

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

**PLANEJAMENTO E CONTROLE DE RESULTADOS NA PEQUENA EMPRESA:
UM ESTUDO DESCRITIVO EM PEQUENAS EMPRESAS DE CONFECÇÕES DE
ARTIGOS DE VESTUÁRIO DA CIDADE DE GOIÂNIA — GO**

Dissertação de Mestrado
Gisely Jorge Mesquita

Florianópolis
2002

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

Mestranda: Gisely Jorge Mesquita

**PLANEJAMENTO E CONTROLE DE RESULTADOS NA PEQUENA EMPRESA:
UM ESTUDO DESCRITIVO EM PEQUENAS EMPRESAS DE CONFECÇÕES DE
ARTIGOS DE VESTUÁRIO DA CIDADE DE GOIÂNIA — GO**

Orientador: Prof. Antonio Alves Filho, Dr.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Florianópolis

2002

**PLANEJAMENTO E CONTROLE DE RESULTADOS NA PEQUENA EMPRESA:
UM ESTUDO DESCRITIVO EM PEQUENAS EMPRESAS DE CONFECÇÕES DE
ARTIGOS DE VESTUÁRIO DA CIDADE DE GOIÂNIA — GO**

Gisely Jorge Mesquita

Esta dissertação foi defendida e aprovada para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 27 de março de 2002.

Ricardo Miranda Bacia, Dr.
Prof. Coordenador do Programa

Banca Examinadora

Prof. Antonio Alves Filho, Dr.
Orientador

Prof. Luiz Gonzaga de Souza Fonseca, Dr.
Membro

Prof. Nelci Moreira de Barros, Dr.
Membro

“As coisas mais importantes nunca devem ficar à mercê das menos importantes”.

GOETHE

Ao meu companheiro José de Maria
e aos meus filhos Grazielle, Antonio Carlos e Andressa.

AGRADECIMENTOS

“A vitória em público é o trabalho em conjunto, a comunicação entre as pessoas, gerando coisas que as mesmas, trabalhando isoladamente, seriam incapazes de criar”.

Stephen R. Covey

Para o desenvolvimento e produção deste trabalho sou imensamente grata:
aos meus familiares e amigos pela compreensão, apoio e amor;
às empresas que confiaram e colaboraram para a realização desta pesquisa;
a Universidade Católica de Goiás pela oportunidade e confiança;
ao orientador pela inspiração e sabedoria;
aos professores pelos ensinamentos.

Os homens destituídos de planos estão à mercê dos ventos errantes da sorte...

Aqueles que têm planos e determinação para seguir,

têm o controle do destino.

Os prêmios mais ambicionados que a vida pode oferecer,

estão nas mãos daqueles que planejam e agem.

— As sombras ficam para os que não têm ideal.

José Ingenieros.

RESUMO

Palavras-chaves: planejamento e controle de resultados, orçamentos, processos administrativos.

O setor de confecções é considerado como um dos mais ativos do Estado de Goiás. É constituído essencialmente por micro e pequenas empresas e as dificuldades para manter-se competitivo são muitas.

A presença destas empresas no cenário econômico brasileiro é hoje de uma tal importância que vem motivando estudos sobre os aspectos que possam contribuir para o seu desenvolvimento. Todavia, o conhecimento das práticas administrativas adotadas por essas empresas é pouco explorado por pesquisadores. Percebe-se, portanto, a necessidade de estudos específicos para a análise da problemática das pequenas empresas, de forma a auxiliá-las na busca de uma melhor utilização de seus recursos, consolidando-se, assim, o seu importante papel na economia.

O planejamento e controle de resultados em termos amplos (elaboração de orçamentos específicos) é considerado um dos enfoques mais importantes para facilitar a execução eficaz dos processos administrativos. O objetivo principal do presente trabalho consistiu, pois, em verificar como se desenvolveu este processo nas pequenas empresas de confecções de artigos de vestuário de Goiânia – GO, no período de 1995 a 2000.

Após o trabalho de pesquisa bibliográfica, desenvolveu-se uma pesquisa de campo no intuito de alcançar os objetivos estabelecidos neste trabalho.

Com este estudo, não se pretendeu determinar causas, estabelecer relações ou fornecer um quadro completo da situação, mas conhecer alguns aspectos e dificuldades da elaboração do processo orçamentário nestas empresas.

Com os resultados obtidos, não obstante algumas empresas elaborarem algum tipo de planejamento e controle de resultados, concluiu-se que há uma grande distância entre a prática e o desenvolvimento do campo teórico relativo ao processo administrativo.

ABSTRACT

Word-Keys: Planning and Control of Outcomes, budgets, administration process

The garment industry is considered as one of the most active economic sectors in the state of Goiás. It essentially comprises micro and small factories that struggle against a lot of difficulties to keep their competitiveness.

Nowadays, the presence of these factories in the Brazilian economic scene is so important that it has motivated the creation of studies about the aspects that can contribute to their development. However, the administrative practices adopted by these factories have been poorly investigated by researchers.

Therefore, we notice the necessity of carrying out studies to analyze the problems of these small factories in order to assist them to find out how they can use their resources better, and this way consolidate their important role in the domestic economy.

On general terms, Planning and Control of Outcomes (elaboration of specific budgets) are considered as two of the most important aspects to ease the effective performance of the administration process. The main goal of this work is to check how the small factories in the garment industry sector in Goiânia – Go have carried out the processes of Planning and Control of Outcomes during the period from 1995 to 2000.

In order to achieve the goals established in this work, a bibliographic research followed by a field research were carried out.

This study is not intended to determine causes, establish relations or provide a comprehensive description of the situation, but to learn some aspects and difficulties in the process of budget planning of these factories.

In spite of the fact that some of the factories studied have some kind of planning and control of outcomes, the results obtained in this work lead us to the conclusion that there is a great gap between the practice and the academic theory related to the administration process in these factories.

SUMÁRIO

Resumo	7
Abstract	8
Lista de Figura	11
Lista de Tabelas	12
1 Capítulo 1 – Introdução	14
1.1 Exposição do tema.....	14
1.2 Relevância do trabalho.....	21
1.3 Objetivos.....	24
1.4 Definição dos principais termos.....	25
1.5 Limitações.....	26
1.6 Estrutura do documento.....	27
2 Capítulo 2 – Fundamentação Teórica	28
2.1 Organizações e administração.....	28
2.2 Visão processual da organização.....	30
2.3 Processo formal de planejamento.....	32
2.4 Tipos de planejamento.....	34
2.5 Processo de controle.....	35
2.6 Planejamento e controle de resultados.....	36
2.7 Sistema de orçamentos.....	39
2.8 Orçamentos específico.....	45
2.9 A pequena empresa.....	58
3 Capítulo 3 – Metodologia	63
3.1 Abordagens metodológicas.....	63
3.2 Delineamento da pesquisa.....	65
4 Capítulo 4 – Análise dos Resultados	71
4.1 Universo pesquisado.....	71
4.2 Caracterização das empresas pesquisadas.....	72
4.3 Aspectos da elaboração do planejamento e controle de resultados das empresas pesquisadas.....	74

4.4	Práticas gerenciais adotadas pelas empresas pesquisadas relacionadas com o planejamento e controle de resultados.....	86
4.5	Relacionamento com a contabilidade.....	95
4.6	Síntese da análise dos resultados.....	101
5	Capítulo 5 – Conclusões e Recomendações	104
5.1	Abordagem teórica.....	104
5.2	Processo de planejamento e controle de resultado nas empresas pesquisadas.....	105
5.3	Sugestões para aperfeiçoamento dos gestores da pequena empresa.....	106
5.4	Congruências entre as concepções teóricas e os procedimentos utilizados pelas empresas.....	107
5.5	Principais dificuldades no planejamento e controle de resultados.....	108
5.6	Principais contribuições da pesquisa.....	109
5.7	Recomendações.....	109
	Referências Bibliográficas.....	111
	Apêndice — Carta de apresentação e Questionário sobre o planejamento e controle de resultados	114

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estágios da tomada de decisão e passos do planejamento formal.....	33
Figura 2: Esquema orçamentário global.....	44
Figura 3: Retorno dos questionários.....	71
Figura 4: Empresas que elaboraram algum tipo de planejamento e controle de resultados	75
Figura 5: Tipos de planejamento e controle de resultados elaborados pela empresa.....	78
Figura 6: Tempo que os tipos de planos elaborados abrangem.....	79
Figura 7: Responsável pela preparação dos orçamentos.....	80
Figura 8: Utilização do computador.....	83
Figura 9: Responsabilidade pelo controle orçamentário.....	84
Figura 10: Tipos de controle do orçamento.....	85
Figura 11: Como são transmitidos objetivos e metas aos empregados.....	88
Figura 12: Controle de vendas nas empresas.....	90
Figura 13: Critérios para controle de vendas nas empresas.....	91
Figura 14: Política de estoques nas empresas.....	92
Figura 15: Política de compras nas empresas.....	93
Figura 16: Elaboração do orçamento de caixa.....	94
Figura 17: Intervalo de tempo da previsão de caixa.....	95
Figura 18: Utilização das informações contábeis.....	96
Figura 19: Informações para o cálculo do custo do produto.....	96
Figura 20: Critérios de rateio das despesas indiretas de produção.....	100

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Data da constituição da empresa.....	72
Tabela 2: Empresas que possuem outra indústria.....	73
Tabela 3: Lojas de varejo.....	73
Tabela 4: Lojas de atacado.....	73
Tabela 5: A Sua empresas elaborou sistematicamente algum tipo de planejamento e controle de resultado (orçamento específico) no período de 1995 2001?.....	74
Tabela 6: Há quanto tempo vem sendo aplicado o processo orçamentário (planejamento e controle de resultado) na sua empresa?.....	75
Tabela 7: São feitas alterações nos planos originalmente elaborados (definidos)?.....	76
Tabela 8: Tipos de planejamento e controle de resultados elaborados pela empresa.....	77
Tabela 9: Tempo que os tipos de planos elaborados abrangem.....	79
Tabela 10: Responsável pela preparação dos orçamentos.....	80
Tabela 11: Participantes do processo orçamentário	81
Tabela 12: Utilização do processamento eletrônico de dados na elaboração dos orçamentos.....	81
Tabela 13: Pretensão de instalar processamento eletrônico.....	82
Tabela 14: Utilização do computador.....	82
Tabela 15: Responsabilidade pelo controle orçamentário.....	83
Tabela 16: Tipos de controle do orçamento.....	84
Tabela 17: Demonstrativos e análises preparados com base no orçamento.....	85
Tabela 18: Empresas que utilizaram orçamento no período anterior a 1995.....	86
Tabela 19: Razões de abandono ou não-elaboração do orçamento.....	87
Tabela 20: Como os objetivos e metas da empresa são transmitidos aos empregados.....	87
Tabela 21: Utilização de pesquisa de mercado.....	89

Tabela 22: Responsável pela realização da pesquisa de mercado.....	89
Tabela 23: Controle de vendas nas empresas.....	89
Tabela 24: Critérios para controle de vendas nas empresas.....	90
Tabela 25: Política de estoques nas empresas.....	91
Tabela 26: Política de compras nas empresas.....	92
Tabela 27: Elaboração do orçamento de caixa.....	93
Tabela 28: Intervalo de tempo da previsão de caixa.....	94
Tabela 29: Utilização das informações contábeis.....	95
Tabela 30: Informações para o cálculo do custo do produto.....	96
Tabela 31: Contabilidade de custo nas empresas.....	97
Tabela 32: Dificuldades mais comuns para o levantamento de informações para o cálculo do custo.....	98
Tabela 33: Classificação das despesas (custos).....	98
Tabela 34: Adoção de algum critério de rateio para os custos indiretos.....	99
Tabela 35: Critérios de rateio das despesas indiretas de produção.....	99
Tabela 36: Classificação das despesas operacionais.....	100

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

1.1 Exposição do tema

As mudanças freqüentes e velozes nos panoramas político, econômico, social, tecnológico, cultural, demográfico e ecológico das sociedades geram grandes desafios à gestão das organizações.

Para enfrentá-los, novas formas organizacionais, que sejam flexíveis, adaptativas e responsivas às necessidades dos clientes e dos requisitos do mercado, impõem-se. Ademais, para que sobrevivam à competição e prosperem, as organizações devem não só agir de maneira a conseguir vantagens sobre os concorrentes, construindo uma força de trabalho capaz, mas também gerenciar essas forças de modo a produzir bens e serviços que forneçam o maior valor possível ao consumidor.

Por outro lado, o momento em que a competitividade é a palavra de ordem na economia globalizada, ou seja, neste momento em que ser eficiente em produtividade, qualidade e preço, torna-se imprescindível, o planejamento ganha maior importância. A improvisação não pode mais ter espaço na administração; tomar iniciativas ou desenvolver programas ou projetos sem um planejamento mínimo podem significar desperdícios e insucessos na busca dos objetivos propostos.

Os negócios estão se tornando cada vez mais competitivos, e a lucratividade das empresas é, cada vez mais, dependente da eficiência operacional. Esta situação é desejável do ponto de vista social, pois os consumidores obtêm produtos de qualidade mais alta a preços mais baixos, mas a competição torna a vida empresarial, de fato, mais difícil para os administradores.

Sejam grandes ou pequenas, atualmente as empresas visualizam como seus mercados o mundo todo e não um único país, o que requer estudos sobre as oportunidades existentes. O crescimento do mercado, acessível agora a qualquer parte do mundo, abre novos espaços às pequenas empresas que souberem se inserir, de forma inteligente e maleável, nos muitos nichos emergentes.

Com efeito, nos últimos anos, a economia tem redescoberto a pequena empresa e a difusão do empreendedorismo nos sistemas locais. Acredita-se hoje que o empreendedor seja o “motor da economia”, um agente de mudanças. O economista austríaco, Schumpeter (apud DOLABELA, 1999), associa o empreendedor ao desenvolvimento econômico, à inovação e ao aproveitamento de oportunidades em negócios.

Segundo Dolabela (1999), a pesquisa acadêmica sobre empreendedorismo é relativamente recente e está ligada à importância que a pequena empresa exerce no quadro econômico do mundo atual. Solomon (1986, p. 360) afirma: “a pequena empresa foi o ponto de partida do desenvolvimento da maioria dos países industrializados de hoje”.

No Brasil e no mundo, as pequenas empresas têm sido apontadas como responsáveis por uma parcela importante da economia, geram empregos, criam novos produtos e serviços, apresentando maior flexibilidade sob a forma de preços mais baixos, salários mais baixos e, comumente, lucros menores, constituindo assim uma saída para a crise econômica enfrentada por muitos países.

Há, porém, a constatação de que um expressivo número de empreendedores sequer chega a concretizar o sonho de comemorar o primeiro aniversário da empresa, sendo forçado a fechar as portas, colocando fim em um projeto que poderia significar o sustento dos filhos, a melhoria da qualidade de vida para muitas famílias, por meio de oportunidade de trabalho.

Os problemas que uma empresa enfrenta são muitos e comuns a todas, mas é nas menores que eles se apresentam com maior intensidade.

Para Solomon (1986, p. 270), “além da inexistência de economias de escala, os pequenos empresários apresentam três pontos fracos principais: análise inadequada ou

superficial para a escolha inicial do ramo de negócio; capitalização insuficiente; capacidade gerencial medíocre”.

De forma geral, os pequenos empreendedores não desenvolvem um plano de negócios para analisar a viabilidade do empreendimento, simplesmente estabelecem seus negócios pela facilidade de entrada em determinado ramo ou até mesmo pela empolgação com o modismo de determinados segmentos. Reunir todas as informações possíveis sobre o ramo em que se pretende atuar é um cuidado que muita gente não toma antes de arriscar suas economias em um negócio.

As pequenas e micros empresas têm mais dificuldades para sobreviver do que os grandes estabelecimentos, seja pela recessão econômica, elevada carga tributária, seja pela insuficiência de capital.

A escassez de dinheiro é a principal responsável pelo período curto de vida dessas empresas. Os juros altos e a dificuldade de acesso ao crédito impedem que elas busquem empréstimos para capital de giro e financiamentos em máquinas e equipamentos que possam substituir a mão-de-obra e assim aumentar a produtividade e a lucratividade.

Outro fator é que, em muitos casos, o empreendedor possui conhecimento técnico da área em que pretende atuar, mas não tem experiência de exercer um papel administrativo. Além do mais, a constante falta de tempo e a urgência inadiável dos negócios em andamento impedem a reorganização e especialização administrativa. A dificuldade de delegar tarefas e responsabilidades contribui para o desenvolvimento de um estilo de gestão centralizada.

O dirigente da pequena empresa desempenha várias atividades. Isso tem o seu lado salutar, como o desenvolvimento da versatilidade, mas, por outro lado, cria pressões e provoca decisões precipitadas e mal pensadas.

Apesar de tantas dificuldades e de uma alta taxa de mortalidade, as pequenas empresas contribuem, inquestionavelmente, para o bem-estar econômico do país. Segundo Longeneck, Moore e Petty (1997, p.33),

Apesar de fusões cada vez maiores e barulhentas, a maior mudança que está tomando conta do mundo dos negócios é que as empresas estão ficando cada vez menores. A tendência de um século está invertendo. Até meados da década de 1970, o tamanho das empresas em toda parte cresceu; o número de autônomos caiu [...] Isso já não acontece mais. Agora são as grandes empresas que estão encolhendo e as pequenas que estão em alta. A tendência é certa – e

os empresários responsáveis pelas políticas empresariais irão ignorá-la até correrem perigo.

Em Goiás, as estatísticas apontam para a média de 36% na taxa de mortalidade das micros e pequenas empresas nos seus dois primeiros anos, segundo dados preliminares de uma pesquisa em andamento no Sebrae.

O atual governo goiano, preocupado em mudar esta realidade e entendendo a importância da pequena empresa para a economia, incluiu, em seu Plano Plurianual 2000/2003, o Programa de Apoio as MPEs (Micro e Pequenas Empresas). Este programa estabelece medidas concretas que, somadas às dos órgãos do sistema S (Senai, Senac, Sebrae), que atuam na área de gestão, deverão minorar os problemas deste segmento empresarial.

Assim, os micros e pequenos empresários goianos poderão contar com um mecanismo de apoio para linhas diretas de crédito com taxas diferenciadas de juros, incentivos fiscais, redução da carga tributária, treinamentos e capacitação gerencial e desburocratização em todos os procedimentos oficiais em órgãos do Estado e nas prefeituras.

Por meio da Secretaria de Estado da Indústria e do Comércio, o governo de Goiás vem desenvolvendo também uma série de ações para incentivar a divulgação e propagação dos produtos goianos fora do Estado. Essas ações também estão ancoradas no Programa de Promoção Comercial, inserido no Plano Plurianual – PPA 2000/2003. Este programa compõe-se de projetos que objetivam a divulgação das potencialidades industriais do Estado, geração de oportunidades de investimentos e de comercialização da produção, a implementação de centros de negociação às margens das rodovias e a promoção das vocações regionais por meio de feiras e eventos, a se realizarem em Goiás e fora do Estado.

Um dos setores mais ativos do Estado é o de confecções, que já é considerado um dos mais importantes centros do ramo no País. Em Goiás, esse mercado é composto basicamente por micros e pequenas empresas.

As primeiras confecções goianas surgiram no início da década de 1980 e tiveram seu apogeu entre 1986 e 1987. Apesar da falta de profissionalização e de estrutura organizacional da época, o setor acabou por se desenvolver significativamente, transformando o Estado em grande pólo.

A Associação Goiana da Indústria de Confecções e Correlatos (AGICOM), a Federação das Indústrias do Estado de Goiás (FIEG), o Sebrae – GO e o Banco do Brasil assinaram um protocolo de intenções com a Secretaria do Planejamento e Desenvolvimento (SEPLAN) visando a incrementar as relações de micros e pequenos empresários goianos do ramo de confecções com o comércio exterior, sobretudo no que diz respeito às exportações. O acordo propõe a união de esforços dessas instituições, a fim de mudar a cultura segundo a qual exportar é difícil e acordar os empresários do ramo para o grande mercado existente. O protocolo de intenções inclui a prestação de serviços de consultoria aos empresários, na identificação de mercado no exterior e no estabelecimento de estratégias de globalização, além da divulgação de projetos semelhantes de outros órgãos, como o Programa Especial de Exportação do Governo do Estado (PEE) e das atividades da Agência de Promoção de Exportação (APEX) do Governo Federal.

A AGICON informou que, inicialmente, a experiência será adotada por meio de consórcios que reúnam várias micros e pequenas empresas, para que a produção em uma menor escala de cada uma não impeça a venda a outros países.

O governo estadual está criando uma estrutura de apoio, o Programa de Promoção Comercial da Secretaria de Indústria e Comércio, com a qual pretende assessorar as empresas no campo da competitividade, tecnologia, pesquisa, mercado, gestão financeira, promoção, campanhas de *marketing* e participação em feiras e eventos.

Esse apoio não só demonstra que o setor tem obtido sucesso como também cria oportunidades para a realização de novos negócios, como: a participação goiana na Fenit, realizada em São Paulo, de 27 a 30 de junho de 2000, na Primeira Feira da Indústria do Vestuário de Jaraguá — GO, realizada neste município, de 23 a 28 de maio, na quarta edição da Expovestir ocorrida no mês de agosto de 2000, em Goiânia e em novas exposições realizadas já neste ano de 2001.

Para dar cobertura aos profissionais atuantes nesse importante núcleo de confecções, Goiás conta atualmente com o curso de graduação em Design de Moda, único no Centro — Oeste, ministrado pela Universidade Federal de Goiás, o curso oferecido pelo Senai – GO de Técnico do Vestuário do Centro — Oeste, a Oficina de Corte Industrial, a segunda maior do País, também do Senai — GO e o treinamento de inúmeras costureiras em todo o Estado com recursos do Fundo de Apoio ao Trabalhador (FAT). A estrutura de apoio dispõe ainda de cursos permanentes de treinamentos de empresários para participação em feiras locais e nacionais. O apoio vai desde a confecção das coleções, apresentação até a formação de preços para competir nos mercados local, nacional e até internacional.

Em que pese toda essa estrutura, montada para consolidar o setor como referência global da moda, há muitos obstáculos que ainda devem ser superados pelo setor de confecções de Goiás. Alguns confeccionistas afirmam que falta uma política específica para o setor e citam, como grande desvantagem em relação a outros pólos, o fato de Goiás não contar com indústrias de fiação e tecelagem.

As dificuldades enfrentadas pela pequena empresa para sobreviver são muitas, seja a falta de capital de giro, alta carga tributária, recessão econômica, concorrência desleal aliada às feiras de artesanato existentes na cidade, que são verdadeiras feiras de produtos industrializados advindos do comércio informal seja a falta de uma administração profissional. Esses são fatores importantes de competitividade, que impedem a sobrevivência da pequena empresa, levando-a a fazer parte dos índices de mortalidade empresarial.

Em 1997, dada a falta de apoio efetivo dos governos anteriores ao desenvolvimento do setor e os altos encargos trabalhistas, houve uma proliferação das facções ou terceirizações das atividades de produção, a maioria informal, o que é ruim para o governo, que não arrecada, e para o empregado, que não tem carteira assinada. A liberação dos produtos importados pelo governo brasileiro também foi um fator que muito contribuiu para que muitas empresas fechassem suas portas.

Outro fator relevante para a não efetividade dessas empresas é o grande número de empreendedores que, após criá-las, desempenham um papel gerencial, seja geral ou específico. Em muitos casos, o empreendedor possui conhecimento técnico da área em

que pretende atuar, mas não tem experiência de exercer um papel administrativo. Como recorrer à ajuda de especialistas está associado a algum custo, passa a dedicar seu tempo à solução de problemas rotineiros e acaba perdendo a visão do negócio, a dimensão do planejamento e até mesmo abandona a busca de oportunidades. “A fragilidade administrativa e organizacional das MPMEs (Micro Pequenas e Médias empresas) revela-se com toda a sua inteireza na pequena interligação, entre aspectos tecnológicos, administrativos, de percepção ambiental, referente ao sistema de informações gerenciais ou a estratégia desenvolvida” (CAVALCANTI, apud KASSAI, 1997, p. 47).

As MPMEs possuem capacidade limitada de percepção dos problemas empresariais e de como priorizar a solução deles, pois não estão acostumadas a planejar e executar ações conjuntas. Uma das principais dificuldades enfrentadas pelos empreendedores, na tarefa de administrar sua empresa, está na falta de compreensão dos aspectos financeiros e contábeis do empreendimento.

Em qualquer época de negócios marcada por impiedosa competição de preços, sistemas de distribuição, avanços tecnológicos e poder econômico concentrado, as pequenas empresas, com campo de negócios mais ou menos restritos, enfrentam riscos enormes. Não existe uma fórmula exata mediante a qual uma pequena empresa possa superar as desvantagens inerentes ao seu tamanho. O único recurso para vencer as adversidades é uma administração capaz.

No terreno dos negócios, a mediocridade está condenada, a época do amadorismo desapareceu, chegou a hora do profissionalismo. A hábil utilização de homens, dinheiro e materiais torna-se o elemento indispensável, não apenas para o êxito, mas também para a própria sobrevivência das empresas. Administrar sem um guia é como andar no escuro, sem nenhum tipo de apoio. Delinear as atividades com antecedência e utilizar técnicas apropriadas pode garantir a coordenação e o controle das operações.

Um dos enfoques mais importantes, para facilitar a execução eficaz do processo de administração, compreende o planejamento e o controle de resultados em termos amplos (preparação de orçamentos para fins administrativos), pois envolvem uma análise das alternativas de ação e por fim a tomada de uma decisão. Para Welsch (1996, p.62),

“[...] os planos de resultados a curto e longo prazos representam modelos de simulação que são muito úteis para avaliar os efeitos financeiros de várias alternativas consideradas”.

O planejamento e controle de resultados visam ao conhecimento antecipado de ações e servem de guia para as ações a serem executadas pelas unidades das empresas, definindo as responsabilidades pela gestão dos recursos e geração dos resultados de determinados períodos. Alguns procedimentos são utilizados no processo de formulação de planos de resultados, como o resumo de receitas, a análise de fluxo de caixa, a análise de custos, o ponto de equilíbrio e as análises de retorno sobre o investimento, para que se avalie o impacto de diferentes alternativas.

O Programa Regional de Desenvolvimento Empresarial de Setores de Pequenos Negócios no Centro-Oeste, realizado pelo Sebrae em 1995, aponta que a característica comum da indústria do vestuário na região é determinada pelo perfil do empresário que, de modo geral, apresenta baixo nível de formação educacional, escassa capacitação técnica e pouco conhecimento de sua atividade produtiva. Esse perfil retrata as dificuldades encontradas no setor de produção, como a ausência de planejamento e controle, o *layout* físico e operacional e a baixa qualificação profissional.

No contexto atual, apesar das limitações das pequenas empresas do setor de confecção da cidade de Goiânia, um grande número delas conseguiu se firmar no mercado nacional e até internacional. Elas têm buscado fatores, como qualidade, preços competitivos e a diversidade na produção, tais como a *lingerie*, moda praia, jeans e a confecção de peças finas da moda masculina, feminina e infantil. Vêm atraindo consumidores e justificando o sucesso do pólo confeccionista goiano.

Considerando-se esses fatos e o de que ainda são poucas as pesquisas voltadas especificamente para a análise das pequenas empresas do setor de confecções, torna-se adequada e oportuna uma investigação teórico-empírica dos processos de planejamento e controle de resultados em utilização neste tipo de empresas.

Nesta pesquisa, pretende-se focar o seguinte problema:

“Como se desenvolveu o processo de planejamento e controle de resultados nas pequenas empresas de confecções de artigos de vestuário de Goiânia - Goiás, no período de 1995 a 2001?”.

1.2 Relevância do trabalho

De acordo com a Revista Economia e Desenvolvimento da Secretaria do Planejamento e Desenvolvimento do Estado, ao longo dos últimos anos, Goiás vem se consolidando como forte pólo regional da indústria de confecções. Trata-se de um nicho econômico altamente promissor, composto por indústrias não poluentes e que constitui um grande mercado para emprego de mão- de- obra.

O setor é responsável pela geração de 40 mil postos de trabalho diretos e indiretos. No contexto nacional, das treze mil empresas ligadas ao setor, quatro mil estão localizadas em Goiás, das quais 60% estão situadas na Capital. As demais estão espalhadas em outros pólos importantes, como Jaraguá, Jataí, Trindade, Catalão, Anápolis, Morrinhos, Aparecida de Goiânia e Rio Verde. O setor apresenta um faturamento anual de R\$200 milhões e uma média de consumo de tecido/ano de 18 milhões de metros. O perfil das confecções goianas é marcado pela intensa participação feminina, cerca de 80% delas são lideradas por mulheres. Outra particularidade é que esse mercado é basicamente composto por micros e pequenas empresas.

A presença das pequenas empresas no cenário econômico brasileiro é hoje de uma tal importância que vem motivando estudos sobre os aspectos que possam contribuir para o seu desenvolvimento. Apresentada por alguns como uma provável solução para o problema de níveis crescentes de desemprego, as micros e pequenas empresas, geralmente, representam também a oportunidade do primeiro emprego para os jovens, ou como um modelo de flexibilidade, agilidade e capacidade de inovação em uma economia globalizada, a pequena empresa torna-se alvo de constantes discussões e de políticas de incentivo e proteção.

Este trabalho está voltado para um importante setor da economia da cidade de Goiânia, que congrega um número substancial de micros, pequenas e médias empresas. Trata-se de uma pesquisa que irá identificar e analisar o processo de elaboração do planejamento e controle de resultados nas pequenas empresas de confecções, da cidade de Goiânia, Goiás, levantando-se assim informações reais sobre as operações das empresas, suas prioridades, necessidades e metodologias.

As grandes empresas têm um processo formal de planejamento, cuja tarefa essencial da administração, conforme Welsch (1996, p.25) “consiste em manipular as combinações de fluxos planejados de entrada e saída, através do processo administrativo, para que os objetivos da empresa de longo prazo sejam alcançados”.

No dia a dia, as escolhas dos investimentos dos recursos, quando escassos, como dinheiro, pessoas e tempo, são feitas em relação à busca de objetivos preestabelecidos. Normalmente, um processo de planejamento formal conduz a um conjunto de circunstâncias previstas. Quando o objetivo é obter lucros, a principal medida deve ser a lucratividade e a rentabilidade.

Segundo Welsch (1996), o planejamento e o controle de resultados constituem basicamente um instrumento de administração, para tornar a tarefa de administrar mais sistemática, eficaz e compensadora, podem ser aplicados para aumentar a flexibilidade do processo de administração. Esse instrumento aproxima-se do conceito de sistema, que integra todos os aspectos funcionais e operacionais de uma empresa e envolve todos os níveis administrativos.

As grandes empresas contam com especialistas para auxiliar os gestores no momento de decisão. Os sistemas podem ser informatizados e fornecer informações em tempo real; já nas pequenas empresas, como são elaborados os planejamentos e os controles de resultados? Como são tomadas as decisões?

É fato que as pequenas empresas não dispõem de uma metodologia, desenvolvida especificamente para as suas necessidades. Elas utilizam-se, na maior parte das vezes, de instrumentos elaborados para o gerenciamento de médias e grandes empresas.

O presente trabalho de pesquisa tem como objetivo uma investigação científica nas pequenas confecções de Goiânia que foram capazes de sobreviver a um ambiente altamente competitivo e mutável.

O conhecimento das práticas administrativas adotadas por essas empresas é pouco explorado por pesquisadores. Segundo Dolabela (1999), a pequena empresa é muito diferente de uma grande organização e tudo que os alunos estudam de Administração de Empresas no Brasil e no mundo, com poucas exceções, refere-se a grandes empresas. Além disso, é freqüente a utilização de bibliografia importada, que,

geralmente, tem como alvo principal as grandes empresas. De forma geral, existe uma certa dificuldade de obtenção, na literatura existente, de um modelo adequado para elaboração do planejamento e controle de resultados por uma pequena empresa. Isto dificulta o diálogo que deve existir entre a empresa com suas características e necessidades, e as fundamentações teóricas que são fornecidas aos futuros administradores profissionais tornam-se insuficientes.

Percebe-se, portanto, a necessidade e a importância de estudos específicos voltados para a análise da problemática das pequenas empresas, de forma a auxiliá-las na busca de melhor utilização de seus recursos e a fornecer-lhes alguns instrumentos simplificados que possam contribuir no processo de tomada de decisão e, como conseqüência, no alcance da eficiência, eficácia e efetividade, consolidando-se assim o seu importante papel na economia. Por outro lado, esses estudos podem auxiliar na formação acadêmica dos futuros administradores.

Segundo Welsch (1996, p.23):

“a administração científica não envolve um sistema formal e altamente complexo; em vez disso, baseia-se na idéia de que um enfoque científico – de investigação, análise e decisão – deve ser utilizado para permitir a execução eficaz do processo de administração”.

Com este trabalho, tem-se o propósito de contribuir para a ampliação deste campo de conhecimento e a expectativa de despertar o interesse de outros pesquisadores por essa temática.

1.3 Objetivos

Os objetivos deste estudo são os orientadores da pesquisa que foi desenvolvida e são aqui apresentados.

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo do presente trabalho é verificar como se desenvolveu o processo de planejamento e controle de resultados nas pequenas empresas de confecções de artigos de vestuário de Goiânia – Goiás, no período de 1995 a 2001.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Verificar como as empresas de confecção da cidade de Goiânia desenvolveram o processo de planejamento e controle de resultados, no período de 1995 a 2001;
- descrever a metodologia do processo de elaboração do planejamento e controle de resultados, adotada nessas empresas no período em estudo;
- verificar a congruência entre as concepções teóricas e os procedimentos utilizados pelas empresas;
- identificar as principais dificuldades encontradas pelas empresas no processo de elaboração do planejamento e controle de resultados;
- propiciar o conhecimento, por parte da comunidade acadêmica e empresarial, sobre como estas empresas utilizam os conceitos administrativos;
- contribuir para o desenvolvimento de estudos complementares, voltados para esta temática.
- fornecer subsídios para a elaboração de modelos individuais de planejamento e controle de resultados, ajustados às peculiaridades dessas empresas, para auxiliá-las na melhor utilização de seus recursos.

1.4 Definição dos principais termos

Será apresentada, a seguir, a definição dos termos utilizados com certa frequência no desenvolvimento deste trabalho.

- *Administração* – Processo de trabalhar com pessoa e recursos para alcançar objetivos organizacionais, por meio de planejamento, organização, direção e controle (CHIAVENATO, 2000).
- *Métodos* – Conjunto de atividades sistemáticas que seguem etapas e processos a serem vencidos. É o traçado geral das etapas fundamentais a serem seguidas, para atingir determinado objetivo (CORDEIRO, 1999).
- *Organização* – Grupo de pessoas organizadas em um sistema estruturado, cujos esforços coordenados visam a alcançar objetivos específicos num ambiente dinâmico

(MAXIMIANO 2000). As organizações são unidades sociais, ou agrupamentos de pessoas, que são intencionalmente construídas e reconstruídas, ou seja, são planejadas e elaboradas para atingir determinados objetivos, podendo assim ser reestruturadas e redefinidas para o alcance desses (CHIAVENATO, 2000).

- *Planejamento e controle de resultados* – Atividade que envolve todo o processo de administrar; teoricamente exige a preparação de um plano de longo prazo (estratégico) e um plano de curto prazo, detalhado para cada função (vendas, produção, administrativo, financeiro), com metas específicas e prazos predeterminados. O controle é o processo de mensurar o progresso em comparação com o que foi planejado e, caso necessário, aplicar medidas corretivas para assegurar que o desempenho esteja de acordo com os objetivos (WELSCH, 1996).
- *Processo* – É qualquer atividade ou a forma pela qual um conjunto de atividades transforma os recursos, adicionando valor e fornecendo um determinado produto a um cliente específico (CRUZ, 1998). Pode ser considerado como uma seqüência de atividades destinadas à produção de bens ou serviços.
- *Sistemas* – Conjunto de partes interdependentes que processa insumos em resultados (BATEMAN E SNELL, 1998). O sistema funciona como um todo organizado logicamente. Refere-se a um funcionamento global, de totalidade e integração, desenvolvendo atividades para atingir os objetivos propostos pela organização.
- *Sistema orçamentário* – O sistema de orçamentos é um instrumento de planejamento e controle de resultados econômicos e financeiros, que avalia e demonstra o desempenho da empresa por meio de projeções (WELSCH, 1996).

1.5 Limitações

A pesquisa busca principalmente a identificação das características da elaboração do planejamento e controle de resultados nas pequenas empresas de confecções de artigos de vestuário de Goiânia — Goiás, assim as conclusões desta pesquisa são válidas apenas em relação às empresas consultadas.

Outro aspecto importante é em relação ao questionário de auto-preenchimento utilizado na coleta de dados o que não permite a utilização de grande número de

perguntas, nem tão pouco de perguntas muito complexas que exigem levantamentos de dados específicos dentro da empresa, portanto a entrevista para complementar a coleta de dados foi muito importante.

Outra limitação encontrada para a elaboração desta pesquisa foi a falta de cooperação de uma grande maioria das empresas, para responder ao questionário. Mesmo após ser estabelecido contato telefônico e obtida prévia autorização, muitos não tiveram interesse de respondê-lo. Em alguns casos foi possível constatar a falta de conhecimento sobre o assunto abordado. A desconfiança foi uma característica predominante na maioria. Talvez isso explique a falta de boa vontade em cooperar. O que se conseguiu foi fruto de insistentes visitas às empresas e de conversas para convencimento.

1.6 Estrutura do documento

Este trabalho está dividido em cinco capítulos. O primeiro, Introdução, apresenta a exposição do tema, a justificativa e importância do trabalho, os objetivos geral e específicos, a definição dos principais termos utilizados no desenvolvimento deste, as limitações encontradas na sua realização e a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo consta da fundamentação teórica, que serve para a compreensão dos conceitos relacionados com o tema abordado. Com essa finalidade, trata, em um primeiro momento, das organizações e da administração; em um segundo, da visão processual da organização; o processo formal de planejamento, tipos de planejamento e o processo de controle; depois, do planejamento e controle de resultados, tema desse trabalho, dos orçamentos específicos e da pequena empresa, suas características, contribuições e problemas.

Os capítulos três e quatro versam sobre a metodologia utilizada na pesquisa e os resultados apurados com a pesquisa.

No quinto capítulo encontram-se as conclusões e recomendações. Seguem-se as referências bibliográficas utilizadas no decorrer deste trabalho e o apêndice.

CAPÍTULO 2

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Como ferramental básico, a abordagem teórica apresentada neste capítulo tem como objetivo captar, de forma eclética, os conceitos relacionados com o processo de planejamento e o controle de resultados, como fundamentação para análise dos resultados da pesquisa desenvolvida. Segundo Minayo et al (1994, p.20), “a teoria não é só o domínio do que vem antes para fundamentar nossos caminhos, mas é também um artefato nosso como investigadores, quando concluímos, ainda que provisoriamente, o desafio de uma pesquisa”.

A primeira parte traz teorias sobre organizações, administração e a atitude do administrador diante das mudanças. A segunda, terceira, quarta e quinta partes enfocam a importância dos processos organizacionais, abordando o processo formal de planejamento, tipos de planejamento e controle; a sexta e sétima partes apresentam o planejamento e o controle de resultados e ou orçamentos globais como instrumentos de gestão empresarial e a última trata da pequena empresa, suas características, vantagens e limitações.

2.1 Organizações e administração

O mundo de hoje é uma sociedade composta de organizações. As vidas das pessoas e das empresas são dependentes uma das outras e, como as pessoas, as organizações mudam e evoluem com seus ambientes.

Segundo a definição de Hampton (1990, p. 106), “uma organização é um grupo relativamente perseverante de pessoas num sistema estruturado, envolvente, cujos esforços coordenados procuram alcançar objetivos num ambiente dinâmico”; portanto, toda organização, seja ela grande ou pequena, industrial ou prestadora de qualquer tipo de serviço, precisa ser administrada adequadamente para alcançar os seus objetivos com a maior eficiência.

Chiavenato (2000, p.3) define a administração como ação empresarial: “é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso dos recursos organizacionais para alcançar determinados objetivos de maneira eficiente e eficaz.” É, portanto, tarefa do administrador interpretar os objetivos propostos pela organização.

Como as organizações surgem e desaparecem em função da sua capacidade de administrar-se, de alcançar resultados na utilização eficiente de seus recursos internos e deter capacidade de resposta aos desafios externos, para Oliveira (1993, p.26), a administração pode ser assim definida:

Administração é um sistema estruturado e intuitivo que consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar harmoniosamente o processo de planejamento de situações futuras desejadas e seu posterior controle de eficiência e produtividade, bem como a organização e direção dos recursos empresariais para os resultados esperados, com a minimização de conflitos interpessoais.

Administrar em um contexto de mudanças é um dos maiores desafios para a sobrevivência e crescimento das organizações. A mudança é um processo que invade a vida das pessoas, bem como o contexto das empresas. As transformações nos panoramas político, econômico, social, tecnológico, demográfico e ecológico têm inspirado grandes inovações no ambiente de negócios, tornando-o complexo e dinâmico. Observa-se uma crescente capacidade de oferta de produtos/serviços. Desse modo, vive-se tempos turbulentos, em que mudanças ambientais ocorrem por toda parte; por um lado, elas representam crescimento, oportunidade e inovação; por outro, podem significar ameaça, desorientação e até mesmo desaparecimento das empresas no mercado. As organizações não possuem controle das condições necessárias para sua própria sobrevivência, dependem do ambiente, devem manter-se atentas às suas alterações e adaptar-se rapidamente.

Segundo Maximiano (2000), uma das explicações para a capacidade de resposta aos desafios externos e internos é a atitude dos administradores em relação ao futuro. A atitude pode ser proativa ou reativa.

A atitude proativa é representada pelas forças que desejam e impulsionam as mudanças nos objetivos e na mobilização dos recursos, provocando modificações que permitem à organização alterar dinamicamente seus sistemas internos e suas relações com o ambiente.

Numa organização proativa, o processo de planejamento possibilita elevar o grau de controle sobre o futuro dos sistemas internos e das relações com o ambiente.

Segundo afirmação de Ackoff (apud MINTZBERG, 1973, p.44), “o planejamento é um processo que está direcionado à produção de um ou mais estados futuros os quais são desejados e os quais não se espera que aconteça a não ser que algo seja feito”.

A organização que planeja procura antecipar-se às mudanças, como forma de garantir sua sobrevivência e eficácia, para isso tanto flexibilidade quanto objetividade são essenciais para o êxito de um processo de mudanças e adaptação.

Existem, porém, forças poderosas que oferecem resistência às mudanças: o pensamento conservador, os sistemas de controle, os procedimentos padronizados, que definem o comportamento aceitável e fazem as pessoas agir de acordo com as convenções.

Para Maximiano (2000, p. 178), “a atitude reativa é representada pelas forças que desejam e preservam a estabilidade, a manutenção do *status quo*. É a atitude dos administradores que processam negativamente o *feedback* que vem do ambiente externo e de dentro da própria organização.”

Para Chiavenato (1993, p.15),

O administrador deve ser um agente de mudança e de transformação das empresas, levando-as a novos rumos, novos processos, novos objetivos, novas estratégias, novas tecnologias; ele é um agente educador no sentido de que, com sua direção e orientação, modifica comportamentos e atitudes das pessoas; ele é um agente cultural na medida em que, com o seu estilo de Administração, modifica a cultura organizacional existente nas empresas.

Portanto, as organizações respondem àquilo que sua administração percebe, refletem os valores e as crenças daqueles que controlam as principais decisões.

Em todas as organizações, os dois tipos de forças estão presentes e são necessárias. A atitude proativa é importante para o crescimento e para a mudança, que constitui oportunidade e inovação; a atitude reativa é relevante para manter o equilíbrio e impedir alterações abruptas e desnecessárias, que podem significar ameaça, desorientação e até mesmo desaparecimento do mercado.

2.2 Visão processual da organização

O sucesso das empresas depende da flexibilidade e da capacidade de resposta à satisfação das necessidades do cliente, da conquista de níveis cada vez mais altos de qualidade, de um alto grau de eficiência interna e da viabilidade econômica. Gonçalves (2000, p.13) afirma que “o futuro vai pertencer às empresas que conseguirem explorar o potencial da centralização das prioridades, as ações e os recursos nos seus processos”.

Segundo Harrington (Apud GONÇALVES, 2000), a concepção mais freqüente de processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um *input*, adiciona valor a ele e fornece um *output* a um cliente específico. Já para Cruz (1998, p.84), “processo é a forma pela qual um conjunto de atividades cria, trabalha ou transforma insumos com a finalidade de produzir bens e serviços, que tenham qualidade assegurada, para serem adquiridos pelos clientes”. De forma geral os processos utilizam os recursos da organização para oferecer resultados objetivos aos seus clientes.

De acordo com Martin (apud GONÇALVES, 2000, p.16): “os processos podem ser primários quando incluem as atividades que geram valor para o cliente, ou de suporte, que são os conjuntos de atividades que garantem o apoio necessário ao funcionamento adequado dos processos primários”. Os processos primários são os processos de negócios e os de suporte, os organizacionais e os gerenciais.

De acordo com Gonçalves (2000), os processos organizacionais são meios de informação e decisão. Podem ser horizontais e verticais. Os horizontais são desenhados tendo como base o fluxo de trabalho. Os verticais usualmente compreendem o planejamento e o orçamento empresarial e se relacionam com a alocação dos recursos, que normalmente são escassos.

Ao ser analisada a afirmativa de Hoji, (2000, p.361) de que “uma empresa é um sistema que aumenta os recursos nela investidos. Os recursos têm um valor econômico e, portanto, os resultados esperados em relação às atividades exercidas devem ser expressos em valores”, pode-se afirmar que os processos organizacionais são os instrumentos para a consecução dos objetivos.

Assim, dentro dessa perspectiva teórica, toda organização é considerada como um sistema aberto, que se insere num ambiente onde se originam os recursos utilizados para o desenvolvimento da sua atividade (produção de bens ou serviços) e para o qual se destinam os resultados do seu trabalho. As organizações são interdependentes das

condições externas, em constante mutação, e a forma como organiza seus processos é fator de diferencial competitivo. “O sistema aberto define-se como um sistema em troca de matéria com seu ambiente, apresentando importação e exportação, construção e demolição dos materiais que o compõem” (BERTALANFFY, apud FERREIRA, et al. 1997, p 61).

2.3 Processo formal de planejamento

O processo de planejamento é a ferramenta que as pessoas e organizações usam para administrar suas relações com o futuro. É uma aplicação específica do processo decisório. As decisões que visam, de alguma forma, a influenciar o futuro, ou que serão colocadas em prática no futuro, são decisões de planejamento.

Segundo Maximiano (2000), há três tipos de necessidades que levam as organizações a investirem na atividade de planejamento: necessidade ou vontade de interferir no curso dos acontecimentos e criar o futuro; necessidade de enfrentar eventos futuros conhecidos ou previsíveis e necessidade de coordenar eventos com recursos.

Para Mintzberg (1973, p. 47), “o planejamento formal demanda racionalidade no sentido economista do termo, a obtenção sistemática dos objetivos em termos quantitativos e precisos, utilizando técnicas para desenvolver planos formais e abrangentes”.

Uma empresa bem-sucedida traça o seu curso de modo claro e firme. Entretanto, muitas não planejam sua direção a seguir, conseqüentemente fracassam. Inúmeros insucessos de empresas ocorrem em virtude da falta de um competente planejamento da administração. Para manter sua eficiência e eficácia, uma organização precisa dedicar energia ao processo de elaborar planos e colocá-los em prática. Essa necessidade aumenta conforme o ambiente se torna mais complexo e dinâmico. Hampton (1990, p.162) considera que “o planejamento é o processo administrativo crítico envolvido nessa adaptação contínua”.

Como o planejamento é um processo consciente e sistemático de tomar decisões sobre os objetivos e atividades de uma organização, envolve tanto a procura incessante por novas oportunidades quanto a solução de problemas existentes.

O planejamento não constitui uma resposta informal ou casual a uma crise; consiste em um esforço que tem um propósito e é liderado e controlado por administradores; é um processo contínuo, em que se faz necessária a participação de todos os níveis organizacionais.

O processo de tomar decisões de planejamento tem presença marcante nas atividades dos administradores de organizações. A criação de qualquer organização deve começar com decisões que interliguem o planejamento interno e o externo. Pode-se verificar na figura 1, a seguir, a analogia entre os passos seguidos durante o planejamento formal e o processo de decisão:

Estágios do Processo de decisão	Processos Específicos do Planejamento Formal
Identificação e diagnóstico do problema	Análise situacional
Geração de soluções alternativas	Metas e planos alternativos
Avaliação das alternativas	Avaliação de metas e planos
Escolha	Seleção de metas e de planos
Implementação	Implementação

Figura 1 — Estágios da tomada de decisão e passos do planejamento formal.

Fonte: Bateman, Thomas S; Snell, Scott A. *Administração: construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1998.

Segundo Bateman e Snell (1998), a técnica de *SWOT* insere-se no campo de análise de ambientes, comumente empregada em processos de planejamento estratégico para avaliação do posicionamento da organização e de sua capacidade de competição. As decisões de planejamento externo são as que abrangem as definições dos objetivos da organização: onde pretende atuar, qual o seu mercado, quais as possíveis ameaças e oportunidades que encontrará nesse ambiente. As decisões de planejamento interno são as que incluem a escolha dos meios ou recursos para realizar os objetivos, a análise dos pontos fortes e fracos da organização, e de sua capacidade de concretizar resultados.

Além disso, Bateman e Snell (1998, p.123) fazem a seguinte consideração sobre o processo de planejamento:

Normalmente, um processo de planejamento formal conduz a um conjunto de metas e planos escritos que são adequados e viáveis dentro de um conjunto de circunstâncias previstas. Em algumas organizações, os passos de geração, avaliação e seleção de alternativas conduzem a cenários de planejamento. O administrador persegue os objetivos e implementa os planos associados com o cenário mais provável.

Para Stoner e Freeman (1999), o processo de planejamento formal exige que o administrador siga nove passos: estabelecimento de objetivos; identificação de metas; definição da estratégia; análise do meio ambiente e dos recursos disponíveis, identificação das oportunidades e ameaças estratégicas, identificação de hiatos de desempenho; tomada de decisão; implementação e medida de controle do progresso.

O planejamento de programas específicos para o futuro pode ser definido como a determinação daquilo que, teoricamente, deverá acontecer. Num ciclo normal de administração, ele é seguido pela ação e depois pela revisão, ou seja, a verificação pelo controle, do que realmente está acontecendo, para atingir resultados esperados. Estes resultados são avaliados e possivelmente poderá haver modificações nos planos originais, buscando-se medidas corretivas.

2.4 Tipos de planejamento

Não existe um sistema de planejamento universal, retirado da prateleira, pela simples e óbvia razão de que as empresas diferem em tamanho, diversidade de operações, maneira como são organizadas e estilo de filosofia gerencial. Um sistema de planejamento eficaz deve levar em consideração a situação particular da empresa. Cada empresa segue uma rota, umas de maneira mais definida e inteligente que outras.

O planejamento constitui uma filosofia, uma atitude, um sistema. Uma empresa precisa saber o que deseja realizar, quais são os verdadeiros objetivos da administração.

De forma genérica, Oliveira (1991) relaciona os tipos de planejamento aos níveis de decisão. O planejamento estratégico está relacionado com as decisões estratégicas que afetam a organização como um todo; com os objetivos de longo prazo; com a direção a ser seguida pela empresa, visando a uma maior interação com o ambiente. Já o planejamento tático diz respeito às decisões táticas, tem como objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. O planejamento

operacional contempla as decisões operacionais, em que as atividades previstas buscam a utilização dos recursos da empresa da maneira mais eficiente possível em um dado período.

Ansoff (1987) também diferencia o planejamento de acordo com o seu significado, com as características de suas relações e o foco principal, com o alcance ou impacto sobre a natureza dos problemas que se pretende solucionar. O autor considera três níveis de planejamento: Estratégico (Administração multifuncional), Tático (Integrativo) e Operacional (Administração funcional e subfuncional).

Outra forma mais comum de classificar diferentes tipos de planejamento baseia-se na distinção entre o período e projeto. Os planos de longo prazo considerados estratégicos, e os planos de curto prazo, operacionais.

Segundo Sanvicente (1987), o planejamento de longo prazo pressupõe: “(1) previsões sobre o comportamento esperado do meio em que a empresa atua, (2) a fixação de objetivos amplos e (3) a elaboração dos documentos que formalizam o processo de planejamento”.

O planejamento de curto prazo é constituído de planos que complementam os planos de longo prazo, são projetados para períodos de tempo mais curtos, até um ano, e são a parte de um plano de longo prazo que é mais detalhada.

De acordo com o autor supracitado,

os planos de curto prazo ou anuais são formalizados através de orçamentos que indicam quantitativamente (em unidades físicas, medidas de tempo, valores monetários etc.) e transformam os objetivos mais amplos do plano de longo prazo em objetivos específicos aos diversos setores da empresa (SANVICENTE,1987, p. 209).

Verifica-se, portanto, que o planejamento empresarial é um sistema que se subdivide em subsistemas, é um processo contínuo que orienta as atividades da empresa, que devem estar perfeitamente interligadas.

2.5 Processo de controle

Para Longenecker (1997, p.433),

o controle envolve a avaliação de resultados operacionais, seguida de ação remediadora quando os resultados desviam do plano. A atividade de controle

é necessária para manter o negócio no “rumo” e assegurar que os planos sejam seguidos.

Pode-se dizer que é o processo de garantir que as atividades realizadas se conformem às atividades planejadas. O controle ajuda os administradores a monitorar a eficácia de seu planejamento, de sua organização e de sua liderança e ainda auxilia na tomada de medidas corretivas, quando necessário.

Na definição de Mockler (apud, STONER; FREEMAN, 1999, p.440) podem-se distinguir os elementos essenciais do processo de controle:

O controle gerencial é um esforço sistemático de ajustar padrões de desempenho com objetivos de planejamento, projetar sistemas de feedback de informação, comparar o desempenho presente com estes padrões pré-estabelecidos, determinar se existem desvios e medir sua importância, e iniciar qualquer ação necessária para garantir que todos os recursos da empresa estejam sendo usados do modo mais eficaz e eficiente possível para o alcance dos objetivos da empresa.

Dentro de uma organização, diversas atividades exigem um sistema de controle eficaz. Alguns métodos e sistemas de controle são utilizados pelos administradores para garantir que os resultados alcançados sejam coerentes com o pretendido.

Os meios de planejamento e controle mais amplamente usados são os orçamentos, que constituem os demonstrativos quantitativos formais dos recursos alocados para uma determinada atividade em um dado período. De acordo com Stoner e Freeman (1999), os orçamentos são expressos monetariamente, facilitando a compreensão entre as diferentes atividades desenvolvidas pela empresa e seu potencial de lucro ou prejuízo. Os orçamentos estabelecem padrões claros de desempenho, e a interação exigida por sua criação ajuda a coordenar as atividades dentro da empresa.

2.6 Planejamento e controle de resultados

O planejamento e o controle de resultados não representam uma técnica separada, envolvem todo o processo de administração (planejar, organizar, liderar e controlar). Devem ser utilizados como um instrumento facilitador da administração em busca dos objetivos predeterminados. Segundo Welsch (1996), o termo “planejamento e controle de resultado” tem sido muito usado na literatura da administração de empresas. Outros termos utilizados no mesmo contexto e baseados no mesmo conceito são:

orçamentos globais, orçamentos para fins administrativos, sistema orçamentário e controle orçamentário.

Welsch (1996, p. 21) define o planejamento e controle de resultados, em termos amplos, como:

Um enfoque sistemático e formal à execução das responsabilidades de planejamento, coordenação e controle da administração. Especificamente, envolve a preparação e utilização de (1) objetivos globais e de longo prazo da empresa; (2) um plano de resultados a longo prazo, desenvolvido em termos gerais; (3) um plano de resultados a curto prazo detalhado de acordo com diferentes níveis relevantes de responsabilidade (divisões, produtos, projetos etc.); e (4) um sistema de relatórios periódicos de desempenho, mais uma vez para os vários níveis de responsabilidade.

O processo de planejamento e controle de resultados decorre da necessidade de a empresa crescer, formular estratégias realistas para atingir objetivos realizáveis de forma ordenada, tendo em vista a implantação e a adequação de padrões, princípios, métodos, técnicas e procedimentos racionais, práticos e competitivos. É um processo de construção, reavaliação, demolição e reconstrução, que se desenvolve até que se tenha a melhor opção; exige, portanto, flexibilidade.

É essencial que a empresa adote uma política de extensão do período de planejamento e determine qual o prazo e a frequência para os planos de longo e curto prazo. Os administradores precisam ser coerentes em relação às decisões de curto prazo, certificando-se de que elas contribuem para o alcance dos resultados de longo prazo. É o planejamento de longo prazo que oferece a orientação básica o início do planejamento de curto prazo.

Na verdade, os planos de resultados de curto e longo prazo representam modelos de simulação muito úteis para avaliar os efeitos financeiros das várias alternativas consideradas.

Para Welsch (1996 p. 24), “A geração contínua de lucros por meio da manipulação dos fluxos de entrada e saída pela administração é a essência do planejamento e controle de resultados”. As entradas essenciais são o capital, os recursos humanos, materiais e outros que representam custos para a organização. Os fluxos de saída são os produtos ou serviços, que geram receitas e ou contribuição para a sociedade.

Sheen (apud, MARTING, 1973) afirma que, para a empresa alcançar sucesso, é necessária a participação de todos os membros, a fim de que seja possível não só a

genuína aceitação de um plano, mas também o entusiástico envolvimento em sua execução.

Para Welsch (1996, p. 90), há dois aspectos fundamentais no planejamento e controle de resultados, o plano substantivo e o plano financeiro.

O plano substantivo é a representação dos objetivos gerais da empresa, suas estratégias, os planos específicos, os programas e o correspondente comprometimento da administração para com a sua consecução a longo prazo.[...] o plano financeiro é uma tentativa de quantificar os resultados financeiros prováveis da agregação de objetivos, estratégias, planos e políticas da administração.

O planejamento e controle de resultados na empresa devem ser um processo cíclico, em que, após a definição dos objetivos e metas, são estimadas as atividades que serão executadas e a sua forma de controle para eficácia do plano.

De acordo com Welsch (1996), o planejamento e controle de resultados é a única abordagem global ao processo de administração, que se usada com o conhecimento apropriado e bom senso, proporciona um sistema para aplicar as bases da administração científica, como a administração por objetivos, administração participativa, controle e *feedback*, contabilidade por áreas de responsabilidade, administração por exceção (concentração de esforços nos problemas excepcionais ou incomuns que surgem no desenvolvimento do plano), e principalmente a flexibilidade administrativa. Trata-se, portanto, de um processo altamente integrado e sistemático, que exige formalização, comunicação efetiva e controle.

Zdanowicz (1998, p. 29) afirma que “o planejamento e controle de resultados será um instrumento de gestão empresarial indispensável a todas as empresas, independente do seu porte ou tipo de atividade econômica explorada”.

É fundamental ficar claro que um programa de planejamento e controle de resultados deve ser projetado sob medida a cada situação considerada, e que a verdadeira essência da administração é o fator humano, não determinado conjunto de conceitos ou técnicas. De acordo com Tung (1976, p. 102), “mecanismo algum de trabalho, por mais eficiente que seja, jamais substituirá a capacidade ou o talento do administrador”. Apesar disso, dadas as limitações naturais do elemento humano, é para ele indispensável a técnica do planejamento e controle financeiro que alcance suas metas.

Segundo Welsch, Sanvicente e Santos (apud HOJI, 2000, p.366), sempre existirão vantagens na elaboração de planejamentos. Algumas são apresentadas, a seguir:

- com a fixação de objetivos e políticas para a empresa e suas unidades, e por meio da sistematização do processo de planejamento e controle, introduz-se o hábito do exame prévio e minucioso de principais fatores antes da tomada de decisões importantes;
- com base em resultados econômicos e financeiros projetados, importantes decisões financeiras podem ser tomadas com maior grau de acerto;
- aumenta-se o grau de participação de todos os membros da administração na fixação de objetivos;
- os administradores quantificam e datam as atividades pelas quais são responsáveis, o que os obriga a tomar decisões mais consistentes;
- facilita a delegação de poderes;
- identificam-se pontos de eficiência ou ineficiência do desempenho das unidades;
- tende-se a melhorar a utilização dos recursos, bem como ajustá-los às atividades prioritárias.

Por outro lado, podem encontrar-se, como fortes limitadores, alguns pontos, o que não significa que a elaboração do planejamento não deva ocorrer. De acordo com os autores supracitados, alguns desses pontos são:

- os orçamentos baseiam-se em estimativas, estando sujeitos a erros maiores ou menores, segundo a sofisticação do processo de estimação;
- o plano de resultados por si só, não garante o resultado projetado; deve ser continuamente monitorado e adaptado às circunstâncias;
- o custo de implantação e manutenção de sistema pode não permitir sua utilização plena por todas as empresas;
- os atrasos na emissão de dados realizados prejudicam significativamente a implementação de ajustes em tempo hábil;
- as dificuldades de implantação de ajustes geram desconfiças em relação aos resultados esperados.

2.7 Sistema de orçamentos

O sistema de orçamentos (ou sistema orçamentário) é um instrumento de planejamento e controle de resultados econômicos e financeiros. O orçamento é aquela parte de um plano que é mais detalhada, expressa, quantitativamente, as políticas de compras, produção, vendas, recursos humanos, gastos gerais, qualidade e tecnologia.

É um instrumento que avalia e demonstra a estratégia e a eficiência operacional da empresa por meio de projeções e de integração dos orçamentos específicos.

Para Zdanowicz (1998), a técnica orçamentária fundamenta-se nas diretrizes contidas no plano geral de ação, estabelecido de acordo com os objetivos, metas e

políticas de curto e longo prazo da empresa, visando à melhor utilização dos recursos físicos, materiais e monetários disponíveis no período projetado. É um instrumento de tomada de decisão, que se relaciona com todas as áreas e atividades da empresa, visa ao objetivo comum, suas metas só serão alcançadas quando todos os esforços convergirem para o mesmo fim. Está intimamente ligada ao planejamento e controle. Em relação ao planejamento, essa técnica fixa os objetivos e a programação para alcançar as metas; quanto ao controle, avalia os resultados obtidos com as previsões, verifica os desvios, indicando ações corretivas necessárias.

Assim, o orçamento poderá ser caracterizado com base nos seguintes elementos:

- projeção para o futuro — deverá especificar o quanto e quando as atividades deverão concretizar-se, considerando o presente para projetar o futuro;
- flexibilidade na aplicação — adequação ao que foi estabelecido no plano inicial, pois mudanças poderão ocorrer e novas condições de trabalho e de mercado também;
- participação direta dos responsáveis — todos fazem parte do processo e do compromisso de alcançar as metas fixadas no plano geral de operações;
- prático — a elaboração do orçamento deve ser em tempo hábil, para que a sua execução ocorra no momento certo;
- critérios uniformes: definição de princípios e padrões, permitindo a sua avaliação;
- quantificação e economicidade — o orçamento deverá ser expresso em valores físicos e monetários, representando assim, em termos econômicos, o que se pretende fazer.

De forma simples e sintética, pode-se dizer que, após a análise dos fatores macroeconômicos, nos quais estão inseridas as variáveis conjunturais da economia e do mercado interno e externo, as concorrências, perspectivas inflacionárias, a política governamental, evolução do setor a que a empresa pertence, estabilidade econômica do país, taxa de juros, etc, a empresa deve tomar a decisão para fixar os objetivos e as metas operacionais para o próximo período.

O ponto de partida do orçamento é a preparação de projeções de vendas de produtos e ou serviços. O orçamento de vendas e o orçamento de despesas de vendas fazem parte do plano e do orçamento de *marketing*. Na elaboração deste orçamento devem ser considerados o potencial do mercado, o nível de demanda futura, a

concorrência, os preços, as condições econômicas do país, a capacidade de a empresa atingir as metas e objetivos definidos e outras variáveis que possam influenciar nos resultados.

À medida que há informação sobre o que se pretende vender, elaboram-se o orçamento de produção e a política de estoques que devem ser seguidos pela empresa. O orçamento de produção consiste em projetar as atividades necessárias para gerar os serviços ou produtos que serão vendidos. Isso envolve o orçamento de compras de matérias-primas utilizadas (indicação da quantidade e dos custos para consumo), o orçamento de mão-de-obra direta (estimativa da quantidade e dos custos correspondentes à produção) e os custos indiretos de produção, que incluem as estimativas de todos os custos de produção.

O orçamento de despesas operacionais é constituído pela previsão de despesas administrativas, tributárias, financeiras e de vendas, ou seja, todas as despesas da empresa necessária à administração e venda dos produtos e/ou serviços aos clientes não incluindo as operações de produção.

Segundo Welsch (1996), o plano de longo prazo e o orçamento anual devem incluir os orçamentos de investimentos, pois envolvem recursos de valor relevante para a empresa. Esses orçamentos abrangem a aquisição de ativos, melhoramentos, etc, excluindo os reparos rotineiros. São investimentos que causarão determinado impacto sobre a empresa.

A fim de melhor administrar uma empresa, será necessário e indispensável elaborar o orçamento de caixa, no qual serão projetadas as entradas e saídas dos recursos financeiros, permitindo uma avaliação financeira da empresa. Este orçamento indica a posição financeira da empresa, o excesso ou insuficiência de disponibilidades para determinados períodos, ou melhor, indica a necessidade de financiamento, de empréstimos ou de aplicação dos recursos financeiros disponíveis.

As demonstrações financeiras, Demonstração de Resultados do Exercício, e o Balanço Patrimonial, são preparadas com base nos vários orçamentos citados anteriormente. São peças orçamentárias importantes, pois refletem o resultado final das operações.

O Demonstrativo de Resultados do Exercício permite visualizar, de forma integrada, todos os orçamentos, de vendas, de produção, as despesas operacionais e o resultado dessa combinação, obtendo-se indicadores de lucro ou prejuízo.

O Balanço Patrimonial projetado irá revelar a situação financeira e patrimonial da empresa, mediante comparações e análise de sua evolução entre o período realizado com o orçado.

Como o planejamento orçamentário baseia-se em previsões e estimativas, exige sistemas de informações gerenciais que disponham de um fluxo constante de informações, principalmente para realimentar, ajustar e corrigir os planos elaborados.

Hoji (2000, p.363) afirma que “aparentemente, o fluxo de dados de um sistema de orçamentos é complexo. Mas na realidade, ele é bastante simples, se forem compreendidos os inter-relacionamentos entre os diversos orçamentos específicos”.

Para o sucesso do processo orçamentário, Zdanowicz (1998) aponta a importância de uma contabilidade aberta e informatizada, pois serão necessários dados e informações, que deverão ser gerados de forma rápida e correta. A contabilidade deverá apresentar um fluxo de informações constante e atualizado, para garantir o controle da execução do orçamento.

Dessa forma, pode-se afirmar que o orçamento geral será composto pelos seguintes suborçamentos ou orçamentos específicos: orçamentos operacionais, orçamentos de investimentos, orçamentos de caixa e orçamentos de resultados.

O planejamento de resultados requer o entrosamento de todas as áreas da empresa e a apreensão das relações entre as peças orçamentárias. Para alcançar a meta empresarial, é extremamente importante a coordenação das atividades, pois, se cada área trabalhar desarticulada, isso afetará o resultado final.

É oportuno transcrever um trecho da obra de Matz, Curry e Frank (apud BRAGA, 1989, p.231), que enfatiza a importância do orçamento e da participação das pessoas nesse processo:

Todo homem de empresa segue, em maior ou menor grau, os princípios orçamentários quando prevê operações e receitas e quando planeja programas de produção, crédito e vendas. Mas orçar é mais do que tudo isso. Orçar é um meio de coordenar a inteligência combinada de toda uma organização em um plano de ação, baseado na experiência anterior e governado por juízo racional de fatores que exercerão influência sobre o curso dos negócios no futuro. Orçar não é apenas controle, não é apenas previsão. É uma análise exigente e rigorosa do passado e

um cálculo cuidadoso das prováveis e desejadas operações futuras. O objetivo é colocar o julgamento deliberado, bem concebido e astuto dos negócios em lugar do êxito accidental na administração do empreendimento.

Não se deveria considerar o orçamento como expressão daquilo que se acredite que venha a ocorrer, mas, ao contrário, deve-se considerá-lo como objetivo realizável. É uma bússola pela qual uma empresa pode manter-se tão perto quanto possível do curso traçado. Um orçamento compele os executivos a estudar seus problemas. Instila o hábito da investigação cuidadosa antes que se tomem as decisões. Uma vez completados os estudos e tomadas várias decisões, o orçamento servirá como uma declaração de princípios, baseada nos esforços conjuntos de todos os interessados.

Analisando-se a empresa como um sistema, composta por subsistemas interdependentes, que devem buscar a integração entre os elementos, definem-se claramente as metas específicas de cada setor e suas responsabilidades. A implantação e manutenção e o seu aperfeiçoamento consistem em um trabalho de equipe, exigindo, portanto, a participação de todos os níveis e todas as áreas da empresa.

Um esquema, apresentado a seguir, na figura 2, mostra de forma resumida, um modelo de preparação e composição de um plano anual de resultados.

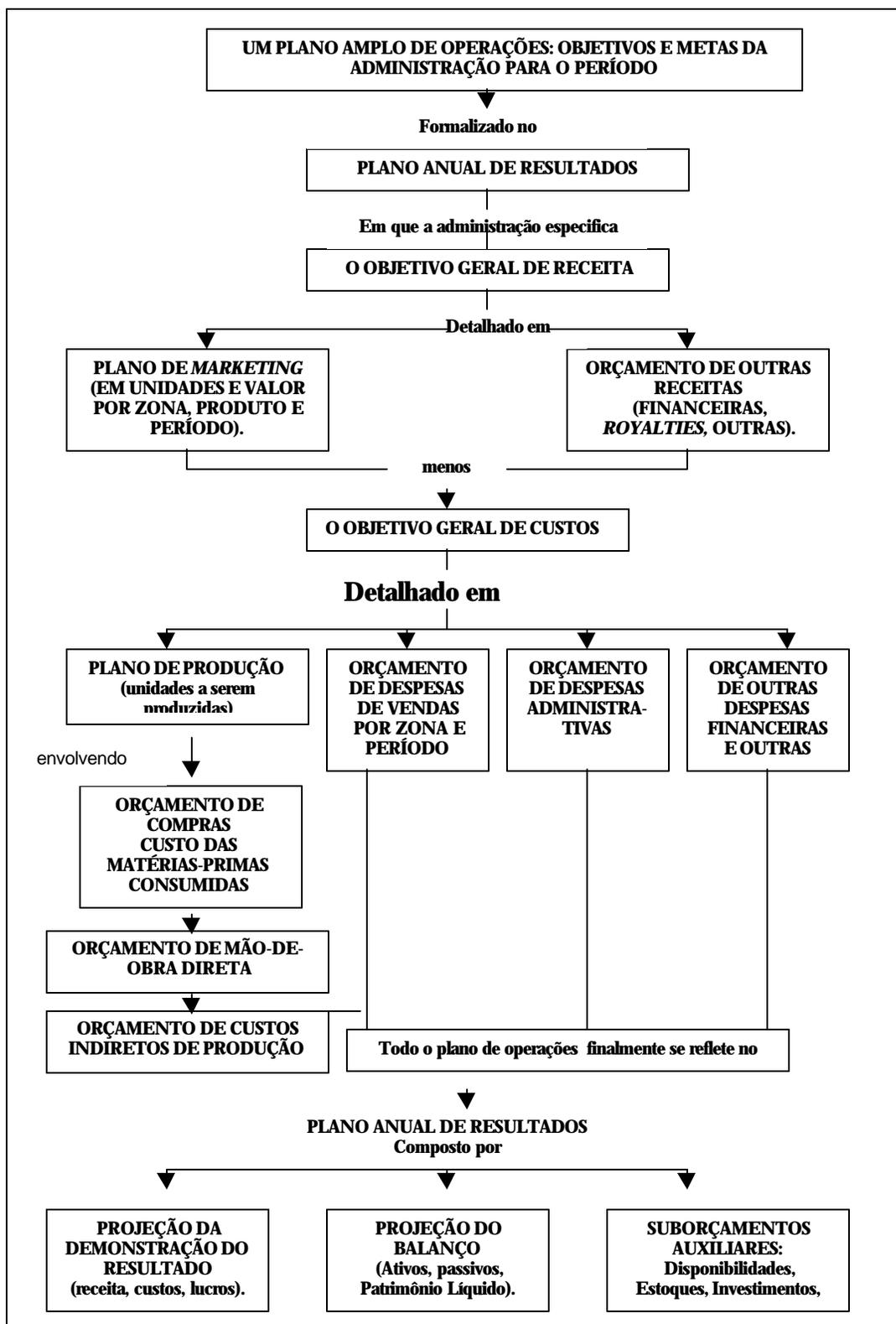


Fig. 2 — Esquema Orçamentário Global

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

2.8 Orçamentos específicos

A utilização do planejamento e controle de resultados pela empresa pressupõe a prévia análise de todos os fatores relevantes dos sistemas operacional e estratégico. Os objetivos de longo prazo fixados no planejamento estratégico são alcançados mediante o cumprimento de metas anuais, atribuídas às áreas de *marketing*, produção, compras, recursos humanos, finanças, etc, as quais são quantificadas nos orçamentos específicos.

Para uma melhor compreensão dos conceitos, objetivos, características, da necessidade de integração e das relações de interdependência dos orçamentos, serão tratados, de forma sintética, os principais orçamentos operacionais.

2.8.1 Orçamentos operacionais

Os orçamentos operacionais compõem-se de diversas peças orçamentárias: orçamento de vendas, orçamentos de produção, orçamentos de despesas de vendas, gerais e administrativas.

a) Orçamento de vendas

O orçamento de vendas é uma das peças mais importantes da empresa, está relacionado com a capacidade de o mercado absorver os produtos e ou serviços oferecidos pela empresa. Constitui um plano das vendas futuras: determinará o que será vendido, em que quantidades e quando.

Na elaboração deste orçamento deverão ser levadas em consideração algumas variáveis, como o mercado consumidor, a capacidade produtiva, o mercado fornecedor, os recursos financeiros, a dinâmica do ambiente econômico, político e social, além de outras variáveis que afetam diretamente cada tipo de empresas.

Sanvicente e Santos (1995) falam da importância do diagnóstico da empresa e de seu macroambiente, para o conhecimento de restrições internas e externas às vendas; para a obtenção de subsídio para o processo de decisão; para a definição dos objetivos e para o estabelecimento de políticas gerais (preços, produtos, distribuição e propaganda).

O orçamento de vendas deverá ser o mais realista possível, a fim de não comprometer as demais peças orçamentárias da empresa, requer a definição de políticas de preços, de expansão ou retração de mercados, motivação da equipe de vendas, do *mix* de produtos, da promoção e divulgação dos produtos.

Para Welsch (1996, p.95),

A menos que haja um plano de vendas realista, praticamente todos os outros elementos de um plano de resultados serão diretamente incorretos ou não corresponderão à realidade. [...] as vendas representam a fonte básica de entradas de recursos monetários; investimentos adicionais em ativo imobilizado, o volume de despesas a ser planejado, as necessidades de mão-de-obra, o nível de produção e vários outros aspectos operacionais importantes dependem do orçamento de vendas.

Para Sanvicente e Santos (1995), apesar de existirem vários métodos de previsão, todos apresentam vantagens e desvantagens. Grande parte das empresas encontra dificuldades para elaborar previsões de vendas, havendo uma variabilidade de técnicas conforme a característica de cada empresa.

Kotler (1981) cita seis principais métodos de previsão de vendas agrupados em três bases de informação: o que se diz, o que se faz e o que se fez.

Os métodos baseados no que se diz (levantamento de intenções de compradores; levantamento de opiniões de vendedores; levantamento de opiniões de especialistas) buscam informações com os próprios consumidores, ou pessoas que estejam em contato direto com os clientes, vendedores, representantes, especialistas internos ou externos à empresa, sobre a intenção de compra de determinado produto, em certo período de tempo e em que condições.

O método baseado no que se faz analisa as reações dos compradores em relação ao lançamento de determinados produtos, auxiliando na previsão do mercado total (teste de mercado).

Os métodos baseados no que se fez utilizam instrumentos estatístico e matemático, que explicam o comportamento das vendas passadas, para projetar as vendas futuras.

Já Welsch (1995) menciona quatro métodos estatísticos: método do ritmo econômico (análise de tendências), método de seqüências cíclicas (análise de correlação), analogias históricas especiais e método de transposição.

Para Zdanowicz (1998), dentre as principais características que o orçamento de vendas deve apresentar, destacam-se:

- os produtos e ou serviços que a empresa pretende oferecer ao mercado;
- apresentação em unidades físicas e monetárias. De acordo com a viabilidade, poderá ser somente em forma monetária;
- descrição do mercado em que a empresa vai atuar (delimitações espaciais para comercialização, canais de distribuição);
- o preço unitário de venda em cada mercado;
- receita estimada por produto e ou serviço, por linha de produtos ou por filial de vendas ou regiões geográficas.

Segundo Hoji (2000), além de determinar a quantidade e o valor total dos produtos a vender, outra finalidade do orçamento de vendas é calcular os impostos das vendas projetadas.

Uma vez definido, normalmente pela área de *marketing*, o orçamento de vendas deve ser aprovado e encaminhado para a elaboração dos demais orçamentos.

b) Orçamento de produção

O orçamento de produção tem como finalidade determinar a quantidade de produtos e ou serviços que devem ser produzidos, com base em informações e dados extraídos do orçamento de vendas, considerando-se as políticas estabelecidas para estoques de produtos acabados. As quantidades exigidas no plano de *marketing* e a necessidade de estoques indicarão o número desejado para a produção de cada período.

De acordo com Slack et al (1997, p.347), “planejamento e controle de capacidade é a tarefa de determinar a capacidade efetiva da operação produtiva, de forma que ela possa responder à demanda”. Segundo este autor, o propósito do planejamento e controle é garantir que os produtos e serviços sejam produzidos com eficiência e eficácia, requer que os recursos produtivos estejam disponíveis, na quantidade adequada, no momento adequado e no nível de qualidade adequado. Dessa forma, o orçamento de produção afeta inúmeras decisões relativas a custos, à aplicação de recursos financeiros, aos recursos humanos e a outros recursos necessários.

Welsch (1996, p. 130) prioriza algumas decisões no processo de elaboração do orçamento de produção:

1. Determinação das necessidades totais de produção (por produto) para o período orçamentário (anual).
2. Determinação das políticas de estoques em relação a produtos acabados e produção em andamento. As políticas de estoques devem ser estabelecidas com grau razoável de precisão.
3. Determinação de políticas de capacidade de produção tais como as relativas aos limites de tolerância para o nível de produção durante o ano.
4. Determinação da adequação da capacidade produção (expansão ou redução).
5. Determinação da disponibilidade de matérias-primas, de componentes adquiridos externamente e de mão-de-obra.
6. Determinação do efeito do prazo de duração das atividades de processamento.
7. Determinação dos lotes econômicos de fabricação.
8. Determinação do escalonamento da produção durante o ano.

Segundo Slack et al (1997), os responsáveis pela produção têm uma atitude ambivalente em relação a estoques. Por um lado, sentem determinada segurança em relação ao fornecimento, por outro, correm riscos, pois os estoques podem tornar-se obsoletos, deteriorar-se apresentar custo de armazenamento e empatar uma determinada quantidade de capital.

Levando-se em consideração que os estoques são necessários para uniformizar as diferenças entre fornecimento e demanda, deve-se estar atento para as questões de o quanto pedir e em que momento deve ser feita a reposição. Há de se considerar ainda quais procedimentos e rotinas devem ser implantados como controle e facilitadores de decisões, pois os estoques consomem recursos, mas a falta deles pode trazer prejuízos para a empresa. Para Welsch (1996, p.137) “os estoques envolvem dois tipos de custos: os de manutenção excessiva e os de manutenção insuficiente. A solução ótima minimiza o valor total dessas duas categorias de custos”.

Os estoques incluem matérias-primas, produtos em elaboração e produtos acabados, portanto, a programação da produção e o controle devem ser feitos, separadamente, por produtos ou por famílias de produtos a serem fabricados.

Com a produção no nível das vendas, os estoques são mantidos ao mínimo. A produção varia em função das vendas, porém é necessária maior capacidade produtiva, para haver flexibilidade nas oscilações das vendas.

A produção por ciclos consiste em produzir, de forma contínua, em um determinado período, a quantidade total anual de determinado produto. É muito usada quando a substituição dos equipamentos necessários ao processo produtivo tem um custo muito elevado (SANVICENTE E SANTOS, 1995).

A política de produção e de estoque de uma empresa deve depender do seu tamanho e, mais importante do que isso, das características do seu processo de fabricação.

Mesmo apresentando características diferentes, as empresas passam por processos idênticos na preparação do orçamento de produção.

Quando o plano (orçamento) de produção é concluído e passa por uma avaliação, é utilizado como base para a preparação dos orçamentos de matérias-primas, mão-de-obra direta e custos indiretos de produção. É utilizado também para determinar o custo desta produção.

c) Orçamento de matérias-primas

Depois da especificação das quantidades de cada produto a ser fabricado, deve ser feito o orçamento dos custos de matéria-prima direta, com o objetivo de assegurar a disponibilidade desses recursos, nas quantidades necessárias e no momento certo. O planejamento de matérias-primas deve impedir a acumulação de excessos ou falta no estoque. A coordenação de necessidades de matérias-primas, níveis de estoques e compras é um fator muito importante para a eficiência das operações, exercendo efeitos significativos sobre os resultados (giro dos estoques), sobre a necessidade de capital de giro (liquidez) e a garantia de aquisição de produtos com qualidade.

Sobanski (1994, p.34) conceitua matérias-primas como “aqueles bens adquiridos que, no processo industrial, por transformação ou por montagem, se integram nos produtos acabados”.

As matérias-primas utilizadas na produção são classificadas em diretas e indiretas. As diretas são aquelas que fazem parte do produto final e podem ser diretamente identificadas. Seu custo normalmente é considerado como variável, ou seja, varia proporcionalmente a sua utilização.

Segundo Welsch (1996), o orçamento de matérias-primas compreende as seguintes fases:

- determinação da quantidade de matérias-primas exigida para executar a produção planejada;
- orçamento de compras e a elaboração do programa de suprimentos, indicarão as quantidades a serem adquiridas e o custo de cada material;
- orçamento de estoques de matérias-primas e estabelecimento das políticas de estocagem dessas;
- orçamento do custo das matérias-primas consumidas, cujo cálculo inclui o preço da matéria-prima menos os descontos e impostos, mais as despesas de fretes e taxas.

É relevante destacar que o orçamento de matérias-primas difere do orçamento de compras quanto à quantidade, em face das alterações previstas nos níveis de estoques. A quantidade de matérias-primas exigida pela produção prevista é indicada no orçamento de matérias-primas e os seus custos unitários são apresentados no orçamento de compras.

Segundo Welsch (1996), uma metodologia deve ser pré-selecionada para avaliar os estoques da empresa, como, por exemplo, PEPS (Primeiro que Entra Primeiro que Sai), UEPS (Último que Entra Primeiro que Sai) ou Média Ponderada.

d)Orçamento de mão-de-obra direta (MOD)

A elaboração do orçamento de mão-de-obra direta é relevante, tendo em vista que este custo é responsável por uma parcela substancial dos custos totais.

De acordo com Sanvicente e Santos (1995, p.87), “orçar a mão-de-obra direta significa a) estimar a quantidade de mão-de-obra direta que será necessária para cumprir o programa da produção; b) projetar a taxa horária que será utilizada e c) calcular o custo total de mão-de-obra”.

A finalidade do orçamento de mão-de-obra direta é a de determinar a quantidade e o custo total de horas de mão-de-obra diretamente aplicados na produção. Este orçamento envolve áreas importantes como: necessidades de recursos humanos, seleção, recrutamento, treinamento, avaliação de desempenho, especificações das tarefas, política salarial, negociações com sindicatos e o impacto dessas necessidades

no fluxo de caixa. Os estudos de tempos e movimentos ou análises semelhantes serão, sem dúvida, a melhor fonte de informação, não se desconsiderando, outras fontes e o custo/ benefício em levantar estes dados, para obtenção do tempo efetivo de mão-de-obra direta ou para o estabelecimento de tempos-padrão.

As taxas-padrão para remunerar a mão-de-obra correspondem ao custo da mão-de-obra trabalhada (salário/hora). É importante que se obtenha uma estimativa aceitável, incluindo-se, além da remuneração da mão-de-obra, os encargos sociais correspondentes, bem como outros encargos que a empresa tenha assumido ainda que espontaneamente. O salário/hora é determinado como a média ponderada do setor produtivo em questão.

e) Orçamento dos custos indiretos de produção

Custo indireto de produção, terceiro e último grande componente do custo total de produção, é a soma de todos os custos ocorridos na produção e não classificáveis como matéria-prima direta ou mão-de-obra direta.

Custo indireto é aquele que não pode apropriar diretamente a cada tipo de bem ou função de custo no momento da sua ocorrência. Atribui-se parcela dele a cada tipo de bem ou função de custo através de um critério de rateio. É um custo comum a muitos tipos diferentes de bens, sem que se possa separar a parcela referente a cada um, no momento da sua ocorrência. Tal separação é efetuada através de um critério especial, denominado *rateio* (DUTRA, 1995, p.35, grifo do autor).

O orçamento de custos indiretos de produção tem a finalidade de apurar o montante de custos que participa indiretamente na produção.

As despesas consistem em materiais indiretos, mão-de-obra indireta e despesas diversas de fabricação, tais como impostos, seguros, depreciação, materiais de consumo, luz, água, gás e manutenção. Alguns itens são de natureza fixa ou variável em relação à produção.

Dutra (1995) afirma que os custos fixos não ocorrem como conseqüência de variação no volume de atividade em períodos iguais. Já os custos variáveis são aqueles que alteram em função da variação do volume de atividade, ou seja, da quantidade produzida no período. Quanto maior o volume de atividade no período, maior será o custo variável, conseqüentemente, quanto menor o volume de atividade no período, menor será o custo variável.

O orçamento de custos indiretos segue o mesmo padrão dos demais orçamentos. Nele são indicadas as despesas correspondentes aos períodos e, agrupadas por responsabilidades ou centros de custos. É um dos orçamentos mais complexos dada a heterogeneidade dos itens envolvidos e a sua relação com volumes de produção. Os custos indiretos são aqueles incorridos no processo de fabricação, mas não são diretamente associados a cada produto, o que faz necessário escolher um critério para o rateio desses custos a cada produto. É preciso definir claramente os objetivos de cada empresa e priorizar suas necessidades para escolher os sistemas de custeio (custeio por absorção, custeio variável, custeio baseado em atividades, custeio padrão) mais adequados a esses objetivos (CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO ESTADO DE SÃO PAULO, 1995).

Para determinar o custo planejado dos produtos fabricados, os custos indiretos de produção totais devem ser rateados em bases racionais aos produtos elaborados. Uma maneira de medir a produção do departamento ou setor (centro de custos) e mostrar o volume de trabalho ou atividade de cada um é a escolha da base de atividade, para expressar, por meio de um único valor, o que foi agregado.

Por mais objetivos que sejam, os métodos de rateio de custos indiretos de fabricação contêm algum grau de subjetividade. O grande desafio é determinar critérios que minimizem distorções.

De acordo com Welsch (1996), as medidas de atividade comumente usadas são:

1) em departamentos diretamente produtivos:

- unidades produzidas (no caso de um único produto);
- horas de mão-de-obra direta;
- horas de uso de máquinas;
- matérias-primas consumidas.

2) em departamentos de serviços:

- manutenção e serviços — horas de serviços gastas em consertos;
- energia elétrica — Kilowatts/hora fornecidos;
- compras — valor das compras;
- número de empregados na fábrica.

f) Orçamento de custo total da produção

A formação do custo total da produção depende diretamente dos materiais diretos (considerando-se o fator de consumo aplicado ao preço de cada material), da mão-de-obra direta (os gastos referentes a cada produto) e dos gastos indiretos de fabricação alocados aos produtos.

g) Orçamento de despesas operacionais

O orçamento de despesas operacionais é constituído por despesas administrativas (gerais), vendas (comerciais), tributárias e financeiras. Inclui todos os gastos que irão incorrer no período projetado, para administrar e vender os produtos e/ou serviços oferecidos aos clientes, exceto os custos de produção.

Os principais itens que se caracterizam como despesas administrativas das empresas são:

- aluguéis e condomínios;
- salários, gratificações, férias, 13º salário, indenizações, aviso prévio e encargos sociais (INSS, FGTS, assistência médica e social) ;
- material de expediente;
- comunicações (telefone, fax, internet, outros);
- manutenção e consertos de prédios, equipamentos, etc;
- despesas com água e energia elétrica;
- outras despesas de natureza administrativa.

Assim como as demais planilhas, o orçamento de despesas operacionais será referente ao período orçado pela empresa.

O orçamento de vendas deve incluir todos os custos relacionados com a venda, distribuição e entrega de produtos a clientes, constituindo-se de custos fixos e variáveis. As despesas a serem estimadas devem levar em consideração o plano de vendas e os objetivos da empresa. Os valores a serem desembolsados no orçamento de vendas deverão ser analisados com bastante critério, observando-se a contribuição que cada item trará para a empresa.

Principais despesas que caracterizam os orçamentos de vendas:

- salários, comissões, gratificações e encargos sociais dos vendedores;

- fretes e transportes de mercadorias;
- material de apoio, brindes, impressos, cartões de visita;
- promoções, publicidades e propaganda;
- despesas de viagens, materiais de escritório e outros.

O orçamento de despesas tributárias refere-se aos tributos do período. Com a incidência de impostos, taxas, contribuições de melhoria, tarifas e outras, é de suma importância a análise do impacto dessas despesas na estrutura de custos da empresa. Este orçamento tem como objetivo fundamental projetar os desembolsos com tributos que a empresa precisa de recolher aos cofres públicos no período orçado, tendo em vista a sua atividade operacional.

O orçamento de despesas financeiras deverá contemplar os gastos que irão incorrer na empresa, caso ela tome decisões de empréstimos e/ou financiamentos no período orçado. Desta forma, o orçamento de despesas financeiras projetará as despesas ou os juros, caracterizados pela captação de recursos financeiros destinados à manutenção ou crescimento das atividades operacionais. O orçamento de despesas financeiras é fundamental para a análise do desempenho da empresa, no que se refere à utilização de capital de terceiros.

2.8.2 Orçamento de investimentos

De acordo com Welsch (1996), o orçamento de investimentos em imobilizado também pode ser designado como orçamento de acréscimos de imobilizado, orçamento de instalações e equipamentos, orçamento de construção, orçamento de despesas de capital, orçamento de investimento ou orçamento de ampliação da capacidade de produção. Envolve a necessidade de manutenção e/ou aumento de instalações, para fins de crescimento, a fim de atender à procura dos clientes e fazer frente à concorrência.

Quando a empresa elabora o planejamento de longo prazo, estabelece objetivos a serem alcançados em determinados períodos. O estabelecimento desses objetivos pode implicar a necessidade de investimentos em seu imobilizado, a avaliação da posição de caixa e financiamento de longo prazo.

Para Gitman (1997, p.288), orçamento de capital é “o processo que consiste em avaliar e selecionar investimentos a longo prazo, que sejam coerentes com o objetivo da empresa em maximizar a riqueza de seus proprietários”.

O planejamento e o controle são necessários, para impedir a capacidade ociosa dos recursos, um investimento excessivo ou investimento em ativo com um baixo retorno.

O planejamento de investimentos em imobilizados deve ser feito por meio de projetos. Este processo, normalmente, contém cinco etapas distintas, porém inter-relacionadas: geração de propostas, avaliação e análise, tomada de decisão, implantação e acompanhamento.

De acordo com Gitman (1997), as técnicas mais comuns utilizadas para avaliar a viabilidade financeira dos projetos de investimentos incluem o método de *payback* e o método de fluxo de caixa descontado (valor atual líquido ou valor presente líquido e taxa interna de retorno).

Gitman (1997) considera que o risco do orçamento de capital está relacionado com a variabilidade dos fluxos de caixa. As análises de cenários e de sensibilidade são abordagens comportamentais para lidar com o risco de projetos, a fim de captar a variabilidade das entradas de caixa e do valor presente líquido.

Os métodos para análise são essencialmente importantes para a tomada de decisão, mas de acordo com Welsch (1996, p. 253),

Em grande parte a maioria das alternativas são subjetivas. [...] há numerosos fatores relacionados às propostas e que não são passíveis de quantificação [...] o efeito de certa proposta sobre a moral e a produtividade dos empregados não pode ser expresso numericamente; no entanto pode representar um fator crucial para a decisão.

Portanto, é importante definir os benefícios não quantificáveis de um projeto de capital, os quais não podem ser medidos em valores monetários, ou em taxas de retorno, tais como a qualidade dos serviços prestados e uma maior satisfação do cliente.

2.8.3 Orçamento de disponibilidades (Caixa)

O orçamento de caixa é uma técnica utilizada pela administração financeira. Projeta as entradas e saídas de caixa para um determinado período de tempo. Possibilita uma avaliação da provável situação financeira, identificando necessidades de financiamento para cobrir os *déficits* projetados ou a disponibilidade de fundos para

investimentos temporários. Busca dimensionar o nível de caixa da empresa para manter sua liquidez sem prejuízo de sua rentabilidade.

A projeção de caixa está intimamente ligada aos orçamentos de vendas, de produção e de despesas operacionais. Estes orçamentos são elaborados de acordo com o regime da competência do exercício (princípio contábil, que atribui os custos e as despesas ao período em que ocorre o seu fato gerador). Assim sendo, alguns ajustes são necessários para elaborar a projeção do caixa, na qual são consideradas as datas em que efetivamente ocorrem as entradas e saídas de caixa (regime de caixa), as políticas estabelecidas pela empresa, em relação ao crédito e cobrança, os descontos advindos das vendas e outras políticas que influenciam diretamente o fluxo de caixa.

A complexidade na elaboração do orçamento de caixa poderá variar de empresa para empresa, porém, na sua essência, é semelhante, pois esse orçamento objetiva o planejamento e o controle financeiro.

Em geral, o orçamento de caixa é feito para um ano e é subdividido em intervalos menores (mensais, semanais, diário).

Para Sanvicente e Santos (1995), há dois métodos básicos usados no orçamento de caixa: o método dos recebimentos e pagamentos e o método do resultado projetado.

O método dos recebimentos e pagamentos é o mais detalhado, ajustando-se os orçamentos parciais elaborados para a data em que, efetivamente, ocorrerá a saída ou entrada de caixa. Utiliza-se o método do resultado projetado, quando as projeções são feitas para prazos superiores a um ano. Ele é menos trabalhoso, porém seu conteúdo é menos informativo e mais reduzido.

A utilização do orçamento de caixa é de fundamental importância, para que a empresa possa tomar decisões ou até mesmo alterar as políticas de pagamentos, recebimentos e de estoques existentes, com o objetivo de minimizar encargos financeiros e ao mesmo tempo assegurar a liquidez.

2.8.4 Orçamento de resultados

O controle do desempenho global da empresa, geralmente, toma a forma de relatórios contábeis, que constituem uma conclusão de todos os principais fatos da

empresa, como volume de vendas, volume de produção, volume de despesas em geral, custos, lucros, utilização do capital, retorno sobre o investimento e outros. Com isso, a empresa pode avaliar, como um todo, o seu desempenho em relação aos seus objetivos.

De acordo com Welsch (1996), a preparação de um plano anual de resultados finaliza com a demonstração do resultado do exercício (DRE) e o balanço projetados. Essas projeções sintetizam e integram todos os orçamentos elaborados e também indicam os principais impactos dos planos sobre a característica econômico-financeira da empresa.

A demonstração do resultado do exercício projetado será elaborada com base nos orçamentos operacionais e de apoio, permitindo que se saiba, antecipadamente, se a empresa irá operar com lucro ou prejuízo.

Para Zdanowicz (1998), o demonstrativo de resultado do exercício projetado deverá ser feito, observando-se alguns aspectos:

- a) receitas operacionais — orçamento de vendas;
- b) custo projetado dos produtos vendidos — orçamentos de matérias-primas, mão-de-obra direta e custos indiretos;
- c) despesas operacionais — orçamentos de despesas administrativas, despesas com vendas, despesas tributárias e financeiras;
- d) lucro líquido operacional ou prejuízo operacional: obtido pela diferença positiva ou negativa entre a receita operacional e os custos dos produtos e as despesas operacionais projetadas no período orçado.

O balanço patrimonial projetado irá revelar a situação financeira e patrimonial da empresa. Com ele é possível comparar períodos e valores realizados e projetados, medindo-se assim a evolução e a eficiência operacional da empresa em certos períodos. Este balanço representa a demonstração resumida da posição financeira da empresa em determinada data. Confronta o ativo total (aplicação dos recursos) com o passivo total (origem dos recursos, que podem ser constituídos por capital de terceiros ou capital próprio).

Segundo Zdanowicz (1998), os principais objetivos para a elaboração do balanço patrimonial projetado são: analisar e avaliar a capacidade financeira da empresa, dispor de informações sobre a estrutura de capital para o período projetado.

Com base nas projeções da demonstração dos resultados do exercício (DRE) e do balanço, a empresa poderá realizar várias análises e comparações (lucratividade, giro, taxa de retorno de capital próprio e de terceiros, liquidez, capacidade de endividamento), comparando o desempenho das atividades projetadas com os objetivos da empresa.

2.9 A pequena empresa

De acordo com Solomon (1986), o capitalismo moderno teve início com a pequena empresa. Cresceu com os negociantes e seus servos, que viajavam pelo interior do país, vendendo mercadorias à nobreza. Gradualmente foram minando a autoridade dos nobres, à medida que a riqueza e, em seguida, o poder se deslocaram para suas mãos. As pequenas empresas, que por fim eles vieram a formar, se tornaram o alicerce primordial do desenvolvimento econômico das nações industrializadas de nossos dias.

“A ascensão da grande empresa industrial foi o divisor de águas na história da pequena empresa e, naturalmente, na história do capitalismo. A produção em massa alterou a *concorrência perfeita* de Adam Smith” (SOLOMON, 1986, p.27, grifos do autor).

Os grandes volumes de capital necessários para competir em massa levantaram uma barreira eficaz contra a concorrência vinda de baixo para cima. A pequena empresa, gradualmente, tomou a direção das linhas de negócios com alta intensidade de mão-de-obra e de outros ramos em que as grandes empresa tinham menos ou nenhuma vantagem competitiva inerente. É fácil superestimar a importância dos grandes negócios por causa de sua alta visibilidade. No entanto, as pequenas empresas, embora sejam menos notáveis, formam um componente vital para a economia.

Por trás de todos os motivos alegados por homens e mulheres que decidem lançar-se no mundo dos negócios, está sempre a idéia do lucro, a intenção de montar e conduzir um negócio lucrativo, a ambição de ganhar mais do que seria possível na condição de empregado e de construir um patrimônio para eles mesmos e para a família.

O desemprego também estimula os indivíduos a enfrentarem o mercado na condição de empreendedor, aplicando nesse desafio suas economias. Outros motivos podem ser considerados, mas a força mais poderosa que movimenta milhões e milhões

de pessoas em todo o mundo, sem a qual não haveria razão para a existência de empresas, é mesmo o lucro. No Brasil não é diferente.

Segundo Santana (1993), as micros e pequenas empresas brasileiras respondem por 60 % da oferta de empregos, 48% dos salários pagos e por 98% do número de estabelecimentos produtivos. No entanto, presume-se que mais de 50% dos negócios abertos no Brasil não passem do primeiro ano e que, depois de cinco anos, apenas 20% sobrevivem.

Pesquisas do Sebrae mostram que esse insucesso, muitas vezes, é resultado da falta de habilidade ou da falta de utilização de instrumentos no campo administrativo, financeiro, mercadológico e tecnológico.

2.9.1 Definição de pequena empresa

Antes de analisar o papel da pequena empresa na economia, as suas contribuições e seus problemas, é necessário responder à pergunta: O que é pequena empresa?

De acordo com Solomon (1986), há duas categorias de pequenas empresas, a microempresa em que o proprietário é o principal operário e tem um determinado número de empregados que trabalham, em geral, como seus assistentes diretos e a pequena empresa, em que o proprietário dirige, de um modo geral, o trabalho de seus empregados.

Segundo Solomon (1986), a *Small Business Administration* (SBA) considera como pequena empresa aquela que seja de propriedade e operação independentes e que não seja dominante em seu ramo de operações.

Em 1984, a SBA publicou um conjunto revisado de padrões de classificação de empresas, alguns dos quais estão enunciados com base no número de empregados (menos de 500 empregados) e no faturamento anual (\$ 3,5 milhões) como limite superior em serviços e nas áreas de varejo, setores que predominam nas pequenas empresas (Longenecker, Moore, Petty, 1997).

No Brasil, as micros e pequenas empresas foram definidas como tal conforme os termos da Lei 9.317, de 05 de dezembro de 1996 (DOU de 06/12/96, p.25.973/7), que

dispõe sobre o regime tributário das microempresas e das empresas de pequeno porte. Conforme o art. 2º, dessa lei, considera-se como microempresa a pessoa jurídica que tenha auferido, no ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$120.000,00 (cento e vinte mil reais); empresa de pequeno porte, a pessoa jurídica que tenha auferido, no ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais) e igual ou inferior a R\$ 720.000,00 (setecentos e vinte mil reais).

Uma outra classificação, do Sebrae, estabelece como critério de classificação o número de empregados. Uma indústria caracteriza-se como micro se conta com até 19 (dezenove) pessoas e como pequena se dispõe de 20 (vinte) a 99 (noventa e nove) pessoas. No comércio, considera-se como micro a que tem até 9 (nove) pessoas e, como pequena, a de 10 (dez) a 49 (quarenta e nove) pessoas.

Até o início do ano de 1997, micros e pequenas empresas tinham, no âmbito federal, alguns benefícios tributários, como a isenção do Imposto de Renda para Pessoas Jurídicas (IRPJ) e do PIS/Pasep. Sua tributação era calculada com base no lucro real ou presumido. Para cada tributo, o empresário deveria usar um documento específico.

A partir de janeiro de 1997 foi instituído o Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresa de Pequeno Porte – SIMPLES —, que engloba, em um único documento, diversos tributos e contribuições, calculados com base em uma porcentagem da receita do mês anterior. Com a criação e entrada em vigor do SIMPLES, os benefícios tributários anteriores deixaram de existir, o que significa que, embora a adesão ao SIMPLES não seja obrigatória, não aderir a ele é sujeitar-se às regras vigentes para todo o mercado. Isso denota que fora do SIMPLES não há opção de benefícios para as micros e pequenas empresas.

De acordo Haberkorn (1999, p.18):

A empresa que optar pelo SIMPLES (Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresa de Pequeno Porte) tem uma série de facilidades, mas seu faturamento é limitado e os sócios não podem pertencer a outras empresas. Os impostos são menores e arrecadação é simplificada. O SIMPLES objetiva liberar estas empresas do chamado Custo Brasil e tributá-las com um imposto único, pelo menos na esfera federal. Paga-se de 3% a 8%, dependendo do faturamento, que o engloba IRPJ, CS, PIS, Cofins e principalmente os 20% a 27% de INSS sobre a folha de pagamento.

Deve-se ressaltar que os parâmetros e limites para a adesão do SIMPLES estão condicionados à receita anual bruta das empresas que, no caso das microempresas,

deve ser inferior a R\$ 120 mil e para as empresas de pequeno porte, inferior a R\$ 720 mil.

2.9.2 Características e contribuições da pequena empresa

As pequenas empresas operam em todos os setores, mas diferem enormemente em sua natureza e importância. Em virtude de sua grande diversidade, é difícil, senão impossível, caracterizar o protótipo da pequena empresa.

Para Solomon (1986), em termos gerais, a pequena empresa se destaca pela capacidade de reagir mais rapidamente, em relação ao mercado competitivo que o pequeno empresário enfrenta. Tende a desenvolver atividades com baixa intensidade de capital e com alta intensidade de mão-de-obra e apresenta melhor desempenho nas atividades que requerem habilidades ou serviços especializados.

As pequenas empresas freqüentemente introduzem nos produtos comuns aprimoramentos práticos tornando-os atraentes para compradores que buscam a inovação. “A inovação contribui para a produtividade, fornecendo produtos melhores e métodos melhores de produção” (LONGENECKER, MOORE, PETTY, 1997).

Outra forma que a empresa de pequeno porte encontrou para alcançar sucesso em mercados de baixo volume foi o atendimento a gostos ou hábitos locais. Nesse caso, os clientes podem dar preferência a produtos personalizados.

De acordo com Longenecker, Moore e Petty (1997), a existência de muitas pequenas empresas saudáveis, em um mesmo setor, pode melhorar a competição econômica, não ficando os consumidores nas mãos das grandes empreendimentos.

A expansão dos sistemas de franquia (*franchise*), a partir do fim da década de 1950, hoje aplicado a qualquer tipo de comércio a varejo e serviços, como óticos, funerários, de alimentação, centros educativos e outros, propiciou aos pequenos empresários muitas das vantagens dos negócios de grande porte.

As pequenas empresas auxiliam a grande, fornecendo-lhes serviços especializados com garantia de qualidade, a preços mais baixos. Com isso, favorecem a redução de custos para os grandes empreendedores.

A administração da pequena empresa é essencialmente pessoal e quanto menor for o negócio mais informal será. Nela o caixa da empresa confunde-se com o caixa do proprietário. Uma pequena empresa apresenta poucos ou nenhum nível hierárquico e se caracteriza pelo estilo centralizador de controle.

Os empregos gerados pelas micros e pequenas empresas têm um papel muito importante, principalmente nos países em desenvolvimento, pois proporcionam suporte econômico, provendo dos meios de subsistência da maioria da população pobre.

“Em termos gerais, a pequena empresa, em sua maioria, se caracteriza pela tenacidade econômica – muitas horas de trabalho, disposição para enfrentar tempos difíceis, energia pessoal e capacidade de iniciativa – ao invés de qualquer vantagem econômica aparente” (SOLOMON, 1986, p.49).

Esse tipo de empreendimento atua como um importante amortecedor econômico ao prestar uma contribuição significativa com a criação de novos empregos. “As pequenas empresas têm desempenhado um papel importante na economia mundial. Nascido de grandes empresas, laboratório de empresários e executivos, geradoras de empregos e oportunidades, realização de sonhos [...]” (KASSAI, 1996, p.41).

CAPÍTULO 3

METODOLOGIA

A palavra ciência vem do latim *scientia*, conhecimento, arte, habilidade. A ciência tem como objetivo fundamental validar os fatos.

Para que um conhecimento possa ser considerado científico, torna-se necessário identificar as operações mentais e técnicas que possibilitam a sua verificação. Ou, em outras palavras, determinar o método que possibilitou chegar a esse conhecimento (GIL, 1999, p.26).

A palavra método é de origem grega; no sentido geral, significa o conjunto de atividades sistemáticas, que seguem etapas e processos a serem vencidos, ordenadamente, na investigação dos fatos ou na procura da verdade. Os métodos são determinados pelo tipo de objeto a investigar, é o traçado geral das etapas fundamentais a serem seguidas. Podem valer-se de técnicas (meios auxiliares de fazer de forma mais hábil mais segura, mais perfeita algum tipo de atividade) para atingir determinado objetivo (CORDEIRO, 1999).

Este capítulo tem como finalidade apresentar o método e as técnicas adotadas para realização deste trabalho. O primeiro tópico traz uma síntese das principais abordagens e as teorias do conhecimento em que os métodos se alicerçam. O segundo, o delineamento da pesquisa, a identificação dos procedimentos e técnicas para coleta e análise dos dados.

3.1 Abordagens metodológicas

Por um determinado período, no mundo científico, somente as ciências da natureza (a Física, a Química, a Biologia, etc) poderiam ser consideradas verdadeiras ciências.

O positivismo, corrente filosófica criada por Augusto Comte, rejeita o conhecimento metafísico. Somente o conhecimento positivo, ou seja, aquele que decorre dos dados imediatos da experiência, tem valor científico. Comte defendia que todos os

fenômenos são regidos por leis invariáveis e denominava ciências, somente, aquelas às quais se pudesse aplicar o método experimental.

Para Gil (1999), o comportamento humano apresenta muito mais complexidade e mutação que o comportamento das ciências naturais. Até mesmo o determinismo absoluto das ciências naturais passa a ser questionado, quando se levam em consideração assuntos como a genética, que apresenta, em muitas de suas explicações, características probabilísticas.

O cientista social lida com variáveis de difícil mensuração, os fenômenos humanos não podem ser quantificáveis com o mesmo grau de precisão das ciências naturais. Isso, entretanto, não significa que não seja possível tratar do comportamento humano de forma científica. A diferença entre as ciências naturais e sociais, no tocante às suas explicações, estará somente em que as últimas são mais probabilísticas que as primeiras.

A cientificidade, portanto, tem que ser pensada como uma idéia reguladora de alta abstração e não como sinônimo de modelos e normas a serem seguidos. A história da ciência revela não um “*a priori*”, mas o que foi produzido em determinado momento histórico com toda a relatividade do processo de conhecimento (MINAYO et al, 1994, p.12).

Por meio de teorias e instrumentos, as ciências sociais buscam fazer uma aproximação da realidade social (mesmo que de forma imperfeita, incompleta e insatisfatória).

O objeto das ciências sociais é essencialmente qualitativo, quantificar não é a sua maior preocupação. Cada pesquisa social, naturalmente, tem um objetivo específico, leva em consideração crenças, valores, atitudes e hábitos e busca a compreensão dos fatos. Os conjuntos dos dados quantitativos e qualitativos são complementares (MINAYO et al, 1994).

Nas ciências humanas ou sociais, a adoção de modelos estritamente experimentais pode levar a generalizações errôneas, segundo Triviños (apud CORDEIRO, 1999, p.48):

A flexibilidade da conduta humana, a variedade dos valores culturais e das condições históricas, unidas ao fato de que na pesquisa social o investigador é um ator que contribui com suas peculiaridades (concepção do mundo, teorias, valores etc), não permitirão elaborar um conjunto de conclusões frente à determinada realidade com o nível de objetividade que apresenta um estudo realizado no mundo natural.

Como o objetivo da presente pesquisa é levantar informações sobre a prática de planejamento e controle de resultados das empresas de pequeno porte de confecções de vestuário de Goiânia - Goiás no período de 1995 a 2001, é considerada uma pesquisa social e a abordagem de investigação adotada é a pesquisa qualitativa.

A pesquisa qualitativa pretende estimular o conhecimento de um fenômeno e a conscientização dos próprios pesquisados sobre seus problemas e como são gerados, levando-os a buscar meios e estratégias para a solução. De acordo com Silvia e Menezes (2000, p.20), esta modalidade de pesquisa considera que “o ambiente natural é a fonte direta para a coleta de dados e o pesquisado é o instrumento chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem”.

3.2 Delineamento da pesquisa

Para confrontar a visão teórica do problema com os dados da realidade (trabalho de campo), torna-se necessário definir o delineamento da pesquisa.

O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos. O delineamento refere-se ao planejamento da pesquisa, envolvendo tanto o seu formato quanto a previsão de análise e interpretação de dados. O elemento mais importante para a identificação de um delineamento é o procedimento adotado para a coleta de dados.

Do ponto de vista dos objetivos da pesquisa, Gil (1999) considera a investigação em três níveis: pesquisa exploratória, pesquisa descritiva e pesquisa explicativa. Considerando os procedimentos técnicos pode ser: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, pesquisa experimental, levantamento, estudo de caso e pesquisa *ex-post-facto*.

A pesquisa apresentada neste trabalho, do ponto de vista dos objetivos, foi elaborada na forma de um estudo exploratório seguido, de um estudo descritivo e, do ponto de vista técnico, pode ser considerada uma pesquisa bibliográfica e de levantamento.

3.2.1 Estudo exploratório

A pesquisa exploratória, segundo Gil (1999, p.43), “têm como finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”.

Muitas vezes, as pesquisas exploratórias constituem a primeira etapa de uma investigação mais ampla, proporcionando uma nova visão do problema. São desenvolvidas com o intuito de oferecer uma visão geral, a respeito de determinado fato.

Usualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e estudo de caso. O resultado passa a ser um problema mais esclarecedor, passível de outras investigações mediante procedimentos sistematizados.

3.2.2 Estudo de campo (Processo descritivo)

Os estudos descritivos são aqueles que apresentam, precisamente, as características de uma situação, de um grupo ou de um indivíduo específico, verificando a frequência com que algo ocorre ou com que está relacionado.

Dentro do processo descritivo foi realizado um estudo de campo. Para Minayo et al (1994, p.53), o estudo de campo de pesquisa é como “o recorte que o pesquisador faz em termos de espaço, representando uma realidade empírica a ser estudada a partir das concepções teóricas que fundamentam o objeto de investigação”.

O trabalho de campo apresenta-se como uma possibilidade não só de aproximação com o que se deseja conhecer e estudar, mas também de criação de um conhecimento com base na realidade, permitindo assim comparações da prática com o teórico. O estudo de campo é amplamente vantajoso, quando existe um alto grau de homogeneidade entre os elementos da população (GIL, 1999).

Neste caso, este trabalho apresenta as seguintes características que o enquadram, perfeitamente, em uma pesquisa descritiva, da modalidade estudo de campo ou levantamento:

- havia uma grande homogeneidade entre elementos da população (todos são confecções);

- sendo a população homogênea, o estudo de campo representou a maneira mais rápida e mais econômica de obtenção dos dados, sem perder a representatividade;
- o estudo de campo viabilizou que o pesquisador observasse, registrasse e analisasse como as confecções desenvolveram o processo de elaboração do planejamento e controle de resultados.

3.2.3 População e amostra da pesquisa

Para Barbetta (1998), um passo importante no delineamento da pesquisa é definir a *população*, que para o autor, é o conjunto de elementos que se quer abranger no estudo e o que é possível de ser observado, a respeito das características que se pretende levantar.

A população desta pesquisa foi constituída por 108 empresas do ramo de confecção de vestuários da cidade de Goiânia-GO, cadastradas no Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas (Sebrae).

A amostragem é necessária porque, em geral, não é prático ou viável buscar informações de cada membro de uma população. Rea e Parker (2000, p.107) fazem a seguinte citação: “uma amostra pretende tornar-se um microcosmo de um universo maior”.

De acordo com Barbetta (1998, p.37),

Nas pesquisas científicas, em que se quer conhecer algumas características de uma população, também é muito comum se observar apenas uma amostra de seus elementos e, a partir dos resultados dessa amostra, obter valores aproximados, ou *estimativas*, para as características populacionais de interesse. Esse tipo de pesquisa é usualmente chamado de *levantamento por amostragem*. (Grifos do autor)

O método escolhido para a seleção dos elementos que compuseram a amostra neste estudo foi a amostragem aleatória simples, pelo fato de se conhecerem os participantes da população (lista fornecida pelo Sebrae). Este tipo de amostragem consiste em selecionar a amostra por meio de um sorteio, sem restrição.

Para Barbetta (1998, p. 42) “a amostragem aleatória simples tem a seguinte propriedade: cada elemento da população tem a mesma probabilidade de pertencer à amostra”.

A amostra foi calculada com o uso da fórmula estatística para determinar o tamanho mínimo da amostra:

N: tamanho (número de elementos) da população — 108 empresas de confecções de vestuário da cidade de Goiânia – GO.

n: tamanho (número de elementos) da amostra — valor a ser encontrado pela fórmula apresentada a seguir.

no: uma primeira aproximação para o tamanho da amostra e

Eo: erro amostral tolerável.

Sendo:

$$no = \frac{1}{Eo^2} \quad no = \frac{1}{(0,15)^2} = 44,44$$

$$n = \frac{N \cdot no}{N + no} = \frac{108 \cdot 44,44}{108 + 44,44} = 31,48$$

A amostra é composta de trinta e uma empresas, sorteadas aleatoriamente.

3.2.4 Coleta de dados

Para execução desta pesquisa, o primeiro passo foi o contato com o com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequena empresas (Sebrae — GO). Neste primeiro momento, buscou-se a colaboração desta entidade como uma forma de apoio, com a obtenção de informações para a composição da amostra da pesquisa.

Estudou-se o tamanho da amostra, ficando definida que seria composta por 31 empresas sorteadas aleatoriamente. A composição final da amostra dependia da aceitação ou não das empresas para participarem da pesquisa.

De posse da identificação das empresas que foram objetos de estudo, estabeleceu-se contato telefônico com a administração de cada uma, com o propósito de explicar a importância deste estudo e de marcar um horário no qual o questionário pudesse ser entregue e depois recolhido pessoalmente pelo pesquisador. Quando possível, foi realizado uma entrevista com o responsável pela gestão da empresa. Para a

realização desses processos foi preciso de muita paciência e persistência do pesquisador para que obtivesse um retorno satisfatório.

De acordo com Cordeiro (1999), a pesquisa descritiva ou de campo consiste na observação de fatos humanos ou sociais tal qual ocorrem e realizam-se. É desenvolvida mediante observação, entrevista, questionário e outras técnicas.

Nesta pesquisa, foi utilizada a técnica do questionário. Embora estivesse ciente de que nenhum questionário pode ser considerado ideal para obter todas as informações necessárias a um estudo, esse instrumento foi considerado o mais adequado para que a coleta de dados fosse feita de forma organizada. O questionário desenvolvido constou de 33 questões de caráter fechado, de múltipla escolha e algumas do tipo classificação hierárquica. As perguntas foram selecionadas para assegurar a coerência com os objetivos de estudo. O pré-teste do questionário foi feito com 3 empresas da população desta pesquisa.

A entrevista foi outra técnica utilizada na busca de informações relevantes para complementar a coleta de dados. As entrevistas foram feitas com alguns proprietários das empresas. Um fator limitante foi, pois, depender da disponibilidade e vontade dos entrevistados. Participaram, no total 8 empresários. Essa técnica, segundo Minayo et al (1994, p.57), “se caracteriza por uma comunicação verbal que reforça a importância da linguagem e do significado da fala. Já num outro nível, serve como meio de coleta de informações sobre um determinado tema científico”.

As entrevistas podem ser estruturadas e não-estruturadas. No presente trabalho utilizou-se da entrevista não-estruturada ou aberta. Os entrevistados falaram livremente sobre o assunto. Assim, por meio desse procedimento, puderam ser obtidos alguns dados subjetivos.

Esse procedimento permitiu a observação e registro de um forte fator limitante: a desconfiança da maioria das empresas. Algumas não acreditavam no propósito da pesquisa, tinham medo de espionagem de concorrentes e até mesmo de algum tipo de fiscalização. Para superar esse obstáculo foi necessária uma boa articulação do pesquisador. O fato observado é compreensível, pois a realização de pesquisas neste setor é quase inexistente.

Algumas empresas selecionadas como amostra tiveram de ser substituídas, pois não cumpriam o combinado. Por outro lado, houve empresas que demonstraram bastante interesse pela pesquisa e a colaboração foi espontânea e sem restrições.

Para a tabulação e apresentação dos resultados foi utilizado o recurso do computador, o programa Microsoft Excel, para organização dos dados obtidos na pesquisa de campo e na elaboração das tabelas e gráficos. A seguir procedeu-se à análise interna das tabulações.

De acordo com Minayo et al (1994), a etapa de análise dos dados tabulados e organizados tem três finalidades: estabelecer uma compreensão do que foi coletado, responder às questões formuladas e ampliar o conhecimento sobre o assunto pesquisado. A análise dos resultados obtidos foi feita à luz do referencial teórico apresentado no capítulo 2 com a pretensão de atender aos objetivos propostos no capítulo 1.

Concluída essa etapa, os resultados auferidos com a pesquisa foram sintetizados na conclusão.

CAPÍTULO 4

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo tem como finalidade apresentar a descrição analítica dos dados obtidos sobre como as empresas de confecções de artigos de vestuários da cidade de Goiânia — GO elaboraram o planejamento e controle de resultados no período de 1995 a 2001.

Na análise dos resultados, buscou-se estabelecer as relações entre os dados atingidos, o problema da pesquisa e o embasamento teórico apresentado no capítulo 2.

De acordo com o proposto na parte metodológica deste trabalho, o questionário foi enviado a 31 empresas, com um retorno satisfatório de 83,87%, ou seja, 26 empresas responderam ao solicitado. Esse índice de respostas foi conseguido graças a um constante acompanhamento, pois, por se tratar de uma resposta voluntária, esbarrava-se no desinteresse do pesquisado. Alguns respondentes deixaram questões em branco.

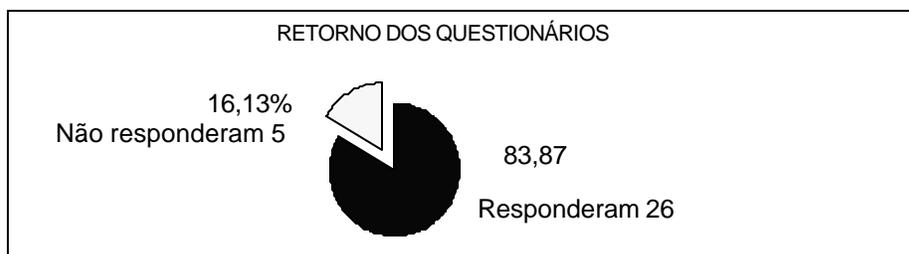


Figura 3 — Retorno dos questionários.

A seguir, os resultados serão expostos, considerando-se, separadamente, cada questão do questionário. Algumas delas são de múltipla escolha, ultrapassando assim a soma dos 100%.

4.1 Universo pesquisado

O setor de confecções é um dos mais ativos de Goiás e é composto basicamente de micros e pequenas empresas. O Estado vem consolidando-se como forte pólo regional na indústria de confecções.

O universo desta pesquisa é composto por 108 empresas, que foram cadastradas e classificadas pelo Sebrae — GO como pequena empresa de confecção de artigos do vestuário e estabelecidas na cidade de Goiânia — GO (Estatística do cadastro do Sebrae — GO em 10 de maio de 2001).

4.2 Caracterização das empresas pesquisadas

4.2.1 Data da constituição da empresa

A tabela 1 apresenta o período em que as empresas foram constituídas. Pode-se verificar que as empresas criadas no período de 1995 a 2000 têm uma maior representatividade, 11, perfazendo 42,32%, seguidas de 10 empresas constituídas no período de 1990 a 1994, com 38,46%.

Tabela 1 - Data da constituição da empresa.

Alternativa	Quantidade	%
Antes de 1980	00	0,00
De 1980 a 1984	01	3,84
De 1985 a 1989	04	15,38
De 1990 a 1994 inclusive	10	38,46
De 1995 a 2000	11	42,32
	26	100,00

A minoria das empresas possui mais de 10 anos, 4 empresas foram constituídas no período de 1985 a 1989 e apenas 1, de 1980 a 1984.

Das empresas pesquisadas, 81,18% foram criadas no período de 1990 a 2000.

4.2.2 Empresas que possui outra indústria, lojas de atacado e varejo

A tabela 2 demonstra que das 26 empresas que compõem a amostra, somente uma possui outra indústria.

Tabela 2 – Empresas que possuem outra indústria.

Alternativa	Quantidade	%
Sim	01	3,84
Não	25	96,16
Total	26	100,00

Os dados da tabela 3 apontam que 15, das 26 empresas pesquisadas, possuem lojas de varejo, ou seja, vendem seus produtos diretamente ao consumidor final.

Tabela 3 — Lojas de varejo.

Alternativa	Quantidade	%
Sim	15	57,70
Não	11	42,30
Total	26	100,00

Note-se, tabela 4, que preponderou, entre os participantes da amostra, os que possuem lojas de atacado, 20 empresas. Os dados mostram que apenas 6 empresas pesquisadas não possuem loja de atacado, somente varejo. De acordo com as questões anteriores, pode-se afirmar que 11 empresas possuem só atacado e 9 empresas possuem atacado e varejo.

Tabela 4 — Lojas de Atacado.

Alternativa	Quantidade	%
Sim	20	76,92
Não	06	23,08
Total	26	100,00

4.3 Aspectos da elaboração do planejamento e controle de resultados das empresas pesquisadas

Para manter sua eficiência e eficácia, uma organização precisa de traçar seu curso de modo claro e objetivo, entretanto, muitas empresas não planejam seu rumo a seguir, conseqüentemente podem fracassar. O processo de planejamento e controle de resultados é uma ferramenta que as pessoas e as organizações deveriam utilizar para administrar suas relações com o futuro, pois nele estabelecem-se metas e estratégias, e identificam-se ameaças e oportunidades, pontos fortes e fracos.

4.3.1 Elaboração sistemática de algum tipo de planejamento e controle de resultado

Para identificar se as empresas elaboraram algum tipo de planejamento e controle de resultados utilizou-se de uma pergunta objetiva, não houve a preocupação em definir os termos utilizados, porque a questão 6 especifica os principais planos.

As respostas, apresentadas na tabela 5, demonstram uma proporção de 61,54% de afirmativas, e 38,46% negativas.

Tabela 5 — A sua empresa elaborou sistematicamente algum tipo de planejamento e controle de resultado (**orçamentos específicos**) no período de 1995 a 2001?

Alternativa	Quantidade	%
Sim	16	61,54
Não	10	38,46
Total	26	100,00

Pode-se observar que das 26 empresas pesquisadas, 16 elaboraram algum tipo de planejamento e controle de resultados e 10 não; isso revela que esta prática fundamental para a sobrevivência das empresas a longo prazo ainda não é utilizada por muitos destes empreendedores.

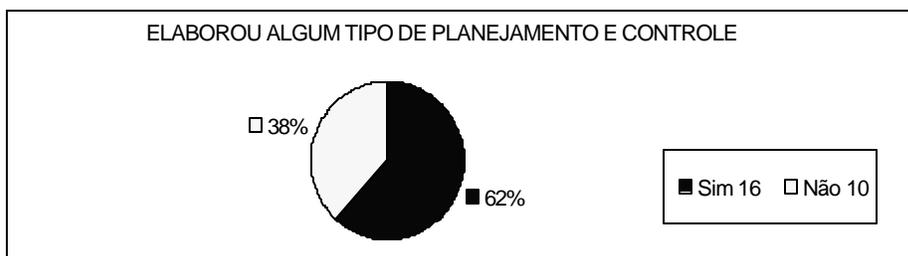


Figura 4 – Empresas que elaboraram algum tipo de planejamento e controle de resultados.

4.3.2 Tempo de aplicação

A tabela 6 mostra que das 16 empresas que compõem a amostra, 37,5%, ou seja 6, elaboraram planejamento e controle de resultados durante um período superior a cinco anos, 2 empresas, correspondentes a 12,5%, utilizaram a técnica por três a cinco anos, 4 empresas, com uma participação de 25%, utilizaram a técnica por três a cinco anos, outros 25%, durante um período menor que um ano.

Tabela 6 — Há quanto tempo vem sendo aplicado o processo orçamentário (planejamento e controle de resultados) na sua empresa?

Alternativa	Quantidade	%
Menos do que um ano	04	25,00
De um a três anos	04	25,00
De três a cinco anos	02	12,50
Mais do que cinco anos	06	37,50
	16	100,00

4.3.3 Flexibilidade do planejamento

Como pode verificar-se, na tabela 7, 100% das empresas que elaboraram o planejamento e controle de resultados afirmaram que foram feitas alterações nos planos originalmente elaborados, o que identifica a flexibilidade na elaboração dos planos pelas empresas.

Tabela 7 — São feitas alterações nos planos originalmente elaborados (definidos)?

Alternativa	Quantidade	%
Sim	16	100,00
Não	00	00,00
	16	100,00

Uma das premissas básicas para a elaboração do planejamento e controle de resultados (orçamentos) é a flexibilidade na aplicação para adequar o plano inicial às novas necessidades.

No Brasil, traçar o caminho com base nas perspectivas para o futuro e atuar ativamente ao longo deste caminho não é tarefa muito fácil para os planejadores. A instabilidade da economia brasileira dificulta a visualização destas perspectivas. Adaptando-se a esse fato, os brasileiros desenvolveram a capacidade de tomar decisões em ambiente mutável, fazendo as modificações necessárias, com o objetivo de alcançarem os resultados da melhor forma possível.

4.3.4 Tipos de planejamento e controle de resultados elaborados pela empresa

O modelo apresentado no capítulo 2 para a elaboração de um plano global de resultados mostra a integração dos vários tipos de orçamentos, pois as técnicas não são independentes e cada uma trata de aspectos parciais, de tal modo que se completam. A utilização parcial de uma das técnicas, muito embora traga inegáveis vantagens, reduz muito o potencial de informações.

A tabela 8 denota que muitas empresas não utilizaram de forma integrada os orçamentos, mas apenas parte destes e de forma isolada, o que provavelmente leve à improvisação nas decisões.

Pôde-se constatar que a maioria das empresas está mais preocupada com o orçamento de produção. De acordo com os dados 15 empresas, 93,75%, elaboraram este orçamento, que é composto pelo plano de produção, no qual se especificam a

quantidade e os produtos a serem produzidos, o custo das matérias-primas a serem consumidas, a mão-de-obra direta e os custos indiretos da produção.

Tabela 8 — Tipos de planejamento e controle de resultados elaborados pela empresa.

Alternativa	Quantidade	%
Orçamento de Vendas	10	62,50
Orçamento de Despesas Operacionais (Vendas, Administrativas, Financeiras, Tributárias).	13	81,25
Orçamento de Produção (Matéria-prima, Mão-de-obra direta, Custos Indiretos).	15	93,75
Orçamento de Novos Investimentos	01	6,25
Projeção da Demonstração de Resultados (DRE) e Balanço Projetado	05	31,25

O plano de *marketing*, comumente conhecido como orçamento de vendas, especifica, em termos quantitativos, as vendas em unidades e valores monetários. É considerado o alicerce do planejamento periódico em uma empresa, pois os demais orçamentos baseiam-se nas estimativas de vendas, que representam as entradas de recursos.

Das respostas obtidas, 10 empresas, 62,5%, elaboraram o orçamento de vendas. Evidentemente, há muitas dificuldades no planejamento das quantidades e receitas de vendas, pois envolve a análise de numerosas políticas de atuação no mercado, decisões de preços, estudos do *mix*, existente, e compreende um conjunto complexo de decisões administrativas. Ao planejar, a maioria das empresas parte do orçamento de produção e não do orçamento de vendas. Os produtos são lançados no mercado de acordo com a capacidade produtiva das empresas e não com base em uma análise e avaliação do potencial de mercado, o que poderá trazer sérios problemas, como a falta de dimensionamento correto entre receitas e despesas, comprometendo assim a sobrevivência das empresas.

O orçamento operacional, que envolve todos os gastos necessários para administrar e vender os produtos e/ou serviços oferecidos aos clientes, foi elaborado por 13 empresas, o que corresponde a 81,25%.

Os projetos de novos investimentos normalmente requerem aplicações de recursos substanciais e seu impacto sobre a empresa estende-se por períodos relativamente longos. Os dados revelam que apenas 1 empresa, 6,25%, elaborou este orçamento, de importância considerável. Este orçamento envolve estudos de alternativas de investimentos para fins de crescimento e para fazer frente à concorrência, evitando-se equipamentos ociosos, investimentos excessivos e ativos de baixo retorno.

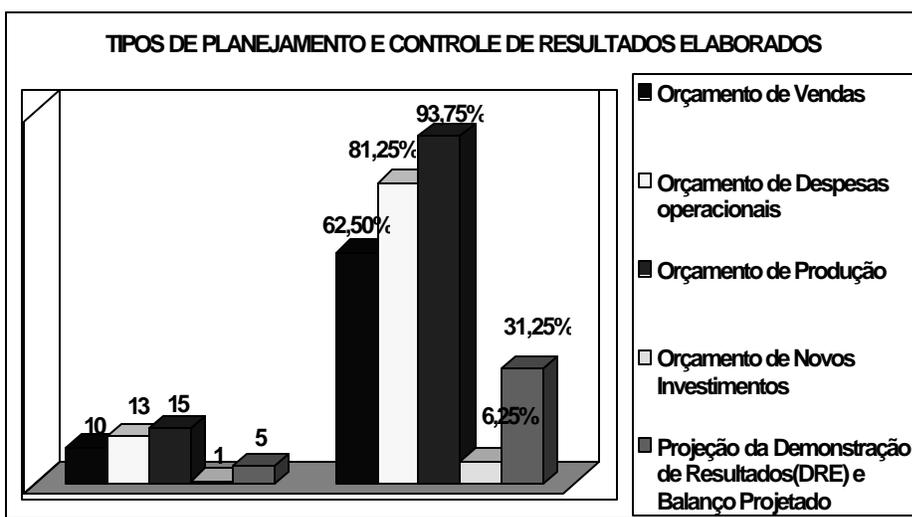


Figura 5 — Tipos de planejamento e controle de resultados elaborados pela empresa.

A projeção da DRE e do Balanço foi realizada apenas por 5 das empresas pesquisadas, ou seja, 31,25%. Estes demonstrativos são elaborados com base nas informações que compõem os demais orçamentos e refletem o resultado final das atividades operacionais. Não fazê-los impede o uso de um importante instrumento de avaliação. Os valores dispostos na DRE irão permitir a realização de vários tipos de análises da futura situação econômica da empresa para os períodos projetados, entre eles, o lucro ou prejuízo do período. O Balanço patrimonial, normalmente elaborado pela contabilidade, representa para as empresas pesquisadas mais uma obrigação fiscal do que um instrumento de análise.

Apesar de as empresas pesquisadas elaborarem algum tipo de planejamento e controle de resultados, a pesquisa demonstra que nem todas as etapas do sistema orçamentário são realizadas. A falta de um inter-relacionamento dos orçamentos específicos compromete a eficácia desta ferramenta como instrumento de gestão.

4.3.5 Horizonte de tempo que os tipos de planos abrangem

A tabela 9 refere-se ao horizonte de tempo que os tipos de planos elaborados abrangem e esta questão foi respondida por 15 das 16 empresas que elaboraram algum tipo de planejamento e controle de resultados no período 1995 a 2001.

Tabela 9 — Tempo que os tipos de planos elaborados abrangem.

Alternativa	Quantidade	%
Um mês	03	20,00
Seis meses	06	40,00
Um ano	05	33,33
Mais de um ano	01	6,66
	15	100,00

As respostas indicam que 6 empresas, 40%, elaboraram seus planos para um período de seis meses, 5 empresas, 33,33%, para um período de um ano, 3 empresas, 20%, para um período de um mês e apenas 1 empresa, 6,66%, para um período superior de um ano.

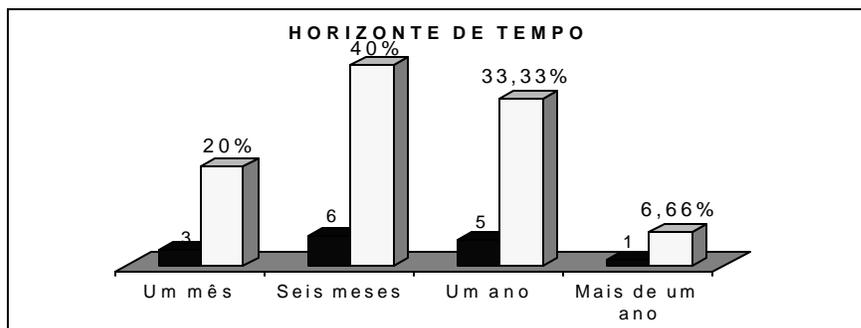


Figura 6 — Tempo que os tipos de planos elaborados abrangem

4.3.6 Responsabilidade e participantes no processo de elaboração

De acordo com respostas expostas na tabela 10, a responsabilidade pela preparação dos orçamentos é do proprietário, 16 empresas, 100%, assinalaram esta opção.

Tabela 10 — Responsável pela preparação dos orçamentos.

Alternativa	Quantidade	%
Proprietário	16	100,00
Gerente	02	12,5
Contador interno	01	6,25
Outros		0,00

Apenas 2 empresas, 12,5%, marcaram a opção gerente e somente 1 empresa, 6,25%, o contador interno. Verifica-se que poucas empresas escolheram mais de uma opção, concluindo-se que existe uma concentração do processo de preparação do orçamento no proprietário, o que confirma uma das características da pequena empresa.

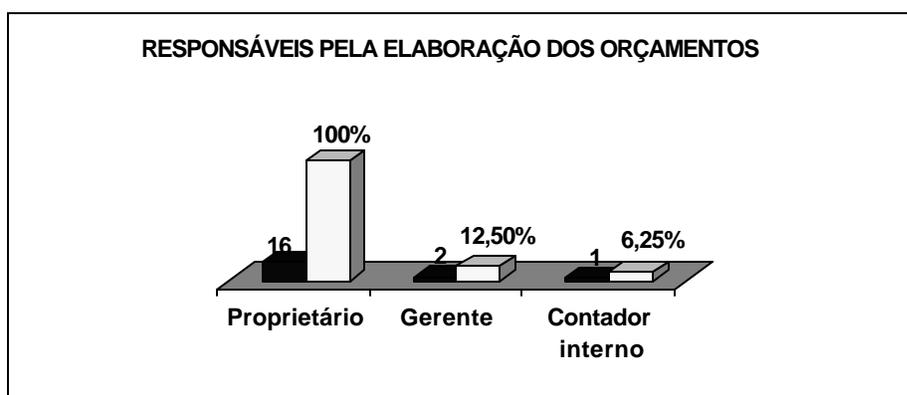


Figura 7 — Responsável pela preparação dos orçamentos.

4.3.7 Participantes do processo orçamentário

Uma das premissas básicas que caracteriza o orçamento é a participação e o comprometimento de todos no planejamento global. Na pequena empresa, normalmente

o proprietário é o responsável por todas as áreas, e nem sempre os executores participam efetivamente do processo.

Os dados expostos na tabela 11 reforçam que, nas confecções pesquisadas, a elaboração dos orçamentos é centralizada. Oito empresas, 50%, afirmaram que todos (vendas, produção, finanças) participaram da elaboração dos orçamentos, a seguir, 6 empresas, 37,5%, só o proprietário, 1 empresa, 6,25%, para produção e também 1 empresa com 6,25% para finanças.

Tabela 11 – Participantes do processo orçamentário

Alternativa	Quantidade	%
Vendas	00	0,00
Produção	01	6,25
Finanças	01	6,25
Todos (Vendas, Produção, Finanças).	08	50,00
Só o proprietário	06	37,50
	16	100,00

4.3.8 Utilização de processamento eletrônico

De acordo com a tabela 12, 8 empresas pesquisadas, 50%, utilizaram o processamento eletrônico de dados na elaboração dos orçamentos e 50% ainda não o utilizaram.

Tabela 12 – Utilização do processamento eletrônico de dados na elaboração dos orçamentos.

Alternativa	Quantidade	%
Sim	08	50,00
Não	08	50,00
	16	100,00

A elaboração de orçamentos inclui cálculos e tabelas, o que pode ser facilitado pelo uso do computador no processamento eletrônico de dados, principalmente na simulação de cenários, já que os orçamentos baseiam-se na formulação de hipóteses para análises dos resultados.

Das 8 empresas que ainda não adotaram processamento eletrônico, 4, 50%, pretendem instalar e 50% responderam que não pretendem fazê-lo, conforme dados da tabela 13.

Tabela13 — Pretensão de instalar processamento eletrônico.

Alternativa	Quantidade	%
Sim	04	50,00
Não	04	50,00
	08	100,00

Com base nas respostas apresentadas na tabela 14, pode-se verificar que o computador é utilizado com maior freqüência na etapa de controle orçamentário, com 87,5% das empresas, ou seja, 7 delas.

Tabela 14 – Utilização do computador.

Alternativa	Quantidade	%
Controle dos orçamentos	07	87,50
Integração dos orçamentos	03	37,50
Outros fins	01	12,50

A integração dos orçamentos é feita por 3 empresas, 37,5%, e 1 empresa,12,5%, para outros fins.



Figura 8 — Utilização do computador.

4.3.9 Responsabilidade pelo controle orçamentário

As respostas obtidas na pesquisa demonstram que, em 15 empresas, 93,75%, o controle foi feito pelo proprietário, em 2 empresas, 12,5%, pelo gerente e em 1 empresa, 6,25%, pelo empregado incumbido pela tarefa, conforme a tabela 15.

Tabela 15 – Responsabilidade pelo controle orçamentário.

Alternativa	Quantidade	%
Proprietário	15	93,75
Gerente	02	12,50
Empregado encarregado	01	6,25
Ninguém controla	00	00,00
	16	100,00

O controle orçamentário visa a realizar o acompanhamento permanente, das políticas, dos objetivos, metas fixadas pela empresa para o período orçamentário e do desempenho dos planos. Esta prática indicará as divergências entre os valores planejados e os realizados, proporcionando aos dirigentes a oportunidade de tomar medidas corretivas em tempo hábil, e ajustar seus objetivos e suas metas.

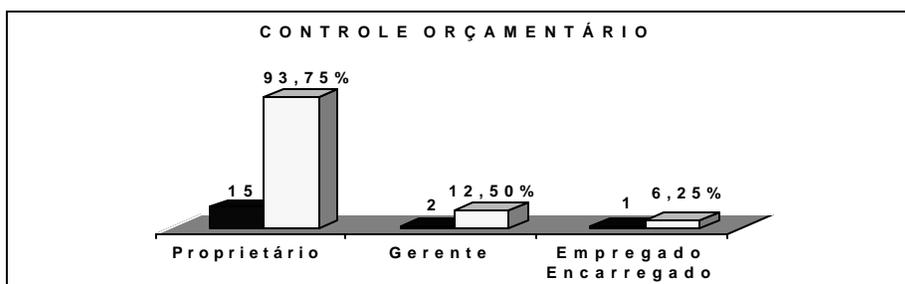


Figura 9 — Responsabilidade pelo controle orçamentário.

4.3.10 Tipos de controle do orçamento.

A tabela 16 mostra as respostas obtidas para questão da forma de controle de orçamentos adotada. Treze empresas, 81,25%, efetuam o controle orçamentário pela comparação entre o real e o orçado e 3 empresas, 18,75%, pela observação.

Tabela 16 – Tipos de controle do orçamento.

Alternativa	Quantidade	%
Comparação entre o real e o orçado	13	81,25
Pela observação	03	18,75
Não é feito	00	00,00
	16	100,00

Esta evidência é importante, pois a elaboração do orçamento sem o controle orçamentário é prática indesejável. A simples observação faz que os objetivos e as metas tendam a ser vagos, careçam de precisão e compreensão e que todo o planejamento esteja na cabeça de um indivíduo ou de um grupo.

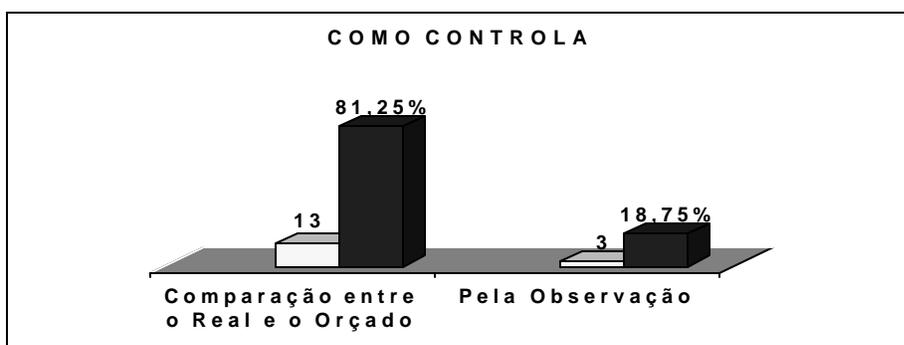


Figura 10 — Tipos de controle do orçamento.

4.3.11 Demonstrativos e análises preparadas com base no orçamento

A tabela 17 mostra que a maioria das empresas, ou seja, 10, representando 62,5%, utilizaram a análise da rentabilidade; a projeção da DRE foi feita por 31,25%, 5 empresas. A análise de estrutura de capital (próprio ou de terceiro) foi feita também por 5 empresas, com 31,25%. O Balanço projetado aparece com 12,5%, o correspondente a 2 empresas. Uma empresa, 6,25%, não preparou nenhum demonstrativo e análise. Os relatórios elaborados pela contabilidade normalmente são considerados como mero cumprimento de uma obrigação fiscal e não como fonte de informações para o processo decisório da pequena empresa.

Tabela 17 - Demonstrativos e análises preparados com base no orçamento.

Alternativa	Quantidade	%
Projeção da Demonstração do Exercício (DRE)	05	31,25
Balanço Projetado	02	12,50
Análise da rentabilidade	10	62,50
Análise da estrutura de capital (próprio e de terceiros)	05	31,25
Nem demonstrativo nem análise são preparados	01	06,25

Uma das vantagens do planejamento e controle de resultados é a análise antecipada e periódica da empresa, pois exige que a administração quantifique o que é

necessário para um desempenho satisfatório, permitindo a verificação do progresso em relação aos objetivos da empresa.

Esses demonstrativos formais têm como objetivo apresentar os resultados financeiros previstos em consequência do conjunto de planos e políticas da administração para os períodos estipulados pela empresa.

4.4 Práticas gerenciais adotadas pelas empresas pesquisadas relacionadas com o planejamento e controle de resultados

As análises que se seguem foram relacionadas às questões respondidas por todas as empresas que participaram da amostra, independentemente de elaborarem formalmente o planejamento e controle de resultados.

4.4.1 A não utilização de orçamentos

Da amostra, 9 empresas, ou seja, 36% já utilizaram orçamentos no passado, ou seja, em períodos anteriores ao ano de 1995 e 16 empresas, 64%, não o utilizaram, conforme discriminado na tabela 18.

Das 9 empresas que elaboraram orçamentos anteriormente a 1995, 3 abandonaram o procedimento.

Tabela 18 – Empresas que utilizaram orçamentos em período anterior a 1995.

Alternativa	Quantidade	%
Sim	09	36,00
Não	16	64,00
	25	100,00

4.4.2 Razões do abandono ou da não-elaboração do processo orçamentário

A resposta nitidamente majoritária para esta questão, conforme demonstra a tabela 19 foi que 73,68% das empresas não utilizaram o orçamento por falta de conhecimento da técnica.

Tabela 19 — Razões do abandono ou da não-elaboração do orçamento.

Alternativa	Quantidade	%
Custo excessivo	02	10,52
Falta de conhecimento da técnica	14	73,68
Dificuldade na obtenção de informações	01	5,28
Outras	02	10,52
	19	100,00

Das empresas pesquisadas, 2, 10,52%, não elaboraram o orçamento ou abandonaram esse procedimento por considerar um custo excessivo tal elaboração, outras 2 empresas, também 10,52%, não o fizeram por outras razões e apenas 1 empresa, 5,28%, por considerar difícil a obtenção das informações para desenvolvimento do processo.

4.4.3 Transmissão de objetivos e metas

A pesquisa revela, conforme tabela 20, que 16 empresas, representando 61,53%, comunicaram os objetivos e metas verbalmente aos seus empregados e 14, 53,84%, em reuniões.

Tabela 20 — Como os objetivos e metas da empresa são transmitidos aos empregados.

Alternativa	Quantidade	%
Verbalmente	16	61,53
Por escrito	04	15,38
Em reuniões	14	53,84
Não houve comunicação aos empregados	01	3,85

Os dados demonstram, pois, que um elevado número de empresas não transmitiram tais informações de maneira formal, por escrito. As empresas que o fazem por escrito representam 15,38%, ou seja, 4 empresas e em 1 empresa, 3,85%, não houve comunicação aos empregados.

A comunicação nas empresas pesquisadas é predominantemente informal. Apesar de a informalidade no processo de transmissão de objetivos e metas agilizar o fluxo de informações nas empresas, a falta de procedimentos formalizados dificulta o controle dos resultados esperados.

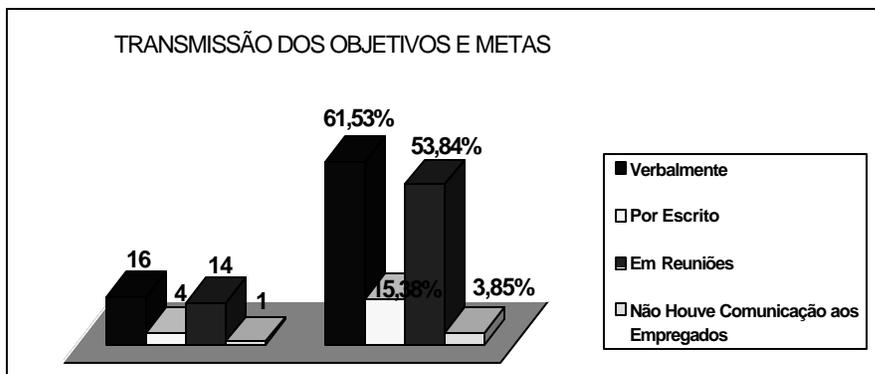


Figura 11 — Como são transmitidos os objetivos e metas aos empregados.

4.4.4 Utilização da pesquisa de mercado

A pesquisa de mercado é entendida por muitos autores de *marketing* como qualquer esforço planejado e organizado para obter fatos e conhecimentos novos que facilitem o processo de decisão. O estudo da estrutura e tendências do mercado traz informações extremamente úteis para a elaboração das projeções de vendas, para a avaliação da participação de cada produto, da concorrência, da empresa e dos consumidores. Uma pesquisa bem conduzida poderá ser a luz para a solução de um problema de *marketing*, se malconduzida ou indevidamente interpretada poderá levar a resultados desastrosos.

De acordo com a tabela 21, das empresas que responderam a esta questão, perfazendo um total de 24, 15 empresas, 62,5%, afirmaram que utilizaram pesquisa de mercado e 9, 37,5%, responderam que não.

Tabela 21 – Utilização de pesquisa de mercado.

Alternativa	Quantidade	%
Sim	15	62,5
Não	09	37,5
	24	100,00

Com o questionário, procurou-se, também, conhecer o responsável pela realização da pesquisa de mercado. A tabela 22 mostra que 100% da amostra afirmaram que esta pesquisa é realizada pela própria empresa. Em geral, as empresas se dão por satisfeitas com informações básicas que conseguem encontrar em jornais, revistas e aconselhamento de colegas, o que não significa que seja um procedimento confiável.

Tabela 22 – Responsável pela realização da pesquisa de mercado.

Alternativa	Quantidade	%
A própria empresa	15	100,00
Terceiros	00	00,00
	15	100,00

4.4.5 Controle de vendas

O controle de vendas é uma das nítidas preocupações das empresas, das 26 pesquisadas, 24, ou seja, 92,31%, responderam que fizeram controle de vendas e apenas duas, 7,69%, que não realizaram tal controle, conforme tabela 23.

Tabela 23 — Controle de vendas nas empresas.

Alternativa	Quantidade	%
Sim	24	92,31
Não	02	7,69
	26	100,00

As vendas representam a parcela mais expressiva das receitas e são responsáveis por recuperar os custos e cobrir despesas da empresa. O controle possibilita detectar possíveis problemas, indicando as exceções ou diferenças.

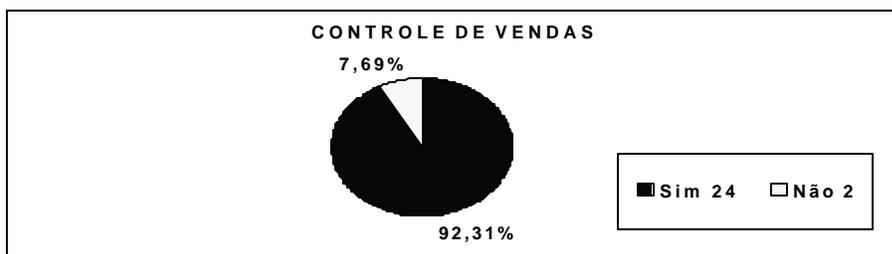


Figura 12 — Controle de vendas nas empresas.

A tabela 24 demonstra que das empresas que fazem o controle de vendas, 14, 58,33%, utilizaram o critério vendas por produto; 6 empresas, 25%, por cliente; por zona de vendas ou região, 25%, e 9 empresas, 37,5%, por vendedor.

Tabela 24 – Critérios para controle de vendas nas empresas.

Alternativa	Quantidade	%
Por produto	14	58,33
Por zona de vendas	06	25,00
Por cliente	06	25,00
Por vendedor	09	37,50

A combinação de um ou mais critério para controle de vendas nas empresas pesquisadas reforça a importância do setor de vendas e a necessidade de desenvolver mecanismos eficientes para o controle deste setor.

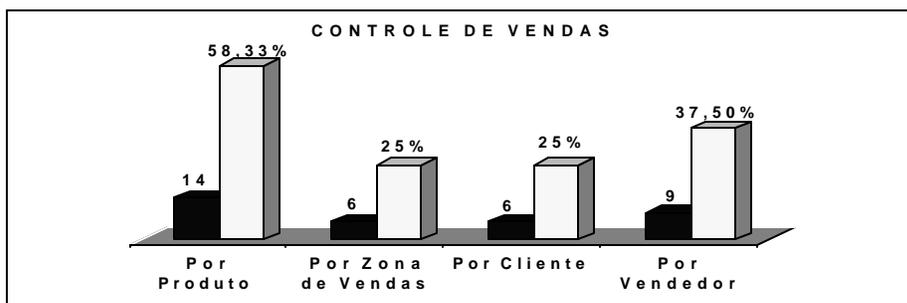


Figura 13 — Critérios para controle de vendas nas empresas.

4.4.5. Políticas de estoques e de compras

Na maioria das empresas, os estoques representam um investimento relativamente substancial. Assim sendo, planejar um equilíbrio ótimo entre vendas, estoques e produção para alcançar o mais baixo nível de custo possível é um problema complexo, pois as políticas estabelecidas dependem das características do processo de fabricação, dos recursos humanos e financeiros de cada empresa.

Dados das respostas a esta questão, expostos na tabela 25, demonstram que 15 empresas, ou 57,7%, estabeleceram uma política de estoques para produtos acabados e 11, 42,3%, não o fizeram.

Tabela 25 – Política de estoques nas empresas.

Alternativa	Quantidade	%
Sim	15	57,70
Não	11	42,30
	26	100,00

A falta de acesso ao capital financeiro é freqüentemente citada como um dos maiores obstáculos que impedem o sucesso empresarial. Uma boa parte das empresas pesquisadas não possui políticas de estoques para produtos acabados, o que pode comprometer a eficiência dos recursos, pois a falta ou excesso de produtos acabados compromete o desempenho financeiro.

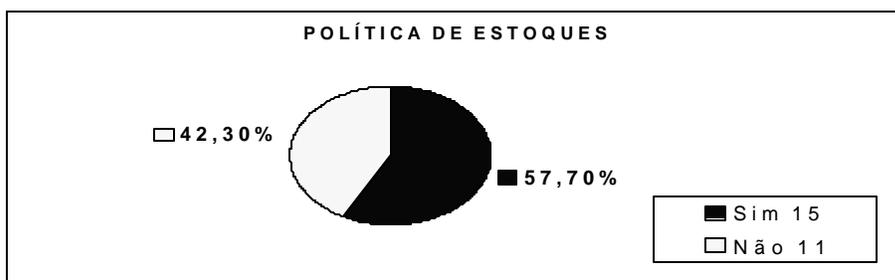


Figura 14 — Política de estoques nas empresas.

4.4.6 Política de compras

A tabela 26 mostra que 84% das empresas, ou seja, 21, estabeleceram políticas de compras e 4 empresas, ou 16% não a fizeram.

Tabela 26 – Política de compras nas empresas.

Alternativa	Quantidade	%
Sim	21	84,00
Não	04	16,00
	25	100,00

Quando se compra a mais ou a menos de um dado item, pode-se incorrer em custos elevados, com uma superestocagem ou perdas operacionais. A elaboração de políticas de compras permite um planejamento adequado e ordenado das finanças, a fim de fazer frente aos compromissos assumidos. Quando se compra demais ou a menos de um dado item, pode-se incorrer em custos elevados, com uma superestocagem ou perdas operacionais. A elaboração de políticas de compras permite um planejamento adequado e ordenado das finanças, a fim de fazer frente aos compromissos assumidos.

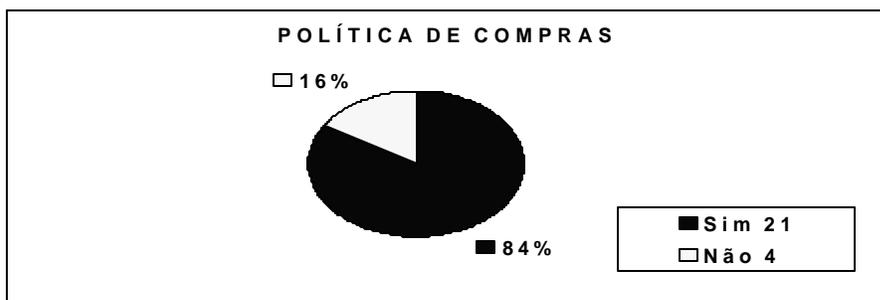


Figura 15 — Política de compras nas empresas.

4.4.7 Elaboração do orçamento de caixa

Das respostas obtidas, conforme se pode verificar na tabela 27, 18 empresas, 72%, elaboraram a previsão de caixa e 7 empresas, 28%, não a elaboraram.

Tabela 27 – Elaboração do orçamento de caixa.

Alternativa	Quantidade	%
Sim	18	72,00
Não	07	28,00
	25	100,00

O orçamento de caixa está intimamente ligado às projeções de vendas, de produção e de despesas operacionais, mostrando ao longo do tempo os desembolsos e ingressos no caixa. Apesar de não ser definitivo, é peça importante para analisar como vai se comportar o caixa e avaliar a capacidade da empresa em gerar recursos com suas operações. Uma das maiores causas de mortalidade das empresas é a falta de capital de giro. O orçamento de caixa auxilia a empresa a identificar suas principais dificuldades financeiras e avaliar suas políticas de crédito e de pagamento, é, pois, um importante instrumento de gestão.



Figura 16 — Elaboração do orçamento de caixa .

4.4.8 Intervalo de tempo da previsão de caixa

A pesquisa demonstra que 7 empresas, 38,88%, elaboraram a previsão de caixa mensalmente, 6 empresas, 33,33%, semanalmente, 3 empresas, 16,66%, diariamente. Adotaram outros intervalos, como 15 dias ou 6 meses, 11,11% das empresas, conforme tabela 28.

Tabela 28 – Intervalo de tempo da previsão de caixa.

Alternativa	Quantidade	%
Diariamente	03	16,66
Semanalmente	06	33,33
Mensalmente	07	38,88
Trimestralmente	00	00,00
Outro intervalo	02	11,11

Pode-se concluir que o planejamento financeiro das empresas é elaborado para um período muito curto de dias, inferior a um mês. Como a maioria das empresas basearam-se no orçamento de produção e não no de vendas, evidentemente, ficaria difícil elaborar a projeção do caixa para um período mais longo, pois o fluxo de caixa depende da previsão de vendas.

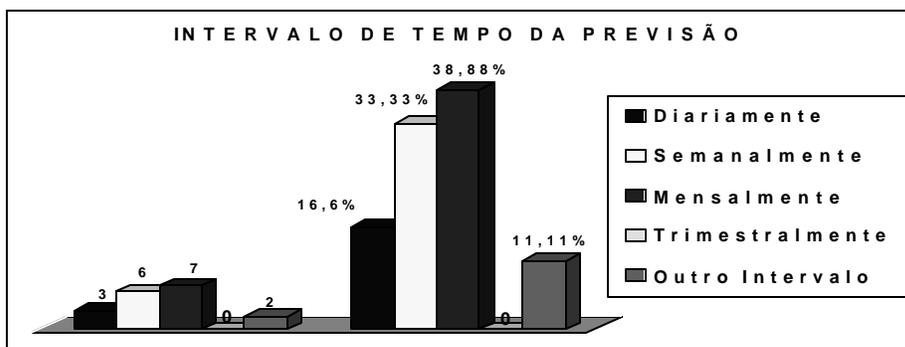


Figura 17 — Intervalo de tempo da previsão de caixa.

4.5 Relacionamento com a contabilidade

Com a pesquisa buscou-se conhecer como as empresas que constituíram a amostra se relacionaram com o uso da contabilidade.

4.5.1 Utilização das informações contábeis

Segundo as respostas obtidas na questão referente à utilização das informações preparadas pela contabilidade geral, das 26 empresas, 15 delas, correspondentes a 57,70%, utilizaram tais informações, ao passo que 11 ou 42,30% não as utilizaram, conforme a tabela 29.

Tabela 29 – Utilização das informações contábeis.

Alternativa	Quantidade	%
Sim	15	57,70
Não	11	42,30
	26	100,00

Os dados comprovam, pois, que um significativo número de empresas não está integrando as informações contábeis no seu processo decisório.

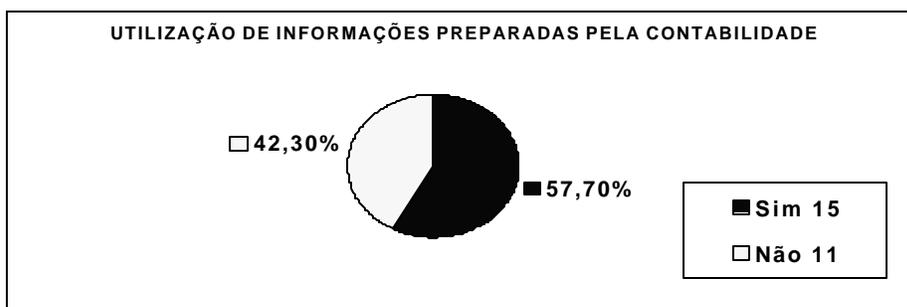


Figura 18 — Utilização das informações contábeis.

4.5.2 Cálculo do custo do produto

Conforme a tabela 30, destaca-se, das respostas obtidas, que 21 empresas, 80,76%, receberam informações para cálculo do custo do produto da gerência e 26,92%, da contabilidade.

Tabela 30 — Informações para o cálculo do custo do produto.

Alternativa	Quantidade	%
Na contabilidade	07	26,92
Na gerência	21	80,76

Esta questão reforça a anterior e demonstra a premência de a contabilidade elaborar relatórios que auxiliem as empresas na gestão dos custos.

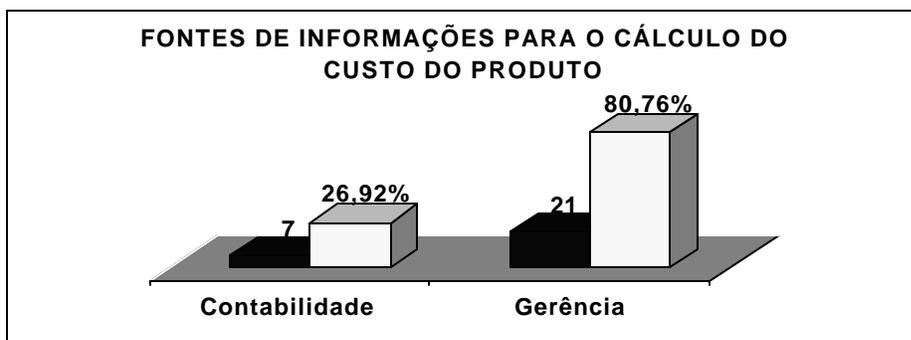


Figura 19 — Informações para o cálculo do custo do produto.

4.5.3 Existência de contabilidade de custo nas empresas

Também se verificou, conforme a tabela 31, a prática de contabilidade de custos nas empresas. Das respostas obtidas, 14, empresas, 56%, afirmaram que utilizaram contabilidade de custo e 11 empresas, 44%, que não utilizaram.

Tabela 31 — Contabilidade de custos nas empresas.

Alternativa	Quantidade	%
Sim	14	56,00
Não	11	44,00
	25	100,00

Pode-se constatar uma certa incoerência nestas respostas, quando comparada à questão anterior, na qual a maioria das empresas afirmou que as informações necessárias para o cálculo do custo são fornecidas pela gerência e não pela contabilidade.

4.5.4 Dificuldades mais comuns no levantamento de informações para o cálculo do custo do produto

Para identificar as dificuldades mais comuns para levantar informações para o cálculo do custo, foi elaborada uma questão que consistia em assinalar de 1 a 6, de acordo com a dificuldade (maior dificuldade = 1, 2, 3 menor dificuldade = 4, 5, 6). Portanto, quanto menor, o número, maior a dificuldade.

Observa-se, na tabela 32, que as dificuldades mais comuns são: critérios de rateio dos custos indiretos, informações contábeis e físicas irreais, apresentação inadequada do custo apurado, demora na coleta das informações necessárias ao cálculo do custo, demora na apuração do custo, método adequado de cálculo do custo.

Tabela 32 — Dificuldades mais comuns para o levantamento de informações para o cálculo do custo.

Alternativa	Quantidade	Classificação
Definir critérios de rateio dos custos indiretos	38	1 ^a
Obter informações contábeis e físicas reais	51	2 ^a
Formar adequadamente o custo apurado	59	3 ^a
Demorar a coletar as informações necessárias ao cálculo do custo	60	4 ^a
Demorar na apuração do custo	65	5 ^a
Escolher o método adequado de cálculo do custo	74	6 ^a

4.5.5 Classificação das despesas e custos

Para determinar o custo dos produtos fabricados, é importante que se conheça e se diferencie quais são esses custos.

De acordo com os dados da tabela 33, 12 empresas, 48%, classificaram os custos em diretos e indiretos e 13 empresas, 58%, responderam que não o classificaram.

Tabela 33 — Classificação das despesas (custos)

Alternativa	Quantidade	%
Sim	12	48,00
Não	13	52,00
	25	100,00

Os custos diretos são alocados diretamente ao produto, como matéria-prima e mão-de-obra direta. Os custos indiretos são os que participam indiretamente na produção dos produtos e não são classificados nem como mão-de-obra direta nem como matéria-

prima, são comuns a muitos produtos, o que requer a escolha de um critério para o rateio desses custos.

4.5.6 Adoção de critério de rateio para os custos indiretos

Das respostas obtidas, conforme tabela 34, 11 empresas, 44%, afirmaram que adotaram algum critério de rateio para os custos indiretos e 14 empresas, 56%, não utilizaram nenhum critério.

Tabela 34 — Adoção de algum critério de rateio para os custos indiretos.

Alternativa	Quantidade	%
Sim	11	44,00
Não	14	56,00
	25	100,00

4.5.7 Critério de rateio adotado

A tabela 35 mostra que o critério de rateio dos custos indiretos mais utilizado pelas empresas pesquisadas é o proporcional ao número de unidades produzidas, com um índice de 63,63%, ou seja, 7 empresas.

Tabela 35 — Critérios de rateio das despesas indiretas de produção.

Alternativa	Quantidade	%
Proporcional ao custo de mão-de-obra direta	04	36,35
Proporcional ao número de horas mão-de-obra direta	00	00,00
Proporcional ao custo da matéria-prima	03	27,27
Proporcional ao número de horas máquinas	02	18,18
Proporcional ao número de unidades produzidas	07	63,63
Proporcional ao custo direto	00	00,00

Outros critérios utilizados pelas empresas foram: o critério proporcional ao custo de mão-de-obra direta, usado por 4 empresas, 36,35%; outras 3 empresas, 27,27%, empregaram o critério proporcional ao custo da matéria prima e 2 empresas, 18,18% usaram o critério proporcional ao número de horas máquinas.

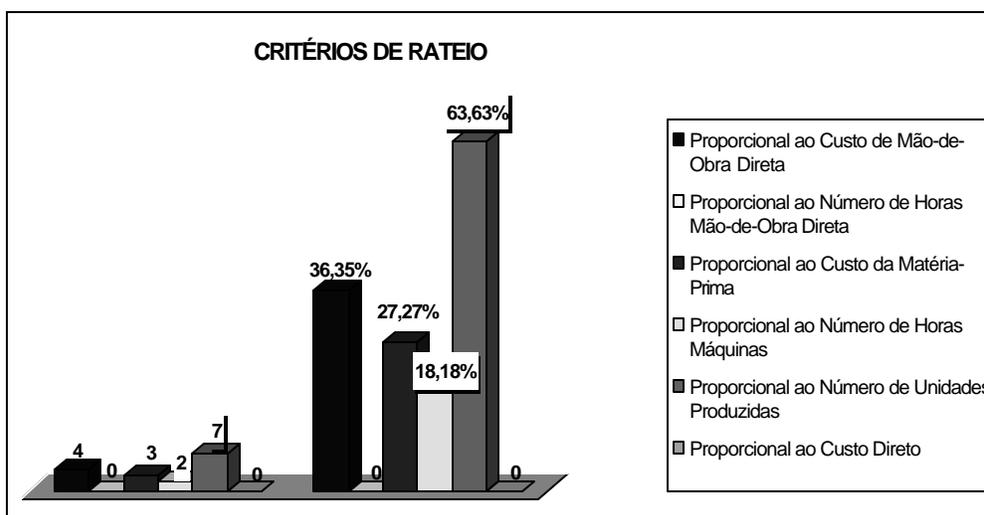


Figura 20 — Critérios de rateio das despesas indiretas de produção.

4.5.8 Classificação das despesas operacionais

Conforme tabela 36, das 25 empresas que responderam a esta questão, 16, ou seja, 64%, afirmaram que classificaram as despesas e 9 empresas, 36%, não a classificaram.

Tabela 36 – Classificação das despesas operacionais.

Alternativa	Quantidade	%
Sim	16	64,00
Não	09	36,00
	25	100,00

A classificação das despesas é valiosa para a análise do desempenho da empresa, pois permite a identificação dos gastos relacionados com as atividades administrativas de vendas e de produção, proporcionando, assim, um melhor controle.

4.6 Síntese da análise dos resultados

O primeiro objetivo específico deste trabalho era verificar como se desenvolveu o processo de planejamento e controle de resultados nas pequenas empresas de confecções de artigos de vestuário de Goiânia – GO, no período de 1995 a 2001. O segundo, descrever a metodologia do processo de elaboração adotado nessas empresas.

Os resultados obtidos com a realização desta pesquisa indicam que das 26 empresas que compõem a amostra, 16, ou 61,54%, elaboraram algum tipo de planejamento e controle de resultados.

Não se constatou a existência de um método comum às empresas, contudo na análise dos dados foi possível tirar algumas conclusões sobre as características do processo, como se seguem:

- apesar de 16 empresas, ou 61,54% da amostra, elaborarem algum tipo de planejamento e controle, pôde-se observar que o processo orçamentário adotado, na maioria das empresas, é o de implantação, não são realizadas todas as etapas do sistema orçamentário, conforme o modelo apresentado no segundo capítulo (Fig. 2 Esquema orçamentário) e não existe uma integração dos planos, o que compromete a eficácia desta ferramenta como instrumento de gestão.
- O desenvolvimento do processo de elaboração de orçamentos pelas empresas é recente: 62,5% das empresas pesquisadas utilizam a técnica há menos de cinco anos.
- Todas as empresas que elaboraram algum tipo de orçamento apresentaram flexibilidade na aplicação e adequação com o que foi estabelecido no plano inicial, aspecto primordial para o sucesso das organizações.
- A maioria, 93,75% das empresas que utilizou algum tipo de planejamento e controle de resultados, estava mais preocupada com a elaboração do orçamento de produção. O plano de *marketing* foi feito por 62,5% das empresas pesquisadas; 81,25%

das 16 empresas fizeram o orçamento de despesas operacionais; 31,25% elaboraram a projeção da Demonstração do Resultado do exercício e/ou o Balanço Patrimonial e 6,25%, o orçamento de novos investimentos.

- Apesar de 50% das empresas que elaboraram algum tipo de orçamento afirmarem que nesse processo ocorre a participação das diversas áreas, constatou-se que o processo de elaboração do orçamento centraliza-se no proprietário, o que confirma uma das características da pequena empresa. No controle orçamentário também não é diferente: 93,75% foram feitos pelo proprietário e 81,25% do controle foi efetuado por meio da comparação do real com o orçado.
- São poucos os demonstrativos e análises efetivamente elaborados pelas empresas pesquisadas. A análise de rentabilidade foi a maior preocupação das empresas, sendo elaborada por 62,5%.
- O computador foi utilizado por 50% das empresas que elaboraram algum tipo de orçamento, a maioria o usaram no controle orçamentário.
- Quanto à pesquisa de mercado, 62,5% das empresas afirmaram utilizá-la. As próprias empresas a fizeram. Talvez este possa ser um dos motivos da não-elaboração do orçamento de vendas em grande parte das empresas, pois tudo indica que essa pesquisa não é bem conduzida, ou seja, não é suficiente para dar suporte ao planejamento de vendas.
- O controle das vendas é realizado por 92% da amostra e foi feito até mesmo com a adoção de mais de um critério. O mais utilizado foi o por produto, seguido do critério por vendedor.
- A política de estoques de produtos acabados, que normalmente depende da projeção de vendas, foi elaborada por 57,7% das empresas.
- Um percentual mais elevado, 84%, elaborou política de compras. Como o orçamento de produção constituiu o maior empenho dessas empresas e as compras estão relacionadas com esse orçamento, justifica-se o resultado.
- Das empresas integrantes da amostra, 42,3% não se utilizaram das informações contábeis, limitando-se ao atendimento das exigências fiscais e burocráticas.

- Apenas 26,92% das empresas valeram das informações contábeis para o cálculo do custo do produto, apesar de 56% da amostra afirmarem que existe contabilidade de custo na empresa.
- Cinquenta e dois por cento das empresas não classificaram os custos como diretos e indiretos e 56% não possuem nenhum critério de rateio para os custos indiretos.
- Das empresas que adotaram algum critério para rateio dos custos indiretos, 63,63% o fizeram utilizando o proporcional ao número de unidades produzidas.
- Na formação do custo, as empresas têm dificuldades na definição dos critérios de rateio dos custos indiretos, na obtenção das informações contábeis físicas reais e na formação adequada do custo apurado representam as maiores dificuldades para estas empresas na elaboração do cálculo dos custos.
- A elaboração da projeção de caixa foi realizada por 72% das empresas pesquisadas. Como este orçamento está relacionado com a previsão de vendas e de despesas, a falta de planejamento de um ou de outro compromete a sua eficácia do mesmo. Os intervalos dessas previsões, na maioria das empresas, não ultrapassaram o período de um mês, o que demonstra a falta de planejamento financeiro das empresas, comprometendo assim a capacidade da empresa em avaliar suas necessidades de capital de giro, de planejar a alocação ou a captação de recursos para a manutenção das atividades operacionais da empresa.

CAPÍTULO 5

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Com este trabalho não se pretendeu determinar causas, estabelecer relações ou fornecer um quadro completo da situação dos empreendimentos que foram objeto desta investigação.

O estudo realizado permitiu o conhecimento de alguns aspectos e dificuldades na elaboração do processo orçamentário nas pequenas empresas de confecções de vestuários de Goiânia — GO.

Neste capítulo, são apresentadas as conclusões a que se chegou com o estudo e são feitas recomendações que possam contribuir para a otimização das empresas desse setor.

O primeiro tópico apresenta, de forma sucinta, a abordagem teórica que norteou este trabalho, seguem-se as conclusões a que se chegou sobre o processo de planejamento e controle de resultados nas empresas pesquisadas. O terceiro tópico refere-se as sugestões para aperfeiçoamento da gestão empresarial. No quarto buscou-se verificar a congruência entre as concepções teóricas e os procedimentos utilizados pelas empresas. A conclusão sobre as principais dificuldades do planejamento e controle de resultados é apresentada no tópico cinco, seguida das principais contribuições da pesquisa e recomendações.

Os aspectos teóricos que foram sistematizados no capítulo 2 deste documento iluminaram tanto os pontos conclusivos quanto as recomendações.

5.1 Abordagem teórica

Com a abordagem teórica apresentada neste trabalho, buscaram-se os principais estudos relacionados com o planejamento e controle de resultados para dar sustentação à pesquisa realizada. Constatou-se que:

- as teorias estudadas apontam a constante preocupação em descobrir formas eficazes de as empresas obterem e alocarem os recursos e afirmam não existir um

sistema de planejamento universal, pois as organizações diferem em tamanho, diversidade de operações, maneira como são organizadas e estilo de filosofia gerencial.

- O processo de planejamento formal apresenta uma seqüência que deve ser seguida pelo administrador: estabelecer objetivos, definir metas e estratégias, realizar uma análise situacional (meio ambiente e recursos disponíveis), identificar oportunidades e ameaças, pontos fracos e fortes, identificar hiatos no desempenho, na tomada de decisão, na implementação e na medida de controle de resultados.
- Em relação ao planejamento e controle de resultados (elaboração de orçamentos) pode-se afirmar que é um indispensável instrumento de gestão, que avalia, demonstra a estratégia e a eficácia operacional da empresa por meio de projeções e de integração dos orçamentos específicos, independente do seu porte ou tipo de atividade econômica. O orçamento é uma declaração de resultados esperados, expressa em termos numéricos.

Vale lembrar que as teorias não são as únicas fontes de respostas possíveis, completas e incorrigíveis, elas são elaboradas para explicar, de forma sistemática, determinados fenômenos. São os dados do real que irão fornecer o critério para a sua aceitação ou não e para a construção de outras.

5.2 Processo de planejamento e controle de resultados nas empresas pesquisadas

Os resultados obtidos pela pesquisa foram confrontados com o modelo de orçamento, que foi apresentado no segundo capítulo.

A respeito da elaboração do planejamento e controle de resultados, as principais conclusões são as seguintes:

- apesar de 61,54% das empresas que compõem a amostra realizarem algum tipo de planejamento e controle de resultados, eles não são integrados, o que compromete a eficácia desta ferramenta como instrumento de gestão.
- O planejamento e controle de resultados, conforme o modelo apresentado, não é utilizado nas empresas pesquisadas, o que significa que elas não dispõem, formalmente, dos elementos necessários para inclusão de todas as decisões básicas da empresa.

- Os objetivos e metas da empresa não têm sua divulgação formalizada na maioria das empresas pesquisadas, o que deveria receber uma maior atenção por parte da administração.
- O orçamento é uma técnica de uso recente em mais da metade das empresas, mesmo porque uma grande parte delas, 42,32%, foi constituída no período de 1995 2000, logo a maioria tem por volta de cinco anos.
- A utilização do computador na elaboração de orçamentos é predominantemente baixa.
- A elaboração dos orçamentos de produção é a principal preocupação das empresas pesquisadas, seguida do orçamento de despesas operacionais, ficando o orçamento de vendas em terceiro plano, apesar de que o controle de vendas prepondere em 92% da amostra.
- As políticas de compras e de estoques também têm merecida atenção do gestor, e a primeira prepondera sobre a última.
- O processo de elaboração orçamentária é concentrado no proprietário.
- São poucos os demonstrativos e análises, efetivamente, preparados pelas empresas.
- As informações contábeis, apesar de 42,3% da amostra afirmarem que as utilizaram, percebe-se a falta de integração dessas informações no processo decisório.
- A elaboração da previsão de caixa é realizada por 72% da amostra.

5.3 Sugestões para aperfeiçoamento dos gestores da pequena empresa

Para a manutenção e crescimento do setor de confecções, é importante que ações de modo planejado, e não improvisado, sejam impulsionadas. Considerando-se as características levantadas no setor, algumas recomendações são sobre alguns aspectos analisados nesta pesquisa, são aqui apresentados:

- as empresas devem utilizar mais o computador na elaboração do orçamento, pois este recurso viabiliza a formação de cenários e reduz algumas dificuldades no processo.
- É necessário que o papel da contabilidade seja repensado, respeitando-se as características específicas das pequenas empresas e que este setor assuma a

responsabilidade pela estruturação de um sistema de informações de apoio à decisão, elaborando relatórios simples e de fácil compreensão, de forma a auxiliar na busca da melhor utilização de seus recursos, ou seja, do alcance da eficácia empresarial.

- É indispensável a implantação de um sistema contábil de gestão de custos adequado às atuais necessidades das pequenas empresas de confecções de artigos de vestuário, para assegurar a competitividade e rentabilidade.
- A falta de sustentação teórica na prática empresarial sugere a necessidade de oferta de cursos de formação específica, que busquem a conscientização e a capacitação dos empresários do setor (associações setoriais, seminários de administração e cursos acadêmicos), para que se tornem mais competitivos e obtenham mais eficiência e eficácia em seus empreendimentos.

5.4 Congruência entre as concepções teóricas e os procedimentos utilizados pelas empresas

O terceiro objetivo específico deste trabalho era verificar a congruência entre as concepções teóricas discutidas por estudiosos e os procedimentos utilizados pelas empresas. Constatou-se que:

- há uma grande distância entre a prática de planejamento e controle das empresas e o atual desenvolvimento do campo teórico.
- As empresas desconsideram o campo teórico, ao tomarem decisões, que são aleatórias, sem parâmetros e tomadas de acordo com o aparecimento das situações a serem resolvidas.
- Sessenta e quatro por cento das empresas pesquisadas não se utilizaram da técnica de orçamento em períodos anteriores a 1995; das nove empresas que a utilizaram, 3 desistiram.
- A falta de conhecimento da técnica é o principal fator de não-elaboração do processo de planejamento e controle de resultados.

- A não-realização de todas as etapas do sistema orçamentário e a falta de integração dos respectivos orçamentos comprometem a eficácia da técnica em avaliar a estratégia e a eficiência operacional da empresa.

5.5 Principais dificuldades no planejamento e controle de resultados

Identificar as principais dificuldades encontradas pelas empresas no processo de elaboração do planejamento e controle de resultados era o quarto objetivo específico desta pesquisa. Pôde-se verificar que:

- apenas 15,36% das empresas transmitem seus objetivos e metas de maneira formal, por escrito. A não transmissão dessas informações dificulta o controle dos resultados.
- Uma parcela significativa das empresas pesquisadas desconhece a importância da apropriação dos custos da produção para formar os preços finais de vendas.
- Pela falta de conhecimento das empresas pesquisadas sobre a sistemática de apuração dos custos diretos e indiretos, o preço de venda é encontrado pela duplicação do custo da matéria-prima direta ou, simplesmente, baseia-se no preço do concorrente.
- Na formação do custo, as empresas têm dificuldades na definição dos critérios de rateio dos custos indiretos, na obtenção das informações contábeis físicas reais e na formação adequada do custo apurado representam as maiores dificuldades para estas empresas na elaboração do cálculo dos custos.
- Impossibilidade de elaboração e projeção dos demonstrativos para análise em face da não integração dos orçamentos. Os relatórios são feitos como mero cumprimento de uma obrigação fiscal e não como fonte de informações para o processo de decisão gerencial.
- Há uma centralização excessiva do proprietário e falta de pessoas capacitadas na execução das atividades gerenciais.

Os tópicos a seguir referem-se aos três últimos objetivos específicos desta pesquisa: propiciar o conhecimento por acadêmica e empresarial, sobre como estas empresas utilizam os conceitos administrativos; contribuir para o desenvolvimento de estudos complementares voltados para esta temática.

5.6 Principais contribuições da pesquisa

Embora o tipo de análise empreendida neste trabalho não seja exaustiva, a presente pesquisa oferece as seguintes contribuições ao mundo acadêmico e empresarial:

- constitui uma tentativa válida de sistematização do fenômeno estudado;
- abre espaços que poderão ser preenchidos por investigações futuras e possibilita novas articulações com o vivido, com o empírico e assim revisões teóricas e novas teorias;
- poderá servir como referência para a elaboração de projetos técnicos aliados ao processo de conscientização da necessidade de capacitação dos empresários e dos novos empreendedores;
- poderá possibilitar a ampliação do conhecimento das práticas gerenciais das pequenas empresas. Embora sejam poucos os estudos e pesquisas voltados especificamente para a análise das pequenas empresas, no Brasil, como no mundo todo, elas são apontadas como responsáveis por uma parcela importante na economia.
- fornece subsídios para os atuais e futuros administradores elaborarem modelos individuais adequados às características da pequena empresa, de forma a melhorar a utilização de seus recursos.

5.7 Recomendações

Como o tema abordado é bastante amplo, planejamento e controle de resultados na pequena empresa, sugere-se extensões desta pesquisa, inclusive, em assuntos como: Sistema de informação gerencial, Processo de produção, Custos gerenciais, Gestão financeira.

De acordo com Minayo et al (1994, p.27) “[...] toda pesquisa produz conhecimentos afirmativos e provoca mais questões para aprofundamento posterior”. Assim, ao realizar pesquisas, oferecer serviços de consultoria, gerar material de estudo e treinar os empreendedores, os pesquisadores mantêm fortes vínculos com a comunidade

de negócios. Esse contato lhes permite coletar informações sobre o mundo empresarial, que é incorporada na bibliografia de seus cursos e na biblioteca da universidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. (Orgs). **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1987.
- BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. Florianópolis: Ed. da UFSC, 1998.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1989.
- BRASIL. Lei n.9.317, de 05 de dezembro de 1996. Dispõem sobre o regime tributário das microempresas e das empresas de pequeno porte, institui o sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte — SIMPLES e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasil.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. São Paulo: Makron Books, 2000.
- _____. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO ESTADO DE SÃO PAULO: **Custo como ferramenta gerencial**. São Paulo: Atlas, 1995.
- CORDEIRO, Darcy. **Ciência, pesquisa e trabalho científico: uma abordagem metodológica**. Goiânia: Ed. UCG, 1999.
- CRUZ, Tadeu. **Sistemas, organização & métodos: estudo das novas tecnologias de informação**. São Paulo: Atlas, 1998.
- DOLABELA, Fernando Celso. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura, 1999.
- DUTRA, René Gomes. **Custos: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 1995.
- FERREIRA, Ademir Antonio; REIS Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias, evolução e tendências da moderna administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

- GITMAN, Laurence J. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Harbra, 1997.
- GONÇALVES, Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 40, n.1, p. 6-19, jan/mar 2000.
- HABERKORN, Ernesto. **Teoria do ERP: Enterprise resource planning**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- HAMPTON, David R. **Administração: processos administrativos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- HOJI, Masakazu. **Administração financeira: uma abordagem prática: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, análise, planejamento e controle financeiro**. São Paulo: Atlas, 2000.
- KASSAI, Silvia. As empresas de pequeno porte e a contabilidade. **Caderno de estudo FIECAAF**, São Paulo, v. 9, n.15, p.41-59, jan/jun 1997.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing** análise, planejamento e controle. São Paulo: Atlas, 1981.
- LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- MARTING, Elizabeth (Ed.). **Administrando a pequena e média empresa**. 3. ed. Salvador: Editora Desenvolvimento de Executivos do Brasil, 1973.
- MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994.
- MINTZBERG, Henry. Strategy-Making in three Modes. **California management review**, California, v. 16, n. 2, winter 1973.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. São Paulo: Atlas, 1991.
- _____. **Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. São Paulo: Atlas, 1993.
- REVISTA ECONOMIA E DESENVOLVIMENTO. Goiânia: Secretaria do Planejamento e Desenvolvimento, ano I n.4, jul/set., 2000 - Trimestral.

- SANTANA, João. **Como entender o mundo dos negócios:** qualidade do empreendedor, a empresa, o mercado. Brasília: Sebrae, 1993.
- SANVICENTE, Antonio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas:** planejamento e controle. São Paulo: Atlas, 1983.
- SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração financeira.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 1987.
- SHUBERT, Pedro. **Manual de orçamento empresarial integrado:** (aplicado à realidade brasileira) sua metodologia, elaboração, controle e acompanhamento. Rio de Janeiro: Jolan, 1987.
- SLACK, Nigel et al. **Administração da produção.** São Paulo: Atlas, 1997.
- SOBANSKI, Jaert J. **Prática de orçamento empresarial:** um exercício programado. São Paulo: Atlas, 1994.
- SOLOMON, Steves. **A grande importância da pequena empresa:** A pequena empresa nos Estados Unidos, no Brasil e no Mundo. Rio de Janeiro: Nórdica, 1986.
- STONER, James A.F.; FREEMAN, Edward R. **Administração.** 5.ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.
- TUNG, Nguyen H. **Controladoria financeira das empresas:** uma abordagem prática. 5. ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1976.
- ZDANOWICZ, José Eduardo. **Planejamento financeiro e orçamento.** 2. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1998.
- WELSCH, Glenn Albert. **Orçamento empresarial.** São Paulo: Atlas, 1996.

APÊNDICE

Carta de apresentação e Questionário sobre planejamento e controle de resultados

Ao responsável pela empresa.....

Esta é uma pesquisa que está sendo realizada por mim, junto às pequenas empresas de confecções de vestuários da cidade de Goiânia-GO, Gisely Jorge Mesquita, aluna do Mestrado da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e professora da Universidade Católica de Goiás.

Considerando a importância das pequenas empresas neste segmento, e que são poucas as pesquisas voltadas para esta área, conto com a participação da sua empresa ao preencher o questionário anexo.

A sua empresa faz parte de uma população de empresas cadastradas pelo SEBRAE e foi selecionada aleatoriamente.

Não há respostas corretas ou incorretas, as informações que você fornecer serão importantes para atender ao objetivo desta pesquisa, que é o de conhecer como se desenvolveu o processo de planejamento e controle de resultados no período de 1995 a 2001 nestas empresas.

Este formulário contém um número de identificação que será usado somente para acompanhamento. Todas as respostas serão tratadas confidencialmente e não poderão ser atribuídas a nenhum entrevistado individualmente uma vez concluído o processo de pesquisa.

Agradeço pela atenção dispensada.

Sinceramente,

Gisely Jorge Mesquita

QUESTIONÁRIO

1. Data da constituição da empresa:

- a.() Antes de 1980
- b.() De 1980 a 1984
- c.() De 1985 a 1989 inclusive
- d.() De 1990 a 1994 inclusive
- e.() De 1995 a 2000

2. A empresa possui outra indústria?

- a.() Sim
- b.() Não

b) Quantas? _____

2.1 Loja de Varejo?

- a.() Sim
- b.() Não

b) Quantas? _____

2.2 Loja de atacado?

- a.() Sim
- b.() Não

b) Quantas? _____

3. A sua empresa elaborou sistematicamente algum tipo de planejamento e controle de resultado (Orçamentos específicos) no período de 1995 a 2001?

- a.() Sim
- b.() Não -----Ir para a questão nº 15

4. Há quanto tempo vem sendo aplicado o processo orçamentário (planejamento e controle de resultados) na sua empresa?

- a.() Menos do que um ano
- b.() De um a três anos
- c.() De três a cinco anos

d.() Mais do que cinco anos

5. São feitas alterações nos planos originalmente elaborados (definidos)?

a.() Sim

b.() Não

6. Assinale abaixo os tipos de planejamento e controle de resultados elaborados pela empresa:

a.() Orçamentos de Vendas;

b.() Orçamentos de Despesas Operacionais (Vendas, Administrativas, Financeiras, Tributárias);

c.() Orçamento de Produção (Matéria-prima , Mão-de-obra direta, Custo Indiretos);

d.() Orçamento de Novos Investimentos;

e.() Projeção da Demonstração de Resultados (DRE) e Balanço Projetado.

7. Qual o horizonte de tempo que abrange os tipos de planos assinalados na pergunta 06 abrangem?

a.() Um mês

b.() Seis meses

c.() Um ano

d.() Mais de um ano

e.() outros intervalos _____(favor especificar)

8. Quem é o responsável pela preparação dos orçamentos?

a.() Proprietário

b.() Gerente

c.() Contador interno

d.() Outros _____(favor especificar)

9. Quem participa efetivamente na elaboração dos orçamentos?

a.() Vendas

- b.() Produção
- c.() Finanças
- d.() Todos (Vendas, Produção, Finanças)
- e.() Só o (a) proprietário (a)

10. A empresa utiliza processamento eletrônico de dados na elaboração dos orçamentos?

- a.() Sim
- b.() Não

Se responder Não, tem pretensão de instalar esse recurso? a.() Sim b.() Não
Quando?_____

11. O computador é utilizado para:

- a.() Controle dos orçamentos
- b.() Integração dos orçamentos
- c.() outros fins

12. Quem controla os orçamentos?

- a.() Proprietário
- b.() Gerente
- c.() Empregado encarregado
- d.() Ninguém controla

13. Como controla o orçamento?

- a.() Comparação entre o real e orçado
- b.() Pela observação
- c.() Não é feito

14. Quais os demonstrativos e análises preparados com base no orçamento?

- a.() Projeção da Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)
- b.() Balanço projetado

- c.() Análise da rentabilidade
- d.() Análise da estrutura de capital (próprio e de terceiros)
- e.() Nenhum demonstrativo e análise é preparado

15. A empresa já utilizou orçamentos no passado?

- a.() Sim
- b.() Não

16. Quais foram as razões de seu abandono ou da não-elaboração?

- a.() Custo excessivo
- b.() Falta de conhecimento da técnica
- c.() Dificuldade na obtenção de informações
- d.() Outras _____(favor especificar)

17. De que forma os objetivos e metas da empresa são transmitidos aos empregados:

- a.() Verbalmente
- b.() Por escrito
- d.() Em reuniões
- e.() Não houve comunicação aos empregados

18. A empresa utiliza a pesquisa de mercado para elaboração do seu planejamento?

- a.() Sim
- b.() Não -----Ir para questão 20

19. Quem elabora a pesquisa de mercado?

- a.() A própria empresa
- b.() Terceiros

20. Existe controle de vendas?

- a.() Sim
- b.() Não----Ir para questão 22

21.Como é feito o controle das vendas?

- a.() Por produto
- b.() Por zona de vendas
- c.() Por cliente
- d.() Por vendedor
- e.() Não é feito

22. A empresa estabelece política de estoques para produtos acabados?

- a.() Sim
- b.() Não

23. A empresa possui políticas de compras?

- a.() Sim
- b.() Não

24. A empresa utiliza informações preparadas pela contabilidade geral?

- a.() Sim
- b.() Não

25.Onde são obtidas as informações necessárias ao cálculo do custo do produto?

- a.() Na contabilidade
- b.() Na gerência

26.Existe contabilidade de custos na empresa?

- a.() Sim
- b.() Não

27. Quais as dificuldades mais comuns das informações necessárias ao cálculo do custo? **Enumere** de 1 a 6 de acordo com a dificuldade (maior dificuldade = 1, 2, 3 menor dificuldade = 4, 5, 6).

- a.() Demorar a coletar as informações necessárias ao cálculo do custo
- b.() Obter informações contábeis e físicas reais
- c.() Demorar na apuração do custo
- d.() Definir critérios de rateio dos custos indiretos inadequados
- e.() Formar adequadamente o custo apurado
- f.() Escolher o método adequado de cálculo do custo

28. Existe uma classificação das despesas (custos) como indiretas e diretas?

- a.() Sim
- b.() Não

29. Existe algum critério de rateio para as despesas indiretas?

- a.() Sim
- b.() Não----Ir para questão 31

30. Qual o critério de rateio das despesas indiretas de produção?

- a.() Proporcional ao custo de mão-de-obra direta
- b.() Proporcional ao número de horas mão-de-obra direta
- c.() Proporcional ao custo da matéria-prima
- d.() Proporcional ao número de horas de máquinas
- e.() Proporcional ao número de unidades produzidas
- f.() Proporcional ao custo direto

31. Existe na empresa uma classificação das despesas em administrativas, financeiras, tributárias, produção, de vendas?

- a.() Sim
- b.() Não

32. A empresa elabora previsão de caixa (projeção de caixa ou fluxo de caixa)?

a. () Sim

b. () Não

33. Qual é o intervalo mínimo de tempo no qual a sua empresa realiza a previsão de caixa?

a. () Diariamente

b. () Semanalmente

c. () Mensalmente

d. () Trimestralmente

e. () Outro intervalo _____ (favor especificar)