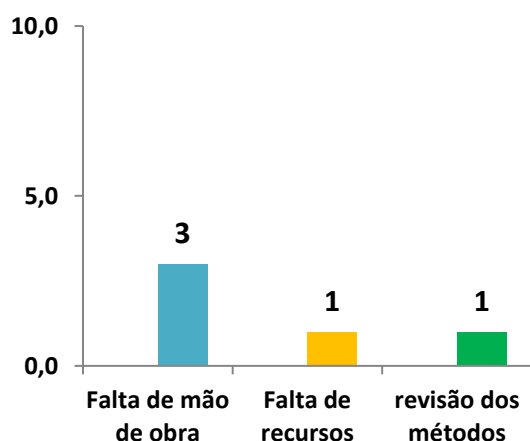
Gráfico 24 – Respostas quanto a não utilização de planejamento e controle orçamentário



Fonte: elaborado pelo autor com base na pesquisa

O gráfico 25 refere-se a dificuldades encontradas na implantação ou utilização da ferramenta. Mais uma vez entre os respondentes, 3 acreditam que falta mão de obra qualificada e a acredita que a necessidade de revisão nos métodos e procedimentos internos e 1 acredita na falta de recursos que são um empecilho para a adoção de planejamento e controle orçamentário.

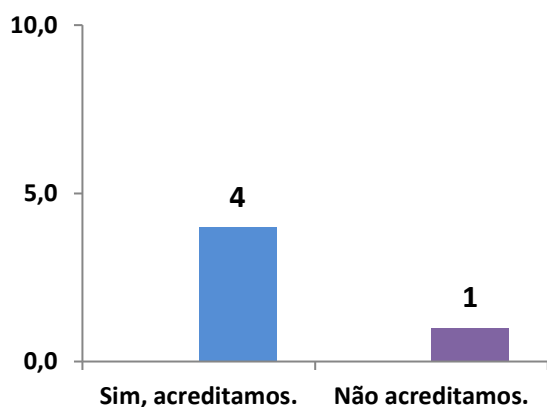
Gráfico 25 – Respostas sobre as dificuldades encontradas na implantação ou utilização



Fonte: elaborado pelo autor com base na pesquisa

O gráfico 26 refere-se ao auxílio de curso específico sobre planejamento e controle orçamentário. Quando questionado se os respondentes acreditariam que um curso sobre o tema ajudaria na implantação, 4 acreditam no auxílio de um curso e 1 não acredita.

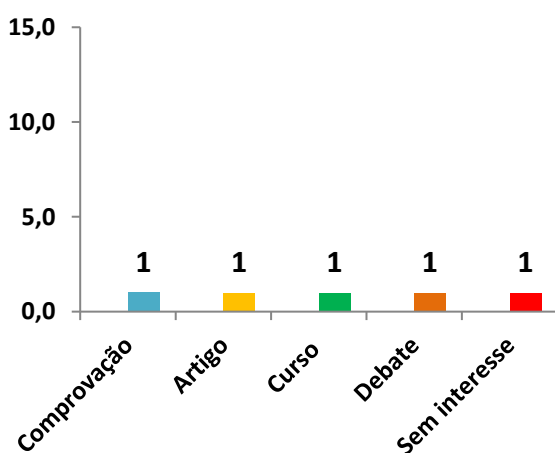
Gráfico 26 – Respostas sobre o auxílio de curso sobre o tema



Fonte: elaborado pelo autor com base na pesquisa

O gráfico 27 explicita saber se os gestores estariam dispostos a conhecer mais sobre o tema. Todas as alternativas apresentadas foram sinalizadas, portanto temos, em igualdade de participação: eficácia comprovada por outros gestores; se lesse algum artigo mostrando a eficácia do tema; se participassem de curso ofertado por instituição especializada; se participasse de um debate com outros profissionais sobre o tema e também o desinteresse em informar-se sobre o tema.

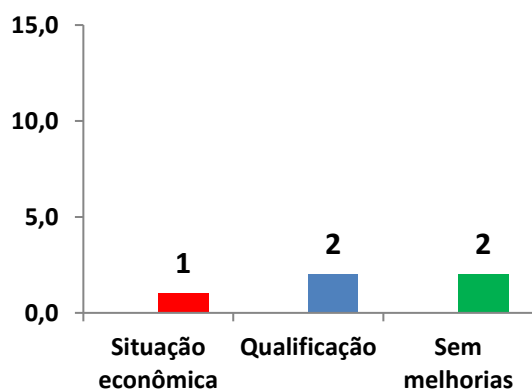
Gráfico 27 – Respostas sobre o que levaria os gestores a conhecer mais sobre planejamento e controle orçamentário



Fonte: elaborado pelo autor com base na pesquisa

O gráfico 28 refere-se aos motivos que teriam provocado melhoria nos resultados nos últimos 3 anos dessas 5 empresas. Com base nos resultados obtidos, 2 empresas acreditam que os investimentos em qualificação profissional e infraestrutura promoveram melhorias nos resultados, 1 acredita que as melhorias foram reflexo da situação econômica no período e para 2 empresas informaram que não obtiveram melhoria nos resultados financeiros e econômicos neste período.

Gráfico 28 – Respostas sobre os motivos que geraram melhoria nos resultados



Fonte: elaborado pelo autor com base na pesquisa

5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entre as treze empresas pesquisadas nove são optantes do Simples. Isso se deve, principalmente, pela menor carga tributária e menor burocratização desse sistema de tributação. Quatro empresas não optaram pelo Simples sendo duas que optaram pelo sistema de tributação Lucro Presumido e duas por conta da área de atuação da empresa (consultorias), que não permite a opção pelo Simples. A maior parte das empresas participantes possui mais de 6 anos em atividade (nove empresas entre as treze participantes), isso demonstra que são empresas já estabelecidas nos seus respectivos mercados e todas possuem sócios em suas composições societárias, portanto a tomada de decisão é compartilhada, não sendo exclusividade de um único sócio.

Ainda em relação à composição societária, a maioria dos sócios são membros da família, principalmente cônjuges e irmãos e das treze empresas participantes doze possuem sócios com grau de instrução superior, entre a graduação, lato sensu e stricto sensu. Essa informação é relevante, pois demonstra um melhor preparo na gestão das empresas. Em relação aos sócios das empresas participantes (dezesesseis sócios ativos), dez sócios exercem funções administrativas, quatro sócios exercem funções comerciais e dois sócios exercem funções operacionais em suas empresas, que foram abertas por conta de oportunidades de negócios (doze empresas) e apenas uma empresa foi aberta por necessidade. Com base nestas informações pode-se concluir que as empresas foram abertas para suprir uma necessidade de mercado, identificada pelos sócios, e não exclusivamente para subsistência (necessidade de gerar renda).

Entre as trezes empresas entrevistadas doze possuem até dez colaboradores e estes colaboradores, na sua grande maioria (em onze empresas) possuem graduação. Uma pequena parcela possui ensino técnico ou médio (apenas duas empresas responderam possuir profissionais com esse nível de formação). No setor industrial a presença de colaboradores com ensino técnico é bem maior que nos demais setores. As empresas participantes investem em qualificação para colaboradores e sócios. Essa informação foi corroborada por dez das empresas

entrevistadas que, além de melhor qualificação, também investem (as mesmas dez empresas) em melhoria tecnológica, por meio de novos softwares que as auxiliem em melhorar e gestão, qualidade nas informações e melhores resultados.

Em relação ao segmento das empresas entrevistadas obteve-se participação dos principais segmentos, serviços, comércio e indústria, com maior participação para empresas do segmento de serviços (sete empresas), comércios (quatro empresas) e indústrias (duas empresas).

Entre os respondentes dez participantes são sócios e três são gestores de área. Isso proporciona uma maior possibilidade de informações mais precisas e verídicas. Sete, dos treze respondentes, estabelecem objetivos e metas para suas empresas e dez almejam crescimento. Chama a atenção que, entre as empresas participantes, seis empresas respondentes não estabelecem objetivos e, algumas (três empresas) nem planejam seu próprio crescimento. Quando questionados a respeito os dirigentes alegam que o crescimento pode prejudicar sua atual qualidade de vida ou perder o controle de seu negócio.

Entre as empresas que utilizam o planejamento e controle orçamentário (oito empresas) os tipos mais utilizados são, nessa ordem: a) fluxo de caixa; b) demonstração de resultado, c) planejamento de compras e de vendas, d) outros planejamentos (neste caso variação cambial e estoques) e, finalizando, e) volume de produção, no caso das empresas industriais. Estes resultados demonstram que o fluxo de caixa é a demonstração utilizada por todas as empresas pesquisadas que efetuam planejamento e controles orçamentários e, em relação à periodicidade desse acompanhamento seis empresas responderam que o acompanham diariamente.

Também foi questionado sobre os prazos médios de pagamento e de recebimento. Em relação ao prazo médio de recebimento constatou-se que 63% dos recebíveis têm prazo entre 31 e 60 dias, 25% têm prazo acima de 61 dias e 13% têm prazo até 30 dias enquanto que o prazo médio de pagamento foi 75% até 30 dias, 13% têm prazo entre 31 e 60 dias e acima de 61 dias corresponde a 13% das respostas obtidas. Isso ocasiona um descompasso entre os recursos recebidos e os recursos destinados aos pagamentos obrigando as empresas a recorrer ao mercado financeiro para ajustar seu fluxo de caixa. A operação mais comum é a antecipação

de recebíveis, operação que permite que as empresas “vendam” seus títulos aos bancos mediante um desconto no valor final. Essa operação onera os resultados das empresas por conta dos juros da negociação. Entretanto, segundo os respondentes, se esses prazos não forem respeitados compromete-se a continuidade da empresa, pois tanto fornecedores quanto clientes não cedem quanto aos prazos que melhor lhes cabem. Esse descompasso no fluxo de caixa é menos sentido no setor de serviços e bem mais impactante no setor de comércio.

Entre as oito empresas participantes, sete informaram que a adoção do planejamento e controle orçamentário permitiu que identificassem melhoria em seus resultados econômicos e financeiros, embora nenhuma delas tenha permitido o acesso aos seus números reais. As empresas também relataram melhorias significativas em seus controles permitindo tomadas de decisões mais precisas e confiáveis. O setor de serviços também foi o setor onde se constatou os menores níveis de melhoria nos resultados.

Um fato que chamou a atenção nas entrevistas foi que, entre as empresas que adotam o planejamento e controle orçamentário, parcialmente ou integralmente, seis se preocupam e participam do desenvolvimento econômico do seu entorno. Seja buscando empregar moradores dos arredores, investindo em treinamento para seu pessoal, buscando fornecedores nas proximidades como patrocinando ações pontuais ou ainda doando recursos e tempo de seu pessoal para ações sociais. As empresas do setor de serviços foram as que menos contribuíram para o desenvolvimento do seu entorno.

Entretanto uma parte dos respondentes (cinco entre as treze empresas participantes) não utilizam o planejamento e controle orçamentário em sua gestão cotidiana. Este fato ocorreu com empresas dos três setores pesquisados sendo mais encontrado no setor de serviços. A não utilização de PCO ocorreu por desconhecimento, falta de mão de obra especializada ou utilização de recursos financeiros e estruturais que não dispõem, segundo os respondentes. Todavia parte significativa deste grupo de participantes (4 empresas) se mostraram abertos a conhecerem melhor a utilização desde fosse comprovado, a eles, a eficácia e ganhos nos resultados e gestão da empresa. Um fato que também chamou a atenção entre

esse pequeno grupo foi que uma empresa não tem interesse em obter mais informações sobre planejamento e controles orçamentários.

Deste grupo que não utiliza o recurso de planejamento e controle orçamentário, duas empresas acredita que a melhoria em seus resultados financeiros e econômicos foram reflexos de investimentos em qualificação profissional e infraestrutura e duas empresas acreditam que e da situação econômica no período foi responsável pela melhoria em seus resultados. Apenas uma empresa não identificou melhorias econômicas e financeiras nos últimos três anos.

Com base nas informações obtidas e no acima exposto concluiu-se que, a partir das questões centrais, definidas no Desenvolvimento da Pesquisa (3.2) obtiveram-se respostas satisfatórias:

- As Pequenas Empresas conhecem e utilizam o Controle Orçamentário?
 - Sim, a maioria dessas empresas conhece e utiliza o controle orçamentário, mas parte significativa não conhece e poderia obter ganhos, econômicos e financeiros, se a utilizassem.
- As Pequenas Empresas estariam obtendo melhores resultados financeiros por utilizar o Orçamento Empresarial?
 - Com base nos relatos das empresas participantes e que adotam os procedimentos, obtiveram melhorias resultados.
- Quais as dificuldades os gestores dessas empresas estariam enfrentando para utilizar corretamente o orçamento?
 - A grande dificuldade na utilização plena dos controles orçamentários é a ausência de mão de obra qualificada o que provoca desconfiança na sua eficácia e sobrecarga às pessoas que a conhecem e tentam implantar nas empresas. Acredita-se na necessidade de maior divulgação e treinamento para um número maior de interessados em melhorar a gestão em suas empresas.

Este estudo não se propõe a esgotar esse tema e suas necessidades, apenas demonstrar a necessidade de continuar as pesquisas e os estudos nesse contexto para que se possa, num curto espaço de tempo, promover um substancial ganho de qualidade e resultados em gestão de pequenos negócios.

Uma das limitações identificadas trata-se da impossibilidade de abranger uma maior variedade de situações por tratar-se de uma pesquisa baseada na entrevista de um número reduzido de empresas. Ao definir as variáveis estudadas, algumas foram desconsideradas, dentre elas, a cultura organizacional. Sua inclusão poderia, no entanto, ter enriquecido a interpretação dos resultados. As comparações com outros resultados identificados são prejudicadas pela falta de outras pesquisas atuais, realizadas em profundidade em empresas nacionais.

Para finalizar, seguem como sugestões para trabalhos futuros a ampliação da amostra considerada neste estudo, diversificando as localidades e a realização de um estudo que considere a cultura organizacional na utilização do sistema de planejamento e controle orçamentário.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBOSA, J. D.; TEIXEIRA, R. M.; Gestão estratégica nas empresas de pequeno e médio porte. Caderno de pesquisa em Administração. São Paulo, v. 10, n. 3, p 31-42, jul-set 2003.

BERTERO, C. O., Editorial, RAE – Revista de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo, v. 45, n. 3, p. 3-4, 2005.

BIO, S. R. Sistemas de informação: um enfoque gerencial. São Paulo: Atlas, 1988.

BORTOLASO, I. V.; VERSCHOORE, J. R.; ANTUNES, J. A. V. Estratégias Cooperativas: avaliando a gestão da estratégia em redes de pequenas e médias empresas. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v.14, n.45, pp.419-437, 2012.

BRASIL. A Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte - Lei Complementar nº 123/2006.

CATELLI, A.; Controladoria: Uma abordagem de gestão econômica Gecon. São Paulo: Ed Atlas, 1ª ed, 2002.

COVALESKI, M.; EVANS, J. H. III; LUFT, J. L.; SHIELDS, M. D. Budgeting research: three theoretical perspectives and criteria for selective integration. Journal of Management Accounting Research, v. 15, n. 1, p. 3-49, 2003.

DOMINGUES, O. G. D.; Gestão do capital de giro e formação do preço de venda praticado pelas MPE's, Dissertação de Mestrado, Faccamp, 2015.

FANELLI, A. F. DEL M.; SANTOS JR., W. R.; O Aglomerado Urbano de Jundiaí (SP) e os desafios para a mobilidade metropolitana paulista; Cad. Metrop. São Paulo, v. 15, n. 30, pp. 461-487, jul/dez 2013.

FERNANDES, C.; Um estudo exploratório das funções da controladoria em pequenas e médias empresas, Dissertação de Mestrado, Unimep, 2007.

FIGUEIREDO, S., & CAGGIANO, P. Controladoria: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2008.

FREZATTI, F. Beyond Budgeting: Inovação ou resgate de antigos conceitos do orçamento empresarial? RAE Revista de administração de empresas, v. 45, n. 2., 2005.

FREZATTI, F. Orçamento Empresarial: planejamento e controle gerencial. São Paulo: Atlas, 5ª ed, 2009.

FREZATTI, F.; RELVAS, T. R. S.; JUNQUEIRA, E.; NASCIMENTO, A. R. do; OYADOMARI, J. C. Críticas ao orçamento: Problemas com o artefato ou a não utilização de uma abordagem abrangente de análise? Advances in Scientific and Applied Accounting, v.3, n.2, p. 190-216, 2010.

FREZATTI, F; BIDO, D. S.; CRUZ, A. P. C. da; MACHADO, M. J. C. Instrumentos de controle gerencial e gestão da inovação: Evidências empíricas brasileiras, VIII Congresso Anpcont, 2014

GAZZONI, E. I. Fluxo de Caixa, ferramenta de controle financeiro para a pequena empresa, 2003, 96 p., dissertação de Mestrado, UFSC, Santa Catarina.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 5ª ed, 2002.

HANSEN, S. C.; OTLEY, D.; VAN der STEDE, W. A. Practice developments in budgeting: an overview and research perspective. Journal of Management Accounting Research, v. 15, p. 95-116, 2003.

HOJI, Masakazu. Administração Financeira e Orçamentária: Matemática financeira aplicada, estratégias financeiras e orçamento empresarial. São Paulo: Atlas, 9ª ed, 2010.

KEIL, C.; BOGO, V. P. Estratégias e medidas de desempenho na gestão de empresas familiares: Uma análise da aplicação do Balanced Scorecard. *Revista Eletrônica do Alto Vale de Itajaí*, v.2, n.2, p. 173-176, 2013.

KING, N.; CASSEL, C.; SYMON, G. *Essential Guide of Qualitative Methods in Organizational Research*. Sage Publications, London, UK, 2004.

KOH, S. C. L.; SIMPSON, M. Could enterprise resource planning create a competitive advantage for small businesses? *Benchmarking: An International Journal*, v. 14, n. 1, p. 59–76, 2007.

LIMA, A. N.; IMONIANA, J. O. Um estudo sobre a importância das ferramentas de controle gerencial nas micros, pequenas e médias empresas industriais no município de São Caetano do Sul. *Revista das Micros e Pequenas Empresas, Campo Limpo Paulista*, v. 2, n. 3, p.28-48, 2008.

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

MALHOTRA, R.; TEMPONI, C.; Critical decisions for ERP integration: Small business issues. *International Journal of Information Management*, v. 30, n. 1, p. 28–37, 2010.

MONTEIRO, J. M.; BARBOSA, J. D.; *Controladoria Empresarial: Gestão econômica para micros e pequenas empresas*. *Revista das Micros e Pequenas Empresas, Campo Limpo Paulista*, v. 5, n.2, p.38-59, 2011.

MOREIRA, J. C.; *Orçamento Empresarial: manual de elaboração*. São Paulo: Atlas, 5ª ed, 2009.

PASSARELLI, J.; BOMFIM, E. A. *Orçamento empresarial: como elaborar e analisar*. São Paulo: Iob - Thomson, 2004.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. The big idea: creating shared value, *Harvard Business Review*, Jan/Fev 2011, p.1-17, 2011.

RAMOS, R. C. S. S.; SALVI, R. F. Análise do conteúdo e análise do discurso em educação matemática, um olhar sobre a produção de periódicos Qualis A1 e A2. IV Seminário Internacional de Pesquisa em Educação Matemática, Brasília, 2009.

ROSA, J. A.; LIMA, R. A. A importância do planejamento financeiro para micros e pequenas empresas. XII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e VIII Encontro Latino Americano de Pós Graduação – Univ. Vale do Paraíba, 2013

SÁ, C. A.; MORAES, J. R. O orçamento estratégico: uma visão empresarial. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SANTOS, R. V. dos. Controladoria: Uma Introdução ao Sistema de Gestão Econômica, Gecon. São Paulo: Saraiva, 2005.

SANVICENTE, A. Z.; SANTOS, C.C. Orçamento na Administração de Empresas: Planejamento e Controle. São Paulo: Atlas, 2008.

SCOTT, M.; BRUCE, R. Five Stages of Growth in Small Business, Pergamont Journals Ltd, v.20, nº 3, p. 45–52, 1987.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, Doze anos de Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas. São Paulo- SP., 2010.

SEBRAE. Participação das Micro e Pequenas empresas na economia brasileira/Julho, 2014. SEBRAE, 2013.

SILVA, A. C.; GONÇALVES, R. C. M. G. Aplicação da abordagem contingencial na caracterização do uso do sistema de controle orçamentário: um estudo multicaso. Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação, v. 5, n. 1, p. 163-184, 2008.

SOTHE, A.; KAMPHORST, C. O orçamento empresarial como ferramenta de gestão nas micros e pequenas empresas do município de Mondaí – SC, Santa Catarina, Revista Catarinense da Ciência Contábil, v.8, n.24, p.9-22, 2009.

TELL, J.; GABRIELSSON, J. Management Development in Small Firms: Understanding the Learning Dilemma for Small Business Managers. International Journal of Innovation Science, v. 5, n. 3, p. 143–152, 2013.

WELSCH, G. A. Orçamento Empresarial, planejamento e controle do lucro. São Paulo: Atlas, 4ª edição, 1983.

WELSCH, G. A. Orçamento Empresarial. São Paulo: Atlas, 2ª edição, 2010.

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista a ser aplicada, adaptado de Domingues, 2015

Dados Pessoais

- 1- Nome do Empreendedor:
- 2- Grau de Instrução:
- 3- Há quanto tempo atua na área?

Dados Empresariais:

- 1- A empresa é optante do Simples Nacional?
 - 1.1- Em caso negativo, por quê?
- 2- Há quanto tempo a empresa está em atividade?
- 3- Possui Sócios? Quantos?
- 4- Algum sócio é membro da família?
- 5- Qual o grau de instrução do(s) sócio(s)?
- 6- Qual a função exercida pelos sócios?
 - 6.1- Sócio 1
 - 6.2- Sócio 2
- 7- O que o motivou a abrir seu negócio?
- 8- Qual o número de colaboradores?
- 9- Qual o percentual de instrução dos colaboradores?
 - 10.1- Médio_____ Técnico_____ Graduação_____ Pós Graduação_____
- 10- A empresa investe em qualificação profissional para os colaboradores e/ou sócios?
- 11- A empresa costuma investir em novas tecnologias? Quais?

Dados Financeiros:

- 1- Qual o principal segmento da sua empresa?
 - a. () comercial
 - b. () industrial
 - c. () serviços
 - d. () agro negócio
 - e. () terceiro setor

- 2- Em relação às suas atribuições dentro da empresa você exerce o papel de:
- sócio ou proprietário
 - gestor de área
 - analista ou assistente
 - outros. Especifique: _____
- 3- Sua empresa projeta objetivos e metas para períodos futuros?
- Sim, projetamos. Qual período? _____
 - Não projetamos.
- 4- Sua empresa almeja promover seu próprio crescimento?
- Sim, almejamos.
 - Não almejamos, estamos satisfeitos com seu porte atual.
- 5- Você ou os gestores da empresa aplicam o Planejamento e Controle Orçamentário?
- Sim, aplicamos.
 - Não aplicamos.

**Em caso de resposta positiva à questão 5, responda as questões de 6 a 11.
Em caso de resposta negativa responda as questões 12 a 16, por gentileza.**

- 6- Dentre as opções abaixo de orçamentos quais são utilizadas?
- vendas
 - compras
 - produção
 - fluxo de caixa
 - demonstração de resultados
 - outros. Especifique: _____
- 7- Nas vendas e nas compras realizadas a prazo, quais são os prazos médios?
- Vendas
 - 30 dias;
 - 60 dias ;
 - Outro prazo. Especifique: _____
 - Compras
 - 30 dias;
 - 60 dias;
 - Outro prazo. Especifique: _____
- 8- Questão relativa à elaboração e acompanhamento do Fluxo de Caixa
- O Fluxo de Caixa é elaborado para qual período? _____
 - O acompanhamento é feito:

- () diário;
- () semanal;
- () mensal;
- () não ocorre.

9- Você ou os gestores identificaram melhoria no resultado econômico e financeiro da empresa após a aplicação e utilização de orçamentos e controles?

- a. () Sim, identificamos.
- b. () Não identificamos.
- c. () Parcialmente. Especifique _____

10-Em havendo melhoria nos resultados sua empresa participou do desenvolvimento econômico em seu entorno?

- a. () Sim, participamos.
- b. () Não participamos.
- c. () Parcialmente. Especifique _____

11-Por qual motivo você ou os gestores continuam utilizando essa ferramenta?

- a. () Melhoria nos controles.
- b. () Melhoria nos resultados econômicos e financeiros da empresa.
- c. () Maior confiança nas informações necessárias ao planejamento empresarial.
- d. () Outros. Especifique _____
- e. () Não utilizamos mais esse instrumento.

12-Por qual motivo você ou os gestores não utilizam Planejamento Orçamentário e Controles?

- a. () Nunca ouvimos falar a respeito.
- b. () Não acreditamos na eficácia da ferramenta.
- c. () Por não termos pessoal qualificado para aplicar a ferramenta e analisar corretamente os resultados.
- d. () Acreditamos que gastaremos mais recursos (financeiro e pessoal) e não teremos retorno adequado.
- e. () Outros. Especifique: _____

13-Você ou os gestores encontraram ou encontram alguma dificuldade na implantação ou utilização do Planejamento e Controle Orçamentário?

- a. () Falta de mão de obra qualificada.
- b. () Desconhecimento da ferramenta.
- c. () Falta de recursos (financeiros ou pessoal) para adoção da ferramenta.

- d. () Necessidade de revisão dos métodos e procedimentos internos de gestão e operação.
- e. () Outros. Especifique: _____

14-Você ou os gestores acreditam que um curso específico ajudaria na implantação e utilização do Planejamento e Controle Orçamentário?:

- a. () Sim, acreditamos.
- b. () Não acreditamos.

15-Você ou os gestores, estariam dispostos a se informar sobre o tema se:

- a. () Se tivesse sua eficácia comprovada por outros gestores.
- b. () Se lesse algum artigo mostrando a eficácia do tema.
- c. () Se algum órgão especializado promovesse um curso sobre o tema (Sebrae, Junta Comercial, Instituições de Ensino).
- d. () Se participasse de um debate com outros profissionais sobre o tema.
- e. () Não estaríamos dispostos a nos informar sobre o tema.

16-Você ou os gestores, ao identificar melhoria nos resultados econômicos e financeiros da empresa, acreditam que é reflexo:

- a. () Da situação econômica no período.
- b. () Do empenho da área comercial.
- c. () Pelos investimentos realizados em qualificação funcional e infraestrutura da empresa.
- d. () Da sua intuição para os negócios.
- e. () Não houve melhoria de resultados nos últimos 3 anos

APÊNDICE B - Carta de Apresentação às Empresas

Campo Limpo Paulista, março de 2016

Ao

Ilmo. (a) Sr. (a)

Sócio (a) Proprietário (a) da Empresa

Prezado (a) Senhor (a):

Sou aluno do Mestrado Profissional em Administração, na FACCAMP-Faculdade Campo Limpo Paulista e estou em processo de conclusão do Curso.

Uma das etapas do programa consiste na elaboração da Dissertação que, em meu caso, versará sobre o seguinte tema: **“Impactos do Planejamento e Controle Orçamentário nos Resultados Econômicos das Pequenas Empresas”**. Trata-se de estudo que requer pesquisa de campo para o seu desenvolvimento. Assim, elaborou-se um questionário com o objetivo de coletar os dados necessários ao desenvolvimento da pesquisa.

Com base no exposto acima, venho solicitar sua colaboração no sentido de aceitar ser entrevistado em dia e hora previamente determinada, de acordo com sua disponibilidade. Comprometo-me, desde já, a dar tratamento confidencial às informações recebidas, e a disponibilizar para a empresa um resumo das conclusões obtidas.

Esperando poder contar com sua atenção e colaboração, antecipo meus agradecimentos e coloco-me a sua inteira disposição para eventuais esclarecimentos sobre a pesquisa, através do telefone (0XX11) 99554-0496 ou pelo e-mail marcaosanto@hotmail.com.

Atenciosamente:

Marco Antonio Santos

Prof. Dr. José Osvaldo de Sordi

Orientador- FACCAMP

APÊNDICE C – Questionários Consolidados

Tabela 2 – Dados dos Respondentes

| Empresa | Dados do Respondente | | | | | | | | |
|---------|----------------------|---------|----------|---------------|----------|-----------|---------------------------------|-------------------|------------------|
| | 1- Escolaridade | | | | | | 2- Há quanto tempo atua na área | | |
| | Médio | Técnico | Superior | Pós Graduação | Mestrado | Doutorado | até 5 anos | entre 6 e 10 anos | acima de 10 anos |
| A | | | X | | | | | | X |
| B | | | | X | | | | X | |
| C | | | | X | | | | | X |
| D | | | X | | | | | | X |
| E | | | | X | | | | | X |
| F | | | | X | | | | | X |
| G | | | | | | X | | | X |
| H | | | X | | | | | | X |
| I | | | | X | | | | | X |
| J | | | | X | | | X | | |
| K | | | | X | | | | | X |
| L | | | X | | | | | | X |
| M | | | X | | | | | | X |

Fonte: elaborado pelo autor com base na pesquisa

Nota-se, pelos dados da tabela 2, que todos os respondentes têm formação superior e a maioria (11 respondentes) tem mais de 10 anos de experiência na área de atuação da empresa.

Tabela 3 – Dados Empresariais I

| Empresa | Dados Empresariais | | | | | | | | | | |
|---------|---------------------|-----|---------------------------------|----------------------------------|------------------|----------------|---------------------------|----------|------------------|-------------------------------|-----|
| | 1- Opção do Simples | | 1.1- Em caso negativo, por quê? | 2- Tempo de Atividade da empresa | | | 3- Quantos Sócios possui? | | | 4- Sócio é membro da família? | |
| | Sim | Não | | menos de 3 anos | entre 3 e 5 anos | mais de 6 anos | 1 sócio | 2 sócios | 3 ou mais sócios | Sim | Não |
| A | X | | | X | | | | X | | | X |
| B | X | | | | | X | X | | | | X |
| C | | X | Lucro Presumido | | | X | | | X | X | |
| D | | X | Lucro Presumido | | | X | X | | | X | |
| E | X | | | | | X | | X | | X | |
| F | | X | Tipo de negócio | | | X | X | | | | X |
| G | X | | | | | X | X | | | X | |
| H | X | | | | | X | X | | | X | |
| I | X | | | | | X | | X | | X | |
| J | X | | | X | | | | X | | X | |
| K | X | | | X | | | X | | | X | |
| L | X | | | X | | | X | | | | X |
| M | | X | Tipo de negócio | | | X | | X | | X | |

Fonte: elaborado pelo autor com base na pesquisa

Os dados da tabela 3 demonstram que a maior parte das empresas participantes da pesquisa optaram pelo Simples (9 respondentes) e as que não aderiram ao programa (4 respondentes) foram por opção própria ou restrição pelo tipo de negócio. A maioria delas (9 empresas) têm mais de 6 anos de atividade o que caracteriza que são empresas consolidadas no mercado. Em relação à composição societária, apenas 1 empresa tem três ou mais sócios, 12 empresas tem apenas um ou dois sócios. Entre as empresas respondentes, 9 possuem algum membro da família em sua composição societária, destacando grande concentração dessa participação entre cônjuges e irmãos.

Tabela 4 – Dados Empresariais II

| Empresa | Dados Empresariais | | | | | | | | | | |
|---------|----------------------------|-------------|--------------|----------------------|--------------|---------------|-----------------------|---------------|-----------------|---------------------|------------------|
| | 5- Escolaridade dos sócios | | | | | | 6- Função dos sócios? | | | 7- Abrir o negócio? | |
| | Médi o | Técnic o | Superi or | Pós Gradu ação | Mestra do | Douto rado | Adminis trativa | Comer cial | Opera cional | Necessi dade | Oportuni dade |
| A | | | X | | | | X | | | | X |
| B | | | | X | | | X | | | | X |
| C | | | X | | | | X | | | | X |
| D | | | | X | | | X | X | | X | |
| E | | | | X | | | X | | | | X |
| F | X | | | | | | | | X | | X |
| G | | | | | | X | X | | | | X |
| H | | | | | | X | | | X | | X |
| I | | | X | | | | X | X | | | X |
| J | | | X | | | | | X | | | X |
| K | | | | | X | | X | X | | | X |
| L | | | X | | | | X | | | | X |
| M | | | | | X | | X | | | | X |

Fonte: elaborado pelo autor com base na pesquisa

Os dados da tabela 4 apresentam que a formação acadêmica dos demais sócios é, na maioria, composta por formação superior, 12 respondentes entre os 13 participantes. Entre as funções exercidas pelos sócios (16 sócios ao todo) a maior parte deles (10 sócios) exercem funções administrativas, 4 sócios exercem funções comerciais e 2 sócios exercem funções operacionais e 12 participantes abriram seu negócio por conta de oportunidades surgidas.

Tabela 5 – Dados Empresariais III

| Empresa | Dados Empresariais | | | | | | | | |
|---------|---------------------------|--------------|-------------|--|---------|----------|---------------|------------------------------|-----|
| | 8- Qual nº colaboradores? | | | 9- Qual percentual de instrução dos colaboradores? | | | | 10- Investe em qualificação? | |
| | até 3 | entre 4 e 10 | acima de 10 | Médio | Técnico | Superior | Pós Graduação | Sim | Não |
| A | X | | | | | 100% | | | X |
| B | | X | | 30% | | 70% | | X | |
| C | | | X | | 40% | 60% | | X | |
| D | X | | | | | 100% | | | X |
| E | | X | | | | 100% | | X | |
| F | X | | | | | 100% | | X | |
| G | X | | | | 67% | 33% | | X | |
| H | X | | | | | 100% | | X | |
| I | X | | | | | 100% | | X | |
| J | X | | | 100% | | | | X | |
| K | X | | | | | 100% | | X | |
| L | X | | | | | 100% | | | X |
| M | X | | | | | 100% | | X | |

Fonte: elaborado pelo autor com base na pesquisa

Os dados da tabela 5 referem-se aos colaboradores e, pelas informações obtidas, junto as 13 empresas participantes, 10 possuem até três funcionários, 2 empresas entre quatro e dez funcionários 1 empresa possui acima de dez funcionários. Em relação à formação dos colaboradores o nível superior está presente em 12 dessas empresas, seguido por formação técnica e nível médio. Um fato marcante refere-se ao investimento na qualificação dos colaboradores onde 10 empresas respondentes investem recursos na melhoria da qualificação interna. Como citado anteriormente, a Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (Lei Federal nº 123/2006), editada em 2006, estabelece que, pelo critério da receita bruta anual, micro empresa é aquela que aufera receita bruta até R\$ 360.000,00 e pequena empresa é aquela que aufera receita bruta entre R\$ 360.000,00 e menor que R\$ 3.600.000,00, portanto, neste estudo, o critério adotado para classificação das empresa foi a receita bruta gerada, não considerando o critério de quantidade de funcionários.

Tabela 6 – Dados Empresariais IV

| Empresa | Dados Empresariais | | | | |
|---------|----------------------------|-----|--------------------------|-----------|--------|
| | 11- Investe em tecnologia? | | 11.1- Quais tecnologias? | | |
| | Sim | Não | Gestão | Pesquisas | Outras |
| A | X | | X | | |
| B | X | | X | | |
| C | X | | X | | |
| D | | X | | | |
| E | X | | X | X | |
| F | X | | X | | |
| G | X | | X | | |
| H | X | | | | X |
| I | X | | X | | |
| J | | X | | | |
| K | | X | | | |
| L | X | | X | | |
| M | X | | X | | |

Fonte: elaborado pelo autor com base na pesquisa

A tabela 6 apresenta dos resultados obtidos em relação ao investimento em tecnologia. 10 empresas investem em tecnologia. Dentre elas 9 empresas investem em sistemas que melhorem suas rotinas, mas 1 dessas empresas investe em pesquisa e outra investe em desenvolvimento de novas tecnologias.

Tabela 7 – Dados Financeiros I

| Empresa | Dados Financeiros | | | | | | | | | | | |
|---------|-------------------------|-----------|---------|--------------|----------------|--------------------------|--------|----------|--------|-----------------------|-----|--------------|
| | 1- Segmento da empresa? | | | | | 2- Você exerce papel de? | | | | 3- Projeta objetivos? | | 3.1- Período |
| | Comércio | Indústria | Serviço | Agro Negócio | Terceiro Setor | Sócio | Gestor | Analista | Outros | Sim | Não | |
| A | X | | | | | | X | | | X | | 1 ANO |
| B | X | | | | | | X | | | X | | 1 ANO |
| C | | X | | | | | X | | | X | | 1 ANO |
| D | | | X | | | X | | | | | X | |
| E | | | X | | | X | | | | X | | 1 ANO |
| F | | | X | | | X | | | | | X | |
| G | | X | | | | X | | | | | X | |
| H | | | X | | | X | | | | | X | |
| I | X | | | | | X | | | | | X | |
| J | | | X | | | X | | | | X | | 1 ANO |
| K | | | X | | | X | | | | X | | 1 ANO |
| L | | | X | | | X | | | | X | | 1 ANO |
| M | X | | | | | X | | | | | X | |

Fonte: elaborado pelo autor com base na pesquisa

Os dados da tabela 7 apresenta o segmento de cada uma das 13 empresas participantes, 7 empresas atuam no segmento de serviços, 4 no segmento de comércio e 2 empresas atuam no segmento industrial. Entre os respondentes 10 são sócios e 3 são gestores de área, o que indica maior conhecimento sobre as respostas obtidas. Dentre os respondentes 7 projetam objetivos, sejam financeiros e econômicos, comerciais ou estratégicos, todos para o período de um ano enquanto 6 não projetam objetivos e metas.

Tabela 8 - Dados Financeiros II

| Empresa | Dados Financeiros | | | |
|---------|------------------------|---------------|--------------------|---------------|
| | 4- Almeja crescimento? | | 5- Aplicam P.C.O.? | |
| | Sim, almejamos | Não almejamos | Sim, aplicamos | Não aplicamos |
| A | X | | X | |
| B | X | | X | |
| C | X | | X | |
| D | | X | | X |
| E | X | | X | |
| F | X | | | X |
| G | X | | | X |
| H | | X | | X |
| I | X | | | X |
| J | X | | X | |
| K | X | | X | |
| L | X | | X | |
| M | | X | X | |

Fonte: elaborado pelo autor com base na pesquisa

A tabela 8 evidencia que 10 das empresas participantes almejam crescimento para o próximo ano enquanto que as demais (3) não almejam esse crescimento. A aplicação de planejamento e controle orçamentário é realizada por 8 das empresas participantes e 5 não o aplicam. O ponto de atenção, para estas duas questões, é que algumas empresas almejam crescimento econômico, mas não aplicam planejamento ou controle que possa contribuir para o cumprimento desse objetivo.

Tabela 9 – Dados Financeiros III – Sobre adoção de PCO

| Empre sa | Sobre adoção de Planejamento e Controle Orçamentário (P.C.O.) | | | | | | | | | | | |
|-------------|---|-------------|--------------|----------------------|-----------------------|------------|---------------------------------------|-----------------------------|-----------------------|--|-----------------------------|-----------------------|
| | 6- Quais orçamentos são utilizados? | | | | | | 7.1- Prazo médio para vendas a prazo: | | | 7.2- Prazo médio para compras a prazo: | | |
| | Vend as | Compr as | Produç ão | Fluxo de Caixa | Dem. Result ado | Outr os | até 30 dias | entre 31 e 60 dias | Mais de 61 dias | até 30 dias | entre 31 e 60 dias | Mais de 61 dias |
| A | X | X | | | | | | X | | X | | |
| B | X | X | | X | X | X | | | X | X | | |
| C | X | X | X | X | X | | | X | | X | | |
| D | | | | | | | | | | | | |
| E | | | | X | | | X | | | X | | |
| F | | | | | | | | | | | | |
| G | | | | | | | | | | | | |
| H | | | | | | | | | | | | |
| I | | | | | | | | | | | | |
| J | | | | X | X | | | X | | | X | |
| K | X | X | | X | X | | | | X | X | | |
| L | X | X | | X | X | | | X | | | | X |
| M | | | | X | X | X | | X | | X | | |

Fonte: elaborado pelo autor com base na pesquisa

Os dados da tabela 9 referem-se à adoção do uso de PCO. Pelos resultados obtidos o planejamento do Fluxo de Caixa é o mais utilizado por 7 das empresas respondentes, seguido pela Demonstração do Resultado (6 empresas), projeções de Vendas e de Compras (5 empresas). O prazo médio de recebimento está concentrado entre 31 e 60 dias para 5 das empresas participantes e o prazo médio de pagamento está concentrado em até 30 dias para 6 dessas empresas. Comparando o prazo de recebimento com o prazo de pagamento nota-se a necessidade dessas empresas em honrar seus compromissos com fornecedores em prazo menor que seus recebimentos. Esse fato pode provocar uma insolvência relacionada a fluxos que ocorre quando a empresa não consegue gerar recursos suficientes para honrar seus compromissos correntes. Tal situação obriga as empresas a recorrerem ao mercado financeiro para equilibrar seus fluxos de caixa e a operação financeira mais efetuada é o desconto de duplicatas. Esse procedimento acarreta custo de capital elevado, por meio de juros financeiros e conseqüente redução nos recursos correntes disponíveis

e nos resultados da empresa. Esses juros mensais giram em torno de 3% acumulando em juros anuais em torno de 42%, que são significativos para a maioria das empresas, sobretudo empresas industriais e comerciais que operam com margens líquidas reduzidas, podendo implicar em insolvência, no curto/médio prazo. Apesar de esses prazos serem nocivos à empresa se não forem praticados dificultarão imensamente a realização das vendas.

Tabela 10 – Dados Financeiros IV – Sobre adoção de PCO

| Empresa | Sobre adoção de Planejamento e Controle Orçamentário (P.C.O.) | | | | | | | | | | |
|---------|---|---------|--------|------------|---|-----|---------|--|-----|---------|-------------------------|
| | 8- Fluxo de Caixa elaborado para qual período? | | | | 9- Melhoria nos resultados após P.C.O.? | | | 10- Havendo melhoria participou do desenvolvimento do entorno? | | | |
| | Diário | Semanal | Mensal | Não ocorre | Sim | Não | Parcial | Sim | Não | Parcial | Se parcial, especifique |
| A | X | | | | X | | | X | | | |
| B | X | | | | X | | | X | | | |
| C | X | | | | X | | | X | | | |
| D | | | | | | | | | | | |
| E | X | | | | X | | | | | X | Doações |
| F | | | | | | | | | | | |
| G | | | | | | | | | | | |
| H | | | | | | | | | | | |
| I | | | | | | | | | | | |
| J | X | | | | | | X | | X | | |
| K | | X | | | X | | | X | | | |
| L | | | X | | X | | | | X | | |
| M | X | | | | X | | | X | | | |

Fonte: elaborado pelo autor com base na pesquisa

A tabela 10 continua apresentando resultados sobre a adoção de PCO. De acordo com os resultados obtidos 6 das empresas utilizam planejamento e acompanhamento diário dos seus fluxos de caixa. Para as empresas que adotam o PCO (8 empresas), 7 delas identificaram melhorias em seus resultados financeiros e econômicos após a adoção e 1 identificou melhorias parciais. Neste caso as melhorias foram em relação ao melhor adequação do fluxo de caixa, mas sem melhoria

significativas nos resultados da empresa. Entre essas empresas 5 entendem que contribuem com o desenvolvimento econômico e social do seu entorno ao contratarem colaboradores ou fornecedores da região, além de participarem de trabalhos sociais. Parte dessas empresas (2) acredita não contribuir nesse desenvolvimento e 1 empresa contribui apenas em ações sociais específicas.

Tabela 11- Dados Financeiros V – Sobre adoção do PCO

| Empresa | Sobre adoção de Planejamento e Controle Orçamentário (P.C.O.) | | | | |
|---------|--|-------------------------|---------------------------|--------|---------------------|
| | 11- Por qual motivo continuam utilizando essa ferramenta? | | | | |
| | Melhoria nos controles | Melhoria nos resultados | Confiança nas informações | Outros | Não utilizamos mais |
| A | X | | | | |
| B | X | X | X | | |
| C | X | | | | |
| D | | | | | |
| E | X | | | | |
| F | | | | | |
| G | | | | | |
| H | | | | | |
| I | | | | | |
| J | | | X | | |
| K | | | X | | |
| L | | X | | | |
| M | | | X | | |

Fonte: elaborado pelo autor com base na pesquisa

Na tabela 11 os resultados obtidos referem-se à continuidade do uso do PCO e, para as empresas participantes a melhoria nos controles, confiança nas informações obtidas são os principais motivos da continuidade da adoção, seguido pela melhoria nos resultados.

Tabela 12 – Dados Financeiros VI – Sobre a não adoção do PCO

| Empresa | Sobre a não adoção de Planejamento e Controle Orçamentário (P.C.O.) | | | | | | | | | | | |
|---------|---|--------------------|---------------------------|-------------------------|--------|--|-------------------------------|-------------------|------------------------------------|--------|----------------------------|-----|
| | 12- Por qual motivo não utilizam P.C.O.? | | | | | 13- Encontraram dificuldade na utilização do P.C.O.? | | | | | 14- Curso ajudaria no uso? | |
| | Falta de conhecimento | Falta de confiança | Falta pessoal qualificado | Gasto extra de recursos | Outros | Falta pessoal qualificado | Desconhecimento da ferramenta | Falta de recursos | Necessidade de revisão dos métodos | Outros | Sim | Não |
| A | | | | | | | | | | | | |
| B | | | | | | | | | | | | |
| C | | | | | | | | | | | | |
| D | | | | | X | X | | | | | X | |
| E | | | | | | | | | | | | |
| F | | | X | | | | | | X | | X | |
| G | | | X | | | | | | X | | X | |
| H | X | | | | | X | | | | | X | |
| I | | | | | X | | | X | | | | X |
| J | | | | | | | | | | | | |
| K | | | | | | | | | | | | |
| L | | | | | | | | | | | | |
| M | | | | | | | | | | | | |

Fonte: elaborado pelo autor com base na pesquisa

A tabela 12 apresenta informações sobre a não adoção de PCO para 5 empresas, entre as informações questionou-se os motivos da não adoção. A falta de mão obra qualificada, desconhecimento da ferramenta e a necessidade de revisão dos métodos e procedimentos internos são os principais motivos apontados pela não adoção de planejamento e controle orçamentários. Para 4 destas empresas um curso específico ajudaria a eliminar a desconfiança a respeito.

Tabela 13 – Dados Financeiros VII – Sobre a não adoção de PCO

| Empresa | Sobre a não adoção de Planejamento e Controle Orçamentário (P.C.O.) | | | | | | | | | |
|---------|---|-------------------|-------------------------------|--------------------------|---------------------------|--|------------------------|-------------------------------------|-------------------------|--------------------|
| | 15- Estariam dispostas a se informar se: | | | | | 16- Melhoria nos resultados foram reflexos de? | | | | |
| | Eficácia comprovada por gestores | Artigo a respeito | Curso por órgão especializado | Debate com profissionais | Não desejamos informações | Situação econômica | Empenho área comercial | Qualificação funcional e estrutural | Intuição para o negócio | Não houve melhoria |
| A | | | | | | | | | | |
| B | | | | | | | | | | |
| C | | | | | | | | | | |
| D | X | | | | | | | | | X |
| E | | | | | | | | | | |
| F | | | | X | | | | X | | |
| G | | | X | | | X | | | | |
| H | | X | | | | | | X | | |
| I | | | | | X | | | | | X |
| J | | | | | | | | | | |
| K | | | | | | | | | | |
| L | | | | | | | | | | |
| M | | | | | | | | | | |

Fonte: elaborado pelo autor com base na pesquisa

A tabela 13 finaliza as informações sobre a não adoção de PCO questionando sobre o interesse em informar-se sobre o tema. As respostas foram divididas entre as alternativas apresentadas, sem apontar uma alternativa que se sobressaísse. As empresas que não adotam o PCO responderam que melhoria nos resultados financeiros e econômicos foram consequências da qualificação pessoal e investimento em infraestrutura (2 empresas), consequência da situação econômica para 1 empresa e para 2 empresas não foi identificado melhoria nos resultados dos últimos 3 anos.