

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS I – CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CCSA  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**O ORÇAMENTO EMPRESARIAL COMO FERRAMENTA DE TOMADA DE  
DECISÃO: UMA INVESTIGAÇÃO NAS EMPRESAS DE FABRICAÇÃO DE  
CALÇADOS DE COURO INSTALADAS NA CIDADE DE CAMPINA GRANDE – PB**

**Charles Diego Maciel Barbosa**

**Campina Grande – PB**

**2016**

**CHARLES DIEGO MACIEL BARBOSA**

**O ORÇAMENTO EMPRESARIAL COMO FERRAMENTA DE TOMADA DE  
DECISÃO: UMA INVESTIGAÇÃO NAS EMPRESAS DE FABRICAÇÃO DE  
CALÇADOS DE COURO INSTALADAS NA CIDADE DE CAMPINA GRANDE – PB**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Departamento de  
Contabilidade da Universidade Estadual  
da Paraíba, como requisito parcial à  
obtenção do título de Bacharel em  
Ciências Contábeis.

**Orientador:** Prof. M.Sc. Allan Carlos  
Alves.

**Campina Grande – PB**

**2016**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

B238o                      Barbosa, Charles Diego Maciel.  
O orçamento empresarial como ferramenta de tomada de  
decisão [manuscrito] : uma investigação nas empresas de  
fabricação de calçados de couro instaladas na cidade de Campina  
Grande - PB / Charles Diego Maciel Barbosa. - 2016.  
24 p.

Digitado.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências  
Contábeis) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências  
Sociais Aplicadas, 2016.  
"Orientação: Prof. Me. Allan Carlos Alves, Departamento de  
Contabilidade".

1. Orçamento. 2. Planejamento. 3. Controle. 4. Gestão.

I. Título.

21. ed. CDD 658.154

CHARLES DIEGO MACIEL BARBOSA

O ORÇAMENTO EMPRESARIAL COMO FERRAMENTA DE TOMADA DE  
DECISÃO: UMA INVESTIGAÇÃO NAS EMPRESAS DE FABRICAÇÃO DE  
CALÇADOS DE COURO INSTALADAS NA CIDADE DE CAMPINA GRANDE – PB

Este Trabalho de Conclusão de Curso – TCC foi julgada adequada para obtenção do título de bacharel em Ciências Contábeis, sendo aprovada em sua forma final.



---

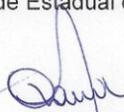
Professor M.Sc. Cláudio de Oliveira Leônico Pinheiro  
Coordenador do Trabalho de Conclusão de Curso

Professores que compuseram a banca:



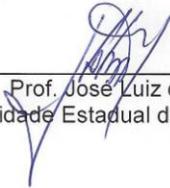
---

Prof. M.Sc. Allan Carlos Alves (Orientador)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



---

Prof. Cláudio de Oliveira Leônico Pinheiro  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



---

Prof. José Luiz de Souza  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Campina Grande – PB, 17 de maio de 2016

## RESUMO

BARBOSA, Charles Diego Maciel. **O ORÇAMENTO EMPRESARIAL COMO FERRAMENTA DE TOMADA DE DECISÃO: UMA INVESTIGAÇÃO NAS EMPRESAS DE FABRICAÇÃO DE CALÇADOS DE COURO INSTALADAS NA CIDADE DE CAMPINA GRANDE – PB.** 2016. 24 f. Trabalho de Conclusão de Curso – Curso de Ciências Contábeis, Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande, 2016.

Em um contexto marcado pela globalização, pela competitividade e pelo mercado cada vez mais dinâmico, as empresas necessitam repensar seus processos de gestão, identificando alternativas que garantam sua sobrevivência perante seus concorrentes, exigindo uma releitura de produto, processos e interação da empresa com o meio em que está instalada. A definição dos objetivos, o processo de planejamento e o orçamento são ferramentas de gestão empresarial que auxiliam as empresas na orientação de busca e alcance de resultados. A cidade de Campina Grande – PB constitui o principal polo de produção de couro e calçado do estado da Paraíba, reunindo 52% das empresas fabricantes de couro e calçado do estado. Nesse sentido, o presente trabalho tem por objetivo, verificar como as empresas fabricantes de calçados de couro instaladas na cidade de Campina Grande – PB utilizam o orçamento no processo de tomada de decisão. Para tanto, foi realizada uma pesquisa exploratória, bibliográfica, de levantamento e de abordagem qualitativa. Participaram da pesquisa cinco empresas fabricantes de calçados de couro. A pesquisa identificou, dentre outros resultados, que o orçamento é utilizado por essas empresas como uma ferramenta gerencial para o planejamento e controle empresarial.

**Palavras-Chave:** Orçamento. Planejamento. Controle.

## 1 INTRODUÇÃO

No contexto atual, as empresas tem buscado cada vez mais a excelência em seus processos, sejam eles produtivos e/ou administrativos. Nesse cenário de acirrada competitividade e de um mercado cada vez mais dinâmico, as empresas devem buscar alternativas para garantir sua manutenção frente aos seus concorrentes. Esse processo agrega uma releitura de seu produto, processo e interação com o meio.

Ainda nessa realidade, por seu turno, as empresas de pequeno e médio porte tem demonstrado desempenho de destaque no desenvolvimento econômico do país. A importância desse grupo de empresas para o país pode ser evidenciado sob a análise de várias vertentes, dentre elas a geração de empregos (FIEPB, 2015).

O Arranjo Produtivo Local de couro e calçados de Campina Grande – PB vem apresentando um crescimento gradual ao longo dos anos, e constitui-se o principal polo de produção de couro e calçado do estado da Paraíba (FIEPB, 2015).

A temática do polo calçadista de Campina Grande tem sido alvo de alguns trabalhos disponíveis na literatura acadêmica, como se verifica nos trabalhos de Andrade e Cândido (2013), que estudaram a contribuição do capital social no APL de Campina Grande; Santos, Victor e Silva (2010), que estudaram o planejamento e controle de produção; Chagas (2011), que estudou o uso do orçamento nesse ramo empresarial.

Todos os trabalhos citados trouxeram contribuições no sentido de buscar compreender a atuação dessas empresas e a maneira como elas interagem no próprio contexto interno e externo. Porém, nenhum desses trabalhos estudou especificamente as empresas de fabricação do couro a fim de compreender os pormenores dessas relações a partir de uma análise mais micro.

Nesse sentido, surge a seguinte problemática de pesquisa que norteou o presente trabalho: **Como as empresas de fabricação de calçados de couro instaladas na cidade de Campina Grande – PB utilizam o orçamento no processo de decisão empresarial?**

A presente pesquisa, em virtude da problemática proposta, apresenta como objetivo geral identificar se as empresas de fabricação do couro do polo calçadista utilizam o orçamento no processo de tomada de decisão e, por seu turno, verificar se ele é considerado uma ferramenta gerencial de apoio à controladoria e tomada de decisões.

A pesquisa também apresenta os seguintes objetivos específicos: i) fazer uma revisão literária acerca da temática de orçamento empresarial e ferramentas de apoio à gestão; ii) caracterizar as empresas estudadas, bem como sua estrutura e modelo de gestão; iii) buscar identificar causas de uso ou não uso do processo orçamentário por parte das empresas estudadas.

A cidade de Campina Grande possui 201 empresas formalizadas de couro e calçado no geral. O estado da Paraíba possui mais especificamente 63 empresas de fabricação de calçados de couro, que empregam 721 trabalhadores. Do quantitativo dessas empresas, a cidade de Campina Grande possui 33 empresas, empregando 441 trabalhadores. Pelo exposto, a cidade de Campina Grande possui sozinha 52%

das empresas de fabricação de calçados de couro e 61% dos trabalhadores do segmento (FIEPB, 2015).

O presente estudo justifica-se pela relevância das empresas de fabricação de calçados de couro da cidade de Campina Grande, no sentido de oferecer às empresas estudadas uma análise de como elas utilizam o orçamento como ferramenta de gestão. Os resultados constituir-se-ão de uma base para avaliação de seus processos administrativos, ratificando-os quando os resultados forem positivos e retificando-os quando os resultados não forem satisfatórios.

O presente trabalho está estruturado em seções, quais sejam: Introdução, Referencial teórico, Metodologia, Análise de Dados, Considerações finais e Referências.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

Nesta seção, será apresentado o referencial teórico da pesquisa, fruto de pesquisa bibliográfica pertinente ao tema em questão, disponível em livros, artigos científicos em periódicos da área contábil, anais de eventos e dissertações de pós-graduação, dentre outros.

### **2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

A definição dos objetivos organizacionais de uma empresa ou grupo empresarial é competência de sua administração. Ou seja, é dela a incumbência de traçar os objetivos e também de idealizar ferramentas que venham fazer cumprir esses objetivos (OLIVEIRA; PERES; SILVA, 2002).

A controladoria tem por função básica a comparabilidade dos resultados efetivamente alcançados com aqueles projetados anteriormente. Porém, para que se projete o alcance de resultados, é necessário o pleno conhecimento de como essa projeção deverá ser realizada para que não seja tomada de subjetivos. É nesse contexto que entra em cena a importância do planejamento estratégico.

Segundo Padoveze (2009), o planejamento estratégico é a fase inicial do processo gerencial, momento inicial em que há a definição das políticas, diretrizes e objetivos de uma empresa por determinado período de tempo.

Lunkes (2009) leciona que o planejamento estratégico define-se por um longo período de tempo, e deve abranger pelo menos três pontos principais, quais sejam: i) para onde a organização quer ir; ii) avaliação do ambiente operacional da empresa; iii) desenvolvimento de estratégias para alcance dos objetivos.

Semelhantemente, segundo o posicionamento adotado por Oliveira, Perez Jr. e Silva (2002, p. 39),

Pode-se conceituar o planejamento estratégico como o conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e planos para atingir os objetivos, coordenado de forma a definir em que atividade se encontra a empresa, que tipo de empresa ela é ou deseja ser.

De acordo com a conceituação dos autores supracitados, pode-se entender o planejamento estratégico emerge como uma ferramenta de direcionamento da organização que norteia a expectativa da empresa, onde ela quer chegar (visão) e indica maneiras, estratégias de fazer cumprir esse objetivo (missão).

Para tanto, para que se faça possível a execução de um planejamento, é necessário o conhecimento de seus instrumentos/ ferramentas. Um dos instrumentos do planejamento estratégico é o orçamento empresarial, que será tratado no item seguinte.

## 2.2 ORÇAMENTO EMPRESARIAL

De acordo com a definição do dicionário Aurélio, a palavra instrumento pode ser definida, dentre outras possibilidades, como “meio com que se consegue alguma coisa”, ou seja, uma ferramenta para cumprimento de um objetivo.

Partindo do pressuposto que um dos objetivos das empresas é o lucro, pode-se inferir que o orçamento empresarial é um instrumento de planejamento estratégico que visa atingir os objetivos da empresa (FRAGOSO, 2011).

Carneiro e Matias (2011, p. 1) afirmam que concernente à visão da ciência da Administração, falar sobre orçamento equivale ao cálculo de receitas e gastos da entidade. Dessa forma, falar que uma empresa está elaborando o seu orçamento assemelha-se à projeção de suas receitas e gastos.

Lunkes (2009), por sua vez, conceitua o orçamento como o planejamento de processos operacionais para um determinado período. Para esse autor, seria uma

representação dos objetivos econômico-financeiros almejados pela empresa formalizados em receitas e gastos.

Pelo exposto, segundo a conceituação dos autores, entende-se por orçamento empresarial uma ferramenta de planejamento tridimensional capaz de congrega a projeção das receitas, a projeção dos gastos e a projeção dos lucros, constituindo-se importante ferramenta gerencial, tanto no momento em que se elabora o planejamento, quanto no momento pós, em que se avalia se o orçamento de fato tem sido cumprido.

Chagas (2011) afirma que o orçamento, por estar diretamente ligado ao processo de planejamento, controle e execução de metas, necessita de um conjunto de físicos, financeiros e/ ou humanos. Nesse sentido, o orçamento torna-se múltiplo em suas classificações. A seguir serão detalhadas as mais usuais.

### 2.2.1 Orçamento de Vendas

O orçamento empresarial deve ser elaborado inicialmente pelo orçamento de vendas. Carneiro e Matias (2011, p. 15) afirmam que “no processo de elaboração de um orçamento, a primeira etapa a ser desenvolvida é a projeção das receitas operacionais”.

Nesse sentido, vale destacar que apenas as receitas operacionais, ou seja, aquelas que decorrem da atividade operacional da empresa (em se tratando de empresas comerciais, as atividades de vendas, por exemplo) deverão estar previstas no orçamento. As receitas não operacionais poderão até ocorrer, mas não terão como ser previstas.

A receita operacional é o próprio faturamento, ou seja, o produto da quantidade de produtos vendidos e do seu preço de venda.

### 2.1.2 Planejamento de Produção

A segunda etapa do processo de elaboração do orçamento consiste no planejamento da produção. O planejamento de produção envolve três etapas: i) o plano de produção propriamente dito; ii) o planejamento dos custos; iii) o planejamento das despesas.

O desafio da elaboração do planejamento de produção requer a integração, por vezes problemática das seguintes condicionantes: i) sincronia com o orçamento de vendas; ii) diminuição dos custos de produção; iii) minimização dos custos de estoques (CARNEIRO; MATIAS, 2011).

### 2.1.3 Orçamento de Caixa

No sentido vulgar, caixa faz referência aos numerários existentes em poder físico da entidade. Porém, é necessário explicar que para o sentido de orçamento, caixa engloba os caixas e os equivalentes de caixa, tais como os saldos das contas bancárias.

É importante notar que os demais orçamentos tratados aqui foram feitos baseando-se no regime de competência observado pela contabilidade.

No orçamento de caixa deve-se atentar, logicamente, pelo regime de caixa, uma vez que serão projetados os numerários que efetivamente entrarão no caixa da empresa (CARNEIRO; MATIAS, 2011).

Nesse sentido, tem-se o orçamento de caixa como uma ferramenta imprescindível para a gestão dos recursos financeiros, uma vez que através dele é possível analisar o excesso e o déficit do caixa da empresa.

## 2.3 PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

A globalização e a conseqüente inserção das empresas em um mercado cada vez mais dinâmico e competitivo exige das empresas uma adaptação rápida às exigências desse mercado para sobreviverem em meio a esse contexto. Sendo assim, as empresas são levadas a tomar decisões que auxiliem no alcance dos objetivos traçados em seu planejamento empresarial.

O processo de tomada de decisão sofre influência da controladoria por meio dos instrumentos de planejamento e controle. É dever desses instrumentos estruturar um sistema de informações que assessore e embase o processo de tomada de decisão.

O processo de tomada de decisão consome grande parte do tempo dos executivos de uma empresa, pois não deve-se apenas ao simples fato de escolha de alternativas, mas envolve todo um processo. Segundo Simon (1972), a tomada de

decisão envolve a descoberta de quando a decisão deve ser tomada, quais os possíveis cursos de ação e a escolha propriamente dita entre eles.

O processo de tomada de decisão, conforme leciona Figueiredo e Caggiano (2004, p. 43), é ainda mais segregado, passando pelas etapas principais de planejamento, organização, controle, comunicação e motivação.

Pelo exposto acerca do entendimento dos autores supracitados, percebe-se que a tomada de decisão não é um processo simplificado, ou seja, ele é dinâmico e estruturado em etapas, que sempre iniciam pelo planejamento. Dessa forma, é necessário que a empresa mantenha um sistema de planejamento (no qual o orçamento é imprescindível) que componha o sistema de informações gerenciais da empresa.

### **3 METODOLOGIA**

Nesta seção são descritos os procedimentos metodológicos para execução dessa pesquisa.

#### **3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA**

A pesquisa exploratória busca o aprofundamento do conhecimento da temática estudada, possibilitando o esclarecimento e construção importantes para a condução da pesquisa (BEUREN, 2006, p. 80). Nesse sentido, concordando com a conceituação da autora, pode-se dizer que a presente pesquisa é exploratória quantos aos seus objetivos, uma vez que ela objetiva identificar o processo orçamentário das empresas de fabricação de calçados de couro da cidade de Campina Grande.

Os procedimentos de pesquisa científica referem-se a maneira de obtenção dos dados. Conforme leciona Silva (2003, p. 60), a pesquisa bibliográfica é aquela que “explica e discute um tema ou problema com base em referências teóricas já publicadas em livros, revistas, periódicos, artigos científicos, etc”. Para concepção do referencial teórico desse trabalho, foram consultados artigos publicados em revistas científicas, anais de congressos acadêmicos, dissertações de mestrado, livros publicados relacionados a área, dentre outros. Por esse motivo, a pesquisa caracteriza-se como bibliográfica.

Gil (1999, apud BEUREN, 2006) leciona que as pesquisas de levantamento (ou *survey*) caracterizam-se pela interrogação direta, pela obtenção de informações a um grupo significativo de pessoas com respeito a temática investigada para, mediante análise quantitativa, poder levantar conclusões acerca da coleta dos dados. Sendo assim, pode-se dizer que quanto aos procedimentos, a presente pesquisa classifica-se como bibliográfica e de levantamento.

Quanto a abordagem do problema, Richardson (1999, p. 80) afirma que as pesquisas qualitativas tem a capacidade de descrever a complexidade de determinada problemática, além de promover uma análise de interação de determinadas variáveis, além de possibilitar a compreensão da dinâmica de determinados grupos sociais. Desse modo, a pesquisa apresenta uma abordagem qualitativa, uma vez que investiga a maneira de como as empresas fabricantes de calçado de couro instaladas no polo campinense utilizam o orçamento empresarial no seu processo de gestão.

### 3.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Para realização dessa pesquisa, foi elaborado um questionário com 22 questões com o intuito de coletar informações a respeito do perfil da empresa, da gestão de informação contábil-gerencial e do processo orçamentário dentro da organização. Do total dessas questões, 17 tiveram seus resultados obtidos mediante tabelas e quadros e 5 tiveram seus resultados expostos descritivamente no texto da análise de resultados.

A escolha das empresas participantes da pesquisa se deu através de amostragem não probabilística por acessibilidade. Para aplicação do questionário, as empresas foram contatadas previamente para saber quanto ao interesse de participação. As empresas que atenderam de maneira positiva agendaram entrevistas, onde os questionários foram aplicados aos seus gestores.

Conforme citado anteriormente, a cidade de Campina Grande possui 33 empresas de fabricação de calçados de couro, o que representa 52% das empresas desse segmento instaladas no estado. Cinco empresas concordaram em participar da pesquisa, sendo identificadas nesse trabalho por “Empresa 1”, “Empresa 2”, “Empresa 3”, “Empresa 4” e “Empresa 5”. Os questionários foram aplicados

mediante entrevista pessoal com os gestores ou sócios-administradores, conforme o caso, na sede das empresas, no período de 04 a 30 de março de 2016.

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A presente seção apresenta os resultados obtidos através dos questionários aplicados aos gestores das empresas pesquisadas.

De início, buscou-se identificar o perfil dos gestores dessas empresas. Os administradores das empresas estudados foram questionados quanto à sua relação com a organização que dirigem. A Tabela 1 apresenta os resultados obtidos:

Tabela 1 – Relação do administrador com a organização

<b>Relação Jurídica</b>	<b>Qtd. de Empresas</b>	<b>%</b>
Proprietário	2	40
Profissional contratado/ gerente	3	60
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Pelo exposto na Tabela 1, percebe-se que 60% dos administradores são gerentes contratados pelos sócios/proprietários da empresa, enquanto 40% configuram-se como sócio-administrador.

Buscou-se também questionar a respeito do grau de instrução dos gestores dessas organizações. A Tabela 2 traz as informações coletadas:

Tabela 2 – Grau de instrução do administrador

<b>Grau de Instrução</b>	<b>Qtd. de Empresas</b>	<b>%</b>
Ensino médio completo	2	40
Ensino superior completo	3	60
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Observa-se que 60% dos entrevistados possuem formação superior, enquanto que 40% dos gestores possuem formação de ensino médio completo. Os números coincidem com a Tabela anterior, que demonstra a relação do administrador com a organização. A pesquisa identificou também que, das empresas estudadas, os gestores que possuem formação superior são aqueles que são

contratados, enquanto que os sócio-administradores possuem apenas formação de nível médio, daí a coincidência de números.

A respeito da graduação dos administradores, a pesquisa também investigou quais suas áreas de formação. A Tabela 3 apresenta essa distribuição.

Tabela 3 – Formação acadêmica dos administradores

<b>Formação Acadêmica</b>	<b>Qtd. de Empresas</b>	<b>%</b>
Administração	2	67
Contabilidade	1	33
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Quanto ao tempo de atuação no mercado de trabalho na condição de administrador, a Tabela 4 consolida os resultados encontrados:

Tabela 4 – Tempo de trabalho dos administradores

<b>Tempo de Atuação</b>	<b>Qtd. de Empresas</b>	<b>%</b>
Até 1 ano	1	20
1 a 4 anos	2	40
5 a 9 anos	2	40
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Conforme observa-se na Tabela 4, dentre os administradores entrevistados, apenas 20% estão atuando na função de administrador a menos de um ano, enquanto que 40% estão atuando na função de administrador entre 1 e 4 anos e outros 40% estão atuando entre 5 e 9 anos. A faixa de tempo de trabalho encontrada nas empresas estudadas variava no espaço de 1 a 9 anos, apenas.

As empresas estudadas são caracterizadas como pequenas e médias empresas, porém com níveis de faturamentos distintos entre elas. O Quadro 1 apresenta os faturamentos anuais referentes ao exercício 2015 dessas empresas:

Quadro 1 – Nível de faturamento

<b>Empresas</b>	<b>Faturamento 2015 (R\$)</b>
Empresa 1	318.000,00
Empresa 2	360.000,00
Empresa 3	529.552,00
Empresa 4	936.000,00
Empresa 5	1.584.000,00

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Quanto à interação comercial das empresas com os demais estados brasileiros, a Tabela 5 expõe quantas empresas e para quais estados comercializam:

Tabela 5 – Quantitativo de empresas que vendem por Estado

<b>ESTADOS</b>	<b>Qtd. de Empresas</b>	<b>%</b>
BA	1	12
CE	2	22
PE	4	44
RN	2	22
Total	9	100

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

De acordo com os dados expostos na Tabela 5, apenas 1 empresa vende para o estado da Bahia, 2 empresas vendem para o estado do Ceará, 4 empresas vendem para o estado do Pernambuco e 2 empresas vendem para o estado do Rio Grande do Norte. Nenhuma das empresas exporta seus produtos.

As próximas tabelas apresentarão informações a respeito do tratamento das informações contábil-gerencial das empresas estudadas.

Foi indagado se a empresa possuía algum setor responsável pela produção dessas informações contábil-gerenciais. A Tabela 6 apresenta essas informações:

Tabela 6 – Produção de informação contábil-gerencial

<b>Produção de informação contábil-gerencial</b>	<b>Qtd. de Empresas</b>	<b>%</b>
Sim	3	60
Não	2	40
Total	5	100

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Pelo exposto, 60% das empresas produzem informações contábil-gerenciais a partir de um setor específico, enquanto 40% não implantaram um setor responsável por essa geração de informação. Uma das empresas justificou a não necessidade dessas informações gerenciais por tratar-se de empresa familiar. Das três empresas que geram essas informações, uma apontou que a contabilidade é o setor responsável, outra apontou o próprio setor administrativo como responsável por essas informações e a outra empresa não respondeu.

A respeito da implantação/uso de algum software para geração e tratamento das informações contábil-gerenciais, as empresas responderam da forma demonstrada na Tabela 7

Tabela 7 – Software

<b>Utilização de software</b>	<b>Qtd. de Empresas</b>	<b>%</b>
Sim	3	60
Não	2	40
Total	5	100

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Das empresas que fazem uso, duas indicaram o software Softcom como ferramenta utilizada no processamento dos dados. A outra empresa não respondeu.

A respeito da contabilidade da empresa, foi questionado se esta é realizada internamente pela própria empresa ou por empresa terceirizada de prestação de serviços contábeis. A Tabela 8 expressa a realidade encontrada:

Tabela 8 – Tipo de contabilidade das empresas

<b>Tipo de Contabilidade</b>	<b>Qtd. de Empresas</b>	<b>%</b>
Setor contábil próprio	1	20
Empresa de contabilidade terceirizada	4	80
Total	5	100

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Consoante os resultados encontrados, a grande maioria das empresas estudadas, 80% delas, contam com a assistência de serviços contábeis de empresas terceirizadas para cumprimento de suas obrigações contábeis e acessórias. Apenas 20% das empresas mantem um setor contábil próprio operando dentro da empresa.

Foi questionado também a respeito da existência de um setor para tratamento das informações de custos dessas empresas. Os resultados encontram-se na Tabela 9:

Tabela 9 – Existência de um setor para gerenciamento de custos

<b>Implantação de setor</b>	<b>Qtd. de Empresas</b>	<b>%</b>
Setor implantado	3	60
Não há setor implantado	2	40
Total	5	100

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Conforme observado, 60% das empresas possui um setor implantado para gerenciamento das informações de custos das empresas, enquanto 40% das empresas não possuem esse setor, e possivelmente não utilizam desse tipo de informação no seu processo de gestão.

A respeito ainda da utilização da informação contábil nesse processo de gestão empresarial, as empresas em sua totalidade apontaram os seguintes demonstrativos como auxílio no processo de tomada de decisão e controle: Demonstração do Resultado do Exercício. Balanço Patrimonial e Fluxo de Caixa.

Questionou-se se essas informações geradas pela contabilidade auxiliam a administração nesse processo de tomada de decisão e controle. As respostas foram conforme a Tabela 10:

Tabela 10 – Utilização da contabilidade no processo de gestão

<b>Contabilidade como ferramenta de gestão</b>	<b>Qtd. de Empresas</b>	<b>%</b>
Utilizam como ferramenta gerencial	4	80
Não utilizam	1	20
Total	5	100

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Conforme observado na Tabela 10, 80% dos administradores concordam que as informações contábeis são ferramentas que auxiliam o processo gerencial, e apenas 20% dos administradores discordam dessa informação. A única empresa que discordou, informou que a contabilidade é utilizada nessa empresa apenas para fins fiscais e tributários.

Quanto a elaboração de um orçamento empresarial, a Tabela 11 expõe os resultados obtidos:

Tabela 11 – Elaboração do orçamento empresarial

<b>Elaboração do orçamento</b>	<b>Qtd. de Empresas</b>	<b>%</b>
Sim	4	80
Não	1	20
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

De acordo com a Tabela 11, a grande maioria, representada por 80% das empresas estudadas, elaboram o orçamento, enquanto que apenas 20% não o fazem.

A respeito da periodicidade de vigência do orçamento realizado, as empresas se disporem conforme a Tabela 12:

Tabela 12 – Periodicidade do orçamento

<b>Periodicidade do orçamento</b>	<b>Qtd. de Empresas</b>	<b>%</b>
Curto e longo prazo	1	20
Curto prazo	3	60
Não elabora orçamento	1	20
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Observa-se que 60% das empresas utilizam o orçamento para curto prazo, 20% das empresas elaboram o orçamento que abrange o curto e o longo prazo enquanto 20% se abstem da elaboração do orçamento.

A respeito ainda das características desse orçamento, apenas uma empresa o segrega em necessidades por setor. As demais empresas fazem um orçamento geral, sem distinção de setores.

A totalidade das empresas estudadas realizam o orçamento das despesas com pessoal, constando admissões, demissões, aumento de salários e benefícios, dentre outros.

A totalidade das empresas também utilizam uma projeção de vendas no seu orçamento elaborado.

Quanto ao controle do orçamento realizado, visando acompanhamento das metas estabelecidas, as empresas responderam que o fazem conforme o cronograma e flexivelmente, sempre observando as mudanças da economia e do mercado.

A periodicidade desse acompanhamento se dá conforme indicado na Tabela 13:

Tabela 13 – Periodicidade do acompanhamento

<b>Periodicidade do orçamento</b>	<b>Qtd. de Empresas</b>	<b>%</b>
Trimestral	1	20
Anual	3	60
Não responderam	1	20
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Conforme dados da Tabela 13, 60% das empresas que elaboram o orçamento realizam o controle anualmente do cumprimento das metas estabelecidas no orçamento, enquanto que 20% o faz trimestralmente. 25% não respondeu a periodicidade do acompanhamento das metas.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

De acordo com os resultados expostos, pode-se perceber dentre as empresas estudadas, encontra-se um perfil jovem nos gestores dessas empresas, no sentido de anos de atuação profissional, uma vez que todos possuem menos de dez anos de atuação no mercado, sendo a maioria desses com formação de nível superior.

Esse perfil jovem talvez seja responsável por atentar para aspectos, ainda que por enquanto teóricos, da importância da informação contábil-gerencial para o processo de gestão dessas empresas.

Ainda encontram-se perfis conservadores, que fazem uso da informação contábil-gerencial apenas para fins fiscais e tributários. Pelo perfil, identificou-se que essas são empresas familiares que não possuem gerentes contratados na sua

gestão. Também se percebeu a ausência de uma formação de nível superior nesse sentido.

Também se chamou atenção ao fato da importância para as empresas de prestação de serviços contábeis nesse contexto das pequenas e médias empresas, tendo em vista que esse modelo de empresa é preferível em relação a manutenção de um setor próprio de contabilidade dentro da empresa.

Quanto a elaboração do orçamento empresarial, percebeu-se de maneira geral, que ele é sim elaborado, ainda que não segregado por setores, como idealmente seria, porém é entendido pela gestão como ferramenta importante no processo gerencial. O controle das metas estabelecidas no orçamento também é acompanhado pelo menos anualmente, o que indica que o processo orçamentário nessa empresa não representa apenas um processo burocrático-administrativo, mas sim uma busca de um modelo gerencial para auxílio no processo de tomada de decisão e gestão empresarial.

Dessa forma, a problemática inicial desse trabalho, qual seja: **Como as empresas de fabricação de calçados de couro instaladas na cidade de Campina Grande – PB utilizam o orçamento no processo de decisão empresarial?** foi respondida, uma vez que se identificou que a maioria das empresas pesquisadas elaboram o seu orçamento empresarial pelo menos para o curto prazo e o acompanham anualmente, trazendo um resultado nem tão esperado.

Algumas limitações foram encontradas nesse trabalho de pesquisa, como a dificuldade de acesso a algumas empresas, uma vez que esta se utilizou de informações gerenciais que são sigilosas para algumas organizações.

Como sugestão para novas pesquisas, recomenda-se estudos que possam traçar um perfil dos gestores dessas empresas e suas práticas de gestão, um aumento na amostra dessa pesquisa para que se possa entender melhor o processo orçamentário como ferramenta de gestão das empresas fabricantes de calçados de couro de Campina Grande e do estado da Paraíba.

## **ABSTRACT**

**BARBOSA, Charles Diego Maciel. O ORÇAMENTO EMPRESARIAL COMO FERRAMENTA DE TOMADA DE DECISÃO: UMA INVESTIGAÇÃO DO USO DO ORÇAMENTO NAS EMPRESAS DE FABRICAÇÃO DE CALÇADOS DE COURO INSTALADAS NA CIDADE DE CAMPINA GRANDE – PB. 2016. 24 f. Trabalho de Conclusão de Curso – Curso de Ciências Contábeis, Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande, 2016.**

### **THE CORPORATE BUDGET AS A TOOL FOR DECISION-MAKING: AN INVESTIGATION IN ENTERPRISES OF LEATHER SHOES MANUFACTURING INSTALLED IN THE CITY OF CAMPINA GRANDE-PB**

In a context marked by globalization, competitiveness and the increasingly dynamic market, companies need to rethink their management processes, identifying alternatives to ensure their survival in the face of its competitors, requiring a rereading of product, processes and the company's interaction with the environment in which it is installed. The definition of goals, the planning process and the budget are business management tools that help businesses search orientation and scope of results. The city of Campina Grande-PB is the main polo leather and footwear production in the State of Paraíba, bringing together 52% of the companies manufacturers of leather and footwear of the State. In this sense, the present work objective check on the leather shoes manufacturing companies installed in the city of Campina Grande-PB, use the budget in the decision-making process. It was carried out an exploratory research, literature, and a qualitative approach. Five companies participated in the research of leather shoes. The survey identified, among other results, that the budget is used for companies as a management tool for planning and business control.

**Keywords:** Budget. Planning. Control.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, E. O.; CÂNDIDO, G. A. Capital Social no contexto de APL e sua contribuição para o desenvolvimento local: um estudo de caso no setor coureiro-calçadista de Campina Grande – PB. **Qu@litas Revista Eletrônica**, v 14, n. 2, 2013.

BEUREN, I. M. (org). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: Teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2006.

CARNEIRO, M.; MATIAS, A. B. **Orçamento empresarial: teoria, prática e novas técnicas**. São Paulo: Atlas, 2011.

CASTANHEIRA, D. R. F. **O uso do orçamento empresarial como ferramenta de apoio à tomada de decisão e ao controle gerencial em indústrias farmacêuticas e ao controle gerencial em indústrias de médio porte**. 2008. 111 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de São Paulo. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

CHAGAS, M. J. R. **Orçamento empresarial como ferramenta de apoio à gestão: um estudo empírico nas indústrias de calçados na cidade de Campina Grande – PB**. 2011. 103 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa Multiinstitucional e Interregional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da UnB, UFPB, UFRN. Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa. 2011.

FIEPB. **Cadastro Industrial Paraíba**. FIEPB: Campina Grande, 2015.

FRAGOSO, Sérgio. Qual é o principal objetivo de uma empresa? Disponível em: <http://administracaoesuccesso.com/2011/02/02/qual-e-o-principal-objetivo-de-uma-empresa/>>. Acesso em 01 mar 2016.

FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. C. **Controladoria: teoria e prática**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LUNKES, J. R. **Manual do orçamento**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JR, J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura e aplicação**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, J. G.; VICTOR, D. L.; SILVA, S. S. F. Planejamento e controle de produção: um estudo de caso em uma indústria de calçados de Campina Grande – PB. **Anais...** Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 30, São Carlos – SP: 12 a 14 out. 2010

SILVA, A. C. R. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade**: orientações de estudo, projetos, artigos, relatórios, monografias, dissertações, teses. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

SIMON, H. A. **A capacidade de decisão e liderança**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1972.

**APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO**  
**PESQUISA SOBRE ORÇAMENTO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DAS**  
**EMPRESAS DO PÓLO CALÇADISTA DE CAMPINA GRANDE – PB**  
**Adaptado de Castanheira (2008)**

**1. PERFIL DA EMPRESA**

1.1. Relação do administrador com a organização

- 1  Proprietário/ sócio  
 2  Profissional contratado

1.2. Grau de instrução do administrador

- 1  Ensino médio completo  
 2  Ensino Superior incompleto ou cursando  
 3  Ensino Superior completo  
 4  Pós-graduação incompleta  
 5  Pós-graduado

1.3. Quanto tempo na função de administrador

- 1  1 a 4 anos  
 2  5 a 9 anos  
 3  10 anos ou mais

1.4. Estrutura legal da empresa

- 1  Empresário individual  
 2  Eireli  
 3  LTDA  
 4  Sociedade Civil

1.5. Tempo de atividade da empresa: \_\_\_\_\_

1.6. Faturamento anual: \_\_\_\_\_

1.7. Quantidade de Empregados: \_\_\_\_\_

1.8. Destino das vendas (%)

- 1  Nacional  
 2  Internacional

1.9. Quais estados das vendas nacionais? \_\_\_\_

2.1. A empresa possui algum setor responsável por fornecer informações contábil-gerenciais para os gestores?

- 1  Sim. Qual? \_\_\_\_\_  
 2  Não. Por quê? \_\_\_\_\_

2.2. A empresa possui algum *software* para gestão das informações geradas pelos processos dos outros setores da empresa?

- 1  Sim. Qual? \_\_\_\_\_  
 2  Não. Por quê? \_\_\_\_\_

2.3. A empresa elabora orçamento empresarial?

- 1  Sim. Qual sua opinião sobre o processo?  
 2  Não. Por quê? \_\_\_\_\_  
 3  Não, mas está em implementação a curto prazo.

2.4. A empresa possui Contabilidade?

- 1  Sim, interna. Qual *software* utilizado?  
 2  Sim, terceirizada.  
 3  Não. Por quê? \_\_\_\_\_

2.5. A empresa possui um setor responsável pela mensuração e gestão de custos?

- Sim. Qual *software* utilizado? \_\_\_\_\_

2.6. Qual desses demonstrativos e empresa utiliza como ferramentas de auxílio de tomada de decisões e controle?

- 1  Demonstração do Resultado do Exercício  
 2  Balanço Patrimonial  
 3  Margem de Contribuição  
 4  Demonstrativo dos gastos por centro de custo  
 5  Fluxo de caixa  
 6  Outros demonstrativos. Quais? \_\_\_\_\_

**2. GESTÃO DA INFORMAÇÃO CONTÁBIL-GERENCIAL**

2.7. Na sua opinião, as informações da contabilidade auxiliam a administração no processo de tomada de decisão e controle empresarial?

- 1  Sim.  
2  Não. Por quê? \_\_\_\_\_

### 3. PROCESSO ORÇAMENTÁRIO (Caso a empresa elabore o orçamento empresarial)

3.1. A empresa elabora plano de resultados de longo prazo e curto prazo?

- 1  Elabora plano de longo e curto prazo.  
2  Elabora apenas plano de longo prazo.  
3  Elabora apenas plano de curto prazo.

3.2. A empresa elabora orçamento das necessidades por setor?

- 1  Sim, elabora o orçamento das necessidades por setor.  
2  Somente elabora o orçamento das necessidades, sem separar por setor.  
3  Não elabora o orçamento das necessidades. Por quê? \_\_\_\_\_

3.3. A empresa elabora o orçamento das despesas com pessoal, informando admissões, demissões, aumento de salário, aumento de benefícios, dentre outros?

- 1  Sim

2  Não. Por quê? \_\_\_\_\_

3.4. A empresa elabora uma projeção de vendas em seu orçamento?

- 1  Sim  
2  Não. Por quê? \_\_\_\_\_

3.5. Existe algum acompanhamento/ controle do valor das metas estabelecidas pelo orçamento?

- 1  Sim. Como se dá? \_\_\_\_\_  
2  Não. Por quê? \_\_\_\_\_

3.6. Caso afirmativo na pergunta anterior, indique a periodicidade desse acompanhamento.

- 1  Semanal  
2  Quinzenal  
3  Mensal  
4  Trimestral  
5  Semestral  
6  Anual  
7  Outras. Quais? \_\_\_\_\_