

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SOCIOECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

Camyla Capelo Fiore  
Nathália Joaquim Santos

**PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTÁRIO NA PRÁTICA**  
Uma análise de realidades empresariais distintas

Florianópolis  
2018

Camyla Capelo Fiore  
Nathália Joaquim Santos

**PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTÁRIO NA PRÁTICA**  
Uma análise de realidades empresariais distintas

Trabalho de Curso apresentado à disciplina CAD 7305  
como requisito parcial para a obtenção do grau de  
Bacharel em Administração pela Universidade Federal  
de Santa Catarina.

Enfoque: Monográfico

Área de concentração: Finanças

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr.<sup>ª</sup> Ani Caroline Grigion Potrich

Florianópolis  
2018

Ficha de identificação da obra elaborada pelas autoras, através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Fiore, Camyla Capelo; Santos, Nathália Joaquim

PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTÁRIO NA PRÁTICA : Uma análise de realidades empresariais distintas / Camyla Capelo Fiore ; Nathália Joaquim Santos ; orientadora, Ani Caroline Grigion Potrich, 2018.

80p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Graduação em Administração, Florianópolis, 2018.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Planejamento Financeiro. 3. Orçamento. I. Potrich, Ani Caroline Grigion. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em Administração. III. Título.

Camyla Capelo Fiore  
Nathália Joaquim Santos

**PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTÁRIO NA PRÁTICA**  
Uma análise de realidades empresariais distintas

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria de Trabalho de Curso do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 25 de junho de 2018.

---

Prof. Martin de La Martinière Petroll, Dr.  
Coordenador de Trabalho de Curso

**Avaliadores:**

---

Prof<sup>ª</sup>. Ani Caroline Grigion Potrich, Dra.  
Orientadora  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. André da Silva Leite, Dr.  
Avaliador  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Marcus Vinícius Andrade de Lima, Dr.  
Avaliador  
Universidade Federal de Santa Catarina

À minha família, pelo apoio que me deram durante todo o curso.

Camyla Capelo Fiore

Dedico este trabalho aos meus pais Marcio e Cleonice por todo apoio, compreensão, carinho, dedicação e esforço ao longo de toda a minha trajetória; aos familiares que me apoiaram ao longo do curso; e à Deus pela oportunidade da vida e aprendizado.

Nathália Joaquim Santos

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos a nossa orientadora Ani Caroline Grigion Potrich, por todo o apoio e dedicação ao longo deste trabalho;

Aos nossos professores, que contribuíram com o aprendizado necessário para que chegássemos até aqui;

Às duas empresas que concordaram em compartilhar as informações essenciais para que este estudo fosse realizado.

“Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se conhece, não há sucesso no que não se gerencia.”

William Edwards Deming

## RESUMO

O presente trabalho tem como tema o processo orçamentário e sua importância para empresas de diferentes portes. O objetivo é verificar como ocorre este processo em organizações de portes distintos da cidade de Florianópolis, em Santa Catarina. Para atingir tal objetivo, realizou-se uma revisão de literatura acerca do planejamento financeiro e orçamentário, das características de empresas de portes diferentes, e sobre o orçamento na perspectiva de portes distintos, para então realizar uma comparação entre o processo orçamentário das empresas. Com a análise realizada em organizações de micro e grande porte, identificou-se que o processo orçamentário ocorre de forma distinta, pois cada empresa apresenta uma realidade quanto ao uso do orçamento, devido a aspectos como o grau de experiência com gestão, a estrutura organizacional, e o ramo em que estão inseridas. Desse modo, pode-se citar aspectos como o fato da microempresa não possuir um modelo de orçamento, enquanto que a grande empresa adota o modelo ajustado; o processo decisório no âmbito financeiro ser considerado *top-down* para a micro, enquanto que para a de grande porte é considerado *u-planning*; não haver um planejamento financeiro estruturado na primeira, sendo que para a grande empresa o planejamento financeiro tem uma grande importância, conjuntamente com o orçamento, para o alcance dos resultados e metas; o apontamento do gestor quanto à falta de informação e experiência como uma característica onerosa do orçamento atualmente para a microempresa, o que a difere também da grande empresa, que desde sua fundação conta com uma cultura orçamentária e possui expertise para tal; não haver etapas formais para elaboração do sistema orçamentário na microempresa, sendo que na empresa de grande porte as etapas estão dispostas de maneira estruturada, além de outros elementos que diferem as empresas e que foram identificados na análise. Neste sentido, a principal contribuição do estudo foi demonstrar de que forma o orçamento pode ser encontrado nas empresas na prática, verificar qual a percepção das organizações referente à importância do sistema orçamentário, e identificar o quanto este influencia na sustentabilidade financeira, considerando o ponto de vista das empresas analisadas.

**Palavras-chave:** processo orçamentário, portes distintos, orçamento.

## ABSTRACT

This research has as its main theme the budgetary process and its importance for different company sizes. The objective is to verify how this process occurs in organizations of different sizes from the city of Florianópolis, in Santa Catarina. In order to achieve that objective, a literature review was conducted, exploring concepts as financial planning and budgetary planning, the characteristics of companies of different sizes, also about the budget in the perspective of different organization sizes, so then, a comparison of the budgetary process of the companies could be made. The analysis, conducted in a microenterprise and a large business, identified that the budgetary process occurs in different ways, because each company presents a reality regarding the use of the budget, due to issues such as the degree of experience with management, organizational structure, and the field of business in which they are inserted. In this context, it should be mentioned some aspects as the fact that the microenterprise does not have a budget model, while the large company adopts the forecast model; the decision-making process in the financial framework of the microenterprise has a top-down approach, while it is considered as u-planning for the large company; the first company does not have an structured financial planning and for the large enterprise the financial planning has a great importance, in conjunction with the budget, for the achievement of results and goals; the observation of the manager regarding the lack of information and experience as a costly feature of the current budget for the microenterprise, which differs from the large company, that since the foundation relies on a budgetary culture and that has the expertise required for this aim; there are no formal steps for the elaboration of the budgetary system in the microenterprise, however, in the large company the steps are arranged in a structured way, besides other elements that differ the companies and that were identified in the analysis. In this sense, the main contribution of the study was to demonstrate how the budget can be found in the companies in practice, also verify the organizations' perception regarding the importance of the budgetary system, and to identify how much influence it has on the financial sustainability, considering the point of view of the companies analyzed.

**Keywords:** budgetary process, different sizes, budget.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Modelos de orçamento.....	44
Quadro 2 - Processo decisório.....	45
Quadro 3 - Tempo de adoção do orçamento.....	46
Quadro 4 - Planejamento antes do orçamento.....	47
Quadro 5 - Influência do orçamento para melhorias na gestão financeira.....	48
Quadro 6 - Existência de planejamento financeiro estruturado.....	49
Quadro 7 - Influência do orçamento para a elaboração do planejamento financeiro.....	50
Quadro 8 - Impacto da prática orçamentária para a estratégia do negócio.....	51
Quadro 9 - Preparação para elaboração do orçamento.....	52
Quadro 10 - Processo de realização do orçamento.....	53
Quadro 11 - Organização das áreas para discussão e elaboração do orçamento.....	54
Quadro 12 - Determinação de recursos disponíveis para as áreas.....	54
Quadro 13 - Consenso e conflito quanto à necessidade de recursos.....	55
Quadro 14 - Etapas envolvidas na elaboração do orçamento.....	56
Quadro 15 - Ferramenta utilizada para controle das movimentações financeiras.....	57
Quadro 16 - Existência de avaliação e controle do processo orçamentário.....	58
Quadro 17 - Modificações e ajustes ao longo do período de vigência do orçamento.....	59
Quadro 18 - Aspectos considerados na decisão de realizar ajustes no orçamento.....	60
Quadro 19 - Elaboração de relatórios financeiros.....	60
Quadro 20 - O controle financeiro realizado e a obtenção de informações.....	61
Quadro 21 - Informações que o controle proporciona para a tomada de decisão financeira....	62
Quadro 22 - Vantagens e desvantagens do processo orçamentário.....	62
Quadro 23 - Etapa mais onerosa no processo.....	64
Quadro 24 - Relação custo-benefício do orçamento.....	65
Quadro 25 - Quadro geral da análise das empresas.....	68

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	12
<b>1.1 Contextualização e apresentação do problema</b> .....	12
<b>1.2 Objetivos</b> .....	15
1.2.1 Objetivo geral.....	15
1.2.2 Objetivos específicos.....	15
<b>1.3 Justificativa</b> .....	15
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	19
<b>2.1 Planejamento Financeiro</b> .....	19
<b>2.2 Orçamento</b> .....	21
2.2.1 Vantagens e limitações do orçamento.....	23
<b>2.3 Tipos de orçamento</b> .....	24
2.3.1 Orçamento Estático ou <i>Budget</i> .....	25
2.3.2 Orçamento Ajustado ou <i>Forecast</i> .....	25
2.3.3 Orçamento Flexível.....	25
2.3.4 Orçamento Contínuo ou <i>Rolling</i> .....	26
2.3.5 Orçamento Base Zero (OBZ).....	26
2.3.6 Orçamento Matricial.....	27
<b>2.4 Etapas do orçamento</b> .....	27
2.4.1 Preparação do orçamento.....	27
2.4.2 Elaboração do orçamento.....	29
2.4.3 Avaliação e controle do orçamento.....	32
<b>2.5 Características de empresas de diferentes portes</b> .....	33
<b>2.6 Orçamento em empresas de diferentes portes</b> .....	33
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	39
<b>3.1 Classificação da pesquisa</b> .....	39
<b>3.2 Procedimentos de coleta e análise de dados</b> .....	40
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	43
<b>4.1 Empresas pesquisadas</b> .....	43
4.1.1 Microempresa.....	43
4.1.2 Grande empresa.....	43
<b>4.2 Análise das entrevistas</b> .....	44

4.2.1 Modelos de orçamento.....	44
4.2.2 Processo decisório.....	45
4.2.3 Tempo de adoção do orçamento.....	46
4.2.4 Planejamento antes do orçamento.....	47
4.2.5 Influência do orçamento para melhorias na gestão financeira.....	48
4.2.6 Existência de planejamento financeiro estruturado.....	49
4.2.7 Influência do orçamento para a elaboração do planejamento financeiro.....	50
4.2.8 Impacto da prática orçamentária para a estratégia do negócio.....	51
4.2.9 Preparação para elaboração do orçamento.....	52
4.2.10 Processo de realização do orçamento.....	53
4.2.11 Organização das áreas para discussão e elaboração do orçamento.....	54
4.2.12 Determinação de recursos disponíveis para as áreas.....	54
4.2.13 Consenso e conflito quanto à necessidade de recursos.....	55
4.2.14 Etapas envolvidas na elaboração do orçamento.....	56
4.2.15 Ferramenta utilizada para controle das movimentações financeiras.....	57
4.2.16 Existência de avaliação e controle do processo orçamentário.....	57
4.2.17 Modificações e ajustes ao longo do período de vigência do orçamento.....	58
4.2.18 Aspectos considerados na decisão de realizar ajustes no orçamento.....	59
4.2.19 Elaboração de relatórios financeiros para apresentação dos resultados obtidos.....	60
4.2.20 O controle financeiro realizado e a obtenção de informações.....	61
4.2.21 Informações que o controle atual proporciona para a tomada de decisão financeira....	61
4.2.22 Vantagens e desvantagens do processo orçamentário.....	62
4.2.23 Etapa mais onerosa no processo.....	64
4.2.24 Relação custo-benefício do orçamento.....	65
<b>4.3 Comparação entre a microempresa e a grande empresa.....</b>	<b>66</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>72</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>75</b>
<b>APÊNDICE A.....</b>	<b>79</b>

## **1 INTRODUÇÃO**

Neste tópico será, inicialmente, realizada a contextualização e apresentação do problema. Posteriormente, serão apresentados os objetivos geral e específicos e a justificativa que permeará a importância e a relevância da presente pesquisa.

### **1.1 Contextualização e apresentação do problema**

A organização que deseja se manter no mercado deve estar preparada para enfrentar desafios. Segundo Lunkes (2003), o segredo para enfrentá-los seria desenvolver estratégias que apoiem a inovação e o crescimento em tempos de grande incerteza. Para isso, de acordo com o autor, é necessário tomar decisões com rapidez, ser mais flexível, conseguir responder rapidamente às novas necessidades dos clientes, além de estar bem preparado para antecipar as ameaças e oportunidades do ambiente. Ainda conforme o autor, para competir nesse ambiente é preciso contar com empregados e gestores talentosos que possam elaborar estratégias inovadoras.

Considerando esse cenário econômico mundial, Santos et al. (2008) apontam a necessidade de compreender que o sistema de gerenciamento de qualquer entidade requer a clara definição de seu processo de gestão, assim como a percepção da dinâmica de seus negócios. Nesse processo de autoconhecimento da organização, Santos et al. (2008) identificam que estão estabelecidos implícita ou explicitamente os diversos métodos e caminhos que a administração maior da organização estabelece para que objetivos e metas sejam atingidos. Ainda segundo os autores, esta etapa inicia-se na missão da empresa e no modelo de gestão, em que pode ser observado o conjunto de crenças e valores que devem nortear o comportamento dos gestores.

Neste sentido, o processo de gestão pode ser definido como o conjunto de procedimentos e determinações que os gestores identificam como necessários para impulsionar a empresa da atual situação à outra identificada como possível e desejada em um tempo futuro (SANTOS et al., 2008). Dessa maneira, os autores apontam que o planejamento é um instrumento que corrobora para identificar a situação futura que a empresa almeja alcançar, pois se trata da elaboração de um plano de ação baseado em metas e indicadores de desempenho.

Segundo Tavares (2000), a primeira fase do planejamento ocorreu na década de 50, nos Estados Unidos, e em seguida, na década de 60, no Brasil, o orçamento começou a ser uma

forma de representação do planejamento financeiro e passou a ter uma aceitação crescente. Lunkes (2010) aponta que nessa fase o planejamento financeiro e o orçamento confundiam-se, devido ao grau de alinhamento ser muito próximo, porém essa relação funcionava relativamente bem, e contava com o sistema contábil como base para sustentar as informações.

Tendo em vista esta interligação do planejamento financeiro com o orçamento, tem-se a necessidade de pontuar suas diferenças, bem como a maneira em que se complementam para dar sustentação ao processo de gestão financeira das empresas. O planejamento financeiro, para Groppelli e Nikbakht (2010), é o processo em que se calcula a quantidade de financiamento necessária para que seja possível dar continuidade às operações de uma organização e se decide quando e como a necessidade de capital será financiada. Partindo dessa premissa, os autores afirmam que sem uma política estruturada para prever e controlar as necessidades de financiamento, a empresa pode não ter fundos para cumprir com suas obrigações financeiras, causando falta de liquidez e, conseqüentemente, a falência (mesmo quando os ativos totais, incluindo ativos não líquidos, como estoques, instalações e equipamentos, forem maiores que os passivos). De acordo com Padua (2010, p.4-5), “o planejamento financeiro determina o melhor rumo para o desenvolvimento da organização de forma global evitando problemas através da elaboração de recursos alternativos, no caso de possíveis eventualidades”.

Identifica-se que o orçamento, como instrumento de gestão, tem grande influência dentro do processo de planejamento financeiro. De acordo com Frezatti (2009, p. 46), o orçamento é “mais do que uma simples estimativa, pois deve estar baseado no compromisso dos gestores em termos de metas a serem alcançadas”. Assim, Santos et al. (2008) definem que o orçamento empresarial expressa a quantificação do planejamento das atividades da empresa, desenvolvido de forma integrada sob os aspectos econômico-financeiros.

Neste sentido, fazer um planejamento orçamentário é uma necessidade diária das empresas atualmente, visto que a concorrência está cada vez mais acirrada e o mercado se tornou muito mais exigente (SILVA et al., 2010). Sendo assim, ainda de acordo com Silva et al. (2010), independente do porte da empresa o orçamento pode ser utilizado como um instrumento de grande relevância para a tomada de decisões, e por isso o acompanhamento de seu processo é tão importante quanto o seu planejamento, devendo o controle ser rigoroso e criterioso, mas ao mesmo tempo flexível, devido às constantes mudanças do ambiente.

Quanto às empresas de pequeno porte e o processo orçamentário, Deboletto et al. (2013) verificam que existe a necessidade de um controle eficaz em seu gerenciamento, para que seja possível gerar resultados satisfatórios em todos seus processos, considerando que empresas deste porte necessitam ainda mais de processos firmes e precisos, quando se trata da perspectiva

econômico-financeira. Apesar desta necessidade, o planejamento continua sendo pouco explorado por organizações na classificação de micro e pequenas empresas, onde pesquisas apontam que a alta taxa de mortalidade desse tipo de negócio é causada pela falta de ferramentas de gestão (PONTES, 2013).

Dessa forma, verifica-se que o custo gerado pela falta de planejamento financeiro para as pequenas empresas acaba por ser altíssimo, e que este tipo de planejamento, assim como o orçamento operacional, passa a ser fundamental para a microempresa, visto que significa, para qualquer tipo de negócio, uma nova e mais clara visão da própria organização (BOMFIM, 2007). Segundo Padua (2010), pode-se afirmar que o orçamento é a síntese da estratégia da empresa, trazendo como vantagens a delimitação de metas específicas de produção, distribuição e vendas, além da capacidade de planejar o futuro, exibir possíveis problemas ou erros, e fixar metas para a futura avaliação de desempenho obtido. Ainda, estes podem ter como base modelos diferenciados e complexos, variando de acordo com o tipo de empresa.

Corroborando com esta ideia, Lunkes et al. (2014) esclarecem que o tamanho e a complexidade das operações das empresas geralmente influenciam o modo como o orçamento deve ser utilizado. Os autores trazem exemplos mencionados por Joshi, Al-Mudhaki e Bremser (2003), de empresas como General Motors, Philips, Unilever e Texas Instruments, que necessitam de sistemas orçamentários mais complexos do que organizações de pequeno e médio porte.

Dessa maneira, visa-se identificar como ocorre na prática o processo orçamentário para empresas de diferentes portes, considerando que a literatura aponta diferenças quanto à forma de utilizar o orçamento dependendo da estrutura do negócio e em relação à percepção de importância desta ferramenta por parte dos gestores.

Além dos estudos que vêm sendo realizados a fim de compreender como se dá o processo orçamentário nas empresas, verifica-se a importância de através deste estudo poder trazer a perspectiva das diferentes estruturas organizacionais e o quanto isto impacta na prática orçamentária. Sendo assim, busca-se apresentar novas análises e resultados que irão possibilitar um maior aprofundamento sobre a temática.

Assim, conforme o contexto apresentado, tem-se a seguinte pergunta de pesquisa:

**Como ocorre na prática o processo orçamentário em empresas de diferentes portes?**

## **1.2 Objetivos**

Neste tópico será apresentado o objetivo geral, assim como, os objetivos específicos, os quais balizarão a presente pesquisa.

### **1.2.1 Objetivo geral**

Verificar na prática como ocorre o processo orçamentário em duas empresas de diferentes portes na cidade de Florianópolis-SC.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- a) Verificar os tipos de orçamento adotados;
- b) Analisar como ocorre o processo de preparação do orçamento;
- c) Identificar as etapas de elaboração do orçamento;
- d) Constatar como funciona a avaliação e o controle do orçamento utilizado;
- e) Comparar o processo orçamentário de empresas de diferentes portes.

## **1.3 Justificativa**

A relevância do tema na atualidade se deve ao grau de complexidade e concorrência dos mercados, e do aumento no foco em inovação e tecnologia, exigindo cada vez mais preparo das empresas quanto ao seu planejamento financeiro. Além da importância de contar com um instrumento de controle como o orçamento, considerando a necessidade de gerenciar recursos de forma estratégica, definir as prioridades do negócio e procurar realizar investimentos com retorno elevado. Assim, julga-se relevante demonstrar a importância da relação que existe entre planejamento e orçamento, bem como de reconhecer o valor da prática orçamentária para a gestão eficiente de um negócio, independente de seu porte.

De acordo com Oliveira (2010), identifica-se no Brasil um grande índice de mortalidade de empresas com pouco tempo de funcionamento, sendo a deficiência no planejamento uma das principais causas. O autor afirma que é preciso então considerar que a missão e os objetivos econômicos estão diretamente relacionados com a sobrevivência das empresas no atual ambiente competitivo, onde os gestores são responsáveis por produzir informações relevantes sobre os estados futuros desejados.

Complementando tal posicionamento, em relação ao fechamento precoce das empresas, uma pesquisa realizada pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) entre julho e agosto de 2016 com duas mil e seis empresas criadas nos anos de 2011 e 2012, apontou que a taxa de sobrevivência de até 2 anos das microempresas constituídas no ano de 2012 foi de apenas 55% e que estas constituem o grupo que tem maior peso no fechamento dos pequenos negócios, seja pelo elevado número de empresas deste porte incluídas neste grupo, seja porque é o segmento com maior taxa de mortalidade (SEBRAE, 2016).

Com esta pesquisa do SEBRAE, em relação às empresas que encerraram as atividades, verificou-se que a maioria dos empresários apresentaram características como pouca experiência no ramo, decidiram abrir o negócio por necessidade e/ou exigência de cliente/fornecedor, tiveram pouco tempo para planejar o negócio, não conseguiram negociar com fornecedores e com bancos para empréstimos, não aperfeiçoaram seus produtos/serviços, não investiram na capacitação da mão-de-obra, inovaram menos, não faziam o acompanhamento rigoroso de receitas e despesas, não diferenciaram seus produtos e não investiram na sua própria capacitação em gestão empresarial (SEBRAE, 2016). Destes aspectos, destaca-se que o acompanhamento de receitas e despesas foi considerado uma das causas para o fechamento, o que indica que ter uma gestão financeira eficiente e contar com ferramentas como o orçamento é de grande importância para o sucesso de um negócio.

Ainda, com base em pesquisa do SEBRAE realizada em 2014, tem-se que grande parte do fechamento das empresas foi atribuído ao fato de que mais da metade não realizou o planejamento de itens básicos para o início das atividades, metade não definiram estratégia para evitar desperdícios e não determinaram o valor do lucro pretendido, e 42% não calcularam o nível de vendas para cobrir custos e gerar o lucro esperado (SEBRAE, 2014). Isto demonstra um elevado grau de despreparo em termos de planejamento e gestão financeira.

Neste sentido, planejar, executar e controlar torna-se fundamental no ambiente empresarial, no entanto, formular estratégias realistas para alcançar os objetivos de curto e longo prazo tem se constituído em ações de pouca compreensão pelos gestores. Ademais, mensurar quantitativamente significa medir e avaliar com rigor a quantidade ou o valor de alguma coisa, e o orçamento empresarial exerce esse papel ao quantificar as metas estabelecidas, e por isso trata-se de um instrumento de mensuração quantitativa do planejamento, sendo uma ferramenta bastante relevante para o planejamento financeiro como um todo (OLIVEIRA, 2010).

Sendo assim, esta pesquisa busca trazer a reflexão sobre a importância do orçamento, visto que de acordo com Lima (2015), este, quando desenvolvido corretamente, torna-se uma

ferramenta de auxílio na gestão mesmo com as dificuldades encontradas na implantação e utilização, pois pode ser um diferencial para a sobrevivência e crescimento das empresas, principalmente para as empresas de menor porte.

Dessa forma, o orçamento, para Lima (2015), é visto como uma ferramenta de planejamento, controle de metas e objetivos financeiros, e que na etapa de planejamento, materializa os planos sob a forma de valores; quanto ao aspecto de controle, fornece medidas para avaliar a performance da empresa e o acompanhamento da estratégia, de maneira que seja possível verificar o grau de êxito, assim como as ações corretivas necessárias; e no aspecto da execução, contribui para assegurar a eficácia da organização e a difusão dos planos, sendo fundamental para a coordenação e alinhamento dos processos, e também um instrumento de motivação e avaliação dos gestores e funcionários. Desse modo, a cultura orçamentária é importante para a manutenção do desempenho da organização, sendo considerada necessária desde o momento da criação de um negócio.

Ainda, este estudo também se justifica pela existência de um número pequeno de pesquisas acerca das práticas orçamentárias adotadas para uma gestão eficiente em diferentes portes de organizações. Lunkes et al. (2014) afirmam que existem estudos realizados em diferentes países que verificam as principais práticas do orçamento utilizadas por empresas, devido sua importância para a gestão. Porém, no Brasil, faltam estudos empíricos nessa área e, principalmente, pesquisas que identifiquem efetivamente um panorama das práticas de orçamento utilizadas por empresas no contexto nacional. Neste sentido, o estudo busca demonstrar um pouco de como o orçamento ocorre na prática para empresas neste contexto, especificamente localizadas na cidade de Florianópolis, em Santa Catarina.

Quanto à escolha por analisar organizações de portes distintos, julga-se importante pela necessidade de conhecer a realidade de empresas com estruturas diferentes, em relação ao controle financeiro exercido, e verificar como o aspecto estrutural pode impactar no processo orçamentário em termos de planejamento e recursos. Sendo assim, procura-se identificar como este aspecto ocorre em uma microempresa e uma grande empresa, pois tratam-se de formas distintas de atuação, em que é possível compreender melhor como a disposição de pessoal, recursos, tecnologia e capacidade para investimentos pode interferir no processo orçamentário e no modo como ele é realizado.

A ideia de trazer a perspectiva de uma microempresa parte também do princípio de que este tipo de negócio é capaz de adotar o orçamento, mesmo que com suas particularidades, e que trazer esta discussão é fundamental para que novos estudos possam surgir, considerando que muitos já trazem a perspectiva das organizações de maior porte e sua capacidade para adotar

o orçamento. Neste sentido, percebe-se com base em Welsch (2010), que é comum afirmarem que o orçamento só é aplicável em organizações grandes e complexas, mas que este pode ser adaptado a qualquer tipo de organização, e geralmente pode ser aplicado independentemente das condições em que a empresa se encontra.

O fato de uma empresa possuir certas condições ou problemas, conforme Welsch (2010), é um bom motivo para se adotar práticas orçamentárias. No entanto, é necessário considerar que empresas de tipos diferentes possuem necessidades distintas, então o orçamento deve ser adaptado ao meio em que será inserido (WELSCH, 2010). Tendo isso em vista, procura-se entender com o estudo como essas necessidades distintas impactam no processo orçamentário da microempresa e da empresa de grande porte.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com o intuito de fundamentar tecnicamente a presente pesquisa, tem-se uma revisão de literatura, visando abordar as principais teorias para compreensão acerca da gestão financeira e do processo orçamentário, de maneira a dar suporte ao desenvolvimento do estudo. Assim, inicialmente neste tópico, discute-se sobre planejamento financeiro, em seguida trata-se do orçamento, suas vantagens e limitações, os tipos de orçamento mais discutidos, as etapas do processo orçamentário, as características de empresas de portes diferentes, e por último, sobre o orçamento na perspectiva de portes distintos.

### 2.1 Planejamento Financeiro

O planejamento financeiro, de acordo com Ross, Westerfield e Jaffe (2011), tem por objetivo a definição do método pelo qual as metas financeiras deverão ser atingidas e, para isso, conta com as dimensões de prazo e nível de agregação. O processo de agregação se refere a soma das propostas de investimento de cada unidade operacional que passam a ser tratadas como um grande projeto. Sendo assim, os planos financeiros são elaborados com base na análise de orçamento de capital dos projetos a serem desenvolvidos pela empresa (ROSS; WESTERFIELD; JAFFE, 2011).

Segundo Ross, Westerfield e Jaffe (2011), da mesma forma que as empresas se diferenciam em termos de tamanho e produtos, estas também apresentam diferenças quanto ao plano financeiro. No entanto, os autores apontam alguns aspectos em comum:

- Previsão de vendas: todos os planos financeiros exigem a previsão de quantidades a serem vendidas.
- Demonstrações projetadas: o plano financeiro deve conter projeções de balanço, demonstração de resultado e demonstração de origens e aplicações.
- Necessidades de ativos: o plano deve descrever os gastos de capital projetados, assim como discutir as aplicações propostas de capital de giro líquido.
- Necessidades de financiamento: o plano deve apresentar uma seção tratando de esquemas de financiamento, onde será discutido a política de dividendos e a política de endividamentos.
- Premissas econômicas: deve relatar explicitamente o ambiente econômico que a empresa espera estar inserida durante o período de vigência do planejamento, sendo

importante apresentar dados concretos, como por exemplo a taxa de juros a ser considerada no período.

Já na visão de Assaf Neto e Lima (2011), o planejamento financeiro visa evidenciar as necessidades de crescimento da empresa e identificar possíveis dificuldades e desajustes futuros. Segundo os autores, através deste planejamento, o administrador financeiro consegue determinar quais são os ativos mais rentáveis e relacionados com os negócios da organização, de modo a obter uma rentabilidade mais adequada em relação aos investimentos.

Em relação à função do planejamento financeiro, Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2005) afirmam que é através deste planejamento que os resultados dos objetivos e das decisões presentes no planejamento geral da empresa são avaliados, indicando a viabilidade de sua implementação, ou não, de acordo com os recursos financeiros disponíveis.

De acordo com Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2005), o planejamento financeiro é considerado uma ferramenta de controle que visa identificar se as projeções e objetivos estabelecidos estão sendo atingidos, e por consequência permite a análise de desempenho de produtos e áreas da empresa, contribuindo para o processo de identificação de ações corretivas e de mudanças necessárias.

Para Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2005), as projeções presentes no planejamento financeiro devem ser distribuídas e detalhadas com base no tempo. Assim, tem-se os planos financeiros de curto e longo prazo. Quanto ao plano financeiro de curto prazo, pode-se afirmar, conforme os autores, que as atividades desenvolvidas para este plano tem por objetivo preparar quatro demonstrativos financeiros, o orçamento de capital ou de investimentos, a projeção do fluxo de caixa ou orçamento de caixa, a demonstração de resultados projetada ou orçamento operacional e os balanços patrimoniais projetados, que devem passar por uma análise de viabilidade, cujo objetivo é demonstrar se o planejamento da empresa irá melhorar ou não a situação econômico-financeira atual. Ao serem aprovados, os demonstrativos começam a fazer parte dos objetivos financeiros da empresa e também são utilizados no processo de implementação, planejamento e controle do planejamento financeiro.

No que diz respeito ao planejamento financeiro de longo prazo, verifica-se que este está vinculado ao plano estratégico da empresa e, conforme Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2005), traduz os resultados para períodos superiores a um ano, podendo ser de dois a cinco anos ou até mais, dependendo das estratégias e objetivos da organização. Em relação ao conteúdo do plano, os autores trazem as diretrizes e objetivos de crescimento relacionados aos investimentos de capital e expansão de mercados e produtos, abrangendo investimentos em pesquisa e desenvolvimento e a definição das fontes de financiamento necessárias. Por fim, o plano é

composto pelo orçamento de capital, os lucros futuros e a projeção da geração de recursos financeiros.

O sistema de planejamento financeiro, conjuntamente com o orçamento, tem por característica a utilização da técnica de projeções, que procura orientar a direção da empresa quanto à tomada de decisão (ZDANOWICZ, 1995). Assim, conforme o autor, este sistema e o orçamento são necessários para que a empresa consiga visualizar, de maneira antecipada, as atividades que deverão ser desenvolvidas no período projetado, e o caminho a ser percorrido pela mesma.

Sendo assim, Zdanowicz (1995) aponta que o sistema de planejamento financeiro e o orçamento são fundamentais, considerando que as organizações costumam defrontar-se com dificuldades financeiras em seus variados níveis de atuação, o que exige atenção especial por parte dos gerentes, com relação ao planejamento e ao controle orçamentários, visto que o fluxo de informações deve estar sempre atualizado e fluindo para a cúpula diretiva.

Além disso, as empresas devem estar em constante adaptação, devido à competitividade, aos avanços tecnológicos, à dinâmica dos negócios na economia mundial e à necessidade de apresentar um desempenho superior à média da concorrência, que fazem com que seja fundamental planejar a integração e o inter-relacionamento entre as áreas da organização. Ainda, verifica-se de acordo com Zdanowicz (1995), que as decisões importantes, quando estão embasadas no planejamento e controle financeiros, têm grande possibilidade de serem eficazes e decisivas para o futuro da organização.

## **2.2 Orçamento**

Para Brookson (2000), o orçamento é um plano financeiro de atividades futuras e é essencial para o planejamento e controle de uma empresa. O orçamento precisa conter, além das entradas e saídas de dinheiro, os planos da empresa para seus ativos e passivos e as estimativas para entradas e saídas de caixa (BROOKSON, 2000).

Segundo Brookson (2000), os orçamentos auxiliam na coordenação das ações dos líderes de diferentes áreas e lhe conferem autoridade para fazer despesas, visto que estas já se encontram previstas para o exercício; além de fornecerem metas claras de receitas, considerando que contam com uma previsão de entradas de caixa; permitirem uma avaliação confiável do desempenho real da organização e o controle das ações no sentido de orientá-las para os objetivos traçados; e representarem uma forma de demonstrar a situação financeira da empresa para *stakeholders*, como bancos, fornecedores, funcionários, clientes e sócios.

De acordo com Santos et al. (2008), o orçamento é um instrumento de gestão importante porque é empregado na fixação de metas quantitativas de receitas, ganhos, despesas e perdas, assim como fluxos futuros de caixa e patrimônio da empresa. Tendo isso em vista, os autores afirmam que a realização do orçamento empresarial envolve a criação de um modelo capaz de projetar o futuro da empresa em termos de resultados, considerando as informações pretéritas e se baseando em mudanças recentes do cenário econômico ou até mesmo na estrutura do negócio.

Logo, o orçamento, conforme Frezatti (2009), pode ser considerado o plano financeiro necessário para a implementação da estratégia da empresa para determinado período, que contém as prioridades da organização e proporciona condições de avaliação do desempenho das áreas e de seus gestores. Sendo assim, Frezatti (2009) afirma que este surge como sequência à realização do plano estratégico, pois permite identificar e focar num horizonte menor e nas ações mais importantes de um exercício fiscal. Consequentemente, é considerado pelo autor como sendo um dos pilares da gestão, fundamental para o *accountability*, ou seja, a necessidade de prestação de contas das atividades dos gestores.

Corroborando com essa ideia, Santos et al. (2008) afirmam que um sistema orçamentário completo é aquele em que todas as atividades da empresa são contempladas no planejamento orçamentário e, existe um controle eficiente com relação ao valor orçado e o que está sendo executado, permitindo identificar desvios e efetuar correções no tempo certo para que isso não afete o desempenho do negócio.

Segundo Frezatti (2009), o orçamento pode ser desenvolvido de várias maneiras no que diz respeito à participação nas decisões estruturais: *top-down*, de cima da hierarquia organizacional para baixo; *bottom-up*, fluindo de baixo para cima da pirâmide; ou a mistura dessas abordagens, conhecida como *u-planning*. A estrutura mais frequente é a *top-down*, por questões como a praticidade e o tempo envolvido (FREZATTI, 2009).

Corroborando com esta definição, Suave et al. (2013) aponta que “no método *top-down*, o orçamento é elaborado pela alta administração e imposto aos demais membros da organização”, enquanto que no *bottom-up* “o orçamento é elaborado pelos centros ou departamentos responsáveis e encaminhado a alta administração para a aprovação” (SUAVE, et al. 2013, p. 03). Quanto ao método *u-planning* ou combinação, tem-se que o orçamento é elaborado por meio de um processo interativo entre as áreas responsáveis e a alta administração (SUAVE, et al. 2013).

O envolvimento dos gestores é considerado fundamental na tomada de decisão, conforme Padoveze e Taranto (2009), no entanto, os autores afirmam que ter apenas a

participação dos gestores em um sistema orçamentário (modelo *top-down*) não é recomendável, visto que se trata de um modelo ditatorial. Para os autores, sistemas com essa metodologia podem até funcionar em algumas situações, mas não possibilitam a construção de uma cultura orçamentária adequada (PADOVEZE; TARANTO, 2009).

Dessa forma, o envolvimento de todos no processo é considerado por Lunkes (2003) um dos aspectos-chave para o sucesso do orçamento. Para o autor, os funcionários precisam ser identificados como fatores críticos de sucesso, pois, sem eles, não há informações precisas sobre o desempenho da empresa e os objetivos não são transformados em ações. Assim, este afirma que os mesmos devem ser responsáveis, juntamente com os gestores, pela definição das metas de desempenho, e por isso são participantes ativos na gestão. Desse modo, o autor verifica que é preciso explorar a ideia de um orçamento participativo, em que “os colaboradores ajudam no desenvolvimento e alinhamento das metas, comunicando assim um senso de responsabilidade a todos”, além de ser um espaço para promover a criatividade (LUNKES, 2003; p. 116).

### 2.2.1 Vantagens e limitações do orçamento

O sistema orçamentário, entendido por Sanvicente e Santos (2010) como um plano que abrange todo o conjunto de operações anuais de uma empresa, através da formalização do desempenho destas funções administrativas gerais, pode resultar em inúmeras vantagens, de acordo com os autores, são estas:

- a) A existência e a utilização do sistema exige que sejam concretamente fixados objetivos e políticas para a empresa e suas unidades, além de introduzir o hábito de uma análise prévia dos fatores envolvidos antes da tomada de decisões importantes, e obrigar que a administração da empresa dedique a atenção necessária aos efeitos que podem surgir devido à presença de novas condições externas.
- b) Através da integração de diversos orçamentos parciais em um orçamento global, é possível fazer com que todos os membros da administração realizem planos considerando o planejamento de outras áreas da empresa, o que aumenta o grau de participação das áreas na fixação de objetivos.
- c) Exige que os administradores quantifiquem e registrem as atividades pelas quais são responsáveis, bem como os prazos para a realização, ao invés de se limitarem a atingir metas vagas e imprecisas.
- d) Permite a identificação de pontos de eficiência e ineficiência no desempenho das unidades da empresa e acompanhar o progresso em relação a consecução dos objetivos

gerais e parciais da empresa.

- e) A preparação de um orçamento para toda a empresa possibilita melhorias em termos da utilização dos recursos disponíveis e o ajuste destes às atividades consideradas como prioritárias, para que os objetivos possam ser alcançados de maneira eficiente.

No entanto, conforme Sanvicente e Santos (2010), apesar das vantagens do uso de um sistema de planejamento e controle orçamentário para a empresa, seus administradores, funcionários, fornecedores e clientes, existem alguns obstáculos:

- a) Por se tratar de estimativas, os dados presentes no orçamento estão sujeitos a erros, devido à incerteza inerente ao ramo de atuação da empresa. Entretanto, considera-se mais adequado planejar apesar dos erros que possam ocorrer do que não se preparar para o futuro.
- b) O orçamento ajusta-se melhor a um estilo de administração que permite maior participação, o que muitas vezes pode não ser aceito por algumas empresas, principalmente as de caráter autoritário. Neste caso, não é recomendado o emprego desta técnica, pois sem a delegação de responsabilidade e autoridade, a mesma se torna um exercício dispendioso, além de não conseguir fazer com que haja uma administração mais racional dos recursos disponíveis.

Para Frezatti (2009), uma das limitações do orçamento é que este é visto muitas vezes por autores e empresas como um instrumento custoso, cuja elaboração e revisão necessitam de um tempo considerável, o que muitas vezes dificulta a adoção deste método. No entanto, o autor discorda deste posicionamento, pois acredita que o benefício da utilização do orçamento deve ser analisado tanto do ponto de vista de quanto se ganha com a sua adoção, como de quanto custaria não ter um sistema orçamentário. Além disso, argumenta que o tempo e os recursos necessários para desenvolvê-lo, dependendo da complexidade da organização, podem ser otimizados se o planejamento e os compromissos forem priorizados.

### **2.3 Tipos de orçamento**

A seguir serão apresentados os seguintes modelos de orçamento que podem ser utilizados pelas organizações: Estático ou *Budget*, Ajustado ou *Forecast*, Flexível, Contínuo ou *Rolling*, Base Zero (OBZ) e Matricial.

### 2.3.1 Orçamento Estático ou *Budget*

Segundo Padoveze e Taranto (2009), o orçamento estático ou também denominado de *budget* é o orçamento mais utilizado pelas organizações, no qual o volume de vendas é fixado para assim determinar os volumes de atividades e setores da empresa. O orçamento estático possui dados que são fixados para o próximo exercício e que não podem ser alterados e, caso haja variações entre o valor orçado e o real, os gestores responsáveis pelo orçamento devem justificá-las (PADOVEZE; TARANTO, 2009).

### 2.3.2 Orçamento Ajustado ou *Forecast*

O orçamento ajustado ou *forecast*, segundo Padoveze e Taranto (2009), é a primeira variação do orçamento estático e tem como objetivo oferecer a possibilidade de alteração no orçamento original quando ocorre uma mudança significativa na previsão de uma variável fundamental. Não existe um padrão de quantas vezes o orçamento original pode ser ajustado, mas há uma regra geral, que diz que ajustes só deverão ser feitos quando as variações forem realmente significativas e no momento em que forem impactar de fato os resultados da empresa (PADOVEZE; TARANTO, 2009).

### 2.3.3 Orçamento Flexível

De acordo com Padoveze e Taranto (2009), o orçamento flexível parte do princípio de que o orçamento de vendas depende de uma previsão de quantidade e que esses valores não devem ser fixados, pois é normal fazer alterações no volume das operações. A elaboração desse tipo de orçamento tem como principal ponto a distinção entre custos fixos e variáveis, onde os fixos recebem o tratamento orçamentário tradicional e os variáveis seguem o volume de vendas (PADOVEZE; TARANTO, 2009).

Para atingir os objetivos traçados em um orçamento flexível, segundo Lunkes (2010), as empresas devem reunir os esforços de todos os seus colaboradores, pois a flexibilização dobra a responsabilidade de cada um sobre a decisão de mudanças no orçamento. Esse tipo de orçamento permite identificar de onde vêm as diferenças entre o que foi previsto e o que foi realizado, e é preciso ter certeza das causas dessas variações para se tomar decisões acertadas e corrigir tais distorções (LUNKES, 2010).

### 2.3.4 Orçamento Contínuo ou *Rolling*

Conforme Lunkes (2010, p.75), “o orçamento contínuo é baseado em um prazo movente que se estende em função de um período fixo”. Quando um período termina, este é revisado e reprojetoado ao final do ciclo, podendo essa revisão ser realizada por mês, trimestre ou semestre, dependendo da necessidade do negócio (LUNKES, 2010).

De acordo com Padoveze e Taranto (2009), conforme passa um mês ou trimestre, esses períodos são excluídos do período orçamentário, e o mês ou trimestre seguintes são acrescentados ao orçamento. Com isso, é orçado e projetado um período futuro, adotando uma quantidade futura igual de períodos, baseando-se no modelo conhecido como *rolling budget*, que de acordo com os autores, permite à organização visualizar um horizonte de 12 meses quanto às suas operações futuras, entretanto, exige tempo da organização por sempre ocorrer a realização constante de orçamentos.

Além do *rolling budget*, Padoveze e Taranto (2009) afirmam que o orçamento contínuo é aplicado também ao modelo *rolling forecast*, sendo ambos os modelos caracterizados por tornarem o orçamento mais flexível. Contudo, pode-se apontar, de acordo com os autores, que o *rolling forecast* se caracteriza pelo ajuste contínuo do orçamento, alterando o orçamento base de forma periódica e sendo considerado válido por se tratar de um método de planejamento contínuo, mas que não visa o comprometimento dos gestores no sentido de justificar as variações ocorridas ao longo do processo orçamentário.

### 2.3.5 Orçamento Base Zero (OBZ)

De acordo com Padoveze e Taranto (2009), o OBZ é considerado o principal conceito de orçamento, sendo mais rígido no processo de planejamento e controle orçamentário e exigindo que cada administrador justifique seu pedido de verba detalhadamente. O OBZ rejeita a visão tradicional do orçamento, que leva em consideração dados do passado, e projeta tudo como se estivesse sendo elaborado pela primeira vez (LUNKES, 2010).

Para Schmidt, Santos e Pinheiro (2007), uma das diferenças entre o OBZ e outros sistemas orçamentários seria que a análise inicia de baixo para cima da estrutura organizacional, o que permite um acesso a informações mais detalhadas e, conseqüentemente, uma análise mais crítica dos gastos. O OBZ permite que seja feita uma exploração detalhada em cada área da empresa para encontrar possíveis meios de reduzir custos e também elimina a proteção dos administradores, verificando se as atividades estão alcançando os objetivos e se estão sendo

bem executadas (PADOVEZE; TARANTO, 2009).

### 2.3.6 Orçamento Matricial

O orçamento matricial é considerado por Santos et al. (2008) como sendo um método de gestão ideal para empresas dispostas a gerenciar diariamente seus custos. Devido ao fato da maioria das empresas, principalmente as de pequeno e médio porte, segundo os autores, não possuírem a prática de elaborar um planejamento e controle a longo prazo, estas têm suas atividades desenvolvidas de acordo com as necessidades de mercado, o que muitas vezes acarreta no aumento de despesas com o intuito de dar suporte a essas novas atividades. Sendo assim, para Santos et al. (2008), com este método de orçamento é possível avaliar a necessidade de se ter determinadas despesas ao verificar se estão relacionadas com o ramo de atuação da empresa ou não, visando a redução de custos das áreas.

O objetivo principal da elaboração deste tipo de orçamento, conforme Santos et al. (2008), é de fazer com que a empresa gaste menos recursos e faça mais no período seguinte, em comparação com o período atual. Dessa maneira, enquanto que no orçamento tradicional geralmente ocorre aumento nos valores para o ano seguinte, no orçamento matricial tem-se a redução de alguns valores, desde que no mínimo permaneça a mesma satisfação do cliente e remuneração ao acionista, preços competitivos e produtos e serviços diferenciados. No entanto, para que seja possível adotar o orçamento matricial, Santos et al. (2008) afirmam que é preciso realizar uma descrição detalhada das atividades para que possam ser executadas com menor custo e na medida e tempo certos.

## 2.4 Etapas do orçamento

Segundo Brookson (2000), é preciso incluir no modelo orçamentário de uma empresa três tipos básicos de tarefas: preparar o orçamento, elaborá-lo, e por fim, monitorá-lo. Dessa forma, estas etapas estão divididas conforme segue. Ainda, destaca-se também a visão de alguns autores que corroboram para um melhor entendimento do processo orçamentário.

### 2.4.1 Preparação do orçamento

Na fase de preparação do orçamento, Brookson (2000) afirma que é necessário estabelecer uma estratégia clara e objetiva, e que para isso é preciso analisar os departamentos

da empresa, verificando quais são os aspectos que afetam a capacidade de atender às necessidades dos clientes, podendo aplicar métodos como o da matriz SWOT, constituída de elementos como os pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças dos setores da organização.

A partir desta análise, Brookson (2000) sugere que se planeje o futuro do departamento estabelecendo os objetivos que irão nortear as atividades, considerando aqueles objetivos definidos no planejamento estratégico, cuja estrutura baseia-se nos principais planos comerciais e financeiros a longo prazo. Em seguida, faz-se necessário definir os objetivos comerciais do departamento, sendo alguns mais gerais e outros voltados para preocupações específicas como as de marketing e finanças. Após a definição destes objetivos, deve-se estabelecer as metas financeiras, que para Brookson (2000) é um processo que está relacionado com a conversão dos objetivos do departamento para um orçamento financeiro formal, considerando elementos como produção, vendas, marketing, aquisições, pessoal e administração, expressando as metas através de previsões de lucros e perdas, balanços e fluxo de caixa para todo o exercício do orçamento.

De acordo com Santos et al. (2008), na fase de preparação do orçamento são definidas as premissas orçamentárias, como a remuneração de acionistas, o cenário econômico previsto para o curto e longo prazo, os principais indicadores financeiros a serem alcançados pela empresa, as políticas do negócio como um todo, e as metas em termos de investimentos, receitas, ganhos, despesas e perdas.

Segundo Padoveze e Taranto (2009), as etapas de preparação do plano orçamentário como um todo podem ser sintetizadas em: estabelecer a missão e os objetivos corporativos, estruturar as premissas ambientais e, a partir delas, determinar o fator limitante (geralmente as vendas).

Para que o orçamento possa ser organizado de maneira eficiente, este deve seguir um formato padronizado, de acordo com Brookson (2000). Desse modo, tem-se o manual do orçamento, cujo papel é facilitar o desenvolvimento deste documento e estabelecer um padrão para a sua realização. Segundo o autor, um bom manual deve incluir uma introdução que destaque a importância do orçamento, um cronograma do processo orçamentário, as regras básicas a serem seguidas por todos os gerentes em seus orçamentos, cópias de planilhas orçamentárias com instruções de como preenchê-las, organograma com os responsáveis por cada orçamento, códigos das contas departamentais e as pessoas que podem ajudar a solucionar problemas de nível orçamentário.

Outro aspecto que contribui para a padronização, conforme Brookson (2000), é a utilização de um comitê de orçamento, formado por representantes de diversos departamentos

da empresa para monitorar o progresso das atividades orçamentárias. Para Brookson (2000), o comitê deve definir aspectos gerais do manual de orçamento, revisar os orçamentos departamentais com base na análise de previsões orçamentárias, preparar o orçamento geral, solucionar problemas e garantir que o processo seja executado de maneira eficiente e respeitando os prazos.

De acordo com Santos et al. (2008), o comitê de planejamento orçamentário é o responsável pelo estudo, análise e tomadas de decisões quanto ao impacto causado pelas mudanças ocorridas no mercado. Assim, os fatores macroeconômicos como a concorrência, inflação prevista, políticas do governo, crescimento da economia e evoluções do setor em que a empresa está inserida, interferem nas ações do comitê.

#### 2.4.2 Elaboração do orçamento

Na elaboração do orçamento, Brookson (2000) afirma que reunir informações sobre possíveis influências internas e externas à empresa é essencial para identificar os fatores que podem limitar a atividade e o desempenho da empresa. De acordo com o autor, as principais influências externas que podem impactar o orçamento se enquadram em áreas como a economia, população e mão de obra, governo e legislação, e relações com clientes, concorrentes e fornecedores. Já as influências internas podem ser compreendidas por fatores comerciais como produtos e serviços, fatores de alto nível como diretores e acionistas, e disponibilidade de recursos. Ainda, segundo Brookson (2000), neste processo de montagem, é necessário avaliar os fatores limitantes no orçamento, como vendas ou capacidade de produção, limitações do mercado, escassez ou irregularidade de matérias-primas, e restrições de patrimônio e instalações.

Em seguida, Brookson (2000) sugere que seja feita uma previsão de receitas, dividindo a receita em subgrupos, como tipo de produto e segmento de mercado, de forma a conseguir análises e discussões mais eficientes. De acordo com o autor, os valores das receitas costumam ser baseados no que ocorreu no ano anterior, mas é preciso verificar com a área de vendas estes valores com base no histórico de clientes e no que está acontecendo no momento nesta área.

Outro ponto importante, conforme Brookson (2000), é estimar as épocas das receitas para ter um controle em relação às datas de pagamento de despesas e as datas de entrada de receitas, de modo que a empresa sempre tenha caixa para manter suas atividades. Para isso, é necessário estar em constante contato com a contabilidade para obter informações referentes às tendências de pagamento dos clientes e sobre suas condições financeiras atuais e futuras de

realizar os pagamentos (BROOKSON, 2000).

Logo, tem-se a necessidade de prever as despesas quanto aos seus tipos e valores, sendo os tipos classificados por Brookson (2000) como os custos correntes específicos (gerados por determinados produtos e serviços) e custos correntes compartilhados (gerados pela empresa como um todo), custos pré-operacionais (resultantes de novas operações) e custos de capital. Após definir os tipos, estima-se os valores das despesas, sendo necessário, conforme Brookson (2000), um levantamento das quantidades e preços dos itens a serem adquiridos e de todos os custos possíveis, assim como a verificação das despesas do ano anterior que ainda não foram liquidadas para evitar que não façam parte dos custos do orçamento atual.

Em seguida, de acordo com Brookson (2000), deve-se estimar as épocas das despesas, por ser um fator que afeta o fluxo de caixa da empresa, tornando essencial as consultas ao departamento de compras para obter informações acerca das negociações de prazos de pagamento aos fornecedores e verificar as taxas de juros e a inflação para o período.

Para Brookson (2000), além de classificar as despesas, é necessário realizar a classificação dos custos da empresa, dividindo-os em custos fixos e variáveis e custos diretos e indiretos. Em relação à divisão entre custos fixos e variáveis, o autor afirma que é preciso avaliar os custos conforme estes se relacionam com o volume de vendas. Os fixos são aqueles que não se alteram em função da variação de vendas, como os custos das áreas financeira e administrativa, os de aluguel e manutenção predial. Já os custos variáveis são os que sofrem alterações em função do aumento ou diminuição de vendas, como os custos de mão-de-obra de produção e matéria-prima.

Quanto à divisão entre custos diretos e indiretos, tem-se conforme Brookson (2000) que os custos diretos são os que são atribuídos a apenas um produto ou serviço, enquanto que os indiretos estão associados a diferentes produtos e serviços, como o custo das instalações, por exemplo, dividido entre todos os produtos gerados no mesmo prédio. Dessa forma, é importante realizar a alocação de custos para os diferentes produtos e serviços, pois assim é possível analisar a lucratividade de cada um e a viabilidade financeira da empresa para manter estes itens como parte do negócio e das atividades da organização.

A próxima etapa definida por Brookson (2000) seria checar os valores que estarão presentes no orçamento, confirmando se não devem ser feitas alterações nas previsões realizadas. A partir disto, deve-se escolher o método ideal para a estrutura do orçamento, sendo o método de entrada e saída definido por Brookson (2000) como sendo uma abordagem em que é necessário verificar o que o departamento pretende produzir (saída) e os recursos necessários para fazê-lo (entrada). Outro método seria o de cima para baixo, que conforme Brookson (2000)

adota os valores presentes no orçamento do ano anterior e acrescenta ou subtrai um percentual do total, e é um sistema que não costuma gerar uma boa alocação de recursos, pois pode partir de valores incorretos e desconsiderar mudanças em custos, dando continuidade muitas vezes a práticas de orçamento incorretas. Logo, de acordo com o autor, também tem-se o orçamento de baixo para cima, ou de base zero, já mencionado acima, o qual deve ter em sua estrutura a descrição das finalidades e valores das despesas variáveis para cada atividade considerando uma base zero, como se estivesse construindo o primeiro orçamento de seu departamento, focando apenas nas informações atuais e necessidades da área.

De acordo com Padoveze e Taranto (2009), após a preparação, em que define-se a missão e os objetivos corporativos, tem-se a estruturação das premissas ambientais e determinação do fator limitante para a atuação da empresa, assim é preciso elaborar o orçamento pelo fator limitante, assim como elaborar os demais orçamentos departamentais, coordenando-os com o fator limitante e os objetivos corporativos; sintetizar todos os orçamentos para produzir o orçamento mestre (geral); rever o orçamento mestre considerando os objetivos corporativos, sendo que se não tiver de acordo com estes objetivos, deve ser revisto até que se torne compatível.

Para Sobanski (2009), o orçamento operacional é composto por vários suborçamentos, como o de vendas, de despesas comerciais, e de matérias-primas, e seu desenvolvimento exige uma visão global e um razoável detalhamento acerca do futuro da organização com base nos planos estratégicos. Geralmente, segundo o autor, inicia-se pelos suborçamentos de vendas e de investimentos para em seguida realizar os demais, no entanto isto pode variar, por ser mais adequado começar por pontos em que há maiores restrições.

O processo orçamentário é considerado iterativo, de acordo com Sobanski (2009), visto que após serem concluídos, os suborçamentos são aprovados provisoriamente, de forma que seus dados possam servir de base para novos suborçamentos que serão elaborados, e conforme possam surgir circunstâncias que tornem o plano inviável, como a indisponibilidade de mão de obra qualificada para atender o volume de produção necessário para o suborçamento de vendas, ou saldo de caixa insuficiente para atender os investimentos aprovados anteriormente, por exemplo, é necessário rever os suborçamentos já realizados.

Após a preparação do orçamento, segundo Brookson (2000), é preciso apresentá-lo ao comitê orçamentário, para que o orçamento geral da empresa possa ser desenvolvido. O orçamento geral, de acordo com o autor, é o documento único que reúne e resume os orçamentos realizados por todos os departamentos e contém informações como os objetivos gerais da empresa e as expectativas de ganhos, fluxo de caixa e condição financeira. Os critérios

utilizados normalmente para aprovação deste orçamento são a compatibilidade com os objetivos de longo prazo, e avaliações de curto prazo, como lucratividade, retorno sobre o capital, e liquidez (BROOKSON, 2000).

Por fim, Brookson (2000) afirma que após o comitê orçamentário chegar a um acordo sobre o orçamento geral, todos os orçamentos departamentais serão consolidados, no entanto, o orçamento de cada área continuará sendo fundamental para o controle de suas atividades, pois permite a interligação dos planejamentos de curto e longo prazo com a estratégia global da empresa.

De acordo com Frezatti (2009), a montagem do orçamento pode ser dividida em etapa operacional e etapa financeira, sendo que a etapa operacional é constituída pelos planos que proporcionam condições de estruturação das atividades da organização, como os planos de marketing, plano de suprimentos, produção e estocagem, plano de investimentos no ativo permanente e plano de recursos humanos, enquanto que a etapa financeira representa as atividades da empresa de forma monetária, ou seja, tem-se os demonstrativos contábeis que permitem a consolidação do orçamento como um todo e das decisões tomadas no decorrer dos planos da etapa operacional.

#### 2.4.3 Avaliação e controle do orçamento

Segundo Padoveze (2010), o controle orçamentário tem como base o confronto dos dados orçados contra os dados reais que foram obtidos pelo sistema contábil. Para o autor, as variações desse confronto permitem que sejam feitas análises para identificar suas possíveis causas. Os principais objetivos do controle orçamentário são: identificar e analisar as variações ocorridas; corrigir erros detectados e; se for preciso, ajustar o plano orçamentário para garantir o processo de otimização do resultado e da eficácia empresarial (PADOVEZE, 2010).

Os gestores devem, conforme Padoveze (2010), efetuar o controle orçamentário de suas respectivas áreas, pois são responsáveis pela geração do lucro das mesmas, e o controle do orçamento é um dos instrumentos de gestão necessários para alcançar tais objetivos. O setor de Controladoria deve monitorar e apoiar os gestores a respeito de seus orçamentos, além de efetuar o controle orçamentário da empresa como um todo e propor ações corretivas (PADOVEZE, 2010).

De acordo com Brookson (2000), sempre haverá divergências entre o orçamento e os resultados alcançados e, para que se consiga ajustes eficazes, é preciso utilizar um sistema que possibilite a análise e a compreensão dessas variações. Monitorar constantemente as variações

ajuda a compreender o comportamento geral dos custos, permitindo preparar orçamentos mais precisos no futuro (BROOKSON, 2000).

Para analisar as variações, conforme Brookson (2000), é necessário identificar quais delas são significativas, para garantir que o orçamento seja cumprido da melhor forma possível. Ainda de acordo com o autor, não existem regras sobre como produzir relatórios das variações e nem formatos específicos para seguir. Os relatórios podem ser elaborados da maneira que se achar melhor, devendo atender às necessidades do departamento em questão, pois relatórios que são úteis para uma área da empresa podem ser inúteis para outra (BROOKSON, 2000).

## **2.5 Características de empresas de diferentes portes**

No que tange às características de empresas de portes distintos, o faturamento anual, conforme Pereira (2017), é o principal aspecto de diferenciação entre os tipos de empresas, sendo: Microempreendedor Individual (MEI): até R\$ 60 mil; Microempresa (ME): até R\$ 360 mil; Empresa de Pequeno Porte (EPP): acima de R\$ 360 mil até R\$ 3,6 milhões; e Empresa Normal: acima de R\$ 3,6 milhões.

O Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES), em seu site, classifica o porte das empresas de acordo com a Receita Operacional Bruta (ROB), adotando também as diretrizes apontadas por Pereira (2017), considerando o faturamento até R\$ 360 mil para microempresa; de R\$ 360 mil até R\$ 3,6 milhões para pequena empresa; média empresa como sendo valor maior que R\$ 3,6 milhões e até R\$ 300 milhões, e grande empresa com faturamento maior que R\$ 300 milhões (BNDES, 2018).

Já quanto ao número de empregados, o site do SEBRAE apresenta a classificação de empresas industriais dividida em Micro: com até 19 empregados; Pequena: de 20 a 99 empregados; Média: de 100 a 499 empregados; e Grande: mais de 500 empregados. Já as empresas comerciais e de serviços são classificadas em: Micro: até 9 empregados; Pequena: de 10 a 49 empregados; Média: de 50 a 99 empregados; e Grande: mais de 100 empregados (SEBRAE, 2018).

## **2.6 Orçamento em empresas de diferentes portes**

De acordo com Oliveira (2010), o orçamento tem o papel de ligar as diferentes áreas de um negócio, conectando o planejamento estratégico com o tático e o operacional. Dessa forma, o processo orçamentário é considerado indispensável para a gestão de qualquer empresa,

independentemente de seu tamanho ou natureza, sendo um instrumento de visão para o direcionamento de esforços.

Corroborando com esta ideia de que o orçamento é fundamental para qualquer empresa e considerando o argumento de Lima (2015) de que a prática orçamentária pode ser um diferencial para a sobrevivência e crescimento das organizações, especialmente quando se trata de empresas menores, e de que estas possuem um papel fundamental para promover o desenvolvimento local, gerando empregos e renda, e conseqüentemente melhores condições de vida para a população, identifica-se que essas empresas devem buscar uma gestão mais eficiente para que cresçam e se tornem mais competitivas. Visto que, de acordo com Lima (2015), a disposição de recursos destas em comparação com as demais é um fator limitante, que faz com que precisem buscar ferramentas de planejamento e controle que possam fortalecer sua gestão, e torná-las diferenciadas da concorrência.

Além disso, Lima (2015) faz referência a estudos como os desenvolvidos por Viscione (1984), Huck e McEwen (1991), Sarquis e Ikeda (2009) e King, Clarkson e Wallace (2010) que revelam a importância de um processo orçamentário para a sobrevivência das micro e pequenas empresas. O estudo de Viscione (1984) se refere a implantação de um sistema orçamentário em uma pequena empresa, em que foi verificado que a principal razão de não utilizar este sistema era o fato de o proprietário acreditar que conseguia controlar facilmente todos os aspectos da empresa sem nenhuma ferramenta de planejamento e apoio. Apenas quando identificou a diminuição dos lucros é que pode compreender a necessidade de um sistema para auxiliar no controle e gestão. Assim, após a elaboração do orçamento precisou-se esperar entre dois e três anos para tornar o sistema eficaz, o que para muitas empresas que já se encontram em uma situação financeira vulnerável se torna inviável, sendo assim, constata-se a importância de ter um sistema orçamentário desde o início do negócio (LIMA, 2015).

Mesmo que o orçamento deva ser adotado por qualquer organização, Sanvicente e Santos (2010) apontam que o custo do sistema orçamentário faz com que esta técnica não possa ser usada com a mesma intensidade e complexidade por empresas de todos os tamanhos, pois não são todas as empresas que contam com os recursos necessários para contratar profissionais especializados em supervisão de orçamentos e estão dispostas a distribuir o tempo do pessoal de linha para realizar o planejamento e elaboração de orçamentos. Contudo, os autores afirmam que é preciso comparar os benefícios oferecidos pelo planejamento e controle inerentes ao orçamento a esses custos, levando em consideração que há variações na complexidade da estrutura do sistema orçamentário que geram níveis distintos de custo. Como exemplo, Sanvicente e Santos (2010) trazem a ideia de que a empresa pode elaborar apenas alguns

orçamentos parciais que considere mais relevantes, embora eles defendam o uso de um sistema orçamentário completo devido às vantagens específicas obtidas pela integração.

Outro aspecto que varia em relação às empresas é a prática de revisão do orçamento. Segundo Frezatti (2009), as variações apresentam amplitudes distintas, pois enquanto que em algumas organizações o resultado final da demonstração de resultados não pode ser alterado, outras dependendo do relacionamento entre acionistas e gestores podem ter uma flexibilidade maior em relação às revisões.

Quanto ao controle, de acordo com Welsch (2010), o sistema de todas as empresas, exceto as muito pequenas, deve necessariamente basear-se em um conjunto de relatórios de desempenho que seja compatível com a estrutura de responsabilidades administrativas e que indique de forma contínua se o desenvolvimento das operações está ocorrendo de maneira satisfatória. Assim, segundo o autor, a avaliação das operações deve ocorrer de modo que haja uma comparação entre o que ocorreu no período planejado e o que estava estabelecido nos objetivos orçamentários.

Para Welsch (2010), os sistemas orçamentários e contábeis devem ser adaptados à medida que a empresa sofre modificações, pois é comum encontrar situações em que esses sistemas não são compatíveis e não atendem as necessidades da organização, o que geralmente ocorre porque o sistema é desenvolvido em outra organização e resolve-se adotá-lo em outra sem realizar qualquer adaptação. O autor aponta que existem diferenças no planejamento de vendas, receitas e despesas de empresa para empresa, dependendo de fatores externos e características internas, assim como do nível de sofisticação de sua gestão. Dessa forma, ao introduzir um programa de planejamento e controle de resultados, segundo o autor, é necessário realizar estudos para levantar informações a respeito das operações e avaliar os efeitos econômicos de mudanças, assim como identificar os pontos fortes e fracos da empresa e de suas subdivisões, e realizar estudos de viabilidade econômica tendo como foco o desenvolvimento de alternativas de aperfeiçoamento voltadas para a correção ou minimização de ineficiências específicas da organização e elevação da rentabilidade, de modo que o sistema estará apto e compatível com o funcionamento da empresa.

Por fim, Welsch (2010) destaca que ao visar o aumento da eficiência administrativa e operacional, todas as empresas, exceto as de menor porte, devem ter sua estrutura desagregada em subunidades organizacionais cujos administradores possuem como atribuição a autoridade e responsabilidade específicas pelas atividades operacionais das áreas. Essas subunidades podem ser centros de custos, centros de lucros, ou de investimento, sendo através destes que os planos são executados e os objetivos e o controle são alcançados.

No que diz respeito à complexidade do orçamento em empresas de maior porte, Sando, Santos e Barbosa (2008, p.15) afirmam que “as empresas de grande porte e multinacionais geralmente dispõem de sistemas informatizados que auxiliam o processo de elaboração do sistema orçamentário”, assim como também possuem o acompanhamento da execução orçamentária através da área de Controladoria. Isso permite ao *controller*, profissional que atua na área econômica e financeira, obter uma visão empresarial e, baseado nos dados fornecidos pela contabilidade, posicionar os executivos da organização sobre os aspectos operacionais e estratégicos (SANDO; SANTOS; BARBOSA, 2008). Considera-se que a presença de uma estrutura informatizada e que dispõe geralmente de mais recursos financeiros e de pessoal, permite que as grandes empresas tenham uma certa vantagem em relação às de menor porte quando se trata da implementação de um plano orçamentário.

Enquanto que nas empresas de médio e grande porte a tendência é haver um processo orçamentário mais estruturado, verifica-se que nas pequenas empresas isso não costuma ser muito recorrente, visto que o orçamento acaba sendo simplificado por elas, não havendo um acompanhamento e controle formal. Como exemplo, pode-se citar o estudo de Deboletto et al. (2013) em uma empresa de pequeno porte do setor de iluminação, cujas conclusões foram que a empresa utilizava de maneira informal as técnicas do orçamento, principalmente, com relação ao planejamento e ao controle de seus resultados, pois não desenvolvia o acompanhamento do previsto e do realizado, o que de certa forma ocasiona certas limitações na efetividade da ferramenta.

Para Bomfim (2007), o planejamento financeiro e o orçamento podem ser vistos por alguns empresários como um tema complexo e de difícil entendimento. Segundo o autor, o pequeno empresário muitas vezes possui poucos anos de escolaridade ou não tem formação para administrar uma empresa, além de às vezes contar com pessoal carente de capacitação, acarretando em dificuldades na gestão de seu negócio pela falta de planejamento e controle financeiro.

Bomfim (2007) afirma ainda que um outro motivo pelo qual as microempresas não dispõem de um planejamento financeiro e orçamento se dá pela falta de profissionalismo dos administradores do negócio, considerando que em muitos casos as microempresas são compostas na sua grande maioria, por familiares, o que pode trazer uma série de desvantagens. Sendo assim, o autor traz algumas desvantagens comumente encontradas, são elas: excessiva informalidade, indisciplina gerencial e a resistência ao planejamento, destacando que o último aspecto gera o principal obstáculo para o desenvolvimento das microempresas.

Desse modo, de acordo com Bomfim (2007), a alusão a uma complexidade do tema e falta de profissionalismo, são vistos como as principais razões da necessidade das microempresas de adotar uma postura menos empirista e mais profissional e de dispor de um planejamento financeiro e um sistema orçamentário.

Apesar dessa constatação em relação às microempresas, é possível verificar que a falta da prática orçamentária também pode ser vista em outros portes de organizações. Conforme estudo realizado por Oliveira (2010) em indústrias que pertencem à jurisdição do CIESP (Centro das Indústrias do Estado de São Paulo), localizadas no Distrito Industrial I da cidade de Bauru, e de diferentes tamanhos como Grande, Médio, Pequeno Porte e Microempresas, têm-se os seguintes motivos pelos quais estas não utilizam o orçamento como ferramenta de gestão:

- Não há pessoas disponíveis para fazê-lo;
- Os investimentos são feitos apenas quando surge a necessidade;
- Fazem apenas um cálculo aproximado de entradas e saídas;
- Não conseguem coordenar o cálculo de cada conta do Balanço;
- Não há elementos que forneçam informações para fazê-lo;
- A situação da economia varia muito ao longo do ano;
- Não há tempo disponível para fazê-lo;
- Não é solicitado por parte dos gestores da empresa.

Segundo Oliveira (2010), a pesquisa demonstrou que 83% das empresas analisadas que não elaboram o orçamento apresentam interesse nas informações que tal instrumento pode oferecer sobre o futuro do negócio, sendo que 17% possui esse interesse às vezes. É evidente para o autor que as empresas que não adotam o orçamento como instrumento de mensuração quantitativa e de gestão têm o desejo de utilizá-lo, mas não o fazem devido aos motivos mencionados.

Com isso, também é possível identificar que algumas empresas deixam de adotar o orçamento como uma forma de planejar seus custos, investimentos, receitas e despesas, e realizar a avaliação e controle de seus resultados, porque acreditam que não é viável em termos de estrutura, seja em relação ao número de pessoal disponível para tal processo, seja por falta de recursos financeiros, seja por que não há um registro preciso das informações financeiras para que possam fazer parte da realização do orçamento, não há tempo para se dedicar a este planejamento, não existe uma cobrança por parte da administração do negócio, ou ainda consideram que devido às constantes mudanças econômicas o orçamento não conseguiria contribuir efetivamente para a organização.

No entanto, verifica-se através da perspectiva de Bomfim (2007) que o orçamento deve ser o instrumento integrante do processo de planejamento e controle operacionais de qualquer empresa, independente do porte ou da atividade econômica, e que em geral, as empresas procuram planejar e controlar suas atividades operacionais por meio da técnica orçamentária.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Neste tópico serão apresentados os aspectos nos quais esta pesquisa pode ser classificada, bem como os procedimentos metodológicos utilizados para a sua realização. Para o desenvolvimento deste estudo, foram realizadas entrevistas em duas empresas de diferentes portes, a fim de atingir os objetivos já mencionados. Dessa maneira, segundo Yin (2015), quando o mesmo estudo contém mais de um caso, este é considerado um projeto de casos múltiplos.

#### **3.1 Classificação da pesquisa**

A presente pesquisa pode ser classificada quanto aos seguintes aspectos: natureza, objetivos, abordagem e procedimentos. Quanto à natureza, esta pesquisa é classificada como aplicada. Para Gil (2010), a pesquisa aplicada é voltada para a aquisição de conhecimentos visando a aplicação em uma situação específica, e tem como característica fundamental, além do interesse na aplicação, o interesse na utilização e consequências práticas dos conhecimentos, estando menos voltada para o desenvolvimento de teorias de valor universal e mais para a aplicação imediata numa realidade circunstancial. Este aspecto pode ser verificado nesta pesquisa quando analisa-se seu objetivo de compreender a realidade orçamentária de duas empresas, confrontando a teoria com a prática, de modo a obter conclusões com base nos dados obtidos e considerando as particularidades de cada organização.

No que se refere aos objetivos, o estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva. Para Malhotra (2012), a pesquisa descritiva é um tipo de pesquisa conclusiva, pré-planejada e estruturada, e tem como principal objetivo descrever algo. Segundo Triviños (2009), o estudo descritivo pretende descrever de forma mais minuciosa possível os fatos e fenômenos de determinada realidade, exigindo do pesquisador certo grau de validade científica e precisão na delimitação de técnicas e métodos que visam orientar a coleta e interpretação dos dados.

No que diz respeito à abordagem, esta pesquisa é classificada como uma pesquisa qualitativa. De acordo com Triviños (2009), na pesquisa qualitativa tem-se a presença de descrições dos fenômenos baseadas em significados que o ambiente lhe proporciona, sendo um produto de uma visão mais subjetiva, não embasada em uma expressão quantitativa e numérica. Dessa maneira, para o autor, a interpretação dos resultados de pesquisa surge de uma especulação cuja base é a percepção do fenômeno estudado e seu contexto.

Segundo Triviños (2009), neste tipo de pesquisa, a interpretação das informações recolhidas geralmente leva o pesquisador a realizar novas buscas de dados, circunstância que ocorre porque podem surgir novas hipóteses e conseqüentemente a procura por novas informações e outros caminhos de pesquisa.

Dessa forma, o pesquisador inicia sua investigação apoiado por uma fundamentação teórica geral, que representa uma revisão aprofundada da literatura, sendo que a necessidade da teoria ocorre em função das interrogativas que surgem ao longo do estudo. Em seguida, verifica-se a necessidade de considerar a participação do sujeito como um dos elementos fundamentais para a pesquisa, sendo a entrevista semi-estruturada, a entrevista aberta, a observação livre e o método de análise de conteúdo, alguns dos instrumentos mais relevantes para estudar os aspectos de interesse do investigador e que exigem atenção especial em relação ao informante e às anotações de campo (TRIVIÑOS, 2009).

Quanto aos procedimentos, foi utilizado nesta pesquisa o estudo de caso, o qual para Yin (2015) é usado em diversas situações, como por exemplo, para contribuir com nosso conhecimento acerca dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e outros. Segundo o autor, o estudo de caso permite que os pesquisadores possuam uma perspectiva holística e do mundo real em relação a aspectos como o comportamento dos pequenos grupos e os processos organizacionais e administrativos.

De acordo com Gil (2012), este método vem sendo utilizado com frequência cada vez maior pelos pesquisadores sociais, visto que pode contribuir para pesquisas com diferentes propósitos, tais como:

- a) explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos;
- b) descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação;
- c) explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

Além disso, segundo Yin (2015), o estudo de caso adiciona duas fontes de evidência geralmente não disponíveis como parte do repertório do investigador: a observação direta dos eventos sendo estudados e as entrevistas das pessoas envolvidas.

### **3.2 Procedimentos de coleta e análise de dados**

A coleta de dados foi realizada através de aplicação de duas entrevistas com 24 questões estruturadas, com pessoas envolvidas diretamente com o processo orçamentário em duas empresas, sendo uma microempresa e uma organização de grande porte. Esta classificação de

porte se deu de acordo com o SEBRAE (2018), com base no número de funcionários das organizações em relação ao setor de comércio e serviços (Microempresa com até 9 empregados e Grande Empresa com mais de 100 empregados). Sendo assim, a empresa pesquisada e denominada como Microempresa conta atualmente com 3 funcionários e a Grande empresa com um montante de 310 colaboradores.

Quanto ao desenvolvimento das questões utilizadas como suporte às entrevistas, pode-se afirmar de acordo com Gil (2012), que esta construção consiste em traduzir objetivos da pesquisa em questões específicas, sendo as respostas a essas questões as responsáveis por proporcionar os dados necessários para descrever as características da população em estudo ou testar as hipóteses que foram construídas durante o planejamento da pesquisa.

Com isso, as questões que deram suporte para a realização da entrevista foram elaboradas pelas autoras com base no referencial teórico sobre a temática. Tratando assim, da importância do orçamento, dos modelos adotados, da hierarquia e do processo decisório no orçamento, do planejamento, elaboração, controle e avaliação envolvidos no processo, da influência do orçamento para a estratégia do negócio, das vantagens e desvantagens de adotá-lo como ferramenta de controle financeiro e outros aspectos que impactam na estratégia e na gestão financeira dos negócios. Ademais, as vinte e quatro questões utilizadas como roteiro para a entrevista podem ser verificadas no Apêndice A.

Quanto à entrevista, de acordo com Gil (2012), trata-se de uma técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e formula os questionamentos, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação. Para o autor, a entrevista pode ser considerada uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação. Assim, as entrevistas foram realizadas pessoalmente pelas pesquisadoras durante os meses de março e abril de 2018, com o auxílio das questões citadas anteriormente, sendo gravadas na íntegra para posterior transcrição dos dados.

Além disso, a coleta de dados também ocorreu por meio de observação direta. No que diz respeito a este método, conforme Triviños (2009), tem-se que a prática de observar fenômenos sociais consiste em individualizar ou agrupar estes dentro de uma realidade que é indivisível, com foco em descobrir seus aspectos aparentes e mais profundos, visando captar sua essência numa perspectiva específica e ampla, trazendo as contradições, dinamismos e relações presentes em seu contexto. Sendo assim, neste estudo verifica-se a presença da observação estruturada, que para Triviños é uma abordagem utilizada quando se tem como

objetivo verificar a existência ou a possibilidade, e algum ou alguns traços específicos do fenômeno, buscando a verificação de hipóteses.

Após a coleta, os dados obtidos nas entrevistas foram transcritos na íntegra e analisados qualitativamente para que fosse possível fazer uma comparação entre as respostas. Com isso, foi possível elaborar quadros comparativos para que as semelhanças e as diferenças em relação ao processo orçamentário das duas empresas pudessem ser melhor evidenciadas e apresentadas nesta pesquisa.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Neste tópico serão apresentadas as empresas estudadas e os resultados alcançados com a análise obtida com base nas entrevistas realizadas presencialmente com os gestores entre março e abril de 2018.

### **4.1 Empresas pesquisadas**

A seguir serão descritas informações de cada empresa estudada, bem como os dados dos respectivos entrevistados. Destaca-se ainda que se optou pela não divulgação da razão social das empresas a fim de preservar suas identidades, sendo denominadas ao decorrer da pesquisa como Microempresa e Grande empresa.

#### **4.1.1 Microempresa**

A microempresa é uma Pet Store e está localizada no bairro Itacorubi, em Florianópolis. Foi fundada há aproximadamente um ano e seis meses e oferece serviços como banho, tosa, ofurô e hospedagem para cães e gatos. Além disso, a loja conta com produtos como medicamentos, ração e brinquedos para os pets. No total são 3 funcionários, que cuidam do operacional e dos serviços prestados. O faturamento é de 216 mil reais ao ano, sendo aproximadamente 18 mil reais ao mês. De acordo com o SEBRAE (2018), essa empresa é classificada como uma microempresa pelo número de empregados, conforme apresentado no item 2.5.

O entrevistado é sócio-proprietário e gestor da empresa, portanto, lida com questões administrativas e financeiras do negócio e está envolvido com o processo orçamentário. Esta é a primeira experiência como administrador de um negócio. É formado como técnico em guarda e segurança e tem 30 anos de idade.

#### **4.1.2 Grande empresa**

A grande empresa foi fundada em 2012 e atua no ramo da tecnologia, desenvolvendo softwares para análise de dados e oferecendo serviços com base no uso de big data, visando tornar os negócios mais competitivos em relação à estratégia de mercado para vendas, marketing, prospecção de clientes, análise de riscos, de reputação e compliance. A organização

conta com 310 funcionários e 4 unidades, atuando também nos Estados Unidos. Seu faturamento é de aproximadamente 111 milhões de reais ao ano. Segundo o SEBRAE (2018), essa empresa é classificada como grande empresa pelo número de empregados, conforme apresentado no item 2.5.

O entrevistado é diretor financeiro da empresa há dois anos. É formado em Administração, com pós-graduação e mestrado na área econômica e MBA em finanças, e tem 35 anos de idade.

## 4.2 Análise das entrevistas

Nesta etapa será feita uma análise aprofundada das entrevistas, onde as questões apresentadas no Apêndice A serão agrupadas por temas nos próximos subtópicos para melhor entendimento e comparação entre as empresas.

### 4.2.1 Modelos de orçamento

Quanto ao modelo de orçamento adotado, visa-se a identificação de como a empresa percebe a estrutura do sistema orçamentário quanto a formalidade do processo, e de que forma a aplicação do método se relaciona com os modelos apresentados no embasamento teórico deste estudo. As respostas referentes ao modelo adotado pelas empresas encontram-se no Quadro 1.

Quadro 1 - Modelos de orçamento

Microempresa	Grande empresa
Não há um modelo específico. Hoje eu tenho um sistema que eu pago por mês e uma planilha, que alimento diariamente com os gastos e as receitas.	Eu diria que temos um modelo ajustado e a gente parte de uma base anterior, não é um processo base zero. Somos uma empresa em estágio de crescimento, muitas das nossas variáveis se alteram muito rapidamente e num curto espaço de tempo, então a gente precisa de uma capacidade de fazer ajustes no meio da nossa caminhada.

Fonte: Elaborado pelas autoras, com base nos dados da pesquisa.

Quanto ao modelo de orçamento adotado, verifica-se que a microempresa não apresenta um modelo específico. Isto pode ser justificado pelo fato de ser um pequeno negócio, que ainda não possui processos muito estruturados e que está no mercado há apenas um ano e seis meses,

de modo que ainda não possui um histórico financeiro consistente e tem oscilações constantes em relação à entrada de receitas, o que dificulta na adoção de um planejamento estruturado, considerando a pouca experiência do gestor com administração de negócios.

Já a grande empresa, por ser considerada de grande porte, necessita de um controle financeiro mais especializado para dar suporte aos investimentos e custos operacionais elevados. Esta adota um modelo de orçamento ajustado, cujo princípio, segundo Padoveze e Taranto (2009), é a possibilidade de alteração no orçamento original quando há uma mudança significativa na previsão de uma variável fundamental para o bom desempenho do negócio. Dessa forma, o entrevistado justifica que a empresa não adota o modelo de orçamento base zero, o qual, de acordo com Lunkes (2010), projeta tudo como se estivesse sendo elaborado pela primeira vez, porque a organização acredita que não deve desconsiderar os períodos anteriores para a elaboração de orçamentos futuros, visto que o histórico quanto aos investimentos e gastos permite que esta tenha base para elaborar novas estratégias e diretrizes.

#### 4.2.2 Processo decisório

Em relação ao processo decisório, buscou-se compreender como o orçamento pode ser classificado nesse aspecto na visão dos gestores (*top-down*, *bottom-up* ou *u-planning*). Essa classificação pode ser vista no Quadro 2.

Quadro 2 - Processo decisório

<b>Microempresa</b>	<b>Grande empresa</b>
A empresa tem três funcionários, mas a gestão administrativa e financeira é feita por mim, sendo que discuto sobre com minha esposa, que também é sócia da empresa.	Temos as grandes diretrizes, e a expectativa do nosso conselho de administração, e disso nós construímos o orçamento. Ele é construído com o envolvimento de praticamente todos. O gestor da área financeira lidera o processo, conduzindo junto com os outros gestores, mas há interferência de outros líderes, até de camadas mais iniciantes da estrutura hierárquica, então eu diria que é <i>u-planning</i> .

Fonte: Elaborado pelas autoras, com base nos dados da pesquisa.

No que diz respeito ao processo decisório, a microempresa adota o modelo *top-down*, que segue uma hierarquia organizacional de cima para baixo, conforme apontado por Frezatti

(2009), visto que as decisões financeiras são tomadas pelo gestor e os demais funcionários não se envolvem no processo. Percebe-se que essa estrutura se dá em função dos funcionários estarem ocupados apenas com a prestação de serviços, enquanto que o gestor está envolvido com as decisões administrativas e financeiras, como por exemplo a compra de material para banho, ração, medicamentos e artigos para a loja e demais despesas, sendo responsável pela administração do capital necessário para manter as operações da empresa.

Quanto à grande empresa, esta afirma que seu processo é considerado *u-planning*, método em que, segundo Suave et al. (2013), o orçamento é elaborado com base na interação entre as áreas responsáveis e a alta administração. Isto pode ser evidenciado pela participação das áreas, dos gestores e do conselho na realização, sendo o gestor financeiro responsável por conduzir a negociação com os setores.

#### 4.2.3 Tempo de adoção do orçamento

Quanto ao tempo de adoção do orçamento, buscou-se saber dos gestores quando a empresa passou a utilizar o orçamento como ferramenta de planejamento, devido à sua importância para compreender todo o processo orçamentário da organização. O tempo de cada empresa está presente no Quadro 3.

Quadro 3 - Tempo de adoção do orçamento

Microempresa	Grande empresa
Faz 4 meses que faço acompanhamento e controle de despesas e receitas, teve início a partir de uma consultoria.	Eu diria que desde sempre ela tem um orçamento. Eu estou na companhia desde 2016, desde que entrei eu sei que a empresa adota um orçamento, também porque nosso conselho exige.

Fonte: Elaborado pelas autoras, com base nos dados da pesquisa.

No que se refere ao tempo em que as empresas adotam o orçamento, a microempresa afirma que passou a fazer o acompanhamento e controle de despesas e receitas a partir de uma consultoria financeira, dando continuidade até o presente momento, apresentando um período de 4 meses desde o início do orçamento.

Para a grande empresa, este processo ocorre desde que a mesma iniciou suas operações. O gestor financeiro afirma que desde que entrou na empresa, em 2016, esteve relacionado com

o sistema orçamentário, e que a empresa não poderia deixar de realizá-lo, até mesmo por ser uma exigência do conselho de administração.

#### 4.2.4 Planejamento antes do orçamento

Neste tópico, o questionamento aos gestores foi em relação a como era realizado o planejamento da empresa antes da adoção do orçamento. As respostas estão presentes no Quadro 4.

Quadro 4 - Planejamento antes do orçamento

<b>Microempresa</b>	<b>Grande empresa</b>
O planejamento era feito com tentativa e erro, nunca havia administrado nada, então era na intuição. No começo havia mistura de pessoa física e pessoa jurídica, então as receitas serviam tanto para pagar as minhas contas, quanto para pagar as contas da empresa. Ainda está em processo de melhoria essa questão.	Geralmente sempre houve a definição de uma diretriz, em que desenha-se o planejamento estratégico para o desenvolvimento de produto, desenvolvimento de mercado, e projeção de receita, então eu diria que é muito parecido a uma empresa tradicional.

Fonte: Elaborado pelas autoras, com base nos dados da pesquisa.

Quanto ao modo como era realizado o planejamento antes do orçamento, a microempresa afirma que era feito por meio de tentativa e erro e da intuição, pois o gestor não tinha experiência anterior com administração de empresas. Este aponta que no início da empresa não existia uma separação de pessoa física e de pessoa jurídica, pois as receitas eram utilizadas para pagar, tanto as contas pessoais, quanto as contas do negócio. Isto é algo que foi modificado a partir do orçamento e o gestor mencionou que tem dado maior atenção para essa questão, pois pode prejudicar a saúde financeira da empresa.

Já o gestor da grande empresa aponta que sempre houve uma diretriz a ser seguida, em função do planejamento estratégico, tanto em relação a aspectos como o desenvolvimento de produto, de mercado, assim como projeção de receita, ou seja, os elementos que norteiam a atuação da organização, fundamentais para manter sua capacidade operacional e de investimentos.

#### 4.2.5 Influência do orçamento para melhorias na gestão financeira

Com este questionamento, o objetivo foi identificar se os gestores consideram que houve melhorias na gestão financeira após a implementação do orçamento. Os resultados estão no Quadro 5.

Quadro 5 - Influência do orçamento para melhorias na gestão financeira

<b>Microempresa</b>	<b>Grande empresa</b>
Com o orçamento, foi possível enxergar por que a gente conseguia ou não poupar dinheiro. Foi estabelecido um pró-labore para cada um, mas por enquanto ainda não consigo tirar um valor mensal porque a receita é muito distribuída ao longo do mês.	Conforme a gente foi evoluindo com as questões orçamentárias conseguimos diversos ganhos, principalmente quanto a conseguir ter muito mais capacidade, a gente se antecipa a determinadas variações, e consegue corrigir desvios e ter uma gestão de caixa muito mais precisa, após a adoção de um processo orçamentário.

Fonte: Elaborado pelas autoras, com base nos dados da pesquisa.

Para a microempresa, a melhoria na gestão financeira com a adoção do orçamento foi ter a percepção de como o negócio estava em termos de faturamento e o quanto era destinado para despesas, devido às previsões de receitas e despesas realizadas e o acompanhamento ao longo do período orçamentário, de modo que o gestor pode perceber quais eram as dificuldades em obter lucro ao fim de cada resultado. Esta influência do orçamento para a empresa corrobora com a visão de Brookson (2000) de que o sistema orçamentário confere certa autoridade para fazer despesas, considerando que estas já estão previstas para o exercício, e fornece metas de receitas, considerando a necessidade de previsão de entradas de caixa.

Já segundo a grande empresa, o orçamento possibilitou a previsão de variações financeiras e a definição de ações corretivas para manter o seu planejamento dentro da realidade financeira do momento e conseguir uma gestão de caixa mais eficiente. Assim, o sistema orçamentário permite uma avaliação confiável do desempenho real da organização e o controle das ações no sentido de orientá-las para os objetivos traçados, conforme destacado por Brookson (2000). Tendo isto em vista, a empresa procura estar sempre avaliando as variações e estabelecendo mecanismos para alinhar a realidade financeira com o seu planejamento e capacidade financeira.

Além disso, percebe-se que a empresa tem a necessidade de prestar contas de sua atuação para o conselho de administração, que participa do processo orçamentário, contribuindo

para a definição de diretrizes financeiras, e, por isso, apresenta interesse em seu desempenho. Sendo assim, isto acaba por validar o argumento de Brookson (2000) da importância do orçamento, no sentido de demonstrar os resultados financeiros da empresa para os interessados e envolvidos no negócio. Dessa maneira, verifica-se que isto é um aspecto fundamental para o aprimoramento da gestão financeira, pois faz com que a empresa promova ações corretivas para melhorias de desempenho.

#### 4.2.6 Existência de planejamento financeiro estruturado

Nesta etapa, os gestores foram questionados se a empresa conta com um planejamento financeiro estruturado. O Quadro 6 apresenta as respectivas respostas.

Quadro 6 - Existência de planejamento financeiro estruturado

<b>Microempresa</b>	<b>Grande empresa</b>
Ainda não. Ainda tenho dificuldades em planejar, estou fazendo um curso no CDL para que eu possa aprender mais sobre isso.	Quando fala de planejamento financeiro a gente fala de tudo, desde planejamento de vendas, despesas de capital e despesas operacionais, a parte de financiamento, a parte tributária, a parte de recursos humanos, então a gente tem um planejamento global em todas as frentes da companhia. Todas essas linhas são planejadas no processo orçamentário.

Fonte: Elaborado pelas autoras, com base nos dados da pesquisa.

Apesar de adotar o orçamento, a microempresa ainda não consegue ter um planejamento financeiro estruturado e o gestor afirma que isto se deve à falta de experiência e conhecimento sobre gestão financeira. Além disso, outro fator que pode estar dificultando a estruturação do planejamento seria a questão de que o gestor está mais focado em controlar as variações que ocorrem ao longo do mês com base na planilha e no software que utiliza para o controle de despesas e receitas, não estando voltado para o desenvolvimento de um planejamento de vendas e despesas, por exemplo.

Julga-se que o planejamento financeiro é essencial para a gestão eficiente de um negócio, visto que, segundo Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2005), é por meio deste planejamento que os objetivos e as decisões presentes no planejamento geral da empresa são avaliados, indicando a viabilidade de sua implementação, ou não, de acordo com os recursos

financeiros disponíveis, além de ser uma ferramenta de controle que procura verificar se as projeções e objetivos estabelecidos estão sendo atingidos, permitindo uma análise de desempenho e contribuindo para a identificação de ações corretivas e ajustes.

Quanto a grande empresa, esta possui um planejamento financeiro formal, contando com planejamento de vendas, planejamento de despesas ou investimentos em bens de capital e despesas operacionais, tributação, financiamentos, e despesas de pessoal. Portanto, o gestor considera que é um planejamento global e que aborda todas as necessidades da organização.

#### 4.2.7 Influência do orçamento para a elaboração do planejamento financeiro

Nesta questão, visou-se entender de que maneira o orçamento tem influência na elaboração do planejamento financeiro da empresa. A seguir, no Quadro 7, encontram-se os resultados.

Quadro 7 - Influência do orçamento para a elaboração do planejamento financeiro

Microempresa	Grande empresa
Não há um planejamento financeiro estruturado.	O orçamento é um desdobramento do planejamento estratégico, e olhando sob a ótica financeira, a gente é o guardião e tenta fazer com que os resultados sejam alcançados. O principal é a nossa estratégia e o orçamento é um instrumento, um outro componente dessa estratégia. Por exemplo, se temos uma variação negativa em vendas, a gente ainda tem o objetivo estratégico a ser alcançado, então olhando pro orçamento, verificamos qual ajuste a gente pode fazer para reduzir custo ou para recuperar vendas.

Fonte: Elaborado pelas autoras, com base nos dados da pesquisa.

Considerando que a microempresa não possui um planejamento financeiro formal, esta ainda não consegue verificar a importância do orçamento para tal planejamento. Já para a grande empresa, o orçamento tem influência no planejamento financeiro no sentido de que é um instrumento que permite a identificação de variações dos elementos presentes no planejamento, assim como o desenvolvimento de ações corretivas que possam contribuir para que a organização consiga atingir os objetivos estabelecidos, não somente no planejamento financeiro, mas também no planejamento estratégico. Neste sentido, também identifica-se, de

acordo com Zdanowicz (1995), que o planejamento financeiro e o orçamento são necessários para que a empresa consiga visualizar, antecipadamente, as atividades que deverão ser desenvolvidas em determinado período, assim como permite a realização de projeções referentes ao futuro da organização.

#### 4.2.8 Impacto da prática orçamentária para a estratégia do negócio

Os gestores foram questionados, nesta etapa, se foi possível identificar algum impacto da prática orçamentária para a estratégia do negócio. O Quadro 8 apresenta os resultados.

Quadro 8 - Impacto da prática orçamentária para a estratégia do negócio

Microempresa	Grande empresa
<p>Como antes eu não via as coisas acontecerem, eu me baseava muito em faturamento e hoje a gente vê que não é o faturamento que importa, e sim a margem de contribuição e o lucro. Você pode ter um faturamento de 50 mil reais, se suas despesas fixas forem 45 mil reais, com certeza você não vai conseguir manter a empresa, então agora utilizando essa planilha a gente consegue enxergar as coisas e ter metas a serem cumpridas tanto na parte operacional quanto na parte administrativa e financeira.</p>	<p>Não se vive sem o orçamento, é o nosso norte, tá sempre debaixo do braço, ali você vê o reflexo da estratégia e o reflexo no resultado da companhia, ali a gente observa o que está acontecendo.</p>

Fonte: Elaborado pelas autoras, com base nos dados da pesquisa.

Para a microempresa, o orçamento fez com que o gestor compreendesse a importância de saber a diferença entre o faturamento e o lucro real obtido, assim como a relevância de saber qual a margem de contribuição dos serviços prestados, e de como estabelecer metas em termos de ganhos. Já conforme a grande empresa, o orçamento é considerado o norte do negócio. Através deste instrumento é possível verificar o reflexo da estratégia nos resultados obtidos pela companhia.

Sendo assim, verifica-se que o orçamento é considerado necessário para a implementação da estratégia da empresa, conforme Frezatti (2009), e que este contém as prioridades da organização e permite a avaliação de seu desempenho.

#### 4.2.9 Preparação para elaboração do orçamento

Quanto à elaboração do orçamento, buscou-se identificar como a empresa se prepara para fazê-lo e se existe um planejamento para esse processo. A forma como as empresas se preparam consta no Quadro 9.

Quadro 9 - Preparação para elaboração do orçamento

Microempresa	Grande empresa
<p>Eu não consigo me basear em anos anteriores porque só tenho um ano e meio de empresa, mas acredito que lá para o fim do ano já vou ter essa ideia. O planejamento é muito baseado no que eu imagino que possa acontecer no mês que vem, com base nos meus gastos.</p>	<p>A gente inicia esse trabalho mais ou menos em outubro, onde começamos a nos dedicar mais ao planejamento do orçamento para o ano seguinte, então a gente já começa as fases de marcação de reuniões, ir trabalhando com as áreas, iniciando as conversas com o conselho pegando as expectativas e impressões para organizar as áreas para que elas possam se preparar para o próximo ano. E então começam as reuniões, começam os levantamentos e toda a estrutura em termos de investimento e parte tributária. E uma vez que esteja tudo definido, a gente começa as negociações com o conselho para a gente ter isso aprovado mais ou menos até o final de novembro, início de dezembro, para divulgar para toda companhia e que para o próximo ano a gente já saiba o que executar.</p>

Fonte: Elaborado pelas autoras, com base nos dados da pesquisa.

Para o planejamento da elaboração do orçamento, a microempresa não consegue ainda ter um histórico preciso e leva em consideração seus gastos atuais para prever o que acontecerá no mês seguinte. Quanto às receitas, o gestor não parece conseguir realizar uma previsão concisa, o que pode ser ocasionado pela falta do planejamento financeiro e do planejamento de vendas.

Segundo o gestor da grande empresa, esse planejamento para elaborar o orçamento se inicia no fim de cada ano, em outubro, e se dá por meio de reuniões com as áreas e com o conselho para entender suas expectativas quanto ao próximo orçamento, assim como o levantamento de necessidades dos setores, negociações e consenso com o conselho para aprovação e posterior execução no ano seguinte.

Identifica-se neste processo de negociação, baseando-se em Padoveze e Taranto (2009), a necessidade de definir a missão e os objetivos corporativos e a estruturação das premissas ambientais, assim como o início da elaboração de orçamentos departamentais, coordenando-os com os objetivos corporativos.

#### 4.2.10 Processo de realização do orçamento

Neste tópico, o foco é entender como ocorre o processo de realização do orçamento, se é concentrado em um único gestor ou se cada área realiza o seu. O Quadro 10 apresenta o processo de cada empresa.

Quadro 10 - Processo de realização do orçamento

<b>Microempresa</b>	<b>Grande empresa</b>
É concentrado em uma pessoa só, o proprietário, que cuida do financeiro.	Cada área tem um orçamento próprio, cada gestor é responsável pelo resultado da sua área. Também tem-se um centro de custos geral que concentra as despesas e cada área é responsável pelo acompanhamento.

Fonte: Elaborado pelas autoras, com base nos dados da pesquisa.

A microempresa não possui um processo formal para realizar o orçamento, apenas mantém um controle de entradas e saídas de recursos através de uma planilha eletrônica e utiliza um software. Com isso, consegue determinar quais os reais ganhos do negócio considerando as reais despesas e as entradas de recursos. O gestor é o responsável por esse acompanhamento. Quanto à grande empresa, cada área é responsável pelo desenvolvimento de seu orçamento, e por acompanhar os resultados e os ajustes.

Dessa forma, de acordo com Brookson (2000), apesar da consolidação de todos os orçamentos departamentais, o orçamento de cada área continua sendo fundamental para o controle de suas atividades, pois permite a interligação dos planejamentos de curto e longo prazo com a estratégia global da empresa. Isto é identificado na grande empresa, pois o gestor de cada área tem a responsabilidade de controlar seus resultados, com base no orçamento próprio do setor.

#### 4.2.11 Organização das áreas para discussão e elaboração do orçamento

Buscou-se compreender, com essa pergunta, como as áreas se organizam para discutir e elaborar o orçamento quanto à equipe e ao responsável por coordená-la. O Quadro 11 mostra como é feita essa organização.

Quadro 11 - Organização das áreas para discussão e elaboração do orçamento

<b>Microempresa</b>	<b>Grande empresa</b>
A elaboração diz respeito apenas ao gestor do negócio, não envolvendo outras áreas.	Através de reuniões. A área financeira lidera e junta-se com os diretores, criamos uma agenda onde vamos elaborando e trazendo as informações para eles.

Fonte: Elaborado pelas autoras, com base nos dados da pesquisa.

Em relação à organização das empresas para discutir e elaborar o orçamento quanto as áreas e os responsáveis por acompanhá-lo, identifica-se que para a microempresa esta elaboração não envolve os demais funcionários, ficando a critério apenas do gestor. Conforme visto anteriormente, isto ocorre porque os funcionários estão voltados apenas para suas atividades operacionais.

Para a grande empresa, este processo ocorre através de reuniões, em que a área financeira é responsável por mediar as negociações juntamente com os demais diretores. Dessa maneira, existe uma agenda a ser cumprida quanto às discussões acerca da elaboração do orçamento.

#### 4.2.12 Determinação de recursos disponíveis para as áreas

Em relação aos recursos disponíveis para as áreas, os gestores foram questionados sobre quem os determina, se um único setor é responsável ou se o valor é determinado por cada área. Os resultados estão presentes no Quadro 12.

Quadro 12 - Determinação de recursos disponíveis para as áreas

<b>Microempresa</b>	<b>Grande empresa</b>
É o gestor do negócio quem determina.	É negociado entre as áreas.

Fonte: Elaborado pelas autoras, com base nos dados da pesquisa.

Quanto aos recursos disponíveis para cada área desenvolver suas atividades, na microempresa isto é determinado em função das necessidades do negócio pelo gestor. Já a grande empresa determina os recursos necessários em consenso com as áreas, no entanto, verifica-se a seguir que podem surgir conflitos na negociação, e, em certos momentos, para que a decisão seja a mais racional para a empresa, faz-se necessário um posicionamento de diretores e do presidente da companhia.

#### 4.2.13 Consenso e conflito quanto à necessidade de recursos

Nesta etapa, buscou-se entender se a organização procura alcançar um consenso entre as áreas quanto à necessidade de recursos (considerando a capacidade financeira) ou se é um processo que gera conflitos entre os setores. A seguir, os resultados aparecem no Quadro 13.

Quadro 13 - Consenso e conflito quanto à necessidade de recursos

<b>Microempresa</b>	<b>Grande empresa</b>
Não é um processo que envolve a participação de todos os funcionários, apenas do gestor.	Sempre gera conflito. O problema é ter confronto, conflito não tem problema. O conflito é natural, sempre haverá pessoas pedindo mais, isso é do ser humano, e a área financeira tenta por muitas vezes aterrizar os planos e trazer racionalidade para esses planejamentos. Às vezes cabe aos diretores e até mesmo ao presidente decidir quais são os investimentos que realmente são importantes.

Fonte: Elaborado pelas autoras, com base nos dados da pesquisa.

No que diz respeito ao consenso e o surgimento de conflitos no processo orçamentário, verifica-se que para a microempresa este aspecto não é identificado na gestão adotada, porque não há uma negociação com os demais funcionários quanto às metas financeiras, sendo o gestor responsável pelas decisões que envolvem os recursos financeiros.

Conforme as informações obtidas anteriormente em relação a determinação de recursos para cada área e nas informações sobre consenso e conflitos, identifica-se que na grande empresa a área financeira tem o papel de mediar as negociações. Dessa forma, quando se verifica que não há acordo em certos aspectos, cabe aos diretores e ao presidente definirem quais as prioridades. O gestor financeiro afirma que existem conflitos, pois as áreas procuram atender suas necessidades e podem vir a solicitar valores maiores do que a organização julga

adequado, o que exige da área financeira certa racionalidade quanto à disponibilidade de recursos.

#### 4.2.14 Etapas envolvidas na elaboração do orçamento

Em relação à elaboração do orçamento, visou-se entender quais são as etapas envolvidas nesse processo. No Quadro 14 estão expostas as etapas de cada organização.

Quadro 14 - Etapas envolvidas na elaboração do orçamento

<b>Microempresa</b>	<b>Grande empresa</b>
<p>Não existe um processo de elaboração formal. Existe uma alimentação constante e diária de informações na planilha de controle de entradas e saídas e através do software.</p>	<p>Temos isso muito bem organizado e estruturado, então cada gestor sabe exatamente o quanto de custo ele tem, quantas pessoas ele tem, que tipo de equipamento ele usa, como é que ele gerencia isso. A área financeira senta com eles periodicamente, mensalmente, para explicar a evolução dos seus orçamentos e o que está acontecendo, então todo final de mês eles recebem um pacote de informações para que possam fazer esse acompanhamento. Com isso, é muito mais simples a gente executar um orçamento porque eles já têm conhecimento daquilo. Então as etapas seriam a gente receber as diretrizes, começar os processos e essa agenda pode se estender, então eles vão, projetam, devolvem, a gente consolida, vamos fazendo as organizações, vendo o que está em contradição e vamos construindo com eles. E aí a área financeira assume um papel muito mais de parceria do que propriamente de “não”, “sim”, e sim entender por que a necessidade de tais recursos.</p>

Fonte: Elaborado pelas autoras, com base nos dados da pesquisa.

De acordo com o gestor da microempresa, não há etapas formais de elaboração do orçamento, conforme mencionado em análise anterior. Trata-se apenas de uma alimentação diária de informações financeiras para controle em relação à receitas e despesas, lucro, e os ajustes necessários ao longo do período para que a empresa consiga os resultados financeiros esperados.

Para a grande empresa, as etapas são a definição de diretrizes, as reuniões para discutir as necessidades das áreas, a elaboração dos orçamentos de cada área, a negociação e consolidação com gestores e o acompanhamento e ajustes necessários ao longo da execução.

#### 4.2.15 Ferramenta utilizada para controle das movimentações financeiras

Quanto às ferramentas utilizadas, os gestores falaram sobre quais adotam para realizar o controle das movimentações financeiras da empresa. As ferramentas utilizadas estão presentes no Quadro 15.

Quadro 15 - Ferramenta utilizada para controle das movimentações financeiras

<b>Microempresa</b>	<b>Grande empresa</b>
Um software pago e uma planilha eletrônica de excel.	Usamos um ERP que é completo, ele atende a parte financeira, a parte contábil, totalmente integrado, e também basicamente o excel. Não temos um software específico para orçamento.

Fonte: Elaborado pelas autoras, com base nos dados da pesquisa.

No que se trata do uso de ferramentas para controle das movimentações financeiras, a microempresa utiliza um software pago e uma planilha de excel, cujas funcionalidades são apresentadas no item 4.2.23.

A ferramenta adotada pela grande empresa é um ERP, um módulo de gestão empresarial, que atende tanto aspectos da estrutura financeira quanto contábil. Além disso, utiliza o excel para o controle financeiro, mas não possui um software específico para o sistema orçamentário.

#### 4.2.16 Existência de avaliação e controle do processo orçamentário

Neste tópico, o objetivo foi compreender se é realizado nas organizações uma avaliação e controle ao longo do período orçamentário para comparar o que foi orçado e o que está sendo efetivamente realizado em termos de receitas e despesas. O Quadro 16 apresenta a descrição do que é realizado em cada empresa.

Quadro 16 - Existência de avaliação e controle do processo orçamentário

Microempresa	Grande empresa
<p>Sim, existe, por exemplo, esse mês eu tenho que fazer 20.000,00 reais, aí chegou no dia 20 e eu vi que não está nem em 15.000,00, então eu faço uma promoção, faço uma divulgação no Instagram para chamar cliente para atingir essa meta. Esse mês aconteceu isso, a gente viu que não ia atingir o mínimo que eu esperava, e há duas semanas eu lancei promoção de quarta-feira com hidratação, e assim conseguimos ultrapassar a meta.</p>	<p>A gente faz esse processo, mensalmente a gente repassa para os diretores os seus resultados a partir do <i>ebtida</i> e fechamento de caixa. A área financeira faz o acompanhamento de todos os planejamentos, já vamos fazendo isso ao longo do mês. E daí toda vez que se faz, temos a revisão ajustada, dado os resultados do período vamos vendo como está o resultado e já começamos a forçar as áreas para as variações e o que deve ser feito agora para atingir. A gente está sempre um passo à frente.</p>

Fonte: Elaborado pelas autoras, com base nos dados da pesquisa.

Quanto à avaliação e controle do orçamento, a microempresa busca fazer ajustes ao longo do processo considerando a estimativa de receita necessária para o período e o quanto a empresa está obtendo em termos de recursos financeiros, verificando assim o que pode ser feito para alavancar as receitas e as promoções que podem ser adotadas. Assim, tem-se uma constante avaliação sobre o que precisa ser modificado para que as metas sejam atingidas.

Segundo a grande empresa, este processo ocorre de modo que mensalmente a área financeira repassa para os diretores os seus resultados a partir do *ebtida* (lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização) e do fechamento de caixa, e faz o acompanhamento das variações ocorridas.

Assim, pode-se destacar, conforme Padoveze (2010), a importância do controle orçamentário para a identificação e análise de variações ocorridas, a correção dos erros identificados e o ajuste do plano orçamentário, visando garantir a otimização da eficácia empresarial.

#### 4.2.17 Modificações e ajustes ao longo do período de vigência do orçamento

Seguindo a entrevista, buscou-se entender se o orçamento sofre modificações e ajustes ao longo do seu período de vigência em cada organização. As respostas encontram-se no Quadro 17.

Quadro 17 - Modificações e ajustes ao longo do período de vigência do orçamento

Microempresa	Grande empresa
A mudança de orçamento pra mim é bem complicada, 60% da minha receita vai para despesas fixas, e quando eu aprovisiono um valor para um custo variável ele é automático, por causa do vencimento do boleto. Eu não consigo mexer muito no meu orçamento por isso.	Pelo fato de sermos uma <i>startup</i> , é natural termos variações no meio, pode surgir uma nova oportunidade de cliente, ou podemos conquistar um cliente a mais, surge um novo concorrente, precisamos lançar um novo produto e contratar mais pessoas, então a gente não é tão engessado nesse processo. A maior parte de despesas é com pessoas, pois somos uma empresa de serviços.

Fonte: Elaborado pelas autoras, com base nos dados da pesquisa.

As modificações e ajustes no processo orçamentário ocorrem com pouca frequência para a microempresa. O gestor justifica que não é possível mexer muito em suas despesas, no sentido de negociar prazos, e que 60% da receita é alocada para pagamento de despesas fixas, sendo que o que pode variar de forma mais frequente são as receitas, e que caso as metas de vendas não sejam atingidas, procura-se oferecer promoções para que as vendas aumentem. Isto pode ser identificado na resposta do gestor quanto ao quesito avaliação e controle do orçamento no item 4.2.16.

O gestor da grande empresa afirma que por se tratar de uma *startup* (organização com modelo de negócio repetível e escalável em ambiente de extrema incerteza), é natural que existam alterações ao longo do orçamento, visto que podem surgir novos clientes e necessidades como o desenvolvimento de novos produtos e contratação de pessoal, assim como oportunidades de investimento, o que exige certa flexibilidade quanto à disponibilidade de recursos.

#### 4.2.18 Aspectos considerados na decisão de realizar ajustes no orçamento

Os gestores foram questionados, nesta etapa, sobre quais são os aspectos que mais influenciam na decisão de realizar ajustes no orçamento. Tais aspectos estão presentes no Quadro 18.

Quadro 18 - Aspectos considerados na decisão de realizar ajustes no orçamento

<b>Microempresa</b>	<b>Grande empresa</b>
A gente vai caminhando conforme a receita, dependendo de quando ela está entrando a gente vai conseguindo distribuir. Por exemplo, estamos no dia 27 e acabou a ração e o que eu preciso comprar é 2 mil reais, o que eu posso fazer é mudar o orçamento para não comprar os 2 mil, comprar mil agora e mil no mês que vem.	Atingir as metas do conselho e nossas metas de caixa e de crescimento, às vezes essas coisas permitem que haja uma alteração. Quando a empresa é mais consolidada, isso já se torna um pouco diferente, as variações ficam menores.

Fonte: Elaborado pelas autoras, com base nos dados da pesquisa.

Para o gestor da microempresa, os ajustes no orçamento estão relacionados com a variação nas receitas e com os gastos que vão surgindo para manter os serviços oferecidos, de forma que seja possível manter um equilíbrio, não faltando recursos ao longo do mês. Assim, verifica-se que essa análise é realizada constantemente, visando que a empresa tenha caixa suficiente e mantenha suas atividades.

De acordo com o gestor da grande empresa, os possíveis ajustes ocorrem para que as metas discutidas no conselho sejam efetivamente atingidas, além das metas de caixa e de crescimento. Para ele, as variações ainda são recorrentes pois a empresa está em processo de expansão, mas acredita que quando esta se tornar mais consolidada essas oscilações irão ocorrer com menor frequência.

#### 4.2.19 Elaboração de relatórios financeiros para apresentação dos resultados obtidos

Neste tópico, visou-se entender se as empresas elaboram relatórios financeiros para apresentar os resultados obtidos em seu exercício. A seguir, no Quadro 19, estão presentes os resultados.

Quadro 19 - Elaboração de relatórios financeiros

<b>Microempresa</b>	<b>Grande empresa</b>
O relatório financeiro é obtido através do software, o de receitas é do software e de despesas e balanço é a planilha eletrônica que fornece.	Semanalmente a gente apresenta a evolução de algumas métricas em reunião de diretoria e mensalmente encaminhamos para o conselho o resultado do período anterior.

Fonte: Elaborado pelas autoras, com base nos dados da pesquisa.

A microempresa afirma que o relatório das receitas pode ser obtido através do software utilizado, enquanto que as despesas são demonstradas pela planilha eletrônica. Já para a grande empresa, os resultados são apresentados semanalmente em reuniões, de modo que são apresentadas as métricas de desempenho para as diretorias, e mensalmente estas informações são repassadas ao conselho.

#### 4.2.20 O controle financeiro realizado e a obtenção de informações

Quanto ao controle financeiro, buscou-se compreender se os controles que são realizados pelas organizações permitem a obtenção de informações que possam contribuir para a elaboração dos relatórios financeiros. O Quadro 20 mostra as respostas de cada gestor.

Quadro 20 - O controle financeiro realizado e a obtenção de informações

<b>Microempresa</b>	<b>Grande empresa</b>
As informações presentes no software e na planilha são reunidas em formato de relatórios, mas o relatório não é estruturado como algo formal.	Com o controle, a gente consegue ter visão total, sabe o que variou e o que não variou. Nesse ponto a gente consegue ter uma visão bastante profunda da companhia.

Fonte: Elaborado pelas autoras, com base nos dados da pesquisa.

As informações obtidas pelo controle financeiro da microempresa contribuem para a elaboração de relatórios, no entanto a empresa não possui o hábito de realizá-los de forma estruturada e formal.

A grande empresa considera que o seu controle permite ter uma visão total sobre as variações financeiras, considerando que sempre monitora as métricas de desempenho, conforme mencionado no item anterior, no entanto, não menciona o uso de relatórios formais.

#### 4.2.21 Informações que o controle atual proporciona para a tomada de decisão financeira

Ainda tratando sobre o controle financeiro, questionou-se aos gestores quais são as informações que seu controle atual proporciona para a tomada de decisão financeira. As respostas estão no Quadro 21.

Quadro 21 - Informações que o controle proporciona para a tomada de decisão financeira

Microempresa	Grande empresa
Por enquanto meu orçamento é bem enxuto, ainda não enxergo tomada de decisões quanto a se é hora de investir ou não, porque não tenho dinheiro suficiente para isso no momento. Quanto à alocação de recursos, com base no controle que eu tenho, eu consigo dar atenção às prioridades, por exemplo, entre eu comprar ração e comprar insumo para o banho dos cães, eu opto por comprar insumo.	É fundamental. Não há surpresas. Está totalmente integrado, é o dia-a-dia. Antes do início do mês eu já sei a minha variação de vendas, já consigo entender qual vai ser meu impacto em caixa, se vou estar dentro ou fora do orçamento, então a gente já tem uma capacidade de ação e de conhecimento profundo. Sabemos como está a taxa de conversão em vendas dos softwares então sabemos o esforço adicional para conseguir atender as metas.

Fonte: Elaborado pelas autoras, com base nos dados da pesquisa.

Segundo o gestor da microempresa, o orçamento ainda não permite identificar oportunidades de investimento, até mesmo porque a empresa não tem apresentado grandes reservas de lucros, no entanto, justifica que com base no controle realizado é possível dar atenção às prioridades do negócio em termos de decisões quanto à alocação de recursos.

Para a grande empresa, o orçamento possibilita o acompanhamento das variações nas vendas e o quanto isso afeta o caixa da empresa, assim como permite saber quais são os esforços adicionais e os investimentos necessários para atingir as metas do negócio.

#### 4.2.22 Vantagens e desvantagens do processo orçamentário

Para cada gestor entrevistado, procurou-se entender com essa pergunta quais as principais vantagens e desvantagens encontradas no processo orçamentário. As respostas estão presentes no Quadro 22.

Quadro 22 - Vantagens e desvantagens do processo orçamentário

(continua)

Microempresa	Grande empresa
A vantagem é que eu consegui ter um controle, antes era no achismo. A desvantagem é que eu ainda não consigo usar a planilha por completo. Por eu não ter muito conhecimento, ainda é uma ferramenta muito complexa para mim. A minha tabela tem um	A primeira premissa do orçamento é que você sabe que ele está errado e que irá sofrer adaptações, então quando engessa o orçamento é uma desvantagem. O orçamento reflete o seu planejamento estratégico, reflete a questão cultural da companhia, reflete uma

Quadro 22 - Vantagens e desvantagens do processo orçamentário

(conclusão)

<b>Microempresa</b>	<b>Grande empresa</b>
recurso de planejamento orçamentário que eu ainda não sei usar.	série de coisas. A vantagem do orçamento é o fato de ele ser uma ferramenta e um meio para monitorar e acompanhar o resultado, é uma peça de toda a engrenagem que temos dentro de uma gestão financeira. Quanto à desvantagem seria utilizá-lo como escrita em pedra e não refletir mais sobre os problemas que sua empresa possui. Na nossa empresa, a gente ainda consegue ter flexibilidade quanto à ajustes e por isso não temos essa desvantagem.

Fonte: Elaborado pelas autoras, com base nos dados da pesquisa.

De acordo com o gestor da microempresa, a maior vantagem em adotar o orçamento é o fato de ter informações mais precisas para a tomada de decisão por meio do controle realizado, o que corrobora com o argumento de Sanvicente e Santos (2010) de que um dos benefícios do sistema orçamentário é que este incentiva o hábito de se realizar uma análise prévia dos fatores envolvidos antes da tomada de decisões importantes. Quanto à desvantagem do orçamento adotado atualmente, este menciona que a falta de conhecimento para lidar com os recursos de planejamento da planilha utilizada é um fator que prejudica o desempenho da gestão financeira.

Segundo a grande empresa, a vantagem do orçamento é o fato de ser uma ferramenta de monitoramento e acompanhamento de resultados, sendo considerado uma peça chave para toda a “engrenagem” que existe em uma gestão financeira. Este princípio de responsabilidade perante aos resultados, converge com os benefícios do orçamento apontados por Sanvicente e Santos (2010), que são a exigência de que os administradores devem quantificar e registrar as atividades de sua responsabilidade e os prazos para a realização das mesmas, ao invés de se limitarem a atingir metas sem um planejamento, de maneira imprecisa; a exigência de que os objetivos e políticas da empresa devem ser fixados de forma concreta; a necessidade da administração estar atenta aos efeitos que podem ser ocasionados devido à novas condições externas; e a identificação de pontos de eficiência e ineficiência no desempenho do negócio.

O gestor da grande empresa considera o engessamento do orçamento como um fator que pode ser considerado uma desvantagem, visto que diminui a capacidade de reflexão da empresa perante suas dificuldades e pontos fracos, no entanto, o mesmo justifica que este engessamento não ocorre na organização em questão, pois o orçamento passa por ajustes

conforme as necessidades que vão sendo identificadas. Desse modo, não foi apontado atualmente qualquer desvantagem em sua adoção.

#### 4.2.23 Etapa mais onerosa no processo

Neste tópico, visou-se compreender qual etapa o gestor considera mais onerosa no processo orçamentário. O resultado pode ser observado no Quadro 23.

Quadro 23 - Etapa mais onerosa no processo

Microempresa	Grande empresa
<p>A questão do tempo não, eu acho que o mais oneroso é a falta de conhecimento, se eu tivesse mais conhecimento já poderia fazer isso há mais tempo, como o controle de caixa. O software é pago e é considerado caro, mas ele não faz só o controle financeiro, tem controle de estoque e tem controle de serviços, é feito um acompanhamento do tempo dos serviços, existe uma interligação entre dois computadores, então quando um banho é finalizado eu já sei pelo meu computador que eu posso ligar pro cliente pra vir buscar o cachorrinho, então tem uma automatização que é bem eficaz. O software também me oferece um desconto para ter frente de caixa.</p>	<p>O que é mais oneroso é o planejamento, porque você precisa colocar 20 pessoas numa sala, precisa convencer um processo de conselho, a gestão precisa dar uma resposta, você tem toda uma negociação, então o planejamento é a parte mais onerosa, e nem sempre você vai sair com as respostas mais racionais ou lógicas, às vezes tem o interesse de alguém, às vezes tem uma expectativa acima da realidade e daí você vai ter que gerenciar tudo isso. Essa parte de negociação é a mais onerosa em termos não de custo, mas de tempo.</p>

Fonte: Elaborado pelas autoras, com base nos dados da pesquisa.

Conforme o gestor da microempresa, o aspecto mais oneroso no processo orçamentário seria a falta de conhecimento. Considerando que o uso do orçamento é recente e que faz 4 meses que é utilizado, este sente que poderia ter adotado essa prática há mais tempo se tivesse buscado as informações e recursos necessários desde o início do negócio.

Para a grande empresa, a maior dificuldade quanto ao orçamento é o processo de planejamento, em que é preciso reunir todos os envolvidos e chegar a um consenso, o que às vezes exige um tempo considerável, pois é preciso conciliar as expectativas das áreas e também tomar decisões racionais e coerentes com as estratégias da companhia. Esta visão acerca do tempo demandado pelo orçamento é considerada comum, conforme afirma Frezatti (2009), pois muitas empresas identificam que sua elaboração e revisão necessitam de um tempo

significativo, o que geralmente dificulta na adoção do sistema. No entanto, a empresa analisada não acredita que o tempo necessário seja uma desvantagem, mas identifica que o período de planejamento e negociação acaba por ser uma etapa desafiadora do processo.

#### 4.2.24 Relação custo-benefício do orçamento

Com esse questionamento, buscou-se compreender de que modo o gestor avalia o custo-benefício do orçamento em uma escala de 0 a 10, sendo que em 0 tem-se o custo maior que o benefício e em 10 tem-se o benefício maior que o custo. Essas avaliações estão presentes no Quadro 24.

Quadro 24 - Relação custo-benefício do orçamento

Microempresa	Grande empresa
O custo-benefício é 10, o ônus seria a questão da planilha de controle ser complexa pra mim, mas a partir do momento que eu entender ela por completo não haveria esse ônus. De repente quando eu tiver mais conhecimento, eu vou ter que procurar uma ferramenta que me ofereça mais opções, mas hoje ela atende as necessidades.	Só temos benefícios. Não se navega, não se negocia, não se apresenta sem um orçamento. Então seria 10.

Fonte: Elaborado pelas autoras, com base nos dados da pesquisa.

Quanto ao custo-benefício, a microempresa identifica que a nota seria 10, pois as ferramentas utilizadas atualmente atendem às expectativas do gestor, considerando o baixo grau de conhecimento que ele possui em gestão financeira. O único problema seria o fato de que existem recursos que ele ainda não consegue utilizar. No entanto, o mesmo aponta que conforme for se especializando, poderão surgir necessidades que as ferramentas não serão capazes de atender, sendo preciso buscar outras soluções.

O custo-benefício para a grande empresa também é considerado como 10, pois o gestor justifica que todo o planejamento está atrelado com o orçamento, e a negociação e os investimentos estão relacionados com o controle orçamentário realizado atualmente. Dessa forma, só há benefícios quanto a sua utilização.

Assim, tendo isto em vista, o benefício da utilização do orçamento, para Frezatti (2009), deve ser analisado tanto em relação à quanto se ganha com a sua adoção, como de quanto poderia ser oneroso não ter um sistema orçamentário.

### 4.3 Comparação entre a microempresa e a grande empresa

No que diz respeito ao modelo de orçamento adotado, verifica-se que a microempresa não apresenta um modelo específico. Isto ocorre porque na empresa a prática orçamentária é recente, possui processos pouco estruturados, e o administrador tem pouco tempo de experiência com gestão. Para a grande empresa, o modelo de orçamento é um aspecto que o gestor consegue definir com mais clareza, até mesmo devido a necessidade de um controle financeiro estruturado e mais especializado para dar suporte aos altos investimentos e custos operacionais. Esta adota um modelo de orçamento ajustado, que possibilita a realização de modificações no orçamento original quando há uma distinção significativa entre o previsto e o que está sendo efetivamente realizado.

Já no que tange ao processo decisório, a microempresa adota o modelo *top-down*, pois as decisões financeiras são tomadas pelo gestor e os demais funcionários não se envolvem no processo. Quanto à grande empresa, esta afirma que seu processo é considerado *u-planning*, visto que é desenvolvido com a participação do conselho, das áreas e dos gestores, sendo o gestor financeiro responsável por conduzir a negociação com os setores.

Em referência ao tempo de adoção do orçamento, a microempresa utiliza o método há 4 meses, sendo um período curto em relação ao tempo em que a grande empresa adota o sistema orçamentário, que segundo o gestor tem essa prática desde sua fundação. Por ter um controle financeiro recente, a microempresa ainda não apresenta um planejamento financeiro, muito em função da pouca experiência do administrador com gestão financeira. O planejamento financeiro da grande empresa tem influência do orçamento no sentido de que este é considerado um instrumento que permite a identificação de variações no planejamento e o desenvolvimento de ações corretivas, contribuindo assim para que a organização possa atingir os objetivos estabelecidos, não somente no plano financeiro, mas também no plano estratégico.

A importância do orçamento para a estratégia do negócio pode ser identificada na microempresa pelo fato de que o gestor começou a perceber aspectos financeiros como a diferença entre o faturamento e o lucro real obtido, e a relevância de conhecer e poder tomar decisões quanto à margem de contribuição dos serviços, de modo que seja possível definir as metas financeiras e reavaliá-las sempre que necessário. Já na visão da grande empresa, o orçamento é considerado o norte do negócio, pois é o instrumento que permite verificar como a estratégia está se desdobrando em ações e o quanto isto impacta nos resultados obtidos pela companhia.

Quanto à forma de elaboração do orçamento, a microempresa não possui um processo formal para realizá-lo, mantendo apenas um controle e planejamento de entradas e saídas de recursos através de planilha eletrônica e software, sendo o gestor responsável pelo acompanhamento. Para a grande empresa, esta fase segue etapas definidas, começando com a definição de diretrizes, as reuniões para discutir as necessidades das áreas, a elaboração dos orçamentos de cada área, e a negociação e consolidação com gestores, sendo a área financeira responsável pela mediação das negociações. Isto indica que a grande empresa possui planejamento para etapas de elaboração, enquanto que a microempresa não apresenta um cronograma referente às atividades orçamentárias.

No que diz respeito a determinação de recursos que serão disponibilizados para o desenvolvimento de atividades, na microempresa isto se dá em função das necessidades identificadas pelo gestor, enquanto que na grande empresa os recursos são negociados com as áreas e busca-se o consenso para que todas consigam ter recursos para realizar seus objetivos.

No que se trata do uso de ferramentas para controle das movimentações financeiras, a microempresa utiliza um software pago com funcionalidades como controle de estoque e controle de serviços, além de frente de caixa, e também utiliza planilha de excel. A ferramenta adotada pela grande empresa, o ERP (módulo de gestão empresarial), aborda aspectos da estrutura financeira e contábil. Além disso, utiliza o excel para o controle financeiro, mas não há um software específico para o processo orçamentário. Verifica-se que as planilhas eletrônicas ainda possuem bastante relevância para as empresas quando se trata do processo orçamentário.

Em relação à avaliação e controle do orçamento adotados pelas empresas, temos que a microempresa busca fazer ajustes ao longo do processo considerando a estimativa de receita necessária para o período, verificando assim o que pode alavancar as receitas e as promoções que podem ser realizadas para tal, além de controlar as despesas ao longo do período. Dessa forma, há uma constante avaliação sobre o que precisa ser ajustado para que as metas possam ser atingidas. Este processo, para a grande empresa, acontece através da área financeira que repassa mensalmente para os diretores os seus resultados a partir do *ebtida* e do fechamento de caixa, realizando o acompanhamento das variações e dos ajustes que foram efetuados para atingir as metas do planejamento financeiro.

Na identificação de modificações e ajustes no processo orçamentário, tem-se que estes fatores ocorrem com pouca frequência para a microempresa, pois o gestor sente dificuldade em negociar prazos de suas despesas, e 60% da receita é alocada para pagamento de despesas fixas. O fator que sofre mais variação é as receitas, por isso sempre que o gestor identifica que as

metas de vendas não serão atingidas, este procura oferecer mais vantagens aos clientes com preços reduzidos. Para o gestor da grande empresa, os ajustes ocorrem de forma natural, visto que se trata de uma *startup* em crescimento e expansão, que está inserida em um ambiente de grandes transformações e avanços, principalmente de cunho tecnológico. Dessa maneira, podem surgir novas oportunidades como novos clientes e investimentos, além de necessidades como o desenvolvimento de novos produtos e contratação de pessoal, exigindo flexibilidade em relação à alocação de recursos.

O controle financeiro obtido com o orçamento para a tomada de decisão financeira é um fator que para a microempresa, ainda não possibilita a identificação de oportunidades de investimento, pois a empresa não tem apresentado reserva de lucros suficiente para tal. Apesar disso, verifica-se que com base no controle realizado é possível identificar as prioridades do negócio e a melhor forma de alocar os recursos. Para a grande empresa, o controle financeiro possibilita o acompanhamento das variações nas vendas e o quanto isso afeta o caixa, assim, tem-se conhecimento de quais esforços são necessários para atingir as metas da organização.

Tratando-se do aspecto mais oneroso no processo orçamentário, o gestor da microempresa aponta que seria a falta de conhecimento e experiência em gestão, considerando que o uso do orçamento é recente. Assim, o gestor sente que poderia ter adotado esta prática há mais tempo se tivesse acesso às informações e recursos necessários desde a abertura do negócio. Já a grande empresa verifica que o aspecto mais oneroso do processo seria o planejamento, visto que é preciso reunir as áreas e chegar a um consenso sobre recursos e ações necessárias, o que demanda um tempo considerável, no sentido de conciliar as expectativas dos setores com uma tomada de decisão que precisa ser racional e alinhada com as estratégias do negócio.

Assim, apresenta-se um quadro que analisa de forma geral os tópicos pesquisados, abordando os aspectos mais relevantes para a comparação das organizações estudadas quanto ao planejamento, realização, execução e controle do processo orçamentário.

Quadro 25 - Quadro geral da análise das empresas

(continua)

<b>Processos e características do orçamento</b>	<b>Microempresa</b>	<b>Grande empresa</b>
Modelo	Sem modelo específico	Ajustado
Processo decisório	<i>Top-down</i>	<i>U-planning</i>
Tempo de adoção	4 meses	Desde a fundação

Quadro 25 - Quadro geral da análise das empresas

(continuação)

<b>Processos e características do orçamento</b>	<b>Microempresa</b>	<b>Grande empresa</b>
Planejamento Financeiro	Não	Sim
Influência do orçamento para o planejamento financeiro	Não se aplica, pois não há planejamento financeiro estruturado	É um instrumento que permite a identificação de variações dos elementos presentes no planejamento, assim como o desenvolvimento de ações corretivas que possam contribuir para que a organização consiga atingir os objetivos estabelecidos
Impacto do orçamento na estratégia do negócio	Percepção da diferença entre o faturamento e o lucro real obtido e da margem de contribuição dos serviços prestados, e de como estabelecer metas em termos de ganhos	Orçamento como norte do negócio, sendo possível através dele verificar o reflexo da estratégia nos resultados obtidos pela companhia
Preparação para elaborar o orçamento	Planejamento baseado no que o gestor imagina que possa acontecer no mês seguinte, de acordo com os gastos	Inicia-se em outubro com reuniões com as áreas e com o conselho, assim como o levantamento de necessidades dos setores e tudo relacionado a investimentos e parte tributária
Processo de realização	Concentrado em uma pessoa	Cada área tem o seu
Recursos disponíveis	Determinado pelo gestor	Negociado entre as áreas
Etapas de elaboração	Não existe um processo de elaboração formal	Etapas bem organizadas e estruturadas
Ferramentas utilizadas	Software e excel	ERP e excel
Avaliação e controle	Gestor controla se irá atingir a meta em vendas, realizando promoções para atrair clientes e assim alcançá-la e também controla os gastos do período	Mensalmente a área financeira repassa aos diretores seus resultados, pois é responsável pelo acompanhamento de todos os planejamentos, verificando as variações necessárias

Quadro 25 - Quadro geral da análise das empresas

(conclusão)

<b>Processos e características do orçamento</b>	<b>Microempresa</b>	<b>Grande empresa</b>
Existência de modificações e ajustes e suas influências	Os ajustes estão relacionados com a variação nas receitas e com os gastos que vão surgindo para manter os serviços oferecidos	Os ajustes ocorrem para que as metas sejam efetivamente atingidas. O gestor afirma que as variações ainda são recorrentes, pois a empresa está em processo de expansão
Importância das informações do controle para a tomada de decisão	O orçamento ainda não permite uma tomada de decisão quanto à investimentos, até mesmo porque a empresa não tem apresentado grandes reservas de lucros. Com base no controle realizado é possível dar atenção às prioridades do negócio quanto às decisões referentes a alocação de recursos	O orçamento possibilita o acompanhamento das variações nas vendas e o quanto isso afeta o caixa da empresa, assim como permite saber quais são os esforços adicionais e os investimentos necessários para atingir as metas do negócio
Etapa/aspecto mais onerosa (o) do processo	Falta de conhecimento sobre gestão financeira	Quantidade de tempo destinado ao planejamento, negociação e consenso com as áreas

Fonte: Elaborado pelas autoras, com base nos dados da pesquisa.

Em síntese, percebe-se que o processo orçamentário ocorre de forma distinta para cada tipo de empresa analisada, levando em consideração os comparativos realizados. Aponta-se como elementos divergentes o fato da microempresa não possuir um modelo de orçamento, enquanto que a grande empresa adota o modelo ajustado; o processo decisório no âmbito financeiro ser considerado *top-down* para a primeira, enquanto que para a empresa de grande porte este é considerado *u-planning*.

Além disso, não há um planejamento financeiro estruturado na microempresa, sendo que para a grande empresa o planejamento financeiro tem uma grande importância, conjuntamente com o orçamento, para o alcance dos resultados e metas presentes no planejamento global da empresa; o apontamento do gestor quanto à falta de informação e experiência como uma característica onerosa do orçamento atualmente para a microempresa, o que a difere também da grande empresa, que desde sua fundação conta com uma cultura

orçamentária, cujo processo é intermediado pela área financeira, em que o gestor tem experiência e formação voltada para finanças.

Por fim, destaca-se o fato de a alocação de recursos da microempresa estar concentrada somente no gestor, enquanto que na grande empresa tem-se a participação das áreas nesta decisão; e não há etapas formais para elaboração do sistema orçamentário na microempresa, sendo que na empresa de grande porte as etapas estão dispostas de maneira mais concisa e estruturada.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa atingiu seu objetivo geral, que seria verificar na prática como ocorre o processo orçamentário em duas empresas de diferentes portes na cidade de Florianópolis, em Santa Catarina. Quanto aos objetivos específicos, estes foram atendidos por meio das entrevistas e análises das empresas, de maneira que foi possível identificar os tipos de orçamento adotados, o estilo de tomada de decisão, como se dá o processo de preparação do orçamento, quais são as etapas de elaboração, como funciona a avaliação e o controle do orçamento utilizado por cada empresa, e a comparação do processo orçamentário adotado em cada organização.

Ainda, identificou-se que o orçamento é considerado importante para a gestão de ambas as empresas na opinião dos gestores, visto que com relação ao impacto deste para a estratégia do negócio, o administrador da microempresa destacou que através do orçamento é possível ter a percepção clara de que o lucro real obtido se difere do faturamento, e por isso, é fundamental ter conhecimento e controle das despesas e impostos envolvidos na atuação do negócio, além de conhecer a margem de contribuição dos serviços prestados para não ter prejuízos, e ter noção da importância de se estabelecer metas financeiras.

No entanto, verifica-se que falta planejamento para o negócio, não somente financeiro, mas também um plano que englobe todas as variáveis da empresa. Outro fator que dificulta uma gestão mais assertiva é o fato de que o administrador não tem formação e experiência para tal, o que acaba por ser uma barreira, pois a empresa poderia obter resultados financeiros melhores, ao fazer uso do orçamento de forma mais eficiente e explorar mais suas vantagens, não focando apenas em realizar o controle de entradas e saídas de recursos como é feito atualmente, caso detivesse mais conhecimento a respeito e se já adotasse essa prática do orçamento a mais tempo. Este aspecto referente à experiência em gestão foi discutido anteriormente nesta pesquisa, em que destacou-se o argumento de Bomfim (2007), de que o pequeno empresário muitas vezes não tem formação para administrar um negócio, o que ocasiona certas dificuldades na gestão pela falta de planejamento e controle financeiro.

Mesmo com esta dificuldade, considera-se que a microempresa, por meio do orçamento, deixou de atuar com base em tentativa e erro, como o gestor mencionou, passando a tomar decisões financeiras mais racionais e assertivas, o que com certeza melhorou sua saúde financeira e trouxe maior longevidade e equilíbrio para sua operação.

Destaca-se ainda um fator que o gestor afirmou que ocorria no início do negócio, em que as despesas pessoais e as despesas da empresa se confundiam, pois não havia um pró-labore

para ele e para a esposa, e por isso acabavam utilizando recursos do caixa da empresa quando necessário. Verifica-se que isto corrobora com Bomfim (2007), que afirma que muitas microempresas são compostas por familiares, e que isto pode trazer desvantagens como a excessiva informalidade e indisciplina gerencial. No entanto, verifica-se que isto se modificou com a adoção do orçamento, que permitiu a separação de pessoa física e jurídica, o que contribuiu para melhorias na gestão do negócio.

Em relação à importância do orçamento para a grande empresa, o gestor aponta que este é considerado o norte do negócio, como o instrumento balizador de todas as ações, pois por meio deste é possível verificar o desdobramento da estratégia e o seu reflexo nos resultados obtidos pela empresa. Assim, a organização mantém uma interligação constante entre os planejamentos financeiro e estratégico, além de ter o orçamento fazendo parte da sua atuação desde o início de suas operações. Entende-se que a grande empresa apresenta uma preocupação considerável com este aspecto porque está inserida em um ambiente em constante mudança e necessidade de adaptação, como o ramo tecnológico, o que faz com que o controle financeiro seja fundamental para dar suporte aos investimentos e suas atividades. Ainda, a empresa conta com um conselho de administração que deve constantemente avaliar seu desempenho, o que exige uma prestação de contas detalhada dos resultados obtidos.

A estrutura organizacional se difere da microempresa quanto à divisão em setores e o fato de ter a área financeira como mediadora das negociações e aspectos relacionados ao apoio à elaboração dos orçamentos pelas áreas, assim como o acompanhamento da implementação de ações corretivas referentes aos ajustes orçamentários, o que pode ser considerado um elemento facilitador para a empresa quanto ao processo, também em função da expertise e experiência do pessoal envolvido.

Conclui-se, a partir do que foi analisado, que a prática orçamentária representa um diferencial para a sobrevivência e crescimento das empresas e que muitas vezes os negócios terminam de forma precoce justamente por não compreender tal importância. Assim, os gestores acabam não se preocupando em fazer uma gestão financeira eficiente, no sentido de ter um controle de receitas e despesas, analisar a capacidade para investimentos, manter caixa suficiente para as operações, ter um planejamento para suporte e alinhamento das ações com as estratégias de curto e longo prazo, e uma ferramenta como o orçamento para mensurar em valores o que está sendo realizado para atender os objetivos, apresentar indicadores de desempenho da empresa em relação à estratégia e demonstrar a necessidade de ações corretivas para que os resultados estejam alinhados com o planejamento.

Dessa forma, constatou-se que cada empresa apresenta uma realidade distinta quanto ao uso do orçamento, devido a aspectos como o grau de experiência com gestão, a estrutura organizacional, e o ramo em que estão inseridas. Tendo isto em vista, a principal contribuição do estudo foi demonstrar como o orçamento pode ser encontrado nas empresas na prática e o quanto este influencia na sustentabilidade financeira de um negócio.

No que diz respeito às limitações deste estudo, tem-se que uma das dificuldades foi encontrar empresas que estivessem dispostas a fornecer informações de cunho financeiro. Mesmo que estas não envolvessem valores explícitos, algumas demonstraram receio em compartilhá-las. Outro aspecto que pode ser considerado limitante para a pesquisa é o fato de a microempresa analisada utilizar o orçamento de forma limitada, devido a fatores como a falta de conhecimento sobre gestão financeira. Além disso, pode-se mencionar também que por ser uma pesquisa realizada apenas na região de Florianópolis, esta apresenta aspectos intrínsecos do ambiente em que foi desenvolvida, e tem como base a experiência de cada empresa analisada com a prática orçamentária, não podendo afirmar que os resultados encontrados podem ser generalizados em relação a outras empresas inseridas em outros ambientes e contextos.

Neste sentido, sugere-se pesquisas futuras, que possam replicar o estudo em outras regiões do país, de modo a verificar como o contexto geográfico e econômico em que as empresas estão inseridas pode vir a influenciar na maneira como estas percebem a importância do orçamento e a forma como o utilizam para atingir seus resultados. Ainda, sugere-se que sejam realizadas pesquisas com adaptações quanto ao teor das questões que foram elaboradas nesta pesquisa para a viabilização da análise das empresas, buscando outros aspectos relevantes a serem identificados na prática orçamentária e que não tenham sido contemplados neste estudo.

## REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre; LIMA, Fabiano Guasti. **Curso de Administração Financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 836 p.

BNDES. **Porte de Empresa**. Disponível em:  
<<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa>>  
Acesso em 08 nov. 2017.

BOMFIM, Carlos Alberto Gregori Paveck. **Planejamento Financeiro e Orçamento Operacional em uma Microempresa**. 2007. 53 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Ciências Administrativas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007. Disponível em:  
<<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/21951/000634148.pdf>>. Acesso em: 18 set. 2017.

BROOKSON, Stephen. **Como elaborar orçamentos**. 2.ed. São Paulo: Publifolha, 2000.

DEBOLETO, Gustavo Anderson Gimenes et al. **Análise do uso do orçamento empresarial em uma empresa de pequeno porte: um estudo de caso num comércio de iluminação**. Comunicação & Mercado/UNIGRAN - Dourados - MS, vol. 01, n. 04, p. 98-114, jan-jul 2013. Disponível em: <<http://www.unigran.br/mercado/paginas/arquivos/edicoes/4/9.pdf>>. Acesso em: 05 dez. 2017.

FREZZATI, Fábio. **Orçamento Empresarial: Planejamento e controle gerencial**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 225 p.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5.ed. Livro Digital. São Paulo: Atlas, 2010. Disponível em:  
<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788522478408/pageid/0>>. Acesso em: 22 nov. 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6.ed. 5. reimpr. São Paulo, Atlas, 2012. Disponível em:  
<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522484959/cfi/0!/4/2@100:0.00>>. Acesso em: 22 nov. 2017.

GROPPELLI, A. A.; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração Financeira**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

HUCK, J. F.; MCEWEN, T. **Competencies needed for small business success: perceptions of jamaican entrepreneurs**. Journal of Small Business Management, v. 29, n. 4, p. 90–93, out. 1991.

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

KING, R.; CLARKSON, P. M.; WALLACE, S. **Budgeting practices and performance in small healthcare businesses**. Management Accounting Research, v. 21, n. 1, p. 40–55, mar. 2010.

LEMES JÚNIOR, Antônio Barbosa; RIGO, Cláudio Miessa; CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo. **Administração Financeira: Princípios, Fundamentos e Práticas Brasileiras**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 547 p.

LIMA, Andreia de et al. **Processo Orçamentário como Ferramenta para Tomada de Decisão**. XXXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção: Perspectivas Globais para a Engenharia de Produção. Fortaleza, CE, Brasil, 13 a 16 de outubro de 2015. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN\\_STP\\_206\\_219\\_27584.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STP_206_219_27584.pdf)>. Acesso em: 25 mai. 2018.

LUCION, Carlos Eduardo Rosa. Planejamento Financeiro. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, Santa Maria/RS, v. 1, n. 3, p.142-160, março/maio. 2005. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/contabilidade/article/view/142>>. Acesso em: 22 ago. 2017.

LUNKES, Rogério João. **Contribuição à melhoria do processo orçamentário empresarial**. 2003. 214 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/84627/194318.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 22 ago. 2017.

LUNKES, Rogério João. **Manual de Orçamento**. 2. ed. 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010. 176p.

LUNKES, Rogério João et al. **Práticas de orçamento no setor de bens industriais**. maio/2014. Revista da Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE - Ribeirão Preto/SP. Disponível em: <<https://www.fundace.org.br/revistaracef/index.php/racef/article/view/60/53>>. Acesso em: 19 set. 2017.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012. Recurso eletrônico. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788540700628/pageid/1>>. Acesso em: 22 nov. 2017.

OLIVEIRA, Carlos Eduardo. **Empresas que não elaboram o orçamento empresarial: um estudo acerca das indústrias do distrito industrial I de Bauru**. nov/2010. XVII Congresso Brasileiro de Custos - Belo Horizonte/MG. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/viewFile/887/887>>. Acesso em: 19 set. 2017.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Planejamento orçamentário**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010. 277 p.

PADOVEZE, Clóvis Luís; TARANTO, Fernando Cesar. **Orçamento Empresarial: novos conceitos e técnicas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

PADUA, Kamila Lube. **O Planejamento Financeiro e as Micro e Pequenas Empresas no Brasil**. 2012. Disponível em: <<http://www.arcos.org.br/artigos/o-planejamento-financeiro-e-as-micro-e-pequenas-empresas-no-brasil/#topo>>. Acesso em: 18 set. 2017

PEREIRA, Paulo Teixeira do Valle. **Microempresa, Empresa de Pequeno Porte e Microempreendedor Individual: diferenças e características**. SEBRAE, 2017. Disponível em: <<http://blog.sebrae-sc.com.br/epp-microempresa-mei/>>. Acesso em: 07 nov. 2017.

PONTES, Gleison de Abreu. **Orçamento empresarial em pequenas empresas: uma análise para o planejamento e controle de resultados**. Getec, Monte Carmelo/MG, v. 2, n. 1, p.27-45, 2013.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey F. **Administração Financeira: Corporate Finance**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 776 p. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente.

SANDO, Ronaldy de; SANTOS, Rosimere Lima dos; BARBOSA, Sara. **Um Enfoque do Orçamento Empresarial como Ferramenta de Controle e Avaliação de Desempenho**. 2008. 56 f. TCC (Graduação) - Curso de Ciências Contábeis, Centro Universitário Eurípides de Marília, Fundação de Ensino Eurípides Soares da Rocha, Marília, 2008. Disponível em: <<http://aberto.univem.edu.br/handle/11077/524>>. Acesso em: 18 set. 2017.

SANTOS, José Luiz dos et al. **Fundamentos de Orçamento Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2008. (Coleção Resumos de Contabilidade; v. 24).

SANVICENTE, Antônio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle**. 2. ed. 20. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

SARQUIS, A. B.; IKEDA, A. A. **Orçamento de despesas de marketing: uma proposição de modelo aplicável à pequena empresa**. Revista Alcance, 28 out. 2009. Disponível em: <<https://siaiap32.univali.br/seer/index.php/ra/article/view/1824>>. Acesso em: 25 mai. 2018.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz dos; PINHEIRO, Paulo Roberto. **Introdução à Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2007. (Coleção Resumos de Contabilidade; v. 25).

SEBRAE. **Causa Mortis. O sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida**. Jul/2014. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa\\_mortis\\_2014.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa_mortis_2014.pdf)> Acesso em 25 mai. 2018.

SEBRAE. **Critérios de Classificação de Empresas: MEI - ME - EPP**. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acesso em: 07 nov. 2017.

SEBRAE. **Sobrevivência das Empresas no Brasil**. Out/2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>>. Acesso em 25 mai. 2018.

SILVA, Bárbara Cristina Figueredo et al. **Customização dos Controles Internos e Externos e a Controladoria nas Empresas de Grande Porte**. Belo Horizonte, maio. 2010.  
Disponível em: <[http://sinescontabil.com.br/monografias/trab\\_profissionais/roberta.pdf](http://sinescontabil.com.br/monografias/trab_profissionais/roberta.pdf)>.  
Acesso em: 19 set. 2017.

SOBANSKI, Jaert J. **Prática de orçamento empresarial: um exercício programado**. 3.ed. - 14. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

SUAVE, Ricardo et al. **Práticas de orçamento nos processos de planejamento e execução: um estudo em bancos comerciais públicos do Brasil**. XX Congresso Brasileiro de Custos, Uberlândia, MG. 18 a 20 nov. 2013.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 1.ed. - 18. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

VISCIONE, J. A. **Small company budgets: targets are key**. Harvard Business Review, v. 62, n. 3, p. 42–52, maio 1984.

WELSCH, Glenn Albert. **Orçamento Empresarial**. 4. ed. 21. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. Recurso eletrônico. Disponível em:  
<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788582602324/pageid/1>>. Acesso em: 22 nov. 2017.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Planejamento Financeiro e Orçamento**. Porto Alegre: Sagra - DC Luzzatto, 1995.

## APÊNDICE A

Roteiro de entrevista referente ao processo orçamentário para análise das empresas.

1. Dentre os modelos de orçamento, qual é o adotado pela empresa? Obs: Pode ser classificado em mais de um tipo, pois mais de um pode representar determinadas características do orçamento adotado.
2. Quanto ao processo decisório, como o orçamento pode ser classificado?
3. Quando a empresa passou a adotar o orçamento como ferramenta de planejamento?
4. Antes como era realizado o planejamento da empresa?
5. Com a implementação do orçamento, foi possível identificar melhorias quanto à gestão financeira?
6. A empresa conta com um planejamento financeiro estruturado?
7. De que maneira o orçamento tem influência na elaboração do planejamento financeiro da empresa?
8. Foi possível identificar algum impacto da prática orçamentária para a estratégia do negócio?
9. Como a empresa se prepara para elaborar um orçamento? Existe um planejamento para este processo?
10. Como é o processo de realização do orçamento? é concentrado em um único gestor ou cada área realiza o seu?
11. Como as áreas se organizam para discutir e elaborar o orçamento quanto à equipe e ao responsável por coordená-la?
12. Quem determina os recursos disponíveis para as áreas é um único setor? ou o valor dos recursos é determinado por cada área?
13. Procura-se alcançar um consenso entre as áreas da organização quanto à necessidade de recursos, considerando a capacidade financeira, ou é um processo que gera conflitos entre os setores?
14. Quais são as etapas envolvidas no processo de elaboração?
15. Que tipo de ferramenta (software, planilhas eletrônicas) é adotada para realizar o controle das movimentações financeiras da empresa?
16. É realizada uma avaliação e controle ao longo do período orçamentário para comparar o que foi orçado e o que está sendo efetivamente realizado em termos de receitas e despesas?
17. O orçamento sofre modificações e ajustes ao longo do seu período de vigência?

18. Quais são os aspectos que mais influenciam na decisão de realizar ajustes no orçamento?
  19. A empresa elabora relatórios financeiros para apresentar os resultados obtidos em seu exercício?
  20. O controle financeiro realizado permite a obtenção de informações que possam contribuir para a elaboração dos relatórios financeiros?
  21. Quais são as informações que seu controle atual proporciona para a tomada de decisão financeira?
  22. Quais as principais vantagens e desvantagens encontradas no processo orçamentário?
  23. Qual etapa você considera mais onerosa no processo orçamentário? (planejamento, controle, comparação de resultados, gastos com pessoal, recursos)
  24. Em uma escala de 0 a 10, de que modo você avalia a relação custo benefício do orçamento?
- Obs: Sendo 0 = custo maior que o benefício, e 10 = benefício maior que o custo.

#### **Dados solicitados referente às empresas**

Ramo

Número de funcionários

Data de fundação

Quantidade de unidades

Faturamento anual

#### **Dados solicitados referente aos entrevistados**

Idade

Formação

Cargo

Tempo de empresa

Relação do entrevistado com o processo orçamentário