

ANÁLISE DA APLICABILIDADE DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL NOS SUPERMERCADOS ASSOCIADOS À ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E INDUSTRIAL DE PINHALZINHO/SC.

VEIT, Djonatã¹; GOTTARDI, Mauro²; SANTANA, Alex Fabiano Bertollo³

RESUMO

Esta pesquisa foi realizada com 15 supermercados associados da Associação Comercial e Industrial de Pinhalzinho, com principal objetivo de trazer à tona o orçamento empresarial, ferramenta importante e imprescindível para as empresas inseridas num mercado extremamente competitivo. Buscou-se também caracterizar o perfil dessas empresas, analisar como elas utilizam as diversas formas de orçamento além de verificar qual a sua concepção sobre orçamento, como também, averiguar se essas empresas definem metas de resultados para seus diversos componentes. A metodologia adotada foi o estudo de caso, de caráter descritivo seguido de análises quantitativas. Após o levantamento dos dados constatou-se que a maioria das empresas aplica alguma forma de orçamento, sendo que a maioria delas são familiares, e sua forma de tributação é o simples nacional. Nesse contexto, percebeu-se que há a consciência da importância dessa ferramenta de gestão para a empresa, porém a falta de conhecimento e condições adversas, as impedem de aplicar o orçamento. Entretanto, para aquelas que praticam o orçamento, 80% definem uma meta de resultados, 73% fazem o orçamento de vendas; 87% calculam o orçamento de compras. Esses percentuais são animadores, considerando que a maioria das empresas, de um modo geral, pratica alguma forma de orçamento.

Palavras-chave: Gestão, Orçamento, Tomada de decisão.

ABSTRACT

This research was conducted with 15 supermarkets Associates Commercial and Industrial Association of Pinhalzinho, with main objective to bring out the corporate budget, important and indispensable tool for companies entered an extremely competitive market. It also sought to characterize the profile of these companies, to analyze how they use various forms of budget besides checking what your design on budget, but also ascertain whether these companies define outcome targets for various components. The methodology adopted was the case study, followed by a descriptive quantitative analysis. After the survey data found that most companies apply some form of budget, and most of them are familiar, and their form of national taxation is simple. In this context, it was noted that there is awareness of the importance of this management tool for the company, but a lack of knowledge and adverse conditions prevent them from applying the budget. However, for those who do budget, 80% define a target results, 73% make the sales budget, 87% calculate the purchasing budget. These percentages are encouraging, considering that most companies, in general, practice some form of budget.

Keywords: Management, Budget, Decision Making.

1 Bacharel em Ciências Contábeis — HORUS Faculdades, SC.

2 Especialista em Gestão de Custos — HORUS Faculdades, SC.

3 Mestre em Ciências Contábeis — CEULJI/ULBRA, Ji-Paraná/RO

INTRODUÇÃO

No atual cenário econômico, as empresas devem estar atentas a todos os fatos que ocorrem no mundo corporativo, devem procurar uma forma de gestão que a auxiliem na tomada de decisão. O orçamento empresarial é uma das peças fundamentais que as organizações devem realizar, visto que, uma projeção resulta na expectativa de resultados positivos com relação ao mercado em que atua.

Ao utilizar o orçamento, a empresa terá resultados impactantes, pois suas bases estão diretamente ligadas às raízes da contabilidade. Portanto, sem o auxílio das informações contábeis, nenhuma empresa conseguirá realizar seu orçamento. Até hoje, o orçamento está fortemente ligado à contabilidade pública, sendo esta a que mais se utiliza dessa ferramenta. Convém salientar que o orçamento empresarial é um instrumento que as empresas privadas têm em mãos para projetar suas receitas e despesas.

Para que se possa utilizar desta ferramenta, é essencial que as organizações tenham uma estrutura compatível, ou seja, um sistema de informações integrado com todos os departamentos da empresa e de pessoas dedicadas para atingir esse objetivo. Lembrando, que ao realizar um orçamento empresarial a empresa consegue administrar as questões impostas pela legislação fiscal, prevendo quais seriam os valores a destinar aos órgãos competentes.

Ter as informações gerenciais básicas possibilita a empresa realizar análises e projeções não só mensais, mas diárias para o futuro, organizar e integrar todos os departamentos da empresa a fim de poder controlar suas atividades.

O orçamento como ferramenta de gestão, possibilita as organizações a elaborar estratégias de vendas, projetar metas de resultado, fazer orçamento de compras, controlar periodicamente suas despesas, controlar seu fluxo de caixa e traçar metas futuras, percebe-se que é extremamente fundamental utilizar esta ferramenta.

Segundo Zdanowicz (1984, p. 67), no processo da implantação do orçamento empresarial, os gestores devem elaborar um programa com os passos a serem seguidos, com normas e procedimentos, para que se simplifique o processo. Assim como um conjunto de tarefas sendo executadas, irão alimentar as peças do orçamento.

Mediante ao exposto, a presente pesquisa tem por finalidade, analisar o nível da utilização do orçamento empresarial em 15 supermercados cadastrados na Associação Comercial de Pinhalzinho-SC. Averiguar como as empresas definem suas metas de resultado, orçamentos de vendas, de compras, de pessoal, de novos investimentos e de fluxo de caixa.

E para responder a proposta do estudo, a metodologia utilizada foi um estudo de caso com aplicação de um questionário aos gestores, de forma que as respostas possuem caráter descritivo, onde, analisou-se quantitativamente para obter-se o entendimento e a forma como são utilizados os orçamentos para tomada de decisões.

1. ORÇAMENTO EMPRESARIAL

Hoje para uma empresa se manter no mercado, cada vez mais competitivo, precisa ter todas as ferramentas gerenciais possíveis em mãos. Uma dessas ferramentas é o Orçamento Empresarial, tendo como base às raízes da contabilidade, possibilitando às empresas irem além dos objetivos financeiros que todos almejam, focando em uma gestão de qualidade.

O orçamento é uma peça chave para a administração e seus gestores, ligado a essa ferramenta chave está o sistema de informação. A capacidade de emitir relatórios com centenas de informações em questão de segundos ajuda muito no controle do orçamento empresarial. O principal intuito do planejamento e controle orçamentário empresarial é melhorar a gestão, buscando diminuir os custos e fazer planejamentos para o futuro. Para que isso seja possível, é necessário um estudo em todas as áreas da empresa para apuração dos custos de produção.

Para Frezatti (2008), um bom orçamento empresarial para funcionar torna-se necessário fazer uma revisão de sua estrutura, objetivos e metas periodicamente, pois diferente do que muitos pensam o orçamento não deve ser estático, mas sim, flexível, de acordo com as variações de mercado e necessidades de mudanças estratégicas da empresa.

O orçamento é praticado em etapas, Zdanowicz (1984) os define como degraus que devem ser avançados de etapa por etapa, sempre atrelado ao planejamento e ao controle. Ainda segundo esse mesmo autor, o primeiro degrau é o planejamento e o segundo o controle, analisando cada movimento do orçamento como um todo, para analisar os resultados obtidos, apontar sugestões de melhorias e ações corretivas.

Dentre as informações geradas por esta ferramenta, cita-se como exemplo, os orçamentos de vendas, orçamento de produção, orçamento de compras, orçamento de despesas com pessoal, orçamento de outras despesas fixas, orçamento de novos investimentos, orçamento de fluxo de caixa, extremamente importantes, para alimentar as informações do sistema geral.

De acordo com Zdanowicz (1984 p. 18), “até pouco tempo, o orçamento só era aplicado na administração pública como instrumento base para o empenho de verbas,

evoluindo até se tornar um meio de aferição e de fixação das prioridades no planejamento global dos governos”.

Mais tarde, segundo esse mesmo autor, as empresas capitalistas se obrigaram a implantar o orçamento por questões estratégicas, pelo crescimento acelerado do mercado, pela concorrência que impactou as empresas mais tradicionais, e para estabelecer rotinas para suas atividades.

No processo de elaboração do orçamento, um dos aspectos principais são os objetivos e metas, aliados aos sistemas de planejamento e controle. A divisão da empresa em departamentos e obrigações descentralizadas para cada setor ajuda a alimentar as informações do sistema. Segundo Zdanowicz (1984, p. 23), “Após comparar-se os elementos projetados com os realizados adequa-se as programações com os ajustes no sistema orçamentário global, possibilitando a continuidade do processo de avaliação e, consequentemente, a tomada de decisão necessária (feedback)”.

No Brasil, existe uma legislação que obriga as empresas a terem uma contabilidade fiscal, porém não existe nenhuma que obriga a ter uma contabilidade gerencial. Talvez por esse motivo é que 24% das empresas fecham no seu primeiro ano de vida (IBGE, 2011).

Percebe-se que as empresas passam por diversas dificuldades, é nesses momentos que a capacidade gerencial das organizações vem à tona, portanto, ações necessárias devem ser tomadas a fim de garantir a continuidade da empresa.

Segundo Oliveira (2009, p. 26), “Sistema de Informações Gerenciais – SIG – é o processo de transformação de dados em informações que são usadas na estrutura decisória da empresa, proporcionando, ainda, a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados”.

Um aspecto crucial é chegar ao ponto em que informações contábeis consigam ser entendidas por administradores e estes, aliados a contadores, encontrarem a melhor solução para a empresa, sempre levando em conta o custo benefício. De forma alguma os custos de um software gerencial deve valer mais do que as informações fornecidas.

Um dos pontos mais difíceis do orçamento empresarial é a implantação de um sistema de informação, pois as empresas atualmente vivem uma realidade muito diferente de anos atrás, tempos em que foram criadas. Hoje, em muitos casos, essas empresas estão passando de geração para geração. Junto com essa nova geração de empreendedores, que estão tomando as rédeas das empresas, vem novas ideias, vontade de aumentar sua margem de lucros, reduzir custos, e informatizar processos. Isso tudo está deixando

alguns gestores considerados os mais tradicionais desamparados, com o tamanho da capacidade de geração de relatórios, que, muitas vezes, não atendem as demandas e as expectativas desejadas. Porque afinal, um software não conhece o chão da empresa, as pessoas que ali trabalham, a natureza de sua atividade, como um ser humano conhece.

Segundo Oliveira (2009, p. 73) [...] “a eficácia empresarial está seriamente prejudicada por sistemas que, simplesmente, produzem enorme quantidade de dados e informações que não são trabalhados e utilizados”. Por esses e outros motivos, o empresário que vai se beneficiar desse sistema, deve estar presente em sua implantação, opinar sobre que tipos de informações devem alimentar o banco de dados, e evitar que informações desnecessárias sejam lançadas dentro do sistema.

1.1 Princípios Gerais de Orçamento

Em se tratando de princípios fundamentais é imprescindível destacar que no processo orçamentário deve conter itens necessários para que o mesmo seja bom. Segundo Welsch (2010, p. 48) “Deixar de reconhecer e atribuir importância a esses ingredientes e distinções pode levar a um processo de planejamento e controle ineficaz e à incompreensão do processo orçamentário global”. Ainda, segundo o autor devem-se destacar os seguintes aspectos:

- a) O mecanismo de controle e planejamento de resultados, que se refere aos procedimentos e métodos de controle de formulário da empresa, fichas de controles internos, determinação de rotinas e cálculos de rotina.;
- b) As técnicas de controle e planejamento de resultados, aqui são postas em prática alguns dos orçamentos estratégicos, como exemplo o orçamento de vendas, orçamento de produção, fluxo de caixa, viabilidade de mercado entre outros. Esses procedimentos são usados para a tomada de decisão. ;
- c) Os fundamentos do controle e planejamento de resultados, nesse tópico são aplicados procedimentos mais profundos aos processos da empresa.

A essência do orçamento é o planejamento. E o planejamento não é estático e não depende somente do contador para elaborá-lo. Existe sim, uma forte influência do administrador da empresa. Os administradores atualmente, principalmente nas grandes empresas, não têm como controlar todas as informações, por isso devem ter outras pessoas subordinadas a eles, e que tenham competência e deem segurança nas informações repassadas a alta administração.

Segundo Santos e Sanvicente (1979) é extremamente necessário que a alta administração esteja comprometida com a implantação do orçamento, e que esteja bem claro quais são os seus objetivos. Segundo eles, o orçamento não deve ser somente mais um sistema de controle, ao contrário, ele deve envolver todas as pessoas ligadas a ele, e por sua vez, elas devem estar comprometidas com o processo para evitar grandes impactos na sua implantação.

Segundo Welsch (2010, p. 49), “É improvável que as técnicas, os modelos matemáticos e simulações substituam o julgamento humano na administração de atividades complexas”. Segundo o autor, essas ferramentas não deixam de ser importantes para auxiliarem na tomada de decisão do administrador. E podem tornar o orçamento mais amplo e transparente, abordando todas as áreas da empresa.

Na implantação de um sistema de orçamento na empresa, o administrador deve ter confiança no programa que estará sendo implantado, pois é a partir dele que serão tomadas as decisões. O administrador deve estar comprometido, e sabendo de suas responsabilidades antes de emitir um parecer; o planejado deve estar o mais próximo possível do realizado. Segundo Welsch (2010, p. 51) “Além disso, a administração deve estar firmemente convencida de que os objetivos, metas e planos estabelecidos podem ser alcançados”. Para o autor, quem dá o parecer final é a alta administração, entretanto não pode deixar de ouvir a opinião de seus subordinados, que estão mais atentos aos detalhes.

A comunicação interna, nos diversos departamentos e níveis hierárquicos também ajuda na formulação do orçamento. Os objetivos das empresas não devem ser muito otimistas e nem muito conservadores, pois se forem muito otimistas, os objetivos por mais que sejam trabalhados e alimentados dificilmente serão alcançados, por diversos fatores internos e externos, que poderão desencorajar a equipe. Por outro lado, se eles forem muito conservadores, não darão motivação aos empregados, pois sabem que será fácil de ser alcançados, acarretando acomodação dos funcionários.

Os administradores devem estar cientes de que se suas projeções estiverem erradas tanto para mais ou para menos o valor no orçamento, afetará todo um ciclo operacional, porque o orçamento é totalmente interligado; se acaso uma estiver errada as outras não darão certo. É o velho caso de que a maçã estragada contamina as outras que estão próximas. Todos os problemas serão solucionados, se na elaboração do orçamento, as pessoas estiverem cientes do que estão fazendo, se tiver uma educação continuada sobre o assunto, e se as informações que foram passadas por seu subordinados estiverem corretas.

Esses princípios do orçamento empresarial são as peças fundamentais para o bom andamento da empresa e do orçamento. Eles devem ser rigorosamente seguidos, mas para isso devem ser de conhecimento de todos os administradores da comissão orçamentária.

1.2 Etapas do Processo Orçamentário

O orçamento empresarial, em termos gerais, é uma ferramenta de gestão aplicada nas empresas para avaliar a sua continuidade. Têm na gestão estratégica seus pilares fixados e faz suas projeções para um determinado período de tempo, escolhido pelos gestores.

Para um bom orçamento empresarial funcionar deve-se fazer uma revisão de sua estrutura de tempos em tempos, porque o orçamento não deve ser fixo, muito pelo contrário, se for necessário fazer mudanças estratégicas na sua estrutura, elas devem ser feitas, pois senão o orçamento não vai corresponder com a realidade da empresa. Devido a sua complexidade o orçamento é dividido em etapas, também chamadas de blocos, que são as etapas operacionais e financeiras.

1.2.1 Orçamentos Auxiliares.

A departamentalização do orçamento é necessária para que o mesmo chegue a todos os colaboradores da empresa. Os orçamentos auxiliares são a divisão do orçamento global em vários. Cada departamento da empresa terá um representante e todos se reúnem para discutir as metas de resultados, o quanto precisarão vender para atingir essa meta, analisar se o atual porte da empresa tem capacidade produtiva do total de vendas orçadas, se há necessidade de novos investimentos a curto e longo prazo, para que a empresa cresça com os pés no chão.

1.2.2 Metas de resultado

Nesse cenário, empreendedor tem em mente que seus lucros vão ser altos, que a empresa conseguirá conquistar os clientes, e principalmente, que os seus colaboradores estarão comprometidos com a empresa, e que se sentirão motivados pelas metas alcançadas. No cenário realista, alguns obstáculos surgem, nem tudo são flores, haverá as variações de mercados, a inadimplência, a falta de crédito, que farão o empresário ficar mais atento ao negócio. Já no cenário pessimista, a empresa deve ter como premissa, os piores acontecimentos que podem ocorrer com ela em determinado tempo. É necessário fazer uma projeção para os três cenários.

A empresa deve trabalhar pensando no cenário otimista, não deixando de ser realista e estar preparada para o cenário pessimista. A parte fácil é definir as metas, o difícil é colocá-las em prática.

1.2.3 Orçamento de vendas

O orçamento de vendas é umas das peças fundamentais que engloba o orçamento empresarial num geral. Como praticamente tudo no orçamento é projetado, é necessário que a comissão trace os objetivos para cada setor, e é em cima dessas metas que os departamentos irão trabalhar para alcançá-las. Segundo Kenski (1976, p.11) “Para que as metas propostas na previsão de vendas sejam efetivamente atingidas, deverão ser analisados respectivamente, o mercado consumidor, a capacidade de produção e o capital de giro”. Essas metas são baseadas em meses anteriores, mesmo período em anos passados, as tendências de mercado para esse período ou pelas necessidades financeiras da empresa naquele momento. O orçamento de vendas é talvez o mais conhecido.

Zdanowicz (1984) ressalta a importância do orçamento de vendas para os outros departamentos da empresa, pois quase todos precisam das informações do setor de vendas para projetar seus orçamentos.

1.2.4 Orçamento de produção

Segundo Kenski (1976, p.19) “Conhecendo-se a necessidade de produção poder-se-á, então, orçar a matéria-prima e a mão-de-obra direta necessárias à mesma”.

De acordo com Santos e Sanvicente (1979, p.58) “Tendo sido elaborado o orçamento de vendas e das receitas correspondentes, é preciso estimar o quanto será gasto para a obtenção dessas receitas. E o orçamento de produção, para empresas industriais, é o principal instrumento para a determinação dessas despesas”. Segundo esses autores, o orçamento de produção deve atender as vendas estimadas no orçamento de vendas.

O orçamento de produção deve estar ligado ao orçamento de compras, pois será mandada a ordem de compras das quantidades necessárias de matéria prima para produção. Percebe-se que um orçamento está ligado ao outro, e todos devem conter dados confiáveis, já que uma das maiores despesas para as empresas está na compra de matéria prima, e não devem ocorrer erros nessa etapa, uma vez que poderá desestabilizar o financeiro da empresa.

1.2.5 Orçamento de compras.

Seguindo a linha de pensamento do tópico anterior de orçamento de produção, após a empresa saber quanto será produzido no período, se torna imprescindível a

realização do orçamento de compras. O cálculo parece ser simples, as matérias primas necessárias para fazer o produto final na quantidade que está projetada.

Para Sanvicente e Santos (1979, p.76) “Esses custos podem ser classificados em três grandes categorias destinadas: a) Matéria-prima; b) Mão-de-obra direta; c) Custos gerais de produção”. A matéria prima classificada como custo direto de produção, é a matéria física agregada para a produção do produto, a mão-de-obra do setor de produção também é considerada direta, é o custo dos salários pagos aos funcionários do setor. Já os custos gerais de produção são considerados indiretos, pois são os materiais que não são embutidos nos produtos, mas são necessários para que o mesmo seja finalizando e entregue ao consumidor.

1.2.6 Orçamento de despesas operacionais.

Também conhecido como orçamento de despesas administrativas e comerciais, consiste na elaboração de um orçamento com gastos necessários para a gestão da empresa e a comercialização do produto acabado. No orçamento de despesas administrativas, todas as despesas são consideradas fixas, e envolvem principalmente os setores de tesouraria ou financeiro, administrativo e de pessoal. Como as despesas são fixas, se torna fácil a elaboração do orçamento.

Na concepção de Sanvicente e Santos (1979, p.113) “como essas despesas são basicamente fixas, a elaboração de seu orçamento baseia-se principalmente nos dados históricos das despesas departamentais [...]”. Um ponto importante na elaboração desse orçamento é a detecção de gastos desnecessários, que muitas vezes passam despercebidos, mas quando são levantados podem mostrar grandes furos.

1.2.7 Orçamento de novos investimentos

Atualmente algumas empresas abrem suas portas, almejam determinadas metas, mas não pensam muito no futuro. O orçamento empresarial se resume basicamente nas projeções de cenários futuros. Após os orçamentos de vendas, produção, compras e gastos, ainda falta alguma coisa, talvez o ponto chave de tudo isso: o orçamento de novos investimentos. É por esse motivo que, muitas vezes, as empresas são tomadas de surpresa, ao verem que os maquinários e equipamentos devem ser renovados, por não estarem mais atendendo às demandas. A empresa cresceu e não houve um planejamento de investimentos a longo prazo, nessas novas tecnologias.

De acordo com Segundo Sanvicente e Santos (1979, p.125) “Neste orçamento se consideram aquelas despesas incorridas com aquisições de máquinas ou veículos,

construções, modificações e transformação que tenham caráter de melhoria ou reposição da capacidade produtiva ou de prestação de serviço”.

1.2.8 Orçamento de fluxo de caixa

O objetivo do orçamento de caixa é saber se a empresa vai cumprir com suas obrigações, ou se será necessário a contratação de um empréstimo. Segundo Zdanowicz (1984) as informações do orçamento de fluxo de caixa, são captadas dos orçamentos de vendas, produção e despesas. Ressalta-se aqui a necessidade de todos os orçamentos estarem interligados, e com uma linguagem que todos os departamentos que o utilizam, passam compreender.

Se a empresa honrar com seus compromissos, isso fará crescer a sua credibilidade. Nos orçamentos anteriores, eles se baseiam nos aspectos de avaliação dos custos, e de uma posição econômica. Já no orçamento de fluxo de caixa, a posição a ser apresentada é exclusivamente financeira.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa é um estudo de caso realizada em 16 supermercados do município de Pinhalzinho/SC, cadastrados na Associação Comercial - ACIP.

O estudo é de natureza aplicada mediante a aplicação de um questionário nas empresas, objeto de estudo. Segundo Gil (2006, p. 27) pesquisas aplicadas são “pesquisas voltadas a aquisição de conhecimentos com vistas a aplicação numa situação específica”, ou seja, com o questionário foram levantados os dados para chegar-se a uma conclusão sobre o assunto.

O estudo classifica-se como uma pesquisa descritiva, qualitativa e quantitativa. O que caracteriza a abordagem quantitativa, é a forma como os dados são transcritos em números, os resultados obtidos com o questionário aplicado nas empresas. É considerada qualitativa, porque formou-se uma opinião a partir da coleta e tratamentos dos dados. Segundo Beuren et al (2008, p. 92) “Na pesquisa qualitativa concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado. A abordagem qualitativa visa destacar características não observadas por meio de um estudo quantitativo, haja vista a superficialidade deste último”, ou seja, que as perguntas somente serão respondidas através da coleta e tratamento dos dados e não se deve buscar responder as teorias, com o levantamento dos dados.

E por último, possui caráter descritivo, segundo Gil (2009, p.28) “As pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada

população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. Através de um questionário foram analisadas as características do orçamento em um determinado grupo de empresas.

A pesquisa foi realizada em 16 supermercados, porém um supermercado não respondeu o questionário, ou seja, somente 15 supermercados foram analisados. No tratamento dos dados, foram necessárias as ferramentas do programa “Microsoft Excel 2007”, para tabulação dos dados e a criação de gráficos para uma análise mais profunda das informações. O questionário aplicado foi adaptado do modelo utilizado da autora Castanheira, Dariane Reis Fraga, utilizado em sua Dissertação de Mestrado no ano de 2008.

3 ANÁLISE DOS DADOS

Após o retorno dos questionários aplicados aos gestores dos supermercados, abaixo estão descritos as características das empresas, como a estrutura legal, o nível de faturamento e o número de empregados. Através dessas informações, as empresas pesquisadas podem ser classificadas por porte (grande, médio e pequena empresa), de acordo com o nível de faturamento ou por números de empregados.

Faturamento Mensal		Gestão	
até R\$ 50.000	5	Familiar	Não Familiar
de R\$ 50.001 até R\$ 100.000	3	13	2
de R\$ 100.001 até R\$ 500.000	3	87%	13%
de R\$ 500.001 até R\$ 1.000.000	4	Forma de Tributação	
Acima de R\$ 1.000.001	0	Simples	Lucro Real
		10	5
		67%	33%
Número de Empregados		Contabilidade	
até 10	10	Terceiros	Empresa
de 11 a 20	1	13	2
de 21 a 30	4	87%	13%
acima de 31	0	Estrutura Legal	
		Ltda	Outras
		14	1
		93%	7%

Quadro 01 – Caracterização das empresas.

Fonte: Dados da pesquisa

As empresas estudadas são, na maioria, empresas familiares, e a gestão é realizada em 13% por administradores contratados para exercer tal função, e em 87% das

empresas o proprietário, sócio ou acionista é quem ocupa o cargo. Dentre os motivos que levam os proprietários a exercer a função, é pelo alto custo em contratar estes profissionais.

Com relação à forma de tributação, 67% das empresas são tributadas pelo simples nacional. O simples nacional é uma forma mais simplificada, o imposto abrange os tributos: COFINS (Contribuição Financeira para a Seguridade Social), CSLL (Contribuição Social Sobre o Lucro Líquido), ICMS (Imposto Sobre Operações relativas à Circulação de Mercadorias), IPI (Imposto Sobre Produtos Industrializados), IRPJ (Imposto de Renda Pessoa Jurídica), ISS (Imposto Sobre Serviços), PASEP (Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público), PIS (Programas de Integração Social) e a Contribuição para a Seguridade Social Destinada à Previdência Social a cargo da pessoa jurídica; englobado em uma alíquota que é aplicada sobre o total do faturamento. Justificando o que já foi dito anteriormente, a maioria das empresas é familiar, com faturamento abaixo dos R\$ 2.400.000,00, anuais, que é o limite para se enquadrar ao regime de tributação, as outras 33% são tributadas pelo lucro real.

Quanto à estrutura legal das empresas, 93% do total das empresas pesquisadas são sociedades limitadas, 7% das empresas são outras, considerando empresas por Cooperativas. Quando questionados sobre a Contabilidade, 13 empresas fazem por meio de contratação de terceiros, ou seja, é realizado por Escritórios de Contabilidade, e somente 02 empresas possuem o departamento de Contabilidade no supermercado.

De acordo com faturamento, percebe-se que existem supermercados de vários portes em Pinhalzinho, onde 33% têm o faturamento mensal de até R\$ 50.000,00, podendo ser considerados de pequeno porte. Em 20% dos supermercados, o faturamento está entre R\$ 50.000,00 e R\$ 100.000,00; esses supermercados podem ser considerados de pequeno/médio porte.

Em outros 20%, o faturamento varia entre R\$ 100.000,00 a 500.000,00; podemos classificá-los como de médio porte. E por fim, em 27% das empresas, o faturamento mensal varia de R\$ 500.000,00 a R\$ 1.000.000,00, e de acordo com a amostra, podem ser considerados de grande porte. Percebe-se que de todas as empresas de grande e médio porte, uma parcela se enquadram na forma de tributação normal, ou seja, lucro real.

Conforme mencionado anteriormente, os supermercados de Pinhalzinho são basicamente empresas familiares, por isso que em 67% deles não há mais de que 10 empregados, em 7% esse número passa de 10 e pode chegar até 20, e em 27%, que são as empresas de médio e grande porte, contam com mais de 20 empregados.

Diante da caracterização e o perfil das empresas estudadas, pôde-se perceber que, na grande maioria, trata-se de empresas administradas pela família, onde o negócio passa de pai para filho e cujo diferencial, é o atendimento personalizado, pois esses pequenos supermercados, atendem em qualquer horário do dia, além de sábados e domingos.

Nos grandes supermercados da cidade, o administrador é um profissional contratado, conta com uma vasta opção de produtos, uma grande quantidade de funcionários, e não tem o atendimento personalizado que se encontra nos pequenos supermercados.

Os gráficos seguintes, pode-se compreender um pouco mais sobre os tipos de orçamentos que são aplicados nas empresas, e de que forma esse cálculo é efetuado, e ainda, conhecer quantas empresas não fazem o orçamento e a razão de não utilizarem esta ferramenta.

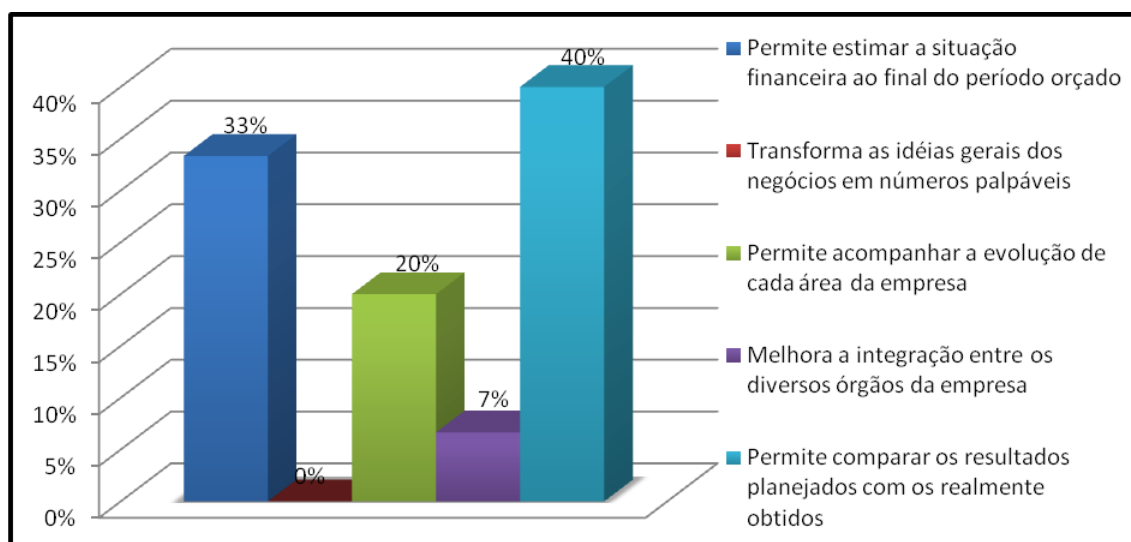


Figura 1 – Como a empresa entende a utilidade do orçamento empresarial

Fonte: dados obtidos pelo pesquisador em agosto de 2011.

Primeiramente, perguntou-se aos empresários “Como a empresa entende a utilidade do Orçamento Empresarial”. Dentre as alternativas, 7% assinalaram que “Melhora a integração entre os diversos órgãos da empresa”, 20% das empresas assinalaram a resposta: “Permite acompanhar a evolução de cada área da empresa”, 33% disseram que “Permite estimar a situação financeira ao final do período orçado”, já os 40% restantes responderam que “Permite comparar os resultados planejados com os realmente obtidos”.

Foi investigado também sobre quais estratégias em relação aos orçamentos as empresas utilizam. Verifica-se na Figura abaixo, quais são as mais utilizadas. Essas estratégias foram analisadas individualmente.

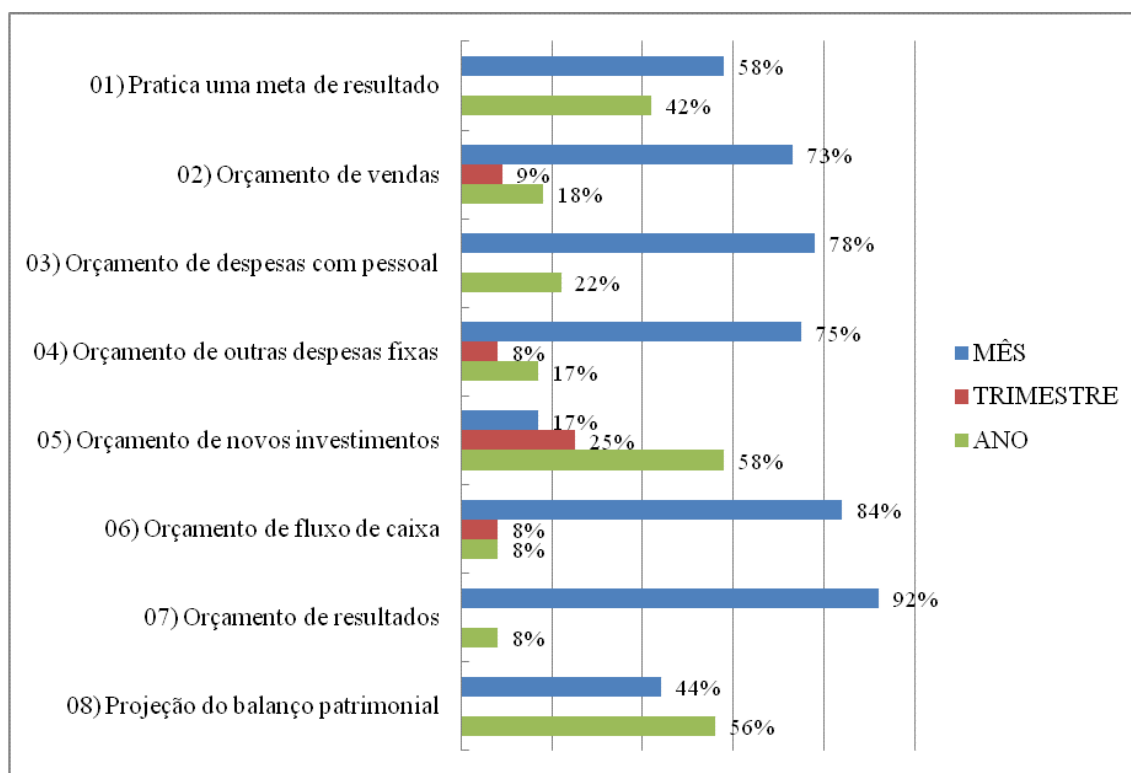


Figura 2 – Estratégia quanto aos Orçamentos

Fonte: dados obtidos pelo pesquisador em agosto de 2011.

Ao questionar se a empresa define periodicamente uma meta de resultados. 12 empresas definem sua meta, 58% delas para o próximo mês, e em 42% das empresas essa meta é definida para o próximo ano e 03 empresas não estabelecem essa meta, cujo motivo será conhecido na Figura 3.

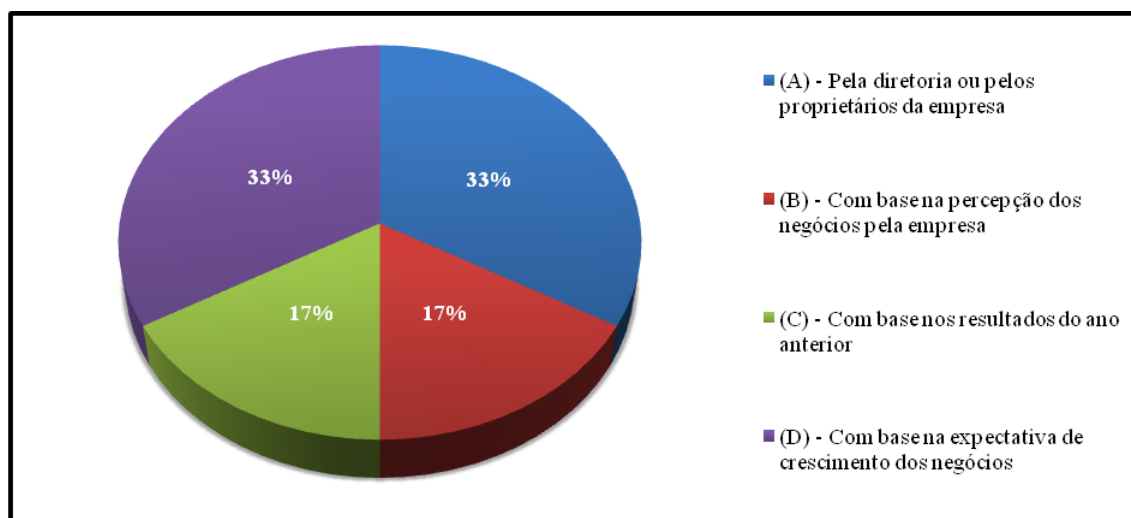


Figura 3 – Esta meta de resultado é fixada

Fonte: dados obtidos pelo pesquisador em agosto de 2011.

Das 12 empresas que definem uma meta de resultado, 33% delas, essa meta é fixada pela diretoria ou pelos proprietários. Em 17%, a meta é fixada com base na percepção dos negócios pela empresa. Em outros 17% é com base nos resultados do ano anterior. Já 33% têm como base a expectativa de crescimento dos negócios.

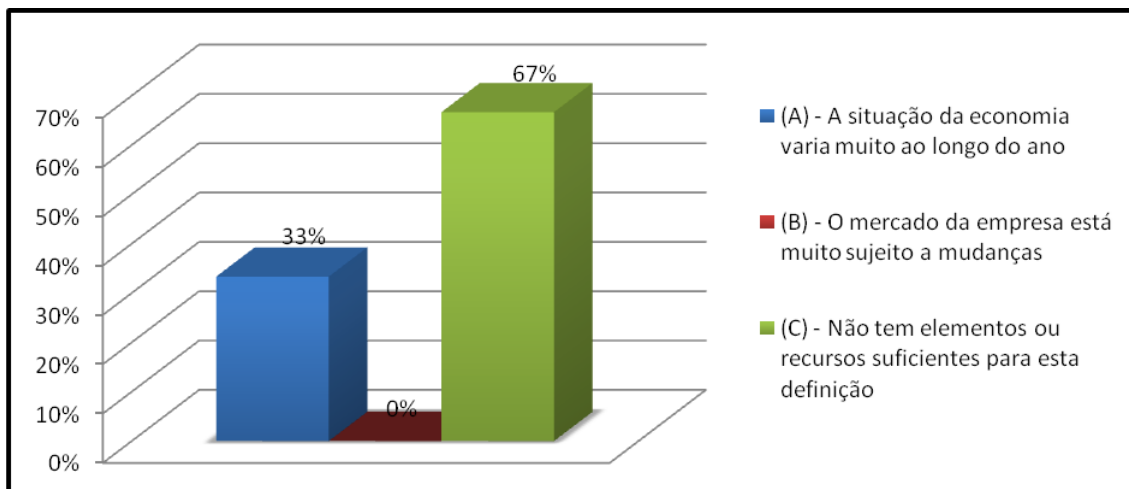


Figura 4 – A empresa não define periodicamente uma meta de resultado por que

Fonte: dados obtidos pelo pesquisador em agosto de 2011.

A Figura 4 demonstra que das 03 empresas que não definem uma meta de resultados, 33% alegam que a situação da economia varia muito ao longo do ano, por isso não a praticam e 67% dizem não ter elementos ou recursos suficientes para esta definição. Conclui-se que nessas empresas, provavelmente, falta um sistema de informações adequado à realidade da empresa, para dar base às informações, pois hoje em dia, é extremamente importante que uma empresa, seja de qualquer ramo de atividade ou tamanho, tenha uma meta de resultados.

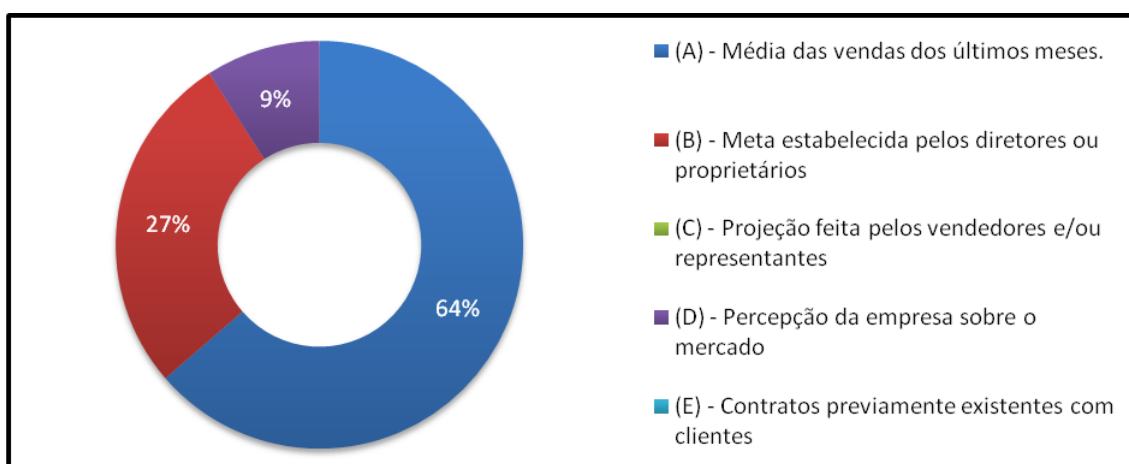


Figura 5 – Cálculo do orçamento de vendas utilizado pela empresa

Fonte: dados obtidos pelo pesquisador em agosto de 2011.

Para executar o cálculo de orçamento de vendas, 64% das empresas se utilizam da média das vendas dos últimos meses. Sendo que 27% das metas é estabelecida pelos diretores ou proprietários. E por fim, 9% das empresas se utilizam da percepção sobre o mercado no período, realizando análises sobre seus concorrentes e também relacionadas aos seus fornecedores.

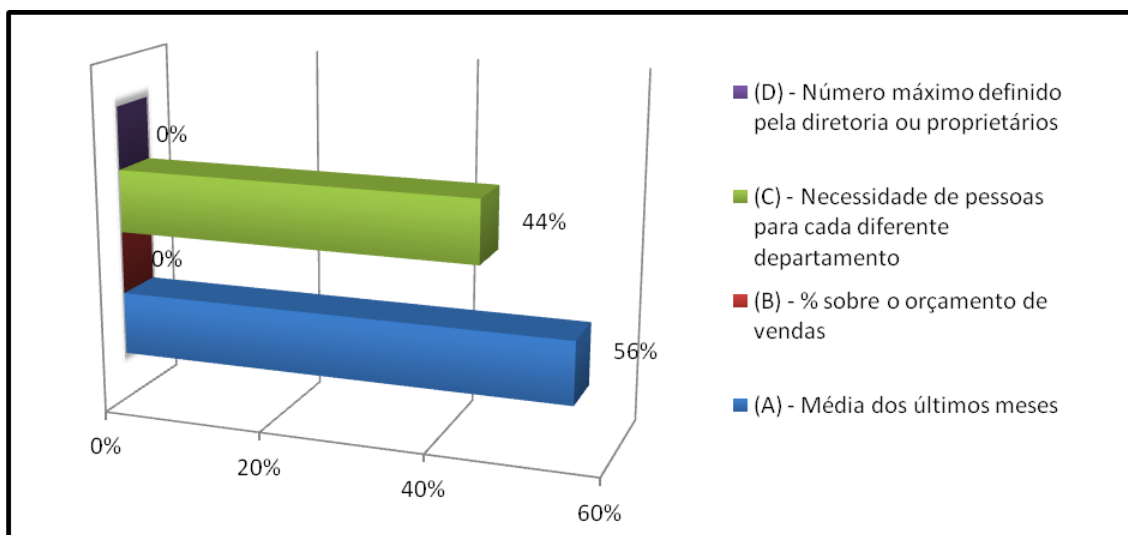


Figura 6 – Para executar o cálculo de orçamento de despesas com pessoal

Fonte: dados obtidos pelo pesquisador em agosto de 2011.

Na figura acima é possível verificar de que forma as empresas fazem esse cálculo, 44% fazem de acordo com a necessidade de pessoas para cada diferente departamento, 56% o número máximo é definido pela diretoria ou proprietários.

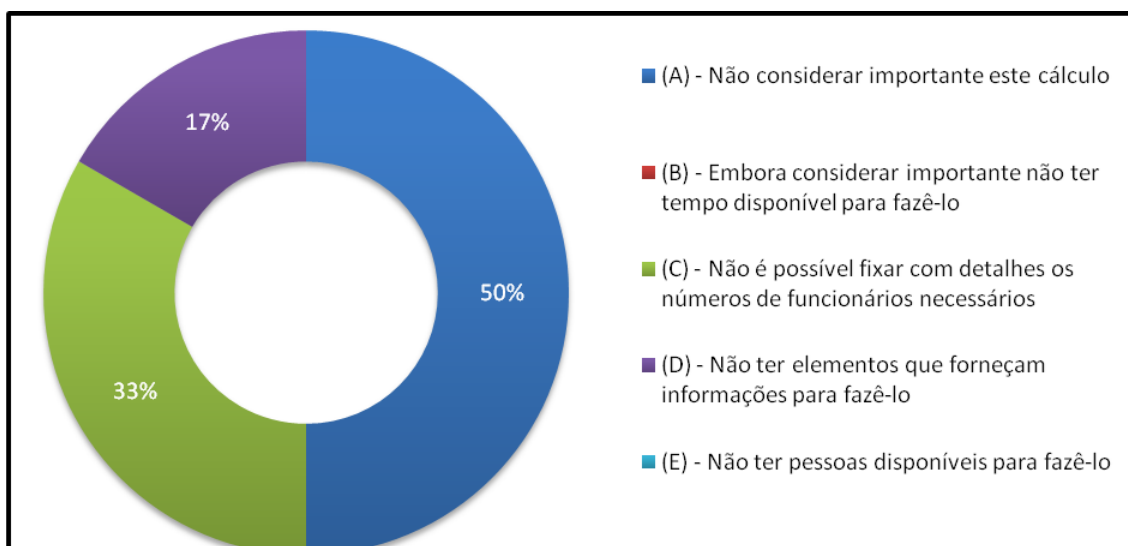


Figura 7 – Não calcula periodicamente o orçamento de pessoal

Fonte: dados obtidos pelo pesquisador em agosto de 2011.

De acordo com a pesquisa, das 06 empresas que não praticam esse cálculo, 50% não o consideram importante; 33% alegam não ser possível fixar com detalhes os números

de funcionários necessários. E 17% não têm elementos que forneçam informações para fazê-lo.

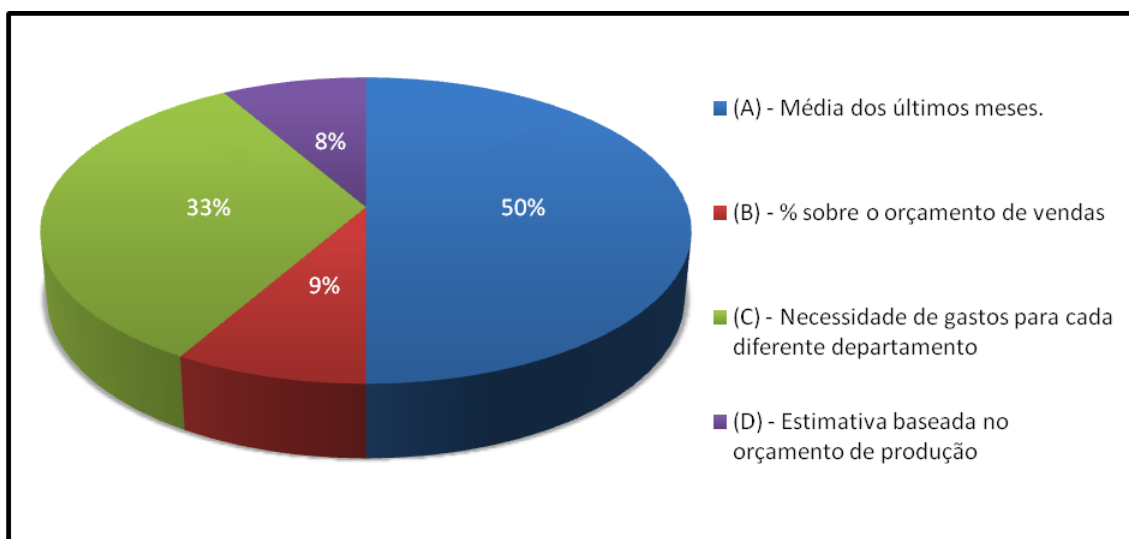


Figura 8 – Para executar este cálculo de orçamento de outras despesas fixas

Fonte: dados obtidos pelo pesquisador em agosto de 2011.

Das empresas que praticam o orçamento de outras despesas fixas, 50% utiliza a média dos últimos meses para elaborar o cálculo, 9% usam uma porcentagem sobre o orçamento de vendas, e 33% é estabelecido de acordo com a necessidade de gastos para cada diferente departamento e com 8% é feito uma estimativa baseada no orçamento de produção.

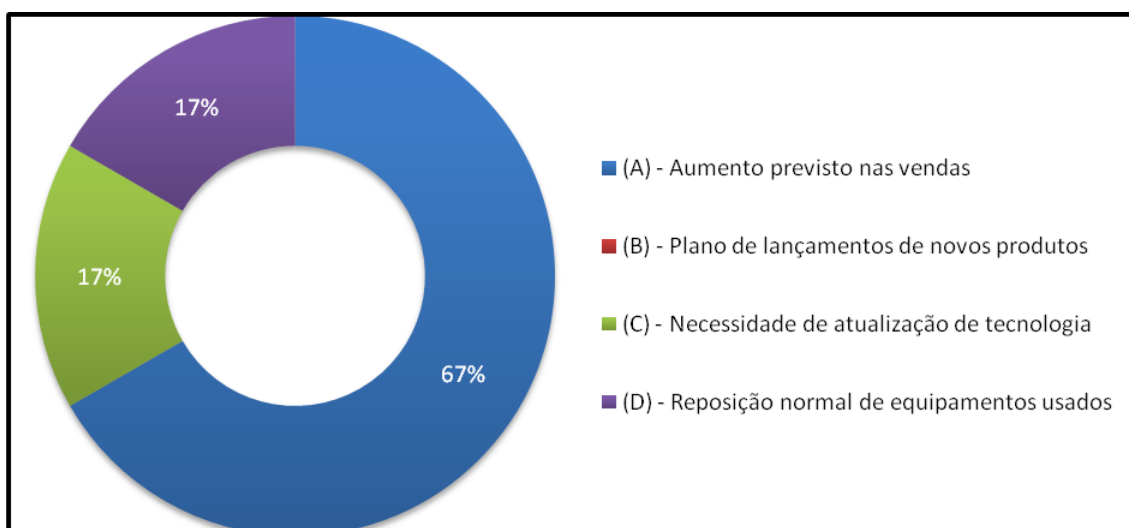


Figura 9 – Para executar este cálculo de orçamento de novos investimentos

Fonte: dados obtidos pelo pesquisador em agosto de 2011.

Das empresas que praticam o orçamento de novos investimentos, 67% fazem o cálculo baseado no aumento previsto de vendas, 17% fazem de acordo com a necessidade de atualização da tecnologia, e os outros 17%, estabelecem de acordo com a reposição normal de equipamentos usados.

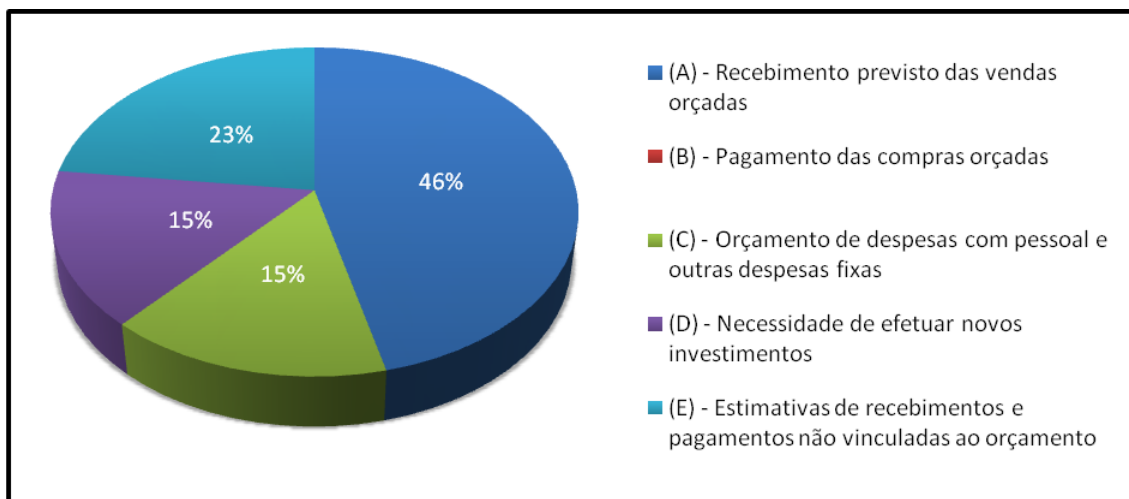


Figura 10 – Para executar este cálculo de orçamento de fluxo de caixa

Fonte: dados obtidos pelo pesquisador em agosto de 2011.

De acordo com a Figura 10, das empresas que praticam o orçamento de fluxo de caixa, 46% estabelecem através do recebimento previsto das vendas orçadas; 15% através do pagamento das compras orçadas; 15% através do orçamento de despesas com pessoal e outras despesas fixas e os 23% restantes, através de estimativas de recebimentos e pagamentos não vinculadas ao orçamento.

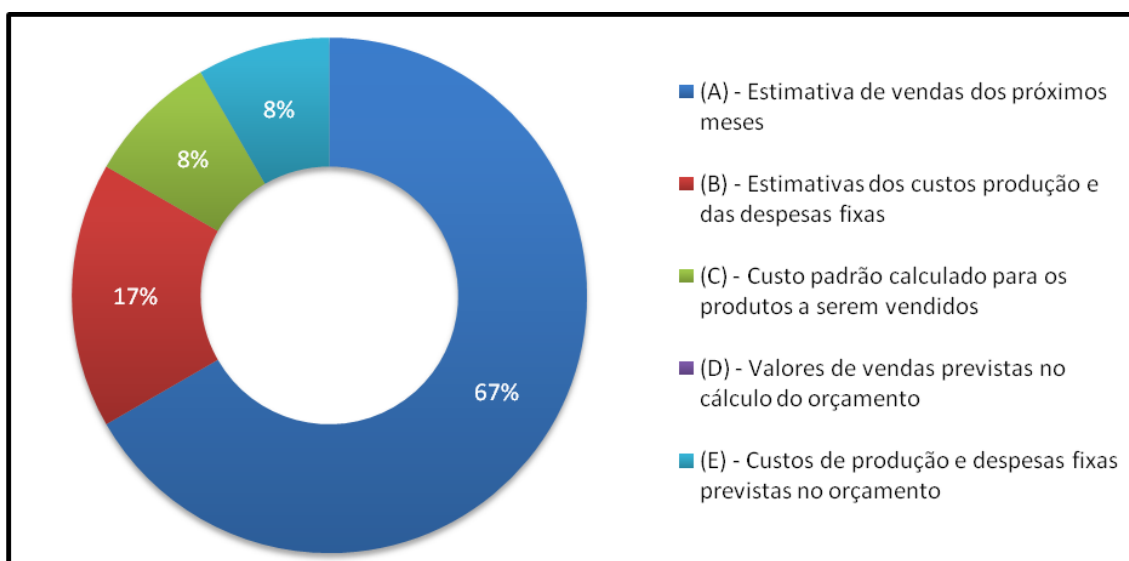


Figura 11 – Para executar este cálculo de orçamento de resultados

Fonte: dados obtidos pelo pesquisador em agosto de 2011.

Na figura acima pode-se ver que das empresas que praticam o orçamento de resultados, 67% o faz de acordo com a estimativa de vendas dos próximos meses; 17% através das estimativas dos custos produção e das despesas fixas; 8% de acordo com o custo padrão calculado para os produtos a ser vendidos e os 08% restantes, é de acordo com os custos de produção e despesas fixas previstas no orçamento.

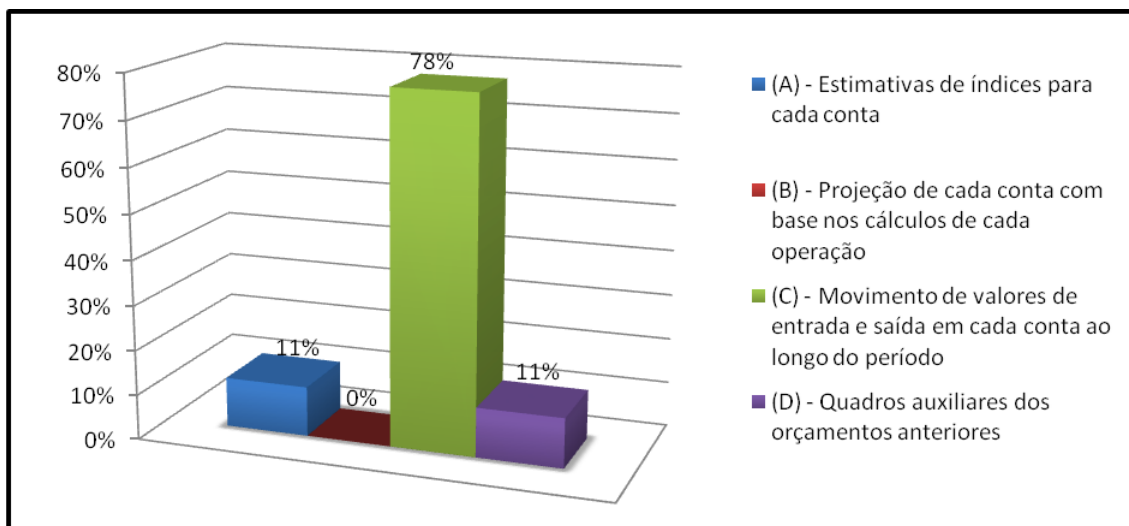


Figura 12 – Para executar este cálculo de projeção do balanço patrimonial

Fonte: dados obtidos pelo pesquisador em agosto de 2011.

Das empresas que praticam esse orçamento, 11% calculam de acordo com estimativas de índices para cada conta, 78% pelo movimento de valores de entrada e saída em cada conta ao longo do período e os 11% restantes, é de acordo com quadros auxiliares dos orçamentos anteriores.

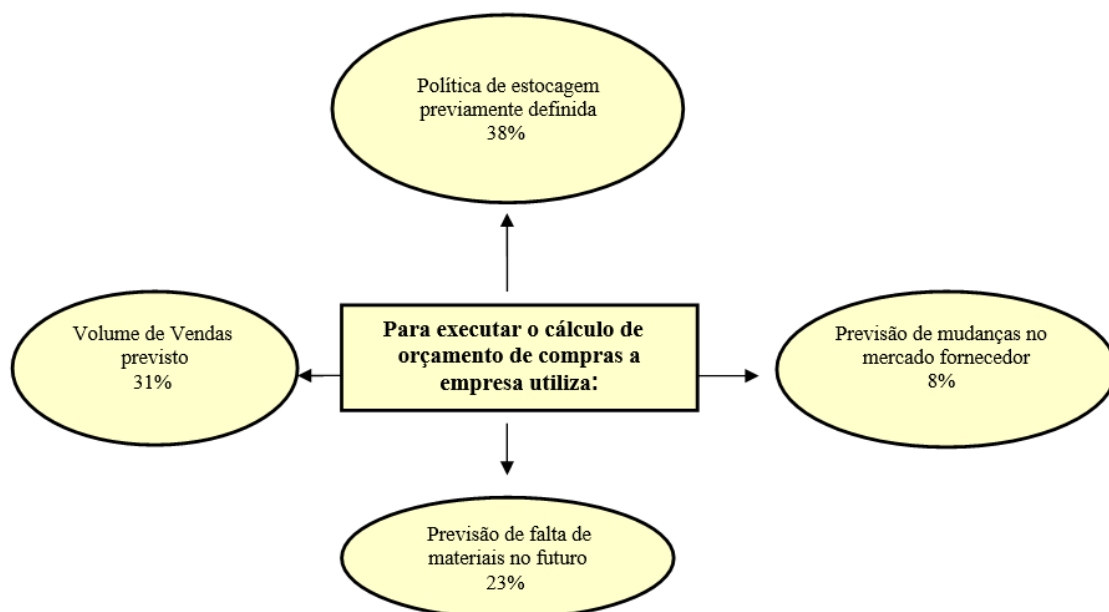


Figura 13 – Cálculo do orçamento de Compras

Fonte: dados obtidos pelo pesquisador em agosto de 2011.

Para executar o orçamento de compras, 31% das empresas calculam através do volume de vendas previstas; 8% fazem pela previsão de mudanças no mercado fornecedor; 23% realizam uma previsão de falta de materiais no futuro e 38% têm uma política de estocagem previamente definida.

CONCLUSÃO

No município de Pinhalzinho existem empresas das mais variadas naturezas. Em meio a essa diversidade de empresas, optou-se como objeto desta pesquisa, alguns supermercados dessa região, como o objetivo de investigar e analisar a importância de adotar o orçamento como ferramenta de gestão.

O orçamento traz à tona a ferramenta de planejar o futuro da empresa em um determinado espaço de tempo. Ocorre que, muitas vezes, as empresas não fazem uma projeção para o futuro, nem de vendas, nem de compras; não conhecem a sua capacidade produtiva, não estabelecem uma previsão de necessidade de investimentos para atender as demandas, e com isso, são tomadas de surpresa, somente quando a situação não tem mais saída. É que tentam buscar alternativas. E é com base na necessidade investigativa de verificar se há ou não a adoção de um planejamento em relação ao orçamento e sua aplicabilidade é que sustentou toda esta pesquisa.

Após o levantamento dos dados, contatou-se que a maioria das empresas, conforme dados expressos nos demonstrativos em forma de gráficos, aplicam alguma forma de orçamento, e aquelas que não praticam, não o fazem por não terem ferramentas que possibilitem essa aplicação, ou não acham importante.

Percebe-se que há falta de informação, pois tomando como base grandes organizações, todas as formas de orçamento que aqui foram apresentadas, são praticadas e têm extrema importância para a formação de um sistema orçamentário global.

Com o questionário, também foi possível caracterizar o perfil das empresas estudadas. A maioria delas são familiares, enquadradas na forma de tributação do simples nacional, têm faturamento baixo, em comparação com os grandes supermercados. Porém, há também grandes supermercados, com profissionais contratados para exercer cargos administrativos, e com faturamento alto.

As análises referentes às empresas que praticam o orçamento pode-se citar que 80% definem uma meta de resultados; 73% fazem o orçamento de vendas; 87% calculam o orçamento de compras; 60% consideram importante a realização do orçamento de despesas com pessoal; 80% reserva-se para um orçamento de despesas fixas; 80% fazem o orçamento para novos investimentos; 87% fazem o orçamento de fluxo de caixa; 80% fazem o orçamento de resultados previstos e por fim 60% fazem a projeção do balanço patrimonial. Esses dados são animadores, considerando que a maioria pratica alguma forma de orçamento.

Pôde-se perceber que são várias as formas de orçamentos, cada tipo com uma finalidade, mas que todos juntos fazem o orçamento global. Nos supermercados associados à ACIP de Pinhalzinho, objeto desta amostra, tinha-se o seguinte problema: analisar qual o tipo de orçamento empresarial utilizados por esses supermercados.

Conforme mencionado anteriormente, de todos os orçamentos propostos no questionário, a maioria das empresas entrevistadas aplicam de alguma forma algum tipo de orçamento, mesmo que de maneiras diferentes e o importante é que não deixam de aplicá-lo e re reconhecer a importância para o controle das práticas gerenciais.

REFERÊNCIAS

- BEUREN, Ilse Maria et al. **Como Elaborar trabalhos Monográficos em Contabilidade**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- CASTANHEIRA, Dariane Reis Fraga. **O uso do Orçamento Empresarial como Ferramenta de apoio a tomada de decisão e ao Controle Gerencial em Indústrias Farmacêuticas de Médio Porte**. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo – USP. 2008. p. 103.
- FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. www.ibge.gov.br. Acesso em: 20 de Julho de 2011.
- KENSKI, Antonio. **Orçamento na empresa**. Rio de Janeiro: CNI, 1976
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de informações gerenciais: estratégias, táticas operacionais**. Edição: 13.ed: São Paulo: Atlas, 2009.
- SANTOS, Celso da Costa; SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle**. São Paulo: Atlas, 1979.
- WELSCH, Glenn A. **Orçamento empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ZDANOWICZ, José Eduardo. **Orçamento operacional: uma abordagem prática**. 2. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1984.