

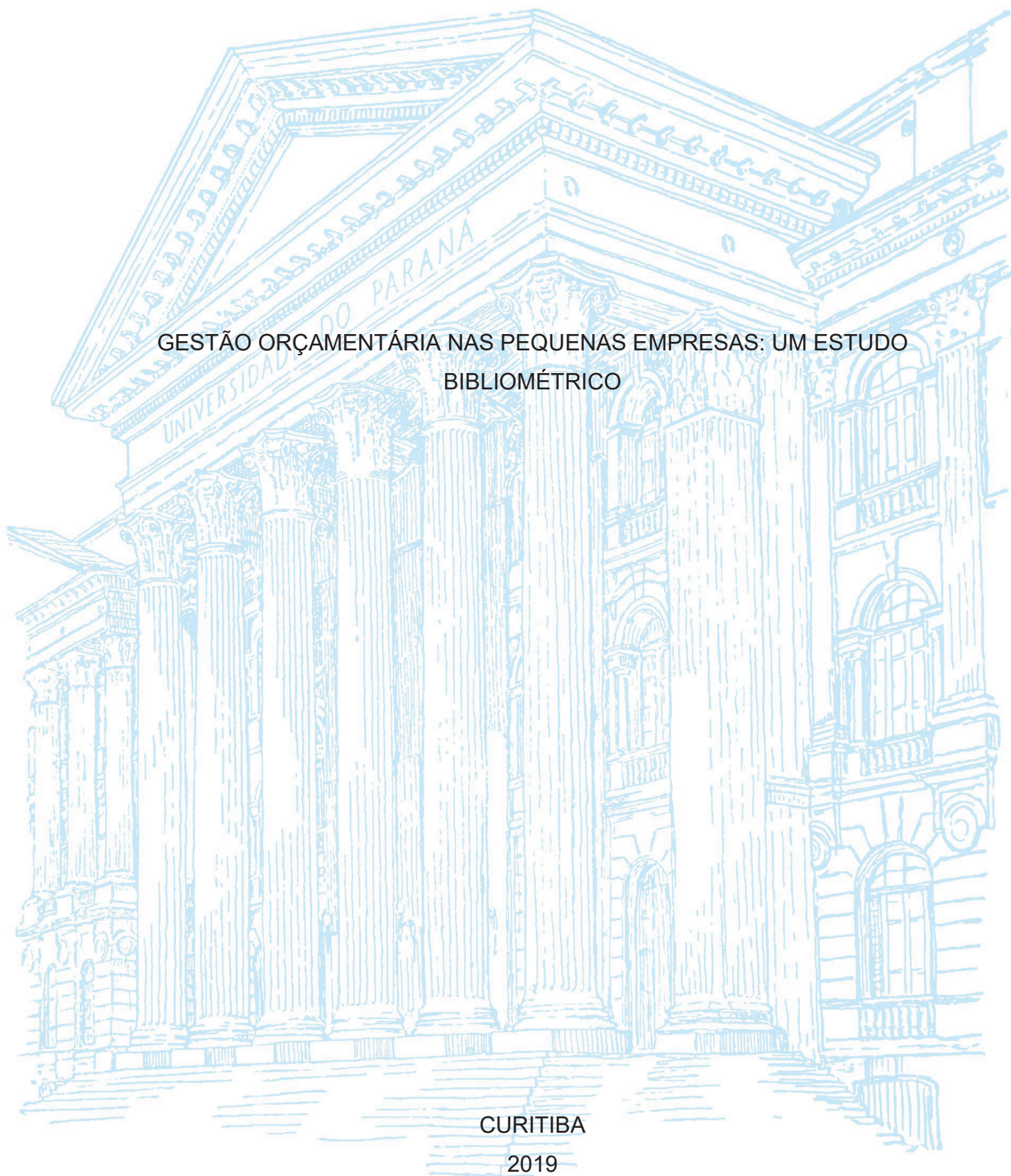
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

VIVIANI VICENTE DA SILVA

GESTÃO ORÇAMENTÁRIA NAS PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO
BIBLIOMÉTRICO

CURITIBA

2019



VIVIANI VICENTE DA SILVA

GESTÃO ORÇAMENTÁRIA NAS PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO
BIBLIOMÉTRICO

Monografia apresentada ao Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Federal do Paraná como requisito parcial obtenção do título de Especialista em Controladoria, sob orientação do professor: Dr. Henrique Portulhak.

CURITIBA

2019

Dedico este trabalho com muito amor e carinho à minha mãe, Leoni Teresinha da Silva, *In Memoriam*, que nos deixou no ano de 2018, mas ainda se faz presente em todos os dias da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a todos os meus familiares e amigos por todo o apoio durante a execução deste trabalho. Agradeço também a todas as pessoas que contribuíram direta e indiretamente para a realização desta monografia.

“Se há algum segredo do sucesso, consiste na habilidade de aprender o ponto de vista do outro e ver as coisas tão bem pelo ângulo dele como pelo seu.”

(HENRY FORD)

RESUMO

Considerando dados levantados por meio de pesquisa realizada pelo SEBRAE, na qual verificou-se que planejamento e gestão do negócio estão entre os fatores determinantes para a sobrevivência ou mortalidade das empresas, o presente estudo visa contribuir com os gestores de pequenas empresas que desejam estabelecer o passo inicial para a criação de um planejamento e controle orçamentário. Para tal fim, foi realizado um estudo bibliométrico de metodologia descritiva e abordagem qualitativa, apresentando os principais conceitos sobre planejamento e controle orçamentário, analisando dados de uma amostra de 12 estudos na área do referido tema. Os resultados apresentados evidenciam as tendências desses estudos, assim como qual é a importância da gestão orçamentária para que as pequenas empresas obtenham sucesso.

Palavras chave: Gestão orçamentária, planejamento e controle orçamentário, orçamento, pequenas empresas

ABSTRACT

Considering data gathered through a research carried out by SEBRAE, in which it was verified that business planning and management are among the determining factors for the survival or mortality of companies, the present study aims to contribute to managers of small companies who wish to establish the initial step towards the creation of budget planning and control. To make it possible, a bibliometric study of descriptive methodology and qualitative approach was carried out, presenting the main concepts about planning and budget control and analyzing data from a sample of 12 studies in the area of the subject. The results presented highlight the trends of these studies, as well as the importance of budget management for small businesses to succeed.

Keywords: Budget management, budget planning and control, budget, small enterprises

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| FIGURA 1 PLANEJAMENTO E CONTROLE E O PAPEL DOS ORÇAMENTOS..... | 20 |
| FIGURA 2 HIERARQUIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO..... | 22 |
| FIGURA 3 ETAPAS DA GESTÃO ORÇAMENTÁRIA..... | 22 |
| FIGURA 4 FÓRMULA BÁSICA DE MOVIMENTAÇÃO DO ESTOQUE..... | 24 |
| FIGURA 5 REPRESENTAÇÃO DOS TIPOS DE ABORDAGEM DOS ESTUDOS ... | 31 |
| FIGURA 6 PALAVRAS-CHAVE UTILIZADAS NOS ESTUDOS..... | 32 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| TABELA 1 DEFINIÇÃO DE PORTE POR RECEITA BRUTA..... | 17 |
| TABELA 2 DEFINIÇÃO DE PORTE SEGUNDO O NÚMERO DE EMPREGADOS.. | 17 |
| TABELA 3 TIPOS DE ESTUDOS..... | 28 |
| TABELA 4 ESTUDOS PUBLICADOS POR ANO..... | 29 |
| TABELA 5 LOCALIDADES DE DIVULGAÇÕES DOS ESTUDOS..... | 29 |
| TABELA 6 NÚMERO DE AUTORES POR ESTUDO..... | 30 |

LISTA DE SIGLAS

| | |
|--------|--|
| SEBRAE | - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas |
| MPEs | - Micro e Pequenas Empresas |
| PIB | - Produto Interno Bruto |

SUMÁRIO

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 13 |
| 1.1 | OBJETIVOS | 14 |
| 1.1.1 | Objetivo geral | 14 |
| 1.1.2 | Objetivos específicos..... | 14 |
| 1.2 | JUSTIFICATIVA | 14 |
| 1.3 | ESTRUTURA DO TRABALHO..... | 16 |
| 2 | REFERENCIAL TEÓRICO | 17 |
| 2.1 | CONCEITOS BÁSICOS SOBRE PEQUENAS EMPRESAS E GESTÃO ORÇAMENTÁRIA | 17 |
| 2.1.1 | Definição de Micro e Pequenas Empresas..... | 17 |
| 2.1.2 | Orçamento empresarial e o planejamento e controle por meio do orçamento..... | 18 |
| 2.1.3 | Gestão orçamentária | 21 |
| 3 | METODOLOGIA | 26 |
| 3.1 | QUANTO AOS OBJETIVOS | 26 |
| 3.2 | QUANTO À ABORDAGEM DO PROBLEMA | 26 |
| 3.3 | QUANTO AOS PROCEDIMENTOS | 26 |
| 4 | ANÁLISE DE DADOS | 28 |
| 4.1 | VEÍCULOS DE DIVULGAÇÃO DOS ESTUDOS..... | 28 |
| 4.2 | RELAÇÃO DAS DIVULGAÇÕES DOS ESTUDOS POR ANO..... | 28 |
| 4.3 | LOCALIDADES DE DIVULGAÇÕES DOS ESTUDOS..... | 29 |
| 4.4 | RELAÇÃO DE NÚMERO DE AUTORES POR ESTUDO..... | 30 |
| 4.5 | CLASSIFICAÇÃO DA ABORDAGEM DO PROBLEMA DOS ESTUDOS | 30 |
| 4.6 | EVENTOS DE DIVULGAÇÃO DE ESTUDOS..... | 31 |
| 4.7 | REVISTAS DE DIVULGAÇÃO DE ESTUDOS | 31 |
| 4.8 | INSTITUIÇÕES DE ENSINO DE DIVULGAÇÃO DE ESTUDOS | 32 |
| 4.9 | PALAVRAS-CHAVE UTILIZADAS NOS ETUDOS..... | 32 |
| 4.10 | PRINCIPAIS RESULTADOS NOS TEMAS ABORDADOS | 33 |
| 4.10.1 | Conclusões apresentadas nos artigos..... | 33 |
| 4.10.2 | Conclusões apresentadas nos anais de congressos | 34 |
| 4.10.3 | Conclusões apresentadas nas monografias de pós-graduação..... | 35 |
| 4.10.4 | Conclusões apresentadas em dissertação de mestrado..... | 36 |

| | | |
|----------|-----------------------------------|-----------|
| 4.11 | DISCUSSÃO DOS RESULTADOS | 36 |
| 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 38 |
| | REFERÊNCIAS..... | 40 |

1 INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas possuem um importante papel na economia brasileira, representando 27% do Produto Interno Bruto (PIB). Segundo dados do SEBRAE (2018a), dos 6,4 milhões de estabelecimentos do Brasil, 99% são micro e pequenas empresas. Ao abrir um novo negócio os empreendedores encontram inúmeras dificuldades por não terem conhecimento de como gerir seu negócio e, diante desse cenário, muitos desses estabelecimentos acabam encerrando suas atividades de forma prematura.

Conforme pesquisa realizada pelo SEBRAE (2018b) em 2016, a taxa de mortalidade das empresas nos dois primeiros anos de vida é de 23,4% e, na mesma pesquisa verificou-se que planejamento e gestão do negócio estão entre os fatores determinantes para a sobrevivência ou mortalidade das empresas. A pesquisa “Causa Mortis” realizada pelo SEBRAE (2018c) em 2014 informa que 50% das empresas fecham nos cinco primeiros anos de vida, especialmente por falta de planejamento de itens básicos antes do início das atividades.

Segundo Padoveze (2003, p. 96), “planejar é uma estratégia para aumentar as chances de sucesso de uma empresa em um mundo de negócios que muda constantemente”. Para Pontes (2013, p. 28), o orçamento empresarial permite estabelecer e acompanhar as metas desejadas pelos investidores relacionadas ao crescimento de seus negócios, além disso, favorece o processo de tomada de decisão.

O presente trabalho visa demonstrar a importância da gestão orçamentária, contribuindo para que os pequenos empresários possam implantar controles orçamentários sem a necessidade de investir na contratação de uma consultoria para elaboração de controle e planejamento orçamentário. Segundo Treasy (2018) “através do planejamento empresarial, as pequenas empresas podem avaliar a viabilidade de um negócio ainda no estágio inicial”.

Para Borba Junior (2011, p. 12) “torna-se fundamental que os pequenos empresários possam dispor de ferramentas e instrumentos gerenciais que possa auxiliar no processo de gestão”. O mesmo autor ressalta a importância de perceber a gestão orçamentária como uma ferramenta para tomada de decisões nas pequenas organizações.

A questão de pesquisa deste estudo é: de acordo com a literatura acadêmica, qual é a importância da gestão orçamentária para o sucesso das pequenas empresas?

Conforme estudos do SEBRAE-SP (2008, p. 9), que analisou dados das micro e pequenas empresas do estado de São Paulo durante dez anos (1995/2005), “o ambiente empreendedor vem melhorando no estado, o que contribui, em grande parte, para o aumento no índice de sucesso dos empreendimentos de pequeno porte”. Neste sentido é essencial que os gestores obtenham o preparo necessário para a exposição ao cenário de competitividade na qual suas organizações estão inseridas.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Apresentar como a gestão orçamentária pode contribuir para o sucesso das pequenas empresas, tomando como base a literatura existente sobre o tema.

1.1.2 Objetivos específicos

- a) Descrever o conceito da gestão orçamentária;
- b) Expor a importância do planejamento e controle orçamentário na gestão das empresas;
- c) Identificar os principais benefícios proporcionados pela gestão e orçamentária na tomada de decisão.

1.2 JUSTIFICATIVA

Diante das dificuldades que os gestores das pequenas empresas encontram para acompanhar os resultados, nota-se a necessidade de algumas ações e ferramentas para um eficiente planejamento e controle orçamentário. Para Padoveze, (2003, p. 189) “o orçamento pode e deve reunir diversos objetivos empresariais na busca da expressão do plano e controle dos resultados”.

Pontes (2013, p. 1) considera o orçamento empresarial indispensável como ferramenta de planejamento e controle de resultados nas MPEs:

A necessidade de informação e a instabilidade dos mercados nos últimos anos têm obrigado as empresas a se planejarem para manterem-se mais competitivas, no entanto, o planejamento ainda é pouco explorado pelas organizações classificadas como micro e pequenas empresas (MPEs), uma vez que as pesquisas mostram que a alta taxa de mortalidade desses negócios se deve a ausência de ferramentas de gestão. (PONTES, 2013, p. 1)

Para SEBRAE-SP (2008 p.65), os maiores impactos gerados pela mortalidade das MPEs são a perda de milhares de postos de trabalho, gerando um custo expressivo para a sociedade, uma vez que respondem por 52% dos empregos formais no setor privado, e a perda substancial financeira devido ao faturamento que deixa de ser gerado.

O planejamento é fundamental para o sucesso da empresa, a criação de um plano de ação pura e simplesmente mostra-se altamente eficaz para o bom desempenho. O planejamento em si não leva a lugar algum, ou seja, tem que se estabelecer regras e um plano estratégico, onde será definido o melhor momento de agir, promover de forma efetiva aos acontecimentos que transformarão os recursos disponíveis da empresa em produtos e serviços e como realizarão a interação da organização com os agentes externos. (BELLARDO, 2007, p. 12).

Com o objetivo de contribuir com os gestores que desejam estabelecer o passo inicial para a criação de um planejamento e controle orçamentário, o presente estudo está direcionado à gestão de pequenas empresas abordando os principais conceitos sobre gestão orçamentária e quais procedimentos devem ser adotados para que o processo de estruturação da gestão orçamentária seja executado com êxito. Os dados estão baseados em informações da pesquisa “Causa Mortis” realizada pelo SEBRAE (2018c), na qual foram entrevistados empreendedores que tiveram suas empresas abertas entre 2007 a 2011, e foram analisadas informações relacionadas ao comportamento dos empreendedores e ao tempo de sobrevivência das empresas desde sua constituição.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho é estruturado por seis seções. A primeira introduz a contextualização da questão de pesquisa expondo os objetivos gerais e específicos. Na segunda seção compreende o referencial teórico, na seção 3 a metodologia utilizada para o estudo, na sequência tem-se análise de dados, na seção 5 a conclusão e por fim as referências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONCEITOS BÁSICOS SOBRE PEQUENAS EMPRESAS E GESTÃO ORÇAMENTÁRIA

Nesta seção serão abordados os conceitos necessários para o entendimento da classificação do porte das pequenas empresas no Brasil bem como do planejamento e controle orçamentário.

2.1.1 Definição de Micro e Pequenas Empresas

No Brasil, a definição de Microempresa e Empresa de Pequeno porte é considerada pela Lei Complementar nº 123/06 de acordo com a receita bruta auferida anualmente, conforme tabela 1:

TABELA 1 DEFINIÇÃO DE PORTE POR RECEITA BRUTA

| PORTE | FATURAMENTO BRUTO ANUAL |
|--------------------------|----------------------------------|
| Microempresa | Até R\$360 mil |
| Empresa de Pequeno Porte | De R\$360 mil até R\$3.6 milhões |

FONTE: SEBRAE (2019a)

De acordo com o SEBRAE (2019a), as micro e pequenas empresas também podem ser definidas pelo número de empregados.

TABELA 2 DEFINIÇÃO DE PORTE SEGUNDO O NÚMERO DE EMPREGADOS

| PORTE | COMÉRCIO E SERVIÇOS | INDÚSTRIA |
|--------------------------|----------------------------|-----------------------|
| Microempresa | Até 9 empregados | Até 19 empregados |
| Empresa de Pequeno Porte | De 10 a 49 empregados | De 20 a 99 empregados |

FONTE: SEBRAE (2019a)

2.1.2 Orçamento empresarial e o planejamento e controle por meio do orçamento

O planejamento orçamentário tem por objetivo trazer antecipadamente o conhecimento dos resultados. Com base nele os gestores podem conduzir as ações a serem executadas estabelecendo responsabilidades para geração do resultado futuro. Além de ser uma ferramenta de planejamento, o orçamento também é uma ferramenta de controle (HOJI, 2001).

“O orçamento caracteriza-se pela quantificação e mensuração econômica das atividades planejadas e programadas para o próximo exercício” (PADOVEZE, 2005, p. 174). Ao utilizar o orçamento como ferramenta de apoio para o planejamento, os gestores também podem utilizá-lo como referência para comparar o desempenho real com o desempenho estimado, ou seja, o orçamento serve não apenas para examinar o futuro, mas também para examinar o passado (HORNGREN, SUNDEM E STRATTOM, 2004).

O orçamento é considerado por Tung (2018, p. 17) como a parte mais importante do ciclo de planejamento, execução e controle, e define o orçamento empresarial da seguinte maneira:

O orçamento pode ser definido, de forma genérica, como apresentação dos resultados antecipados de um plano, projeto ou estratégia. A palavra “antecipada” usada nessa definição visa intencionalmente à distinção entre a contabilidade convencional e o orçamento, sendo que a primeira se refere ao passado e o segundo baseia-se nas expectativas futuras, muito embora o orçamento sirva para medir a realização que se desenrola num período posterior. (TUNG, 2018, P. 18).

Desse modo o orçamento empresarial acontece quando há o planejamento de receitas, despesas ou investimentos para um período futuro, para posteriormente comparar como se decorreram os resultados em relação às expectativas dos gestores.

Santos *et al.* (apud Welsch, 2015 p. 4) afirmam que “o planejamento e o controle devem ser programados para alcance de um objetivo comum à empresa, os métodos e medidas, análises que serão desenvolvidas, avaliação da eficiência que antes foram planejadas, neste momento, é a hora de realizar o controle”.

Para Sá e Moraes (2005, p. 5), o planejamento tem a seguinte definição:

Podemos definir o planejamento como um processo contínuo que visa antecipar um estado futuro de forma a estabelecer as ações necessárias à concretização deste estado por meio de intervenções ativas no presente. Os planos decorrentes da atividade de planejamento devem ser estruturados de maneira formal de modo a permitir à administração da empresa atuar de maneira integrada em suas ações gerenciais.

Com base neste contexto, os planos devem ser elaborados e documentados em conjunto com a equipe de gestores, alinhando as estratégias para o alcance das metas determinadas.

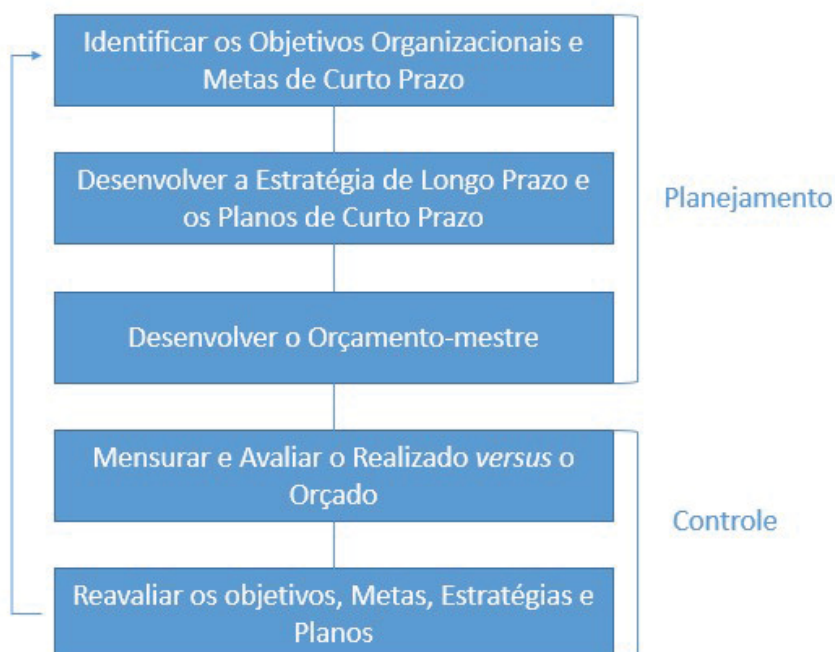
De acordo com Sá e Moraes (2005, p. 219) não é possível gerenciar o que não é controlado. Por isso, acompanhar divergências entre valores projetados e realizados torna possível identificar o quanto a organização está afastada das metas estabelecidas. Além disso, os sistemas de planejamento e controle permitem realizar adaptações necessárias à nova realidade.

Tudo isto requer um controle sistemático que esteja permanentemente comparando ao que foi planejado com resultados obtidos a fim de detectar possíveis desvios e efetuar as correções necessárias. Uma das consequências deste controle sistemático é promover a melhoria da qualidade do próprio planejamento. (SÁ E MORAES, 2005, p. 220).

Santos *et al.* (apud Welsch, 2015, p.4) definem controle como: “processo da avaliação de desempenho, comparação do real com o esperado, aplicando políticas de tomada de decisão e realizando as correções pertinentes”. Os mesmos autores complementam definindo controle da seguinte maneira:

O controle é o resultado da ligação entre os planos e decisão, ou seja, consiste na realimentação de um processo que foi criado para dar bons resultados e os gestores, no papel de líder, compara o planejado com o resultado real e toma a melhor decisão com base nas informações geradas, evitando quaisquer problemas aparentes. (SANTOS *et al.*, apud TONELLI, 2015, P. 3).

FIGURA 1 PLANEJAMENTO E CONTROLE E O PAPEL DOS ORÇAMENTOS



FONTE: ATKINSON ET AL. (2000, P. 466).

A relação entre planejamento e controle está no vínculo que a avaliação de desempenho favorece ao sistema de orçamento. Sendo que no planejamento ocorre a identificação das metas almeçadas pela empresa, estabelecendo-se as estratégias que serão desenvolvidas para alcançar as mesmas. Já o processo de controle compara o desempenho atual com o planejado, realizando os ajustes necessários para a empresa manter-se na direção do alcance de seus objetivos (ATKINSON *et al.*, 2000).

O padrão de avaliação é a diferença entre o valor orçado e o realizado, essas diferenças se chamam variações no orçamento e os relatórios que demonstram essa variação se chamam relatórios de desempenho, as variações podem ser favoráveis ou desfavoráveis ao orçamento. Os desvios significativos do orçamento podem acontecer principalmente por três motivos: má concepção do plano, mudanças de condições econômicas ou bom/mau desempenho dos gestores (JIAMBALVO, 2009).

Ao analisar os relatórios de desempenho, os gestores são estimulados a verificar os motivos que levaram às exceções (itens que tiveram significativa variação em relação ao orçado), e então realizam ações para ajustá-los ao plano. Esse tipo de gestão chama-se gestão por exceção, quando os gestores se

concentram nas áreas que tiveram desvio e ignoram as que estão funcionando de acordo com o plano orçamentário (HORNGREN, SUNDEM E STRATTOM, 2004).

O plano orçamentário é fundamental para a gestão econômica da empresa, permite identificar as partes discrepantes dos negócios e fornece base para boas decisões comerciais. Tudo isso pode contribuir para que haja processos eficientes, qualidade dos produtos e clientes satisfeitos (PADOVEZE, 2005).

2.1.3 Gestão orçamentária

“Gestão Orçamentária é a disciplina que estuda como planejar e monitorar sistematicamente os resultados financeiros de sua empresa” (TREASY, 2018).

“Há diferentes tipos de orçamento utilizados por empresas. O orçamento mais comum orientado para o futuro é o plano estratégico, que estabelece metas e objetivos gerais da organização” (HORNGREN, SUNDEM E STRATTOM, 2004, p. 232).

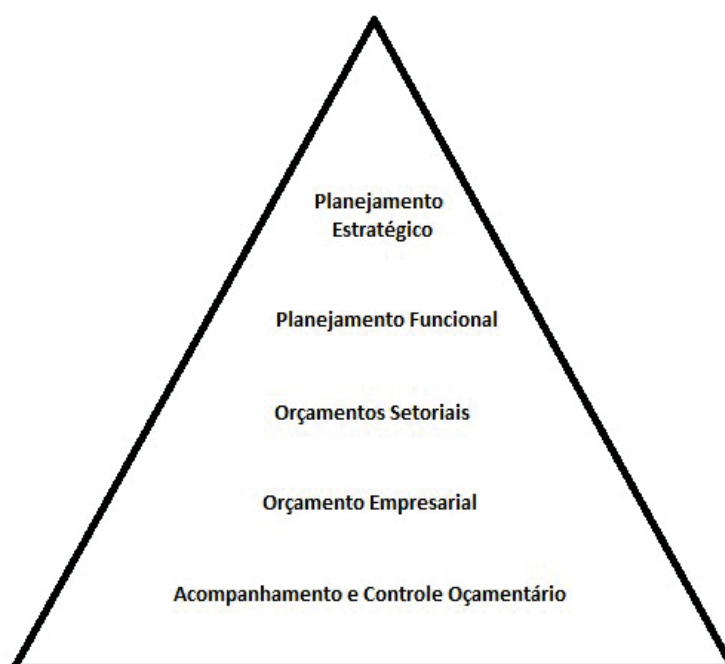
Segundo Sá e Moraes (2005), “o planejamento empresarial procura definir de forma clara e sucinta os problemas identificados, as metas a serem atingidas e as estratégias para a realização destas metas”. Os autores apresentam o processo do planejamento em três fases:

- **Planejamento estratégico** – nada mais é do que a estratégia utilizada para o alcance de um determinado objetivo, isso deve ser feito com visão sistêmica considerando oportunidades e ameaças, forças e fraquezas (análises dos ambientes externo e interno).
- **Planejamento funcional** – trata-se das estratégias definidas e diretrizes estabelecidas por cada setor da organização, afim de cumprir as metas determinadas pelo planejamento estratégico.
- **Orçamento empresarial** – o orçamento estratégico e funcional compõe o orçamento empresarial, que pode ser estruturado em setorial e empresarial, no primeiro tem-se a expressão numérica dos planos setoriais e no segundo tem-se a tradução monetária na visão global da empresa, integrando suas atividades aos aspectos econômicos e financeiros.

Na visão de Sá e Moraes (2005) o plano empresarial é um documento que engloba as três fases do planejamento permitindo visão global e integrada da

empesa em curto, médio e longo prazos. E as responsabilidades de aprovação e consolidação das propostas devem acontecer de acordo com os níveis de hierarquia (gerência, diretoria e conselho de administração/presidência), na fase de acompanhamento e controle, deve-se comparar periodicamente o planejado em relação ao realizado, identificando os desvios e propondo correções de metas.

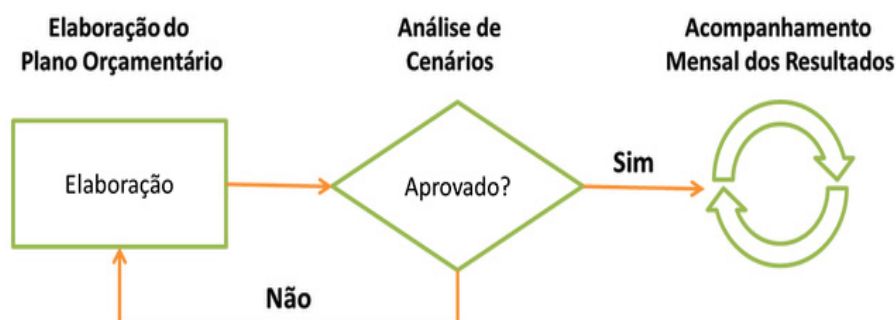
FIGURA 2 HIERARQUIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



FONTE: SÁ E MORAES (2005, P. 8).

Segundo Paula (2015), a gestão orçamentária acontece em três etapas: elaboração do plano orçamentário, simulação de negócios e acompanhamento e análises dos resultados.

FIGURA 3 ETAPAS DA GESTÃO ORÇAMENTÁRIA



FONTE: PAULA (2015)

Paula (2015) descreve a elaboração e implementação da gestão orçamentária de forma sistemática:

- a) **Elaboração do plano orçamentário** – primeiramente é necessário levantar os dados para criar as premissas de acordo com o planejamento estratégico, com base nisso devem-se preparar as projeções de faturamento, custos, despesas, investimentos ou até mesmo possíveis captações de empréstimos.
- b) **Simulação de cenários** – quando o plano orçamentário é concluído é o momento de projetar três tipos cenários: um realista, um pessimista e um otimista, depois uma nova análise deve ser realizada para que o orçamento inicial seja aprovado ou revisado e assim criar adaptações direcionadas ao cenário ideal.
- c) **Acompanhamento e análise dos resultados** – nesta etapa é preciso acompanhar periodicamente os resultados para identificar se as operações da empresa estão seguindo de acordo com as metas determinadas no planejamento estratégico, é importante a utilização de ferramentas, como por exemplo gráficos e indicadores de desempenho, para ter uma visão geral de quais aspectos estão conseguindo ter resultados positivos ou quais são os pontos que precisam de atenção.

O plano orçamentário é denominado por Jiambalvo (2009) como Orçamento Principal e pelos autores Horngren, Sundem e Strattom (2004) como Orçamento-Mestre. Ambos os autores consideram a elaboração do plano orçamentário em dois segmentos: operacional e financeiro. “Os termos utilizados para descrever as planilhas específicas de orçamento variam de organização para organização. A maioria dos orçamentos-mestres, entretanto, tem elementos em comum” (HORNGREN, SUNDEM E STRATTOM, 2004, p. 232).

Hoji (2001) apresenta um modelo do setor industrial (suficientemente completo) para desenvolvimento do orçamento, que facilita a visualização e o entendimento do mecanismo do planejamento orçamentário, conforme a seguir:

1. **Orçamento de Vendas:** é a elaboração das previsões de venda de acordo com a quantidade que os gestores desejam vender, considerando o valor unitário e impostos sobre faturamento.

2. **Orçamento de Produção:** com base no orçamento de vendas determina-se a quantidade de unidades a serem produzidas, considerando-se a política de estoques de produtos acabados. A quantidade produzida pode ser calculada através da seguinte fórmula:

FIGURA 4 FÓRMULA BÁSICA DE MOVIMENTAÇÃO DO ESTOQUE

$$\text{Estoque final} = \text{Estoque inicial} + \text{Entradas} - \text{Saídas}$$

FONTE: HOJI (2001, P. 376).

“O termo “Entradas” da equação corresponde à produção (quantidade ou valor) e as “Saídas” a vendas ou consumo. Com base nessa equação, é possível calcular qualquer dos termos, para matérias-primas, produtos em elaboração ou acabados”. (HOJI 2001, p. 376).

3. **Orçamento de matérias-primas:** de acordo com a demanda de vendas planejada, o orçamento de compras deve determinar a quantidade de mercadorias necessárias, considerando valor e impostos incidentes sobre compras.
4. **Orçamento de mão-de-obra direta:** neste orçamento estima-se o tempo total de mão-de-obra direta despendido para a produção considerando os encargos sociais.
5. **Orçamento de custos indiretos de fabricação:** estima-se os custos que participam indiretamente na fabricação de produtos, os custos fixos existem mesmo que não ocorra produção, já os custos variáveis ocorrem de acordo com a quantidade produzida.
6. **Orçamento de custos de produção:** apura-se os custos unitários de produtos acabados e em elaboração, necessários para avaliação de estoques e apuração de custos dos produtos vendidos.
7. **Orçamento de despesas de vendas e administrativas:** estima-se recursos necessários para a administração da empresa e para atender as demandas das vendas orçadas. Como por exemplo

comissões, fretes, propagandas, aluguel, comunicação, eletricidade, salários e encargos sociais das áreas administrativas e comercial.

8. **Orçamento de investimentos:** planeja-se aquisições ou baixas de ativo imobilizado, considerando depreciação, amortização ou exaustão.
9. **Orçamento de aplicação financeira e financiamentos:** apuram-se as receitas e as despesas financeiras, administrando as operações de empréstimos e aplicações financeiras já existentes.
10. **Análise das movimentações financeiras:** tem a finalidade de organizar condições dos prazos de venda, assim como dos pagamentos de fornecedores, obrigações tributárias e trabalhistas e demais contas a pagar. Neste item também se estimam as provisões para devedores duvidosos.
11. **Demonstração do fluxo de caixa projetado:** a projeção da Demonstração do Fluxo de Caixa complementa a análise das movimentações financeiras, permitindo a apuração de déficit ou superávit de caixa, e assim avaliar a possibilidade de novas aplicações financeiras ou a necessidade de novas contratações de empréstimos.
12. **Demonstração do resultado projetado:** esta projeção reflete o resultado final das operações que aponta se há lucro ou prejuízo.

Por meio de simulações, apuram-se o superávit ou déficit de caixa, o lucro do exercício, necessidade de capital de giro etc., e, com esses dados, é possível determinar a capacidade de expansão de negócios e direcionar os recursos disponíveis para maximizar o resultado operacional. (HOJI 2001, p. 426).

Implantar um sistema orçamentário em uma empresa pode proporcionar diversos benefícios, conforme explica Tung (2018, p. 24):

Do ponto de vista do planejamento, o sistema orçamentário movimenta o ambiente empresarial, pois permite que cada funcionário, chefe ou subalterno tome consciência do seu dever. Do ponto de vista do controle, o sistema orçamentário incute, no espírito de cada funcionário, a noção do custo, economia, racionalização dos investimentos e lucro. Esta ação é realizada através das normas internas, cuja finalidade principal é evitar os desperdícios com vistas à maior rentabilidade.

3 METODOLOGIA

Nesta seção são apresentados os procedimentos metodológicos para a realização da presente pesquisa. De acordo com Silva (2004, p.22) “a metodologia correspondente a um conjunto de procedimentos a serem utilizados para que você obtenha conhecimento. É a aplicação do método, através de processos e técnicas”.

3.1 QUANTO AOS OBJETIVOS

A pesquisa é classificada como descritiva, pois este trabalho tem como objetivo descrever o processo e a importância da gestão orçamentária no controle gerencial das MPEs, além disso, relata o comportamento do pequeno empreendedor em relação ao planejamento empresarial.

Segundo Gil (1999, p. 26) “a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”.

3.2 QUANTO À ABORDAGEM DO PROBLEMA

A tipologia da pesquisa aplicada no estudo é classificada como qualitativa, no presente estudo há a abordagem de um problema com base em pesquisas e dados estatísticos já realizados por determinadas entidades.

Para Richardson (apud BEUREN, 2009, p. 80) “os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”.

3.3 QUANTO AOS PROCEDIMENTOS

Referente aos procedimentos o estudo é caracterizado pela pesquisa bibliográfica e bibliométrica, com base em literatura de livros, pesquisas e artigos publicados.

A pesquisa bibliográfica pode ser definida da seguinte maneira:

Explica um problema a partir de referenciais teóricos publicados em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Ambos os casos buscam conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema. (CERVO E BERIVAN, 1983 p. 55).

A pesquisa bibliométrica pode ser definida da seguinte maneira:

O estudo bibliométrico busca identificar o que foi produzido de conhecimento pela comunidade científica sobre esse tema e, ao mesmo tempo, avaliar as principais tendências da pesquisa sobre ele. Parte do princípio de que, ao iniciar-se uma nova pesquisa acadêmica, tudo o que está sendo discutido, publicado e gerado de conhecimento nessa linha de pesquisa deve ser mapeado para a construção do conhecimento a ela relacionado. (TREINTA *et al.*, 2011 p. 2).

O conteúdo deste estudo se desenvolveu através de pesquisas na internet via Google Acadêmico, inclusive em acervos físicos e *online* de universidades brasileiras, buscando artigos e pesquisas acadêmicas e anais de congressos, realizados nos últimos vinte anos (1999-2019), considerando as palavras-chave: orçamento, planejamento e controle, e pequenas empresas.

As análises realizadas identificam as tendências a respeito das práticas gerenciais de micro e pequenas empresas no Brasil, no que tange o planejamento e controle orçamentário, relacionando o desempenho das pequenas empresas com a aplicação da gestão orçamentária, bem como qual é sua importância.

Para esta pesquisa foram analisados dois previamente estudos bibliométricos semelhantes: sobre Orçamento Participativo e Implantação de Orçamento. O primeiro sendo um artigo publicado na Revista Capital Científico de Guarapuava- PR publicado em 2012, que abordou uma análise da produção de dissertações e teses sobre Orçamento Participativo (OP) nos programas de pós-graduação do Brasil (a partir dos dados do Banco de Teses da CAPES), no período 2000-2009 (PIRES E MARTINS, 2011). O segundo é um artigo publicado na revista Administração Pública do Rio de Janeiro- RJ publicado em 2013, que analisou a aplicação do orçamento baseado em desempenho no sistema de portos da Espanha, para isso, foi realizado um estudo sobre o modelo orçamentário do Sistema Portuário de Titularidade Estatal e um estudo de caso na Autoridade Portuária de Valência, a partir da base de dados Scopus e ISI (LUNKES *et al.*, 2013).

4 ANÁLISE DE DADOS

Nesta seção apresenta-se os dados do estudo bibliométrico. O levantamento realizado levou a 12 estudos, sendo 2 artigos acadêmicos, 2 artigos publicados em revistas científicas, 4 anais de congresso, 1 dissertação de mestrado e 3 monografias de pós-graduação. A Tabela 4 demonstra que a publicação dos estudos se concentra entre o período de 2002 a 2016.

4.1 VEÍCULOS DE DIVULGAÇÃO DOS ESTUDOS

De acordo com a amostra coletada verificou-se que 13% dos estudos são artigos acadêmicos, 33% são artigos publicados por revistas, 27% tratam-se de anais de congressos, 7% dissertação de mestrado e 20% são monografias de pós-graduação. A Tabela 3 descreve as categorias dos estudos, frequência e também o veículo de divulgação:

TABELA 3 TIPOS DE ESTUDOS

| DIVULGAÇÃO | FREQUÊNCIA | FREQUÊNCIA % |
|--------------------------|-------------------|---------------------|
| Artigos de Revistas | 2 | 17% |
| Artigos Acadêmicos | 2 | 17% |
| Anais de Congressos | 4 | 33% |
| Dissertação de Mestrado | 1 | 8% |
| Monografia Pós-Graduação | 3 | 25% |
| TOTAL | 12 | 100% |

FONTE: O AUTOR (2019).

4.2 RELAÇÃO DAS DIVULGAÇÕES DOS ESTUDOS POR ANO

A tabela a seguir demonstra o número de estudos divulgados por ano:

TABELA 4 ESTUDOS PUBLICADOS POR ANO

| ANO | QUANTIDADE | FREQUÊNCIA % |
|--------------|-------------------|---------------------|
| 2002 | 1 | 8% |
| 2003 | 1 | 8% |
| 2007 | 2 | 17% |
| 2011 | 2 | 17% |
| 2013 | 2 | 17% |
| 2015 | 2 | 17% |
| 2016 | 2 | 17% |
| TOTAL | 12 | 100% |

FONTE: O AUTOR (2019).

Na amostra considerada observa-se que de 2007 a 2016 houve um aumento no número de estudos, atingindo uma média de 2 estudos por ano.

4.3 LOCALIDADES DE DIVULGAÇÕES DOS ESTUDOS

TABELA 5 LOCALIDADES DE DIVULGAÇÕES DOS ESTUDOS

| ESTADO | QUANTIDADE | FREQUÊNCIA % |
|---------------------|-------------------|---------------------|
| Ceará | 1 | 8% |
| Distrito Federal | 1 | 8% |
| Mato Grosso do Sul | 1 | 8% |
| Minas Gerais | 2 | 17% |
| Paraíba | 1 | 8% |
| Paraná | 3 | 25% |
| Rio Grande do Norte | 1 | 8% |
| Santa Catarina | 1 | 8% |
| São Paulo | 1 | 8% |
| TOTAL | 12 | 100% |

FONTE: O AUTOR (2019).

Dos estudos coletados, 25% são do estado do Paraná, em segundo lugar está o estado Minas Gerais com 17% dos estudos divulgados, os demais estados representam 8% total da amostra.

4.4 RELAÇÃO DE NÚMERO DE AUTORES POR ESTUDO

Na Tabela 6 realizou-se a análise da quantidade de autores por categoria de estudo, no total de 24 autores. Para os artigos e anais de congresso verificou-se 42% dos autores em ambas categorias, com uma média de 2,50 autores por estudo conforme demonstrado abaixo.

As categorias de estudos com um único autor apresentaram maior conexão entre os autores via títulos das pesquisas, sendo as palavras mais frequentes: orçamento, planejamento, controle, gestão e pequenas empresas. A média geral de autores por estudo foi de 2 autores.

TABELA 6 NÚMERO DE AUTORES POR ESTUDO

| QUANTIDADE AUTORES | ARTIGO | | ANAIS DE CONGRESSO | | MONOGRAFIA/ DISSERTAÇÃO | |
|--------------------|------------|--------------|--------------------|--------------|-------------------------|--------------|
| | QUANTIDADE | FREQUÊNCIA % | QUANTIDADE | FREQUÊNCIA % | QUANTIDADE | FREQUÊNCIA % |
| 1 Autor | 1 | 25% | 0 | 0% | 4 | 100% |
| 2 Autores | 1 | 25% | 3 | 75% | ----- | ----- |
| 3 Autores | 1 | 25% | 1 | 25% | ----- | ----- |
| Mais de 3 Autores | 1 | 25% | 0 | 0% | ----- | ----- |
| TOTAL DE ESTUDOS | 4 | | 4 | | 4 | |
| TOTAL DE AUTORES | 10 | | 10 | | 4 | |
| MÉDIA | 2,50 | | 2,50 | | 1,00 | |

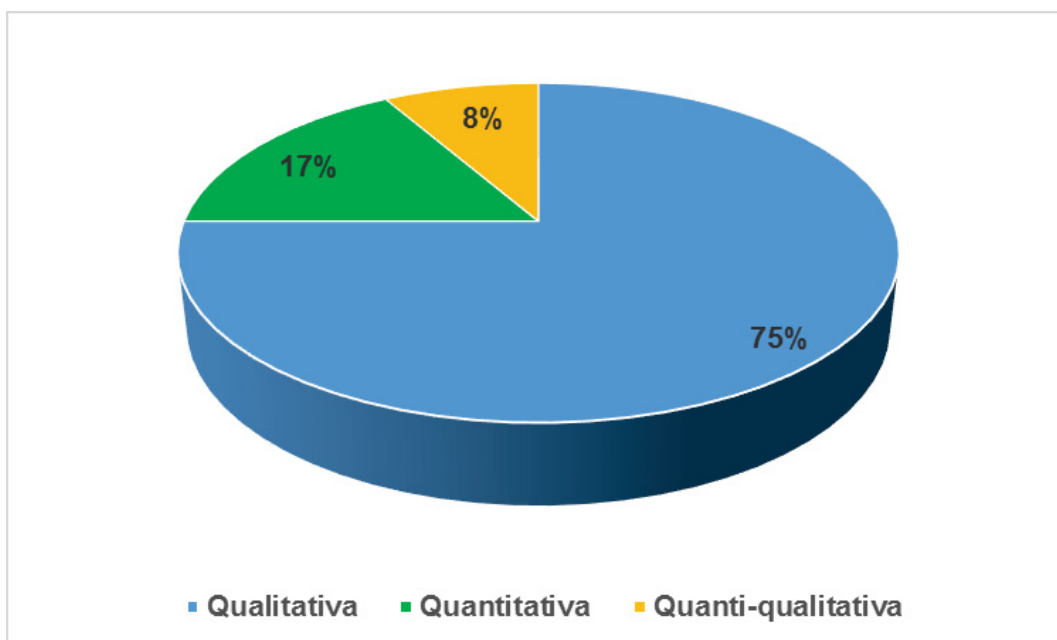
FONTE: O AUTOR (2019) ADAPTADO DE GOMES E BRANDALISE (2017).

4.5 CLASSIFICAÇÃO DA ABORDAGEM DO PROBLEMA DOS ESTUDOS

Com relação à abordagem do problema de pesquisa, foram analisados os aspectos metodológicos de cada estudo, e verificou-se maior representatividade na categoria de abordagem qualitativa com o total de 9 estudos, na abordagem

quantitativa foram identificados dois estudos e apenas um como quali-quantitativa, conforme representação gráfica a seguir:

FIGURA 5 REPRESENTAÇÃO DOS TIPOS DE ABORDAGEM DOS ESTUDOS



FONTE: O AUTOR (2019).

4.6 EVENTOS DE DIVULGAÇÃO DE ESTUDOS

Os eventos por estudo relativos aos anais de congresso, sendo um por estudo, foram os seguintes:

- XIV Congresso Brasileiro de Custos;
- III Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas- EGEPE;
- I Congresso UFU de Contabilidade;
- XXXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção- ENEGEPE.

4.7 REVISTAS DE DIVULGAÇÃO DE ESTUDOS

As revistas relacionadas à publicação de artigos, sendo uma por estudo, foram as seguintes:

- Revista Ambiente Contábil;
- Revista da Micro e Pequena Empresa FACCAMP.

4.8 INSTITUIÇÕES DE ENSINO DE DIVULGAÇÃO DE ESTUDOS

Neste tópico encontra-se a relação das instituições de ensino referentes aos artigos acadêmicos, às monográficas de pós-graduação e à dissertação de mestrado:

- Centro Universitário da Grande Dourados – UNIGRAN (1 artigo);
- Fundação de Desenvolvimento da UNICAMP- FUNCAMP (1 artigo);
- Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC (1 dissertação de mestrado);
- Universidade Federal do Paraná – UFPR (3 monografias de pós-graduação).

4.9 PALAVRAS-CHAVE UTILIZADAS NOS ETUDOS

Os assuntos abordados nos estudos da amostra estão identificados na Figura 6, onde há uma representação das palavras-chave utilizadas. A elaboração dessa imagem foi realizada com auxílio do site: <https://www.wordclouds.com/>, onde foi listado o conjunto de palavras, em seguida o texto foi convertido em uma nuvem de palavras.

FIGURA 6 PALAVRAS-CHAVE UTILIZADAS NOS ESTUDOS



FONTE: O AUTOR (2019).

4.10 PRINCIPAIS RESULTADOS NOS TEMAS ABORDADOS

Neste tópico apresentam-se as principais considerações finais de acordo com cada categoria dos estudos.

4.10.1 Conclusões apresentadas nos artigos

Os pequenos empresários responderam, via questionário, que não possuem informação suficiente para utilização de instrumentos e controles gerenciais na tomada de decisão. Além disso, artefatos como planejamento estratégico e orçamento (entre outros) são desconhecidos pelos gestores. Observou-se também que o contador não é procurado para discutir o resultado de suas organizações (SANTOS, DOROW E BEUREN, 2016).

A empresa objeto de estudo de caso precisa de controles eficazes para que seus processos gerenciais tragam resultados satisfatórios, pois não utiliza de maneira formal as técnicas de orçamento empresarial, realizando apenas o planejamento, mas não faz o acompanhamento dos resultados através do controle (DEBOLETO *et al.*, 2013).

Por meio de entrevista com gestores em procedimento de estudo de caso, constatou-se que uma das dificuldades encontradas pelos pequenos empreendedores para a implantação do orçamento, está na falta de segregar patrimônio pessoal do patrimônio da empresa, tornando-se assim necessário regularizar esta situação antes de implantar o orçamento. Além da implantação do orçamento os autores sugerem outras ferramentas que ajudam na lucratividade como a margem de contribuição e ponto de equilíbrio (PONTES, 2013).

Em um estudo baseado em informações obtidas em pesquisa de campo, os autores concluem que a controladoria tem a função mais importante no apoio aos administradores das micro e pequenas empresas, pois visa resultados econômicos mais confiáveis para o planejamento e controle da gestão. Sugere-se maior conscientização da importância relacionada à micro e pequena empresa no cenário mercadológico, cabendo aos pequenos empresários gerir seus empreendimentos com maior formalidade e valorizando o planejamento, visando reduzir erros administrativos. Dentre as sugestões dos autores para estudos futuros está o

treinamento de gestores relacionados ao tema orçamento empresarial para empresas recém-criadas (MONTEIRO E BARBOSA, 2011).

4.10.2 Conclusões apresentadas nos anais de congressos

Pelo método de estudo de caso, os autores identificaram em uma pequena empresa a falta de controles adequados para suas operações, ausência de avaliação de desempenho e controle de estoques. O sistema utilizado pela organização não atende às necessidades de informação da empresa, a mesma utiliza o planejamento, mas as informações alimentadas não são informatizadas. Os autores evidenciam a importância do controle para que haja avaliação de desempenho e também para que seja possível tomar decisões visando resultado. Para atender a essa necessidade, os autores propõem um modelo de controle e consideram a contabilidade gerencial como fator condicionante à sobrevivência da empresa (ALBANEZ E BONIZIO, 2007).

Considerando o difícil acesso da tecnologia da informação para pequenas empresas, devido ao elevado custo de aquisição, o estudo foi realizado em uma pequena empresa do setor moveleiro. Foi desenvolvido um sistema de gestão em planilhas eletrônicas com objetivo de auxiliar a administração geral da empresa no planejamento e controle da produção, nas demonstrações financeiras, nas previsões orçamentárias e nas análises de investimentos e de custos. Os autores concluíram que os gestores pecam na gestão por falta de conhecimento. Dentre os benefícios trazidos em decorrência da implantação desse sistema, observou-se melhorias nos seguintes aspectos: correta apuração dos custos dos produtos; planejamento na compra de matéria-prima, departamentalização dos funcionários e tempo de produção (GONÇALVES E SOUZA, 2003).

Através de questionários respondidos por pequenos empresários o estudo apontou que 5 dos 8 entrevistados não realizam orçamentos anuais, 75% dos gestores não concordam com a ideia de que o planejamento orçamentário pode contribuir para a maximização dos lucros, apesar disso, 75% dos entrevistados concordam que o planejamento orçamentário é uma ferramenta de análise de desempenho. Quanto à execução do controle orçamentário os gestores, de modo geral, concordam que implantar ferramentas orçamentárias é importante, porém consideram oneroso à empresa. Os autores verificaram que as pequenas empresas

precisam de ferramentas que proporcionem uma gestão de qualidade e também melhorias no processo de tomada de decisão (SANTOS *et al.*, 2015).

Através da aplicação de um questionário aos micro e pequenos empresários, o estudo verificou que metade dos entrevistados desconhecem ferramentas de gestão orçamentária. Considerando que suas empresas podem ganhar longevidade, os autores concluem que tais ferramentas poderiam ser utilizadas se seus gestores tivessem algum tipo de treinamento visando ensiná-los como utilizar. Os autores sugerem que os pequenos empresários busquem apoio junto a órgãos como SEBRAE e associações comerciais no sentido de buscar aprendizagem principalmente nas áreas de controles financeiros e orçamento empresarial (SOUZA E MENDONÇA, 2015).

4.10.3 Conclusões apresentadas nas monografias de pós-graduação

Em um estudo de caso, na pequena empresa estudada foi constatado que a reorganização dos dados financeiros trouxe maior facilidade de análises, permitindo tomadas de decisão mais eficazes. O estudo mostrou diferentes tipos de orçamento que as organizações podem utilizar para atingir seus objetivos estratégicos, assim tornando-as mais competitivas em relação à concorrência (FERNANDES, 2016).

O estudo de caso apresenta como uma das vantagens do orçamento a visão sistêmica das operações, gerando maior eficiência e eficácia na gestão. O autor conclui que o orçamento está ligado a um conjunto de culturas e que esse sistema depende de uma estrutura organizacional bem definida, é preciso apoio dos dirigentes e do envolvimento de todos os integrantes das pequenas empresas. O autor evidencia que o uso desta ferramenta para tomadas de decisões pode contribuir para que a empresa se mantenha competitiva no mercado (BORBA JUNIOR, 2011).

A pequena empresa objeto de estudo de caso enfrenta certas dificuldades, dentre elas a falta de conhecimento gerencial de seus empreendedores, o estudo demonstrou um modelo de planejamento e controle orçamentário para pequenas empresas. O autor considera indispensável à organização estudada elaborar controles financeiros sempre acompanhando seus indicadores (BELLARDO, 2007).

4.10.4 Conclusões apresentadas em dissertação de mestrado

A respeito do processo de planejamento e controle nas pequenas empresas estudadas, 61,54% praticam a gestão orçamentária, porém as informações não são integradas, o que compromete a eficácia da ferramenta, essas empresas não dispõem formalmente de elementos necessários para o planejamento e controle, tais como objetivos e metas. A elaboração do orçamento é concentrada no proprietário e são poucos demonstrativos e análises preparados pela própria empresa, mas a elaboração de previsão de caixa é feita por 72% da amostra. A autora observou que a falta de conhecimento é o principal motivo de não haver elaboração de planejamento e controle nas demais empresas da amostra, umas das dificuldades encontradas para a elaboração do orçamento é que os demonstrativos e relatórios são realizados como mero cumprimento de obrigações fiscais e não como base para o processo de tomada de decisão (MESQUITA, 2002).

4.11 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste tópico apresentam-se aspectos abordados no item 2.1 Referencial teórico que estão relacionados às conclusões dos estudos, pertencentes à amostra desta pesquisa, apontadas no item 4.10 Análise de dados.

Observou-se que algumas empresas estudadas realizam o planejamento, mas não executam o controle, sendo uma etapa essencial do orçamento, conforme o item 2.1.2, que menciona que não é possível gerenciar o que não é controlado (SÁ E MORAES, 2005). Essa etapa corresponde à avaliação de desempenho, quando se compara o desempenho atual com o planejado, realizando os ajustes necessários para a empresa manter-se na direção do alcance de seus objetivos (ATKINSON *et al.*, 2000).

No aspecto relacionado à ausência de formalização das metas para elaboração do orçamento, Sá e Moraes (2005, p. 5) explica: “Os planos decorrentes da atividade de planejamento devem ser estruturados de maneira formal de modo a permitir à administração da empresa atuar de maneira integrada em suas ações gerenciais”. Isso reforça a necessidade da criação de normas internas assim como a participação de todos gestores na determinação dos objetivos a serem alcançados pela organização.

Para as pesquisas que foram utilizados o método de estudos de caso, nas quais houve um modelo de orçamento proposto, a implantação do mesmo poderá trazer benefícios conforme argumenta Tung (2018), através das normas internas cada membro da empresa se mobiliza afim de evitar desperdícios visando maior rentabilidade. Além disso, ao realizar o planejamento é possível aumentar as chances de sucesso da empresa, pois o mundo dos negócios está em constante mudança (PADOVEZE, 2003).

Com relação à empresa do setor moveleiro, onde houve a implantação de um sistema de gestão via planilhas eletrônicas, os autores obtiveram resultados positivos relacionados ao planejamento de compras, mensuração dos custos dos produtos e tempo de produção. Na visão de Padoveze (2005), o orçamento permite identificar as partes discrepantes dos negócios e fornece base para boas decisões comerciais, contribuindo também para que haja processos eficientes, qualidade dos produtos e clientes satisfeitos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve por objetivo apresentar como a gestão orçamentária pode contribuir para o sucesso das pequenas empresas, tomando como base a literatura existente sobre o tema.

Para isso desenvolveu-se um estudo bibliométrico, descritivo com abordagem qualitativa. A coleta de dados ocorreu *online* via Google Acadêmico e em acervos de universidades brasileiras. O levantamento realizado levou a uma amostra de 12 estudos realizados no período de 1999 a 2019.

No referencial teórico foram abordados o conceito de gestão orçamentária, assim como a importância do planejamento e controle orçamentário na gestão das empresas. Tanto no referencial teórico quanto na análise de dados é possível identificar os benefícios que a gestão orçamentária pode proporcionar na tomada de decisão.

Os resultados encontrados nas pequenas empresas estudadas no item 4 (Análise de dados), apontam que algumas organizações já praticam técnicas de orçamento, mas precisam aprimorá-las, pois os autores verificaram que seus gestores possuem pouco conhecimento sobre o assunto. Com base no item 2 (Referencial teórico), nestas empresas o ciclo da gestão orçamentária ocorre de forma incompleta, uma vez que seus objetivos e metas não possuem normas internas documentadas de maneira formal, além disso, não executam o controle do que foi planejado.

Para as empresas que ainda não possuíam planejamento e controle orçamentário os estudos propuseram, com base na literatura acadêmica, um modelo de orçamento a ser implantado. De modo geral, na visão dos autores, os gestores dessas empresas objeto de estudo de caso possuem perfis semelhantes, não tendo conhecimento suficiente para utilizar a ferramenta de gestão orçamentária em seus empreendimentos.

No estudo em que foi implantado um sistema de gestão utilizando planilhas eletrônicas, no qual houve acompanhamento do resultado após a implantação do mesmo, foram observadas melhorias no processo de orçamento inclusive no processo de tomada de decisões. Este exemplo prático demonstrou que pequenas atitudes podem trazer inúmeros benefícios para gestão empresarial.

Esses resultados permitiram identificar que as pequenas empresas precisam utilizar a gestão orçamentária para obter sucesso, pois trata-se de uma ferramenta importante para a tomada de decisão, além de ser uma aliada dos gestores para alcançar lucratividade. “As flutuações econômicas constantes, que caracterizam a economia brasileira, fazem com que, sem um orçamento coordenado, as empresas se privem de meios para prever e avaliar o rumo de seus negócios (TUNG, 2018, P. 24).

A contribuição desta pesquisa para os pequenos empresários se dá na apresentação dos principais conceitos sobre gestão orçamentária (Item 2 Referencial teórico), onde conjuntamente se explica os procedimentos a serem adotados para a criação do planejamento e controle orçamentário. Os resultados das pesquisas estudadas na análise de dados (Item 4.10) também contribuem como construção de conhecimento. Espera-se que os gestores das pequenas empresas reconheçam a necessidade e importância que a gestão orçamentária tem no acompanhamento dos resultados, a fim de direcionar as decisões para as melhores oportunidades possíveis.

Para pesquisas futuras sugere-se uma abordagem sobre o interesse dos pequenos empresários em adquirir maior conhecimento sobre gestão orçamentária, relacionando métodos e instituições que ofereçam treinamento gratuito para apoio de gestão empresarial, pois o fator “falta de conhecimento sobre o tema planejamento e controle orçamentário” foram identificados em várias situações na análise de dados.

REFERÊNCIAS

ALBANEZ, Tatiana; BONIZIO, Roni Cleber. **A contabilidade gerencial como fator condicionante à sobrevivência das micro e pequenas empresas**. CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 14. 2007, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa: CBC, 2015.

ATKINSON, Anthony A. *et al.*. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

BELLARDO, Alexander Sawozuk. **Controle e planejamento orçamentário aplicado a empresas de pequeno porte**. Monografia (Especialização). Departamento de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2007.

BORBA JUNIOR, Josué de. **Gestão orçamentária para micro e pequenas empresas**. Monografia (Especialização). Departamento de Contabilidade do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2011.

BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Trajetória da construção de um trabalho monográfico em contabilidade**. In: Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BRASIL, Lei Complementar Nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; Estatuto da Micro e Pequena Empresa; Lei do Simples Nacional; Lei do Supersimples. **Diário oficial da União**, Brasília DF, 14 de dezembro de 2006, Seção 1, p.1. Disponível em: <<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=1&data=06/03/2012>> Acesso: 17 mar.2019.

CERVO, Amado Luiz; BERIVAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

DEBOLETO, Gustavo Anderson Gimenes *et al.* **Análise do uso do orçamento empresarial em uma empresa de pequeno porte: um estudo de caso num comércio de iluminação**. Comunicação e Mercado UNIGRAN- Dourados, v.1, n.04, p. 98-114, 2013.

FERNANDES, Tiago Alves. **Orçamento empresarial como ferramenta de gestão e sua aplicabilidade em uma empresa de pequeno porte.** Monografia (Especialização). Departamento de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2016.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, Jaqueline Batista; BRANDALISE, Nilson. **Estudo Bibliométrico sobre Planejamento Estratégico em conjunto com Planejamento Financeiro, no Brasil.** SEGET- SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA. 14, 2017, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: PPPRO, 2017.

GONÇALVES, Márcio André Araújo e SOUZA, Elinelson Pinheiro de. **Desenvolvimento de um sistema de gestão para pequenas empresas utilizando planilhas eletrônicas. Aplicação em uma empresa do setor moveleiro.** EGEPE– ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3, 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003, p. 376-392.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira: uma abordagem prática.** 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

HORNGREN, Charles T.; SUNDEM, Gary L.; STRATTON, Wilian O.. **Contabilidade Gerencial.** 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

JIMBALVO, James. **Contabilidade Gerencial.** 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

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

MESQUITA, Gisely Jorge. **Planejamento e controle de resultados na pequena empresa.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

MONTEIRO, José Morais; BARBOSA, Jenny Dantas. **Controladoria Empresarial: gestão econômica para as micro e pequenas empresas.** Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.5, n.2, p.38-50, 2011.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria avançada.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

PAULA, Gillis B. de. **O que é gestão orçamentária: conceito, dicas, vantagens e melhores práticas para sua empresa.** Joinville, 2015. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/gestao-orcamentaria/>>. Acesso: 14 abr.2019.

PIRES, Valdemir; MARTINS, Larissa de Jesus. **Orçamento participativo (OP) após vinte anos de experiências no Brasil: mais qualidade na gestão orçamentária municipal?** Revista Capital Científico. Guarapuava. v.9, n. 2, 2011.

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

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, Alyne Alves *et al.*. **A Percepção dos Gestores das Pequenas Empresas de**

Uberlândia/MG Quanto a Importância do Planejamento Orçamentário Como Instrumento de Controle Interno. CONGRESSO UFU DE CONTABILIDADE, 1., 2015, Uberlândia. **Anais...** Uberlândia: UFU, 2015. p.3180-3181.

SANTOS, Vanderlei dos; DOROW, Diego Roberto; BEUREN, Ilse Maria. **Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas.** Revista Ambiente Contábil. Natal. V.8, n.1, p. 153-186, 2016.

SEBRAE. **Pequenos negócios em números.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios->

em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso: 11 nov. 2018.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Disponível em:

<<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>>. Acesso: 11 nov. 2018.

SEBRAE. **Causa Mortis**: O sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa_mortis_2014.pdf>. Acesso: 11 nov. 2018.

SEBRAE. **Lei geral das micro e pequenas empresas**: Confira as diferenças entre microempresa, pequena empresa e MEI. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>> Acesso: 17 mar.2019.

SEBRAE-SP. **10 anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas**. São Paulo: SEBRAE-SP, 2008.

SOUZA, Henrique Pereira da Silva de; MENDONÇA, Fabricio Molica de. **Análise do uso de ferramentas de gestão orçamentária em micro e pequenas empresas na cidade de Barroso- Minas Gerais**. ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 35., 2015, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza: UFSJ, 2015.

SILVA, Mary Aparecida Ferreira da. **Método Científico**. 20ª ed. Curitiba: Ibpex, 2004.

TREASY. **Guia prático do orçamento empresarial**. Disponível em: <https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/2197/1550579743Guia_prtico_do_Oramento_Empresarial_2.0.pdf>. Acesso: 11 nov. 2018.

TREINTA, Fernanda Tavares *et al.* **Metodologia de pesquisa bibliográfica com utilização de método multicritério de apoio à decisão**. Niterói /2013. Disponível

em: <http://www.scielo.br/pdf/prod/2013nahead/aop_prod0312.pdf>. Acesso: 16 mar. 2019.