

# O ORÇAMENTO EMPRESARIAL COMO FORMA DE GESTÃO NO SUCESSO DAS MICRO E PEQUENAS E EMPRESAS<sup>1</sup>

SANTOS, Bruna Tatiely Del Castanhel<sup>2</sup>  
SOAVE, Meire<sup>3</sup>

## RESUMO

Atualmente, a grande concorrência do mercado existente entre as empresas de vários setores, faz com que estas necessitem cada vez mais de diferenciais para se destacarem das demais e manter o sucesso da sua empresa. Para tanto, não sendo exatamente um diferencial, mas uma necessidade, a contabilidade gerencial dispõe de ferramentas capazes de ajudar a empresa na busca de seus objetivos. Dentre elas, destacam-se: o planejamento estratégico e o orçamento empresarial. A problemática a ser analisada é que muitos empresários não estão preparados para administrar seus recursos financeiros. A metodologia utilizada para elaboração desse artigo, remete a pesquisa bibliográfica, com base em livros técnicos da área de Administração Financeira, bem como em artigos científicos via Internet na área de Planejamento Financeiro. Pode concluir-se que o planejamento financeiro é fundamental para continuidade das empresas. E que o profissional contábil possui papel relevante neste processo, ele pode ser a pessoa ideal a conduzir o planejamento estratégico e o orçamento, ou, se não ele, mas auxiliar o gestor da empresa como agir, repassando todos os seus conhecimentos e informações.

**Palavras-Chaves:** Contabilidade Gerencial, Planejamento Financeiro, Microempresa.

## Abstract

Nowadays, the great competition of the existing market among the companies of several sectors, makes them increasingly need differentials to stand out from the rest and keep the success of your company. For that, not being exactly a differential, but a necessity, management accounting has tools capable of helping the company in the pursuit of its objectives. Among them, the following stand out: strategic planning and business budget. The problem to be analyzed is that many entrepreneurs are not prepared to manage their financial resources. The methodology used for the elaboration of this article refers to the bibliographic research, based on technical books in the area of Financial Administration, as well as in scientific articles via Internet in the area of Financial Planning. It can be concluded that financial planning is fundamental for business continuity. And that the accounting professional has a relevant role in this process, he may be the ideal person to conduct strategic planning and budgeting, or, if not, to help the company manager how to act, passing on all his knowledge and information.

**Keywords:** Managerial Accounting, Financial Planning, Microenterprise.

<sup>1</sup>Artigo Científico apresentado ao curso de Pós-Graduação Lato Sensu, pelas Faculdades Integradas de Diamantino- FID, como requisito parcial para obtenção do título de especialista.

<sup>2</sup>Graduada em Ciências Contábeis, cursando especialização em MBA em Gestão de Pessoas, Auditoria, Controladoria e Finanças.

<sup>3</sup>Professora Orientadora e Doutora, pelas Faculdades Integradas de Diamantino- FID.

## 1. INTRODUÇÃO

Crescimento econômico, diminuição do índice de desemprego e maior poder de compra da população, são fatores costumeiramente associados ao avaliar se um país tem solidez econômica e financeira.

No Brasil a maioria dos negócios em funcionamento são constituídos de micros e pequenas empresas e por isso são de vital importância para a economia do país. Estas empresas são grandes geradoras de empregos e riquezas, o que contribui de maneira significativa para o aumento do produto interno bruto do país - PIB.

Contudo, segundo Pinheiro (1996) uma visão alternativa sobre a economia, tem sugerido que as pequenas empresas estão cumprindo um papel muito mais importante do que se pensava anteriormente. Esta visão é fruto do reconhecimento da capacidade da pequena empresa de contribuir, mais eficazmente, ao desempenho da política do Estado, ao fortalecimento econômico e a um desenvolvimento social verdadeiro.

Entretanto um fator que tem sido bastante estudado é o fato delas não contarem com um sistema de gestão eficaz, o que quase sempre os leva a mortalidade logo nos primeiros anos de vida. Administrar uma empresa sem orçamento pode ser comparado a sair para uma viagem sem verificar onde quero ir, como pretendo chegar ao destino e quanto precisarei para aquela viagem.

Muitas vezes, por desconhecimento ou por falta de assessoria por parte de seus contadores, os pequenos empresários deixam de se beneficiar das informações geradas pela contabilidade que poderão ser de grande utilidade na gestão do negócio. Passam a tomar decisões baseadas apenas na experiência que acreditam ter e na maioria das vezes os resultados ficam aquém do esperado.

Partindo dessa premissa, ter uma estratégia torna-se fundamental para ser competitivo num mercado globalizado, já que definindo as estratégias certas, estabelecendo políticas apropriadas e aprimorando o sistema de gestão, permitirá à organização a correta aplicação dos recursos financeiros. Sendo essas estratégias necessárias para o desenvolvimento com sucesso de um negócio (LUNKES apud SANTINI, 2004).

Sendo assim, o orçamento tem papel fundamental no processo de planejamento estratégico. Diante da competitividade do mercado é necessário que a organização planeje suas metas e objetivos a fim de obter os resultados esperados. O que torna relevante abordar o orçamento como instrumento de gestão e sua relação com a contabilidade. Além disso, definir processo orçamentário, apresentar as vantagens, desvantagens e desafios do processo

orçamentário e verificar a relevância do processo orçamentário para a tomada de decisão servirá de embasamento teórico e prático para empresas, pesquisadores, estudantes de ciências contábeis e áreas afins.

A elaboração desse artigo se fundamentou em pesquisa bibliográfica na área de planejamento financeiro, em livros específicos de administração financeira e artigos científicos via internet em sites como o Sebrae que apoia as Micro e Pequenas Empresas.

## **2.MARCO TEÓRICO**

### **2.1 MICROEMPRESAS E EMPRESAS DE PEQUENO PORTE**

As MPEs (micro e pequenas empresas) surgiram na Europa há mais de 500 anos com as primeiras oficinas de artesões. Elas se localizavam próximas às regiões de intenso comércio, como portos e feiras comerciais, onde os produtos confeccionados pelos artesões podiam ser vendidos. Não apresentavam um setor específico de atuação, uma vez que produziam e comercializavam uma grande gama de produtos, de ferraduras a caixas, de roupas a armas. Também, nesta época, já existiam empresas que prestavam pequenos serviços como carregador de navios, transporte de pessoas, concertos de equipamentos, dentre outros. Era o embrião das MPEs que começava a surgir.

Segundo Chér (1991, p.17), “existem muitos parâmetros para definir as pequenas e médias empresas, muitas vezes dentro de um mesmo país, como no Brasil”. Isso mostra que nenhuma definição que se possa ter a respeito de micro e pequenas empresas serão algo absoluto, mas apenas limitado a determinados pontos de vista, ou órgãos aos quais essas definições estão vinculadas.

Ainda, segundo Chér (1991, p.17), “[...], para se conceituar as pequenas e médias empresas, algumas variáveis são tradicionalmente utilizadas, tais como mão-de-obra empregada, capital registrado, faturamento, quantidade produzida, etc.”.

O Serviço de Apoio as Micro e Pequenas Empresas – Sebrae, apresenta classificações para micro e pequenas empresas, com base no número de empregados e com base no faturamento.

Conforme classificação baseado no número de empregados temos:

Quadro 1 - Classificação das MPEs segundo o número de empregados.

Porte/Setor	Indústria	Comércio e Serviços
Microempresas	Até 19	Até 9 empregados
Empresas de Pequeno Porte	De 20 a 99	De 10 a 49
Médias	De 100 a 499	De 50 a 99
Grandes	500 ou mais	100 ou mais

Fonte: Sebrae – SP.

As micro e pequenas empresas possuem peculiaridades no seu desenvolvimento, na operação e na gestão, muitas vezes por apresentarem sistemas de controle gerencial mais simples que os de grandes empresas. Em muitos casos, o empreendedor possui conhecimento técnico da área em que pretende atuar, mas não tem experiência de exercer um papel administrativo, onde muitas vezes não conseguem interpretar as informações e utilizá-las para a tomada de decisão.

## 2.1 ORÇAMENTO

### 2.1.1 Conceitos de Orçamento

Diversos autores buscaram definições para o orçamento, Fernandes (2005), afirma que o orçamento é um mecanismo de avaliação que auxilia as empresas no processo de tomada de decisão, através do planejamento ele projeta dentro de um determinado período as receitas e despesas, buscando sempre aproximar ao máximo a realidade da empresa, proporciona as empresas maior controle dos custos, permitindo assim previamente apurar seu fluxo de caixa lhe proporcionando uma visão ampla quanto as suas projeções de investimentos futuros, gerando maior rentabilidade a empresa.

Horngren, Foster e Datar (2004), trazem uma definição mais ampla, com ênfase no processo gerencial, pois acreditam tratar-se de uma ferramenta utilizada para planejar e controlar o que as empresas precisam para satisfazer seus clientes e ter sucesso no mercado. Para tanto, proporcionam uma medida dos resultados financeiros que a empresa espera ter de suas atividades planejadas, fazendo com que os gerentes aprendam a antecipar problemas em potencial, buscando soluções para evitá-los.

O orçamento deve ser acompanhado diariamente e sempre comparando o orçado com o executado para que sejam feitos os ajustes necessários, pois fatores externos como a economia, mercado, moeda, tecnologia, cenário social, legal, fiscal e concorrência influenciam diretamente no mesmo, como típico exemplo, um possível aumento da tarifa de energia elétrica

autorizado pelo Governo, porém a empresa poderá prever este inconveniente em sua peça orçamentária, considerando este aumento de gasto. Da mesma forma uma oportunidade pode ser computada no orçamento, como um aumento da tarifa do serviço que a empresa presta, que possibilitará uma maior receita, também prevista no orçamento.

Depois de analisado os fatores externos, se torna necessária à análise interna que avalia os recursos humanos como investimentos, sistemas de informação, equipamentos, tecnologia e capacidade de produção para que tudo favoreça a elaboração perfeita do orçamento.

Lunkes (2010) corrobora com a ideia ao afirmar que o orçamento é a expressão de um plano de ação futuro da administração para determinado período. Ele pode abranger aspectos financeiros e não financeiros desses planos e funciona como um projeto para a empresa seguir no período vindouro.

Considerando as abordagens supracitadas Kenski (1987, p.09), considera que o Orçamento Empresarial “é a expressão quantitativa de um plano de ação e um apoio à coordenação e controle”. Dentro de uma organização é de fundamental importância, pois define previamente os objetivos a serem atingidos. “Sua elaboração implica no planejamento global e seu acompanhamento resulta no controle”.

Qualquer que seja a definição anterior, percebe-se o esforço dos autores em enfatizar que o orçamento engloba aspectos qualitativos e quantitativos das organizações, sempre visando contribuir de uma forma positiva no processo de gestão. Pode-se entender que o orçamento é uma ferramenta de planejamento e principalmente controle de metas e objetivos financeiros, durante um período determinado de tempo. O orçamento empresarial é um produto do planejamento estratégico que atuará como alerta aos gestores, indicando se o plano é eficaz.

Desta forma, o orçamento precisa ser adaptado para cada empresa, de acordo com sua atividade e seus objetivos. Assim ele a apuração do resultado por área de responsabilidade, desempenhando papel de controle por meio os sistemas de custos e contabilidade.

### **2.1.2 Vantagens e Desafios de um Orçamento**

O orçamento visa, através de um planejamento adequado, prever ou projetar para um período predeterminado, as receitas e as despesas dentro de uma visão realista, tentando reproduzir antecipadamente a operação da empresa, apurando seu fluxo de caixa, definindo os recursos e projetando o resultado do exercício e seu balanço patrimonial.

De acordo com Sanvicente (2000), apesar de todas as vantagens e contribuições que o uso de um sistema de planejamento e controle orçamentários pode proporcionar a uma

empresa, a seus administradores, ele não é a resposta para todos os males, pois, para ser bem aplicado numa empresa, requer as atitudes apropriadas e o conhecimento da técnica envolvido na sua utilização. Frezatti (2000), “adiciona que sem a definição de responsabilidades, tanto a autoridade como a cobrança de resultados não pode ser exercida, deve haver um comprometendo a priori”.

Nota-se, que o orçamento torna a gestão mais sólida e eficaz auxiliando na melhoria dos resultados da empresa, por meio das suas vantagens, que possibilitam a coordenação, controle e auxílio dos processos que envolvem a empresa fazendo com que os gestores e administradores se sintam mais seguros acerca das decisões a serem tomadas.

A implantação do roteiro de planejamento estratégico, orçamento e acompanhamento orçamentário, apresentado por Ackoff (1975) e reforçado por Frezatti (2005) e Vasconcellos (1978), pode confrontar-se com alguns empecilhos na sua execução, destaca-se:

- a) *Demanda de tempo*: para que se alcance o objetivo “é essencial a completa interação das pessoas envolvidas no processo de formulação e implantação” (VASCONCELLOS, 1978, p. 10);
- b) *Demanda de mão de obra especializada*: a empresa necessita de colaboradores que saibam gerir o processo, se a empresa não dispor de pessoal qualificado para planejamento dentro da empresa, ela deverá buscar apoio em outras fontes externas, através de consultorias (VASCONCELLOS, 1978);
- c) *Identificação dos resultados*: para a empresa, “o custo do investimento é claro e definido, mas o benefício não parece ser dimensionável” (FREZZATI, 2005 p. 15).

Diante dos desafios das vantagens de um orçamento é desejável que se faça uma avaliação antes de se recomendar a introdução efetiva de um sistema orçamentário em uma empresa de pequeno ou grande porte.

Mesmo apresentando inúmeras vantagens, ao se desenvolver um sistema orçamentário, deve-se estar ciente das possibilidades de fracasso, para com isso poder estudar as formas de reverter a situação, ou, no caso de não haver esta possibilidade, ao menos amenizar ou adaptar-se a elas. Cabe salientar, entretanto, que as desvantagens do orçamento podem ser diminuídas a cada período, quando administradas e avaliadas de forma adequada e quando considerados os seus benefícios.

Superando os aspectos tratados anteriormente, para os administradores realizarem o processo de planejamento e orçamento, necessitam de um conjunto de informações sobre toda operação da empresa o que torna ainda mais relevante abordar contabilidade gerencial que se torna uma ferramenta de grande apoio ao processo decisório da companhia, afetando diretamente o processo de planejamento, pois grande parte das informações necessárias ao planejamento está contida na contabilidade gerencial.

### **2.1.3 Tipos de Orçamento**

O orçamento é distribuído em vários tipos que cabe a empresa que irá adotar o processo de orçamento definir qual se enquadra ao seu sistema e ramo.

Padoveze (2009) destaca:

- Orçamento Flexível: podem ser ajustados a qualquer nível de atividades (os custos variáveis alteram de acordo com o volume de atividade enquanto os custos fixos seguirão o enfoque do orçamento estático);
- Orçamento Ajustado: é considerado um segundo orçamento que passa a vigorar quando é alterado algum valor aprovado no primeiro orçamento;
- Orçamento Corrigido: é considerado um segundo orçamento que passa a valer quando são alterados de forma automática os preços em função da inflação, ou fatores não controláveis.
- Orçamento Base zero: consiste em dizer que o orçamento não deve tomar como base, informações passadas, e sim rediscutir toda a empresa cada vez que se elabora um orçamento.

Ainda com os fundamentos de Padoveze (2009) o orçamento estático é o mais utilizando nas empresas e todas as suas peças são elaboradas, mediante determinação do orçamento de vendas e produção.

## **3. CONCLUSÃO**

Com a elaboração deste artigo observa-se quão importante é a utilização de ferramentas de gestão para a construção do sucesso das empresas. Dentre elas o planejamento estratégico destaca-se devido a sua relevância na condução das empresas pela busca de seus objetivos. Com ele define-se a missão, visão, análises internas e externas, definem-se objetivos,

estratégias e ações. Todo este processo direciona as empresas na busca pelo sucesso, tornando-se desta forma, mais fácil de alcançá-lo.

Logo, necessita-se formalizar estas informações estratégicas para o nível operacional, para tal feito utiliza-se uma ferramenta imprescindível, ferramenta esta chamada de orçamento empresarial. A implantação do sistema orçamentário provoca mudanças internas em todos os setores, portanto, é necessário investimento, dedicação, treinamento e profissionais capacitados para que o orçado seja alcançado. Vale lembrar que nenhum sistema orçamentário pode resolver todos os problemas administrativos, mas pode prever soluções. O orçamento fornece uma grande quantidade de relatórios gerenciais e fiscais e permite análises que ajudam a organizar e controlar os setores na contabilidade. O profissional contábil possui papel relevante neste processo, ele pode ser a pessoa ideal a conduzir o planejamento estratégico e o orçamento, ou, se não ele, mas auxiliar o gestor da empresa como agir, repassando todos os seus conhecimentos e informações.

Enfim, conclui-se mediante apresentação do referencial teórico que mesmo tratando-se de uma empresa de pequeno porte, necessita de controles eficazes em seu gerenciamento orçamentário, para que possa trazer resultados satisfatórios em todos seus processos de gerenciamento, visto que empresas de pequeno porte necessitam ainda mais de processos firmes e precisos, quando tratados do ângulo econômico-financeiro. A existência do orçamento empresarial indiscutivelmente importante no processo de execução do planejamento estratégico.

#### **4. REFERÊNCIAS**

ACKOFF, R. L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1975.

CHÉR, Rogério. A gerencia das pequenas e médias empresas: o que saber para administrá-las, 2 ed. **Rev. e Ampl.** São Paulo: Maltese, 1991.

FERNANDES, Rogério Mário. **Orçamento Empresarial – uma abordagem conceitual e metodológica com prática através de simulador** – Belo Horizonte, 2005.

FREZZATI, F.. **Agrupamentos dos Perfis da Contabilidade Gerencial no Brasil**. UnB Contábil – Jan/ Jun – 2005.

FREZZATTI, Fabio. **Orçamento empresarial, planejamento e controle gerencial**. São Paulo; Atlas, 2007.



HORGREN, C.T.; FOSTER, G.; DATAR, S.M. **Contabilidade de custos**. 9. ed. São Paulo: JC Editora, 2002.

KENSKI, A. C. C. **Manual de Orçamento na Empresa**. 8. ed. Rio de Janeiro: Convenio CNI-SESI/DN-SENAI/DN, 1987.

LUNKES, Rogério J. **Manual de orçamento**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PADOVEZE, Clóvis Lúis; TARANTO, Fernando Cesar. **Orçamento empresarial: novos conceitos e técnicas**. São Paulo: Editora Pearson Education do Brasil, 2009.

PINHEIRO, Maurício. **Gestão E Desempenho Das Empresas De Pequeno Porte: Uma Abordagem Conceitual E Empírica**. São Paulo: 1996.

SANTINI, M. F. **Planejamento e orçamento empresarial nas empresas estatais: um estudo de caso da Eletrosul**. Florianópolis: UFSC, 2005. Originalmente apresentada como Monografia de Graduação em Ciências Econômicas. Universidade Federal de Santa Catarina, 2004.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Orçamento na administração de empresas**. São Paulo; Atlas, 2000.

SEBRAE. In: ESTUDOS e pesquisas. São Paulo. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br>> Acesso em: 03 de Dezembro de 2016.

VASCONCELLOS, P. **Afinal, o que é planejamento estratégico?** Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro. 18 (2). 7-14. abr./jun. 1978.