



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS PINTO DO MONTEIRO  
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E EXATAS  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**CÁSSIA SUERDA ALVES NASCIMENTO**

**UTILIZAÇÃO DO ORÇAMENTO NA GESTÃO EMPRESARIAL: UM ESTUDO EM  
UM SUPERMERCADO NO MUNICÍPIO DE SERTÂNIA/PE**

**MONTEIRO  
2018**

**CÁSSIA SUERDA ALVES NASCIMENTO**

**UTILIZAÇÃO DO ORÇAMENTO NA GESTÃO EMPRESARIAL: UM ESTUDO EM  
UM SUPERMERCADO NO MUNICÍPIO DE SERTÂNIA/PE**

Artigo apresentado ao Curso de Ciências Contábeis, Campus Poeta Pinto do Monteiro da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de graduado em Ciências Contábeis.

**Orientador:** Prof. Esp. Wilton Alexandre de Melo.

**Linha de Pesquisa:** Contabilidade Empresarial.

N241u Nascimento, Cássia Suerda Alves.  
Utilização do orçamento na gestão empresarial  
[manuscrito] : um estudo em um supermercado no município  
de Sertânia - PE / Cassia Suerda Alves Nascimento. - 2018.  
30 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências  
Contábeis) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de  
Ciências Humanas e Exatas, 2018.

"Orientação : Prof. Esp. Wilton Alexandre de Melo,  
Coordenação do Curso de Ciências Contábeis - CCHE."

1. Gestão empresarial . 2. Orçamento empresarial. 3.  
Projeção de gastos. 4. Planejamento estratégico. 5. Gestão  
empresarial. 6. Município de Sertânia (PE).

21. ed. CDD 658.154

**CÁSSIA SUERDA ALVES NASCIMENTO**

**UTILIZAÇÃO DO ORÇAMENTO NA GESTÃO EMPRESARIAL: UM ESTUDO EM  
UM SUPERMERCADO NO MUNICÍPIO DE SERTÂNIA/PE**

Artigo apresentado ao Curso de Ciências Contábeis,  
Campus Poeta Pinto do Monteiro da Universidade  
Estadual da Paraíba, como requisito parcial à  
obtenção do título de graduado em Ciências  
Contábeis.

**Orientador:** Prof. Esp. Wilton Alexandre de Melo.

**Linha de Pesquisa:** Contabilidade Empresarial.

Aprovada em: 04/06/2018.

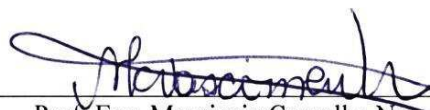
**BANCA EXAMINADORA**



Prof. Esp. Wilton Alexandre de Melo (Orientador)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Me. Josimar Farias Cordeiro  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Esp. Mauriceia Carvalho Nascimento  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente quero agradecer a Deus por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades, permitindo que tudo isso acontecesse.

Ao meu orientador Wilton Alexandre de Melo pela oportunidade e apoio na elaboração deste trabalho.

Aos meus pais e meu irmão, pelo amor, incentivo e apoio incondicional.

Aos meus tios e tias, em especial Geovania, por me escutarem e por sempre me incentivarem a continuar.

Agradeço também aos meus colegas de classe, em especial para Layane, Josefa Karoliny, Cristina e Eloysa que sempre torceram por mim e me apoiaram no decorrer da universidade, pelas risadas e os bons momentos que irei levar comigo.

A esta universidade, direção e administração pela oportunidade de fazer o curso.

A todos os professores que fizeram parte da minha trajetória acadêmica, que sempre estiveram dispostos a ajudar e contribuir para um melhor aprendizado.

A todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado.

“A persistência é o menor caminho do êxito”.  
(Charles Chaplin)

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	6
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	8
2.1	Planejamento estratégico .....	8
2.2	Orçamento e Gestão empresarial .....	9
2.2.1	Orçamento de vendas .....	12
2.2.2	Orçamento de compras .....	13
2.2.3	Orçamento das despesas de vendas e administrativas .....	13
2.2.4	Orçamento de caixa .....	14
2.2.5	Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) e Balanço Patrimonial (BP) orçados	14
2.3	Vantagens e desvantagens do orçamento empresarial .....	15
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	16
2.4	Classificação da pesquisa .....	16
2.5	Instrumento de coleta e análise de dados.....	18
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	20
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	24
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	26

## UTILIZAÇÃO DO ORÇAMENTO NA GESTÃO EMPRESARIAL: UM ESTUDO EM UM SUPERMERCADO NO MUNICÍPIO DE SERTÂNIA/PE

Cássia Suerda Alves Nascimento<sup>1</sup>

### RESUMO

Este estudo tem por objetivo geral entender como e para que o orçamento é utilizado por um supermercado localizado na cidade de Sertânia/PE. Tendo como objetivos específicos identificar as peças orçamentárias que são utilizadas, principais pontos abordados no orçamento, verificar a utilização de relatórios orçamentários para tomada de decisão, verificar a utilização de relatórios de desempenho, apresentar a percepção dos gestores sobre a importância do orçamento, suas vantagens e desvantagens. Realizou-se um estudo de caso em uma empresa do ramo de supermercados no Estado de Pernambuco, a pesquisa foi classificada como descritiva e qualitativa. A coleta de dados ocorreu através de entrevista com questões abertas com instrumento de pesquisa pré-elaborado e dividido em três seções, aplicado ao proprietário e gerente da empresa estudada. Os dados foram tratados a partir da análise de conteúdo seguindo três etapas: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos dados. Os resultados da pesquisa demonstraram que a empresa não faz orçamento formal, mas faz suas projeções, elaboradas no decorrer das suas atividades confundindo-se assim com a gestão das operações. Também que ela faz planejamento operacional e não estratégico. O orçamento elaborado pela empresa é utilizado para controlar o fluxo das vendas e custos das compras, auxiliando assim no planejamento operacional da empresa.

Palavras-Chave: Orçamento; Planejamento estratégico; Gestão.

## 1 INTRODUÇÃO

Com um cenário econômico nacional instável é imprescindível que as empresas procurem adotar ferramentas capazes de otimizar os seus recursos e aprimorar ainda mais o seus processos de gerenciamento.

A gestão de uma empresa começa na fase de planejamento, que determina tudo o que será feito e o que se espera do futuro (o que comercializar, onde instalar a empresa até como consolidar clientes) é importante que os administradores estabeleçam metas, estratégias e objetivos praticáveis. (BACELLAR; SANTOS; GIMENES, 2010)

Nesse sentido o planejamento estratégico ajuda a organização a definir essas estratégias e metas com mais eficácia e eficiência aproveitando oportunidades e adequando-se

---

<sup>1</sup>Aluna de Graduação em Ciências Contábeis na Universidade Estadual da Paraíba – Campus VI.  
E-mail: suerdacassiaa@gmail.com



as mudanças do mercado. O orçamento empresarial é a ferramenta gerencial que irá colocar essas estratégias, metas e objetivos em prática. Com a sua utilização a empresa pode se desenvolver de forma mais segura, acompanhando periodicamente suas atividades, assim tornando-se mais competitiva, atraindo mais clientes, instigando o desenvolvimento econômico do ambiente em que estão inseridas, proporcionando a sociedade mais empregos e aumento da renda. (CHAGAS, 2011)

Moraes e Gonzaga (2017) apresentam a perspectiva de vários autores sobre a importância do orçamento como apoio ao desenvolvimento do planejamento estratégico. Evidencia ainda vantagens no seu uso em vários aspectos, como, na coordenação de atividades, na sua utilização para traduzir estratégias em números, poder definir medidas de desempenho, entre outros.

Tendo em vista que o orçamento vem sendo usado em quase todas as atividades humanas, desde os negócios até mesmo para gerenciar os recursos de casa, ele não pode ser ignorado. Sendo uma importante ferramenta de auxílio à gestão de negócios, pois proporciona às empresas a representação formal dos planos, metas, objetivos e estratégias. (CALVO et al, 2012)

Segundo o mesmo autor a importância do orçamento para a gestão pode ser entendida por essa ferramenta apresentar aspectos básicos como: a capacidade de projeção para o futuro, fazendo com que os gestores olhem para frente, enxergando a melhor forma de aproveitar as oportunidades; a flexibilidade na aplicação, pois qualquer empresa, independente do porte e o ramo de atuação, podem adaptá-lo a sua estrutura organizacional; exige a participação direta dos responsáveis e de todos os setores da organização, assim promovendo a comunicação; expressa os planos em forma de números em valores monetários, estimativas. Em resumo ele faz com que os gestores sejam obrigados a prestar contas, se aquilo que foi planejado está realmente sendo cumprido. (CALVO et al, 2012)

Diante o que foi apresentado sobre o orçamento e como ele é imprescindível para as empresas, o presente trabalho irá buscar responder a seguinte questão: **De que forma o orçamento empresarial é utilizado na gestão de um Supermercado do município de Sertânia/PE?**

O objetivo geral da pesquisa visa entender como e para que, o orçamento é utilizado por um supermercado localizado na cidade de Sertânia/PE. Como objetivos específicos foram definidos os seguintes: identificar se a empresa pesquisada utiliza alguma peça orçamentária e como a utiliza; entender quais os principais pontos abordados no orçamento; verificar se a empresa utiliza os relatórios fornecidos pelo orçamento para a tomada de decisão; verificar se

a empresa faz relatórios de desempenho, confrontando o real com o estimado; apresentar quais as vantagens e desvantagens do orçamento para a empresa; verificar perspectiva dos gestores sobre a importância do orçamento.

O estudo irá delimitar-se em entrevistar o Dono e o Gerente de um Supermercado que é o objeto de pesquisa, buscando coletar o máximo de dados possíveis que satisfaça à questão problema que norteia esse trabalho.

A pesquisa torna-se relevante pela importância gerencial que a ferramenta orçamentária tem para as organizações, sendo um dos pilares da gestão empresarial. (CALVO et al, 2012) Também pelo fato de investigar como o orçamento, após tantas evoluções e discussões é utilizado e visto por empresários que estão inseridos em um mercado, que aos poucos vem crescendo, aumentando assim a concorrência, a exigência dos clientes, além de sofrer com a instabilidade econômica do país atualmente.

Outro fato relevante para a pesquisa é que ela poderá servir como fonte de pesquisa, e também como estímulo para novos trabalhos. Podendo servir como fonte para um entendimento e aperfeiçoamento do orçamento, visto que o objetivo do trabalho é descrever como ele é utilizado na vida cotidiana dos negócios.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Planejamento estratégico**

Planejar é essencial para qualquer empresa, ele é base para que se possa escolher um destino, sempre avaliando as escolhas e definindo o rumo das estratégias escolhidas para atingir o seu objetivo e destino. WEROLIN (1965 apud Feil e Lenz, 2016) destaca que a organização que deseja manter uma posição competitiva deve planejar antecipadamente seu caminho e utilizar alguma técnica para acompanhar e controlar suas atividades.

Todo trabalho da empresa tem como principal pilar de sustentação o planejamento. Isso se dá por causa do avanço cada vez mais significativo da globalização, da tecnologia e da competitividade. Para que a organização planeje suas atividades assertivamente é preciso uma análise dos cenários, da cultura organizacional, do ambiente e controle. (SILVA; LEON, 2013)

Uma das ferramentas encontradas pela empresa para que o seu planejamento saia satisfatório é o planejamento estratégico. Ele é um processo gerencial que possibilita à adequação dos objetivos e recursos as mudanças ocorridas no mercado e àquele capaz de planejar como a empresa pode aproveitar as oportunidades de forma mais eficiente seus recursos, assim estabelecendo objetivos e estratégias realizáveis. (SILVA et al., 2011) É uma ferramenta competitiva indispensável para as empresas que buscam crescimento, aumento da lucratividade e desenvolvimento sustentável. (LEMOS et al., 2004)

Assim Silva e Leon (2013, p. 8-9) afirmam que “o planejamento apresenta vantagens reais para as empresas, pois ajuda a assegurar o seu desenvolvimento, acelera o ritmo de mudanças, conduz à ação eficiente”. Além de ser um “processo que instrumentaliza a resposta que a organização precisa apresentar ao seu ambiente diante de um contexto de mudanças”.

Com o planejamento estratégico o intuito não é prever o que ocorrerá no futuro, mas sim traçar objetivos viáveis e apresentar ações para alcançá-los. (MULLER, 2003) Portanto ele busca saber o que fazer para evitar ser surpreendido pelas mudanças que podem ocorrer no futuro.

Muitas vezes esse planejamento é confundido pelos gestores com o planejamento tático e operacional. O planejamento tático diz respeito às áreas da empresa, como os planos financeiros e de marketing que são exemplos desse tipo de plano, onde seu período de duração é de médio prazo. Já o operacional está relacionado às tarefas realizadas pelos colaboradores necessários para o atingimento dos objetivos. Normalmente esses planos são definidos para períodos mensais, semanais ou diários. Os planos estratégicos os objetivos traçados são para períodos longos, estando pertinente para a empresa como um todo. (TERENCE, 2002) Assim o plano estratégico utiliza o plano tático e operacional na execução das suas metas.

Diante disso pode-se dizer que o orçamento é a etapa do processo do planejamento estratégico no qual é estimada e determinada a melhor relação entre resultados e gastos para atender às necessidades, às características e aos objetivos da empresa em determinado período. (TAVARES 2000 apud e FEIL; LENZ, 2016)

## **2.2 Orçamento e Gestão empresarial**

Com o crescente desenvolvimento da globalização e tecnologias as empresa se deparam com um cenário cada vez mais acirrado e competitivo, onde é imprescindível que os

seus gestores busquem novos modos de gestão baseados em flexibilidade, adequabilidade e ética, podendo assim melhorar o seu nível de competitividade se mantendo no mercado.

De acordo com Melo (2008, p. 31):

O ambiente no qual as empresas competem tem sofrido profundas modificações nas últimas décadas. Esse mudar constante no modo de competir vem exigindo rápidas e contínuas adaptações na postura estratégica das empresas, para assegurar-lhes a continuidade e o crescimento nesses tempos de globalização da economia. Uma das consequências, talvez a principal, é a exigência de acerto nas decisões tomadas pelos gestores, no sentido de planejar e executar ações. Em outras palavras, o processo de gestão precisa estar muito bem estruturado.

Desse modo, é preciso que haja comunicação entre os gestores, onde eles deverão ser capazes de compreender com eficácia e eficiência as constantes mudanças de mercado, para que as decisões sejam rápidas e assertivas. Vale ressaltar que essas decisões devem levar em consideração à estrutura física, humana e tecnológica da empresa.

O processo de gestão tem como intuito propiciar a organização e o alcance dos seus objetivos, dentro de um conjunto coordenado de diretrizes e atividades operacionais. Ele inicia-se com o planejamento e engloba as etapas de execução e controle. (CHAGAS, 2011)

Para que os gestores melhorem o processo de gestão dentro desse cenário de incertezas, eles precisam de ferramentas adequadas, uma das principais é o orçamento empresarial. Ele vem sendo o instrumento capaz de apresentar numericamente o confronto entre o que foi planejado com o que realmente aconteceu, a curto prazo na empresa. Além de ser uma ferramenta gerencial que coloca as ações operacionais de curto prazo na direção dos objetivos de longo prazo, ou seja, ele é o caminho para a realização das estratégias estabelecidas, sendo o orçamento empresarial um conjunto de relatórios que visam à maximização dos resultados. (BACELLAR; SANTOS; GIMENES, 2010)

O orçamento é uma ferramenta que proporciona as empresas a representação formal dos planos, metas, objetivos e estratégias, e também especifica os recursos necessários para atingir o que foi planejado, além de avaliar e controlar os resultados reais obtidos em relação ao que foi estimado. Ele ajuda a otimizar a lucratividade da empresa, a motivar os gerentes, a comunicação entre as subdivisões da empresa, a obter avaliações de desempenhos, entre outros. (DEBOLETO et al., 2013)

O orçamento empresarial é um plano de ações futuras da empresa, estabelecido num determinado período de tempo. Servindo de guia, base de avaliações dos planos, além de

aperfeiçoar e verificar os resultados obtidos. (RIBEIRO, et al.,2007) Sendo assim, sua elaboração resulta em planejamento global e seu acompanhamento em controle.

Ele consiste em uma série de estimativas, que serão feitas a partir do que se espera acontecer em cada setor e no mercado em geral, sempre considerando os dados históricos, fatos ocorridos no passado, que permitam o mínimo de previsibilidade e segurança dos negócios. (CHAGAS, 2011)

Ele pode ser elaborado de duas maneiras básicas a *Top-Down* (de cima para baixo) que é feita a partir da alta administração e a *Bottom-Up* (baixo para cima) que é feita pelos diversos setores da empresa, cabendo só à alta administração avaliar e validar. Entretanto a forma mais usual é a *Top-Down* por questões como tempo e facilidade. (CHAGAS, 2011)

Quanto ao seu tipo, o orçamento empresarial assume duas formas mais comuns, o orçamento flexível e o estático. No orçamento estático a base para sua elaboração é o volume de vendas ou de produção pré-fixadas, sendo a partir desse volume que o nível das atividades serão realizados por cada setor da organização, essa previsão costuma ocorrer a cada final de ano, ficando mantida para o próximo período. Este tipo de orçamento não permite nenhuma alteração, podendo deixar a empresa vulnerável caso ocorram situações inesperadas ou ela não aproveite oportunidades que venham a surgir. Ele também pode ocasionar equívocos na avaliação do estimado com o real, assim provocando situações onde há identificação de problemas que não estão de fato acontecendo ou o contrário, deixando de identificar desvios reais. Pode também provocar o distanciamento do real com o estimado, ou seja, o que foi planejado não está sendo seguido, perdendo assim a importância do seu acompanhamento e execução. Mesmo apresentando uma série de limitações, ele é muito usado, principalmente por grandes empresas, em virtude da necessidade de consolidação do orçamento empresarial. (PAULA, 2016)

Segundo o mesmo autor as vantagens do orçamento justificam a sua grande utilização. As principais são: a facilidade do acompanhamento do planejamento, pois não permite alterações, as ações dos departamentos ficam mais fáceis de acompanhar; o tempo de elaboração, ou seja, menos tempo de elaborar e de manutenção; o maior controle de gastos; e por proporcionar mais facilidade em monitorar tendências e desvios. (PAULA, 2016)

Já o orçamento flexível é o oposto do estático se ocorrer alguma alteração no nível do orçamento de vendas ou produção os demais setores também se ajustarão a nova condição, ou seja, “é uma estimativa do que deveriam ter sido as receitas e os custos, dado o nível de atividade do período atual”. (GARRISON; NOREEN; BREWER, 2013, p. 384) Sua vantagem está no fato de trazer mais relevância das peças orçamentárias relacionadas a

custos, despesas e investimentos. Contudo por sua admissão a variações, ele demora mais tempo na sua elaboração, dispende mais tempo na sua monitoração e deve ser constantemente monitorado em todos os níveis da organização. (PAULA, 2016)

Para que se possa montar o orçamento empresarial é preciso dividi-lo em sub-orçamentos. Esses orçamentos representam cada setor da empresa, ao final formando o orçamento geral, ou seja, uma imagem macro da realidade orçamentaria da organização. Dentre esses sub-orçamentos Söthe e Kamphorst (2009) apresentam o orçamento de vendas, o orçamento de compras, o orçamento de caixa, além da projeção da DRE e a projeção do Balanço Patrimonial. Deboleto et al. (2013) também apresentam o orçamento de despesas de administração e vendas. Esses orçamentos podem ser trimestrais, semestrais ou anuais.

Para melhor desenvolvimento desta pesquisa as formas acima citadas serão as trabalhadas. Vale ressaltar que o orçamento empresarial apresenta outras formas de divisão, vai depender da estrutura física das empresas que ele for implantado.

### 2.2.1 Orçamento de vendas

Para toda organização as vendas está ligada diretamente ao alcance dos principais objetivos operacionais, visto que toda empresa espera obter lucros. Elas são à entrada de receitas, estas sendo os recursos necessários para manter a empresa em funcionamento e obtendo lucro, visto que a operacionalização das estratégias só serão possíveis caso haja disponibilidade de recurso. (CHAGAS, 2011)

Este orçamento é a base para a elaboração de todos os outros sub-orçamentos. Em razão do fato dele estimar os preços e quantidades de cada produto e cada mercado que a empresa pretende atender, estimar a receita total que pretende ser obtida, além de determinar as condições de pagamento. (DEBOLETO et al., 2013)

Conforme Garrison; Noreen e Brewer (2013) e Chagas, (2011), orçamento de vendas é o ponto de partida para a preparação do orçamento geral, levando em consideração a previsão de vendas, em unidades, e o preço de vendas destas.

A obtenção do orçamento de venda é feito através da multiplicação das variáveis: quantidade de produtos estimados e o preço. Trata-se de um orçamento crítico, pois está sujeito as oscilações de mercado. Além de determinar a quantidade de recursos e o volume de vendas, o orçamento de vendas estima, também, os impostos que incidirão sobre a geração de receita. (CHAGAS, 2011)

### 2.2.2 Orçamento de compras

Após definir o volume de vendas estimadas é a hora de definir as compras dos produtos da empresa, para isso tem-se o orçamento de compras. Este orçamento resume-se basicamente na estimativa dos recursos necessários para ter os produtos previstos para as vendas, levando em consideração o nível dos estoques.

É importante que a empresa tenha um eficiente planejamento de estoque, em razão da validade dos produtos, a média de saída de cada um, o espaço para o armazenamento, além das condições de estocagem. (DEBOLETO et al., 2013)

Conforme Söthe e kamphorst (2009) para fazer o orçamento de compras precisa-se ponderar sobre os preços, prazos de entregas e demais condições. Em vista disso, ter uma cartela de fornecedores confiáveis, com preços baixos e que forneçam produtos de qualidade é indispensável.

Logo o orçamento de vendas, “é o principal ponto de partida para determinar a quantidade a ser comprada, e assim, projetar um orçamento de compra dos produtos”. (DEBOLETO et al., 2013, p. 104) É imprescindível que a elaboração desse orçamento seja feita corretamente, a parti dele que a empresa poderá diminuir seus custo, buscando as melhores ofertas com seus fornecedores. Também por não deixar que produtos essenciais faltem na empresa.

### 2.2.3 Orçamento das despesas de vendas e administrativas

O orçamento de despesas de vendas e administrativas inclui todas as despesas que se fazem necessárias para a gestão operacional. É imprescindível que a empresa às saiba identificar corretamente, pois elas interferem diretamente no resultado do período, ou seja, das receitas estimadas (orçamento de vendas) serão deduzidas as despesas, assim encontrando o resultado do período estimado.

De acordo com Welsch (2010 apud Chagas, 2011) as despesas de vendas são aquelas relacionadas desde a venda ate a entrega dos produtos aos clientes, também aquelas relacionadas ao escritório e de campo. Vale ressaltar que essas despesas é importantes para o aumento de receitas, em algumas ocasiões, as despesas com propaganda, logística, entre outras, acabam conquistando mais clientes, favorecendo a empresa.

#### 2.2.4 Orçamento de caixa

Orçamento de caixa ou orçamento de fluxo de caixa é aquele responsável pelo monitoramento das movimentações de caixa, relativas aos diferentes tipos de receita e despesas, incluindo também investimentos e aplicações de fundos que terão a finalidade de subsidiar projetos de expansão de atividades da empresa. Moreira (2002 apud SÖTHE; KAMPHORST, 2009, p. 15) indica que “há possibilidade de antever a disponibilidade para suprimento e aplicações de recursos, objetivando evitar altos custos com a tomada de recursos, como também maximizar as receitas de fundos disponíveis, que serão gerados com as aplicações”.

Para Chagas (2011) o orçamento de caixa tem por objetivo assegurar que o que foi definido nos outros orçamentos seja cumprido e que a empresa tenha recursos suficientes para essas atividades. Ele também deve ter uma margem de segurança que possibilite resolver qualquer falha que venha a surgir, pois como todos os outros orçamentos pode haver erro em sua previsão.

Ele pode ser dividido em quatro seções são elas: a de recebimentos, que representa as entradas de receitas; a de desembolsos, que são os pagamentos estimados para o período; a de excesso ou insuficiência de caixa representa se a empresa tem capital de giro suficiente para o período; e a de financiamento, que proporciona saber se a empresa irá precisar de capital de terceiros. (CHAGAS, 2011)

Este orçamento é indispensável para qualquer empresa, pois o domínio da sua situação financeira se faz necessário, uma vez que as informações sobre as disponibilidades ou a insuficiência de recursos ajudam os gestores a traçar uma política adequada para um determinado período.

#### 2.2.5 Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) e Balanço Patrimonial (BP) orçados

As projeções da DRE e do Balanço Patrimonial encerram o orçamento do período. São essas projeções que contêm as informações de todos os demais orçamentos. É a partir destas projeções que os gestores têm a possibilidade de analisar a situação geral (econômica e financeira), gerada em função dos orçamentos e metas estipuladas. Neste momento visualizará



o lucro ou prejuízo gerado, a distribuição de dividendos e o valor dos impostos, informações que os outros demonstrativos não traziam. (BACELLAR; SANTOS; GIMENES, 2010)

A DRE é uma das principais projeções do orçamento empresarial, por fornecer informações que permitam avaliar se o que foi estimado se realizou, ou seja, o confronto do previsto com o real. No caso de ocorrer diferenças significativas em relação ao que foi planejado, a empresa deve investigar as razões de não atingir os objetivos, adequando assim as decisões aos cenários econômicos e políticos atuais. Logo que for finalizada a DRE, pode-se projetar o balanço patrimonial da empresa. Dessa maneira, tem-se uma previsão de como será composto o patrimônio da empresa após as análises de todas as projeções. (CHAGAS, 2011)

A projeção do balanço patrimonial é a confirmação de que todos os outros orçamentos e que os planos financeiros da empresa serão atingidos. Ele representa as condições financeiras a cada final de período orçamentário. Outra função do balanço patrimonial é apontar as particularidades dos planejamentos da gestão para cada período orçado, como também os principais impactos dos planos detalhados sobre a situação financeira da empresa. (SÖTHE; KAMPHORST, 2009)

Com a finalização dessas duas projeções a empresa passa a possuir informações que deverão ser comparadas à medida que ocorrem as transações reais. Elas serão relevantes no processo de avaliação do planejamento e no de desempenho. A elaboração dos orçamentos por atividades, assim como a junção em um orçamento geral e a análise da sua execução, são determinantes na decisão de quais políticas a empresa adotará para períodos subsequentes.

### **2.3 Vantagens e desvantagens do orçamento empresarial**

O uso do orçamento pelas mais diversas empresas é devido aos benefícios que ele traz para a mesma, Neto (2011, p. 18) aponta as principais vantagens que a empresa pode ter com a implantação do orçamento são elas,

- A aquisição de maior conhecimento sobre a dinâmica operacional;
- Elaboração mais realista da previsão dos resultados, antecipando situações de excesso ou falta de recursos financeiros;
- Comunicação adequada de resultados aos gestores dos departamentos e aos demais interessados;
- Antecipação de oportunidades e problemas que possam impactar nos resultados da empresa;
- Avaliação dos resultados alcançados por diferentes departamentos.

Para Calvo et al. (2012) os benefícios do orçamento quanto à contribuição a gestão e controle de atividades, ele destaca: a) os gestores serão obrigados a ponderar melhor sobre quais as políticas base da empresa; b) desenvolve a empresa, em razão de atribuir mais reponsabilidade a cada função; c) há maior comunicação dos gestores ao definir objetivos; d) evidencia a eficácia e a eficiência; e) os gestores deverão analisar frequentemente a situação econômica geral e a situação interna da empresa; f) além de propiciar a verificação dos progressos ou o não cumprimento dos objetivos.

Desta forma o orçamento permite que a empresa passe a se organizar melhor em todos os seus aspectos, tanto por envolver os níveis operacionais, táticos e estratégicos, como também por possibilitar a definição de centros de responsabilidade, que precisam interagir e manter-se integrados para que os resultados sejam alcançados. Assim melhora o nível de comunicação e integração.

Apesar de tantas vantagens o orçamento, como todas as ferramentas gerenciais, apresenta limitações. O fato de ser baseado em estimativas, depender da interpretação adequada dos gestores, ele não substitui a administração, mas faz parte dela, além do gasto do tempo para sua implantação e execução, estão entre as principais desvantagens.

Welsch (2010 apud, Feil; Lenz, 2016, p. 116) indica como principais desvantagens do orçamento: a) os resultados podem apresentar variações por se tratarem de projeções ou estimativas; b) necessidade constante de aperfeiçoamento do processo e suas técnicas; c) a eficácia da execução depende dos esforços contínuos dos gestores; e d) o orçamento não pode ser analisado isoladamente para a gestão.

É muito importante que o orçamento seja implantando e utilizado corretamente, os gestores devem adapta-lo para que melhor se encaixe na realidade da empresa, para assim ele poder proporcionar o desenvolvimento da mesma. As estratégias, metas e objetivos definidos devem ser coerentes e praticáveis, o seu controle e monitoramento devem ser feitos constantemente.

### **3 METODOLOGIA**

#### **2.4 Classificação da pesquisa**

Quanto aos objetivos este artigo caracterizou-se como descritivo. Esse tipo de pesquisa objetiva a observação e a descrição dos fatos, sem que hajam interferências, isto é “[...] os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não são manipulados pelo pesquisador”. (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 52) Uma vez que a pesquisa visou entender como se realiza a prática orçamentária no processo de gestão das atividades comerciais em um supermercado do município de Sertânia/PE, assim como verificar os principais pontos (sub-orçamentos) abordados no orçamento geral. Além disso, buscou descrever as vantagens e desvantagens que a prática orçamentaria trás para a empresa na perspectiva dos gestores, assim entendendo um pouco a visão que eles têm sobre o orçamento e sua importância.

Quanto aos meios, a pesquisa classificou-se em bibliográfica e estudo de caso. Pesquisa bibliográfica porque as fontes para o desenvolvimento das variáveis (planejamento estratégico, orçamento empresarial e gestão) serão livros, revistas, periódicos, artigos científicos, etc. Este tipo de pesquisa tem o objetivo de colocar o pesquisador em contato com outros trabalhos feitos na mesma área. (PRODANOV; FREITAS, 2013)

Estudo de caso, pois o trabalho apenas analisou uma única empresa (supermercado), tendo ela como seu objeto de estudo. Baseia-se em uma pesquisa empírica de fatos dentro do real contexto de uma organização.

Quanto à abordagem dos procedimentos classificou-se como pesquisa qualitativa, pois não utilizará números como base para a análise dos dados, isto é, as respostas são subjetivas, e o propósito é compreender o comportamento do objeto estudado (empresa), e não contabilizar dados numéricos como resultado.

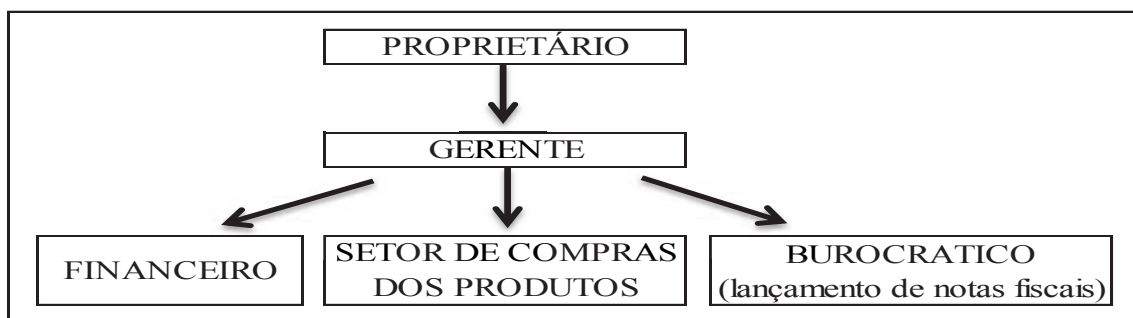
O objeto de estudo desta pesquisa é uma empresa comercial, do setor varejista, atuante no ramo de supermercados, optante pelo regime de tributação Lucro Real. Ela esta localizada no município de Sertânia no estado de Pernambuco. Por motivos de confidencialidade dos seus negócios a pesquisa irá referir-se a empresa como o “supermercado XYZ”.

O critério de escolha do objeto de estudo foi à acessibilidade e a disponibilidade da gerencia da empresa. Outras duas empresas no mesmo ramo de atividade (supermercados) foram procuradas para comporem a amostra de pesquisa, mas recusaram participar em razão das estratégias adotadas nos seus negócios. A escolha da cidade de Sertânia/PE se deu pelo fato do autor da pesquisa residir na mesma, ficando assim mais acessível o contato e o conhecimento de informações sobre a empresa.

O supermercado XYZ exerce suas atividades a mais de 20 anos, atualmente é uma empresa consolidada e uma das maiores deste ramo no município. Possui apenas um proprietário, este ficando responsável pela sua administração.

Os produtos comercializados pelo supermercado XYZ atende os setores de açougue, adega e bebidas, bazar, frios e laticínios, higiene e limpeza, mercearia. Suas vendas são direcionadas essencialmente a cidade de Sertânia e seus distritos. Logo abaixo pode-se observar o organograma administrativo da empresa.

**Figura 1: Organograma Administrativo Organizacional**



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2018.

Segundo o organograma apresentado na Figura 1, o proprietário é responsável pela administração da empresa, tendo como auxiliar o gerente, este na ausência do dono assume todas as suas responsabilidades. O setor de compras é responsabilidade de apenas um funcionário, sua função é a negociação das compras dos produtos com os fornecedores. O setor burocrático também fica sob a responsabilidade de apenas um funcionário, sua função é o lançamento das notas fiscais, passando as informações para o escritório de contabilidade responsável. O financeiro é responsável pelo controle do recebimento das vendas a prazo.

## 2.5 Instrumento de coleta e análise de dados

A coleta de dados se deu através de entrevista com questões abertas. A entrevista segundo Prodanov e Freitas (2013) é um método de coleta de dados que se dar por meio do encontro de duas pessoas, com o objetivo de obter informações sobre determinados tema, através de uma conversa formal e profissional.

A razão para a escolha desse tipo de entrevista foi por permitir ao pesquisador flexibilidade em explorar mais amplamente alguma questão ou algum ponto que

ofereça maior resultado na solução do problema de pesquisa, partindo de questões pré-elaboradas, mas possibilitando ao entrevistador improvisar e encurtar a entrevista para os pontos de interesse. (PRODANOV; FREITAS, 2013) Também porque a empresa optou por sigilo, não fornecendo assim, nenhuma informação de fontes secundárias como relatórios das demonstrações contábeis, dados de *software*, relatórios gerenciais entre outros.

A entrevista aplicada para atender a questão problema que norteia essa pesquisa, contou com um total de 28 questões pré-elaboradas divididas em três seções. Ela foi feita com o gerente e o proprietário da empresa, que são as pessoas responsáveis por sua administração. Suas perguntas adaptadas da pesquisa de Chagas. (2011)

A primeira seção procurou identificar o perfil dos representantes, ou seja, as pessoas que estão diretamente ligadas à administração do supermercado XYZ. Já segunda seção da entrevista teve a finalidade de obter informações sobre o uso do orçamento dentro do supermercado XYZ. Para um melhor entendimento a seção foi dividida em duas partes, a primeira referente ao planejamento estratégico e a segunda sobre a elaboração e utilização do orçamento. Por último a terceira seção contou com perguntas a cerca da opinião dos gestores sobre a ferramenta orçamentaria, suas vantagens e desvantagens, bem como sua opinião sobre a importância desta ferramenta. A relevância dessas perguntas para a pesquisa se deve ao fato de investigar o entendimento que os gestores têm sobre a ferramenta investigada, uma vez que isso influencia diretamente na sua elaboração.

Quanto à análise dos dados foi feito o confronto do referencial apresentado a partir da perspectiva de vários autores com as respostas obtidas na entrevista. Esta forma de análise pode ser descritas como análise de conteúdo. Segundo Silva e Fossá (2015) entende-se como análise de conteúdo, um agrupamento de recursos metodológicos que analisam diferentes tipos de fonte de conteúdo, entre elas a entrevista, que serviu de instrumento de coleta de dados para esta pesquisa.

Assim a direção da análise dos dados foi feita através de três etapas: a pré-análise, onde foi feita a organização das ideias; a exploração do material, categorização dos dados e; o tratamento dos dados, onde eles foram tratados e evidenciados nos resultados.

As limitações deste estudo vinculam-se à inviabilidade de descrever o uso do orçamento de outras empresas no ramo de supermercado, e a importância que essa ferramenta tem para seus gestores, uma vez que a pesquisa é um estudo de caso, sendo por esse motivo que os resultados se referem somente ao estudo em questão não sendo possível a inferência.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A primeira seção da entrevista objetivou investigar o perfil do entrevistado, ela contou com quatro questões referentes às informações sobre o cargo de ocupação, o tempo de atuação, o nível de escolaridade, e se possui algum curso relativo à sua função na empresa. Os resultados são apresentados da Tabela 1.

**Tabela 1 – Perfil do Entrevistado**

	<b>Cargo/ Função</b>	<b>Tempo de atuação (anos)</b>	<b>Grau de escolaridade</b>	<b>Cursos</b>
<b>Proprietário</b>	Administrador	Mais de vinte	Ensino médio	Técnica em vendas, credito e cobrança, entre outros.
<b>Gerente</b>	Gerente geral	Três	Ensino médio	Técnico em administração incompleto

**Fonte:** dados da pesquisa, 2018.

Na questão relacionada ao tempo de atuação na empresa observou-se que o gerente trabalha há pouco tempo na empresa, três anos, mas apenas há dois assumiu o cargo de gerente geral, contudo ressaltou que tem muita experiência no comercio, pois a mais de treze anos trabalha com isso. Nenhum dos dois possui ensino superior. O proprietário fez vários cursos profissionalizantes na área de comercio e marketing, a exemplo o de técnica em vendas, credito e cobrança. Já o gerente começou a fazer um curso técnico de administração, porém não deu continuidade. Indagado porque não quis dar continuidade este respondeu, “[...] eu fazia dois cursos técnicos ao mesmo tempo, ai acabei optando pelo outro e deixei o de administração”. O grau de instrução dos gestores pode constituir um recurso essencial para a compreensão e aplicação da relevância do objeto investigado.

Já a segunda seção buscou caracterizar o orçamento empresarial, contou com dezoito questões divididas em duas partes. A primeira parte com questões referentes ao planejamento estratégico e a segunda parte com questões sobre a elaboração e utilização do orçamento empresarial. Os resultados encontrados são apresentados nas tabelas 2 e 3.

**Tabela 2 – Planejamento Estratégico**

<b>Perguntas</b>	<b>Resultados</b>	<b>Situação</b>
------------------	-------------------	-----------------

<b>Faz o planejamento estratégico</b>	Planejamento Operacional	Regular
<b>Período</b>	Mensal	Regular
<b>Fatores que levados em consideração para sua elaboração</b>	Políticas adotadas pelo administrador, Sugestões dos Funcionários, entre outros.	Regular
<b>Revisão do planejamento</b>	Sim, quando necessário.	Regular
<b>Informações da Contabilidade</b>	Exigências legais e fiscais.	Regular

**Fonte:** dados da pesquisa, 2018.

Nas questões relacionadas ao planejamento estratégico foi verificado se a empresa faz o planejamento estratégico e os fatores que levam em consideração para sua elaboração, concluindo que a empresa não tem um planejamento formal, ou seja, muitas decisões ficam apenas entre dialogo, não são colocadas por escrito. Também que ela não faz o planejamento estratégico, mas sim o plano operacional das suas atividades.

Ao serem indagados se fazem o planejamento estratégico e o período programado, as respostas mostraram que é feito o plano das atividades de cada mês, estes planos voltados para “o que fazer” e “como fazer”. Conforme Terence (2002) este tipo de planejamento enquadra-se no operacional, onde a complexidade é baixa, considerando variáveis como análise de mercado (concorrência), orçamento, dados históricos, etc. Também ressalva que é comum os gestores confundirem o plano operacional com o estratégico.

Outro fator de destaque é que a empresa faz a revisão do planejamento. No momento de escolha das estratégias, fatores como sugestões dos funcionários e as políticas adotadas pelo administrador são levados em consideração. Questionados do porque os funcionários são consultados responderam, “são eles que estão mais próximos dos clientes, ouvindo suas reclamações, sugestões e os elogios feitos ao supermercado”.

Foi verificado também que a empresa não utiliza informações da contabilidade nas suas decisões, apenas para exigências legais e fiscais.

**Tabela 3 – Elaboração e Utilização do Orçamento Empresarial**

<b>Perguntas</b>	<b>Resultados</b>	<b>Situação</b>
<b>Faz orçamento empresarial</b>	Orçamento empresarial informal.	Regular

<b>Quais as projeções são feitas</b>	Orçamento de vendas, compras, caixa, despesas de vendas e administrativas, DRE, balanço patrimonial.	Bom
<b>Quais informações utilizadas para elaboração do orçamento</b>	Fluxo das vendas, custos dos produtos, cenário econômico, concorrência, liquidez, endividamento, dados históricos.	Regular
<b>Há confronto do estimado com o real</b>	Sim, 80% do planejado é realizado.	Regular
<b>Função do orçamento</b>	Controle e a organização de todo o planejamento.	Bom

**Fonte:** dados da pesquisa, 2018.

Nas questões relacionadas à elaboração do orçamento empresarial foi verificado se a empresa faz uso dele, quais informações utilizadas na sua elaboração, quais as projeções são feitas e se há o confronto do estimado com o real. Concluindo que a empresa faz uso de praticas orçamentarias, contudo de maneira informal.

Foi averiguado que o supermercado XYZ faz projeções de vendas, de compras, fluxo de caixa, de despesas de vendas e administrativas, balanço patrimonial, DRE, porém elas são elaboras no decorrer das atividades, onde normalmente são feitas mensalmente. No fim do período estabelecido (um mês) essas projeções são comparadas com os dados históricos, verificando se houve algum problema.

Ao serem indagados porque não fazem as estimativas de longo prazo, os respondentes alegaram que “é muito complicado estimar, prever o que vai ocorrer, pois o comercio é muito dinâmico, pode mudar constantemente”. Foi verificado também que a empresa possui um sistema onde este é alimentado todos os dias, com informações sobre as vendas dos produtos. Ele fornece informações sobre a quantidade de vendas de cada produto, seu preço, a receita total, etc.

Os fatores base para a elaboração das projeções operacionais é o fluxo das vendas e o custos dos produtos. Também consideram o cenário econômico, a concorrência, liquidez, endividamento, dados históricos estes servindo como base para novas ações. Vale ressaltar que as projeções em sua maioria não são feitas em planilhas de *software*, mas sim feitas pelos próprios entrevistados em papel, algumas deixadas apenas entre o dialogo.

Quanto à questão da a empresa conseguir realizar o que planejou (plano operacional), constatou-se que 80% das metas e objetivos são alcançados. A justificativa seria que as projeções são feitas no decorrer do período aproximando-se assim do que foi planejado.



Perguntados sobre a função do orçamento na empresa, eles veem o orçamento como a base para tudo, é o controle e a organização de todo o planejamento.

A terceira seção contou com seis questões que buscaram identificar a percepção dos gestores sobre as vantagens e desvantagens do uso do orçamento empresarial na empresa. Os resultados são apresentados na Tabela 4.

**Tabela 4 – Percepção das Vantagens e Desvantagens do Orçamento**

<b>Perguntas</b>	<b>Resultados</b>
<b>O orçamento é divulgado para os colaboradores</b>	Sim, através de reuniões mensais.
<b>O orçamento melhora na comunicação dos objetivos e metas</b>	Sim, “o orçamento ajuda a estabelecer os objetivos e com isso a comunicação, sem um caminho a ser seguido, nós e os funcionários ficamos perdidos”.
<b>Importância do orçamento para empresa</b>	Imprescindível para a “saúde empresarial”.
<b>Vantagens na utilização do orçamento</b>	Controle, planejamento das atividades, melhorar a comunicação, eficiência e eficácia das operações.
<b>Desvantagens na utilização do orçamento</b>	Custo para formalização, a sua elaboração incorreta.

**Fonte:** dados da pesquisa, 2018.

Nas questões relacionadas às vantagens e desvantagens do orçamento foi verificado se o mesmo é passado para os colaboradores, se ajuda a melhorar o entendimento dos objetivos e metas, bem como a comunicação empresarial, a sua importância, suas vantagens e desvantagens para a organização. Concluindo que o orçamento é imprescindível para a “saúde empresarial”.

Foi averiguado a partir das questões, que os gestores fazem reuniões mensais com seus colaboradores, a fim de elucidar o que se espera de cada um, bem como as metas e objetivos que pretendem alcançar, logo melhorando a comunicação. Como resultado da comunicação do orçamento para os colaboradores os gestores gratificam aqueles funcionários destaques, isso através de medidas de desempenho. Segundo os entrevistados “o orçamento ajuda a estabelecer os objetivos e com isso a comunicação, sem um caminho a ser seguido, nós e os funcionários ficamos perdidos”.

Também foi verificado que a principal vantagem do orçamento é o controle e o planejamento das atividades. Além de melhorar a comunicação, eficiência e eficácia das

operações. A principal desvantagem para os gestores é o custo da sua formalização para a empresa no momento atual. A sua elaboração incorreta também foi evidenciada como limitação. Vale ressaltar que os gestores pretendem implantar o orçamento de forma adequada em um futuro próximo.

Em uma síntese das análises das respostas à empresa passa o orçamento para os funcionários, com isso estabelecendo medidas de desempenhos, o orçamento tem como principal vantagem o planejamento, controle das atividades, a desvantagem é o custo da implantação do orçamento formal. Ele é imprescindível para o estabelecimento das metas e objetivos, pois ele fornece a visão de onde quer chegar e como fazer para chegar.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo geral da pesquisa visou entender como e para que, o orçamento é utilizado pelo supermercado XYZ localizado na cidade de Sertânia/PE, tendo como resposta que a empresa utiliza o orçamento para o controle e o planejamento das suas atividades, ele sendo elaborado no decorrer do período estipulado.

Quanto a identificar se a empresa pesquisada utiliza alguma peça orçamentária e como a utiliza, os resultados mostraram que ela faz uso das projeções de vendas, de compras, de despesas de vendas e administrativas, fluxo de caixa, DRE e balanço.

Quanto a entender quais os principais pontos abordados no orçamento, de acordo com os resultados são o fluxo das vendas e os custos das compras.

Quanto a verificar se a empresa utiliza os relatórios fornecidos pelo orçamento para a tomada de decisão, a empresa não apresenta um orçamento formal, porém ela faz suas projeções, elas sendo um dos pilares para a tomada de decisões.

Quanto verificar se a empresa faz relatórios de desempenho, confrontando o real com o estimado, os resultados mostram que a empresa faz o confronto tendo 80% das suas metas e objetivos atingidos.

Quanto a apresentar quais as vantagens e desvantagens do orçamento para a empresa, constatou-se que a principal vantagem é o controle e o planejamento das atividades e como principal desvantagem é o custo da formalização do orçamento na empresa.

Quanto a verificar perspectiva dos gestores sobre a importância do orçamento, constatou-se que o orçamento é a base da empresa, o caminho a ser seguido, sendo imprescindível para o estabelecimento das metas e objetivos.

De acordo com os resultados obtidos, pode-se destacar que: a) a empresa faz planejamento operacional e não estratégico; b) o planejamento e as praticas orçamentarias são informais; c) apesar de não possuir o orçamento formal, a empresa faz suas projeções; d) os gestores consideram o orçamento como principal ferramenta de controle e planejamento das atividades.

Portanto pode-se concluir que a gestão das atividades da empresa, confundisse com a própria elaboração do orçamento, tendo como fatores relevantes o fluxo das vendas, o custo das compras e os dados históricos. Dessa forma como resposta ao problema de pesquisa, verifica-se que o supermercado XYZ faz maior uso do orçamento para controlar o fluxo das vendas e custos das compras, dessa forma auxiliando o planejamento operacional da empresa.

É benéfico como sugestão para novas pesquisas, ampliar o numero de empresas no ramo pesquisado de modo a verificar e analisar as vantagens e desvantagens do orçamento como ferramenta de auxílio à gestão. Também investigar possíveis melhorias no processo de gestão após a aplicação das práticas orçamentárias adequadas a cada estrutura organizacional.

## REFERÊNCIAS

- BACELLAR, G. S.; SANTOS, R. L. dos; GIMENES, R. M. T. Avaliação do orçamento empresarial como instrumento de controle de gestão: um estudo de caso em uma indústria de alimentos. **Rev. Ciênc. Empres.** UNIPAR, Umuarama, v. 11, n. 1, p. 95-122, jan./jun. 2010.
- CALVO, I. P. et al. **Orçamento Empresarial**. 1 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.
- CHAGAS, M. J. R. **Orçamento Empresarial como Ferramenta de Auxílio à Gestão: Um estudo empírico nas indústrias de calçados da cidade de Campina Grande – PB**. 102 f. Dissertação – Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, da Universidade de Brasília, da Universidade Federal da Paraíba e da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2011.
- DEBOLETO, G. A. G. et al. Análise do uso do Orçamento Empresarial em uma Empresa de Pequeno Porte: um estudo de caso num comércio de iluminação. **Comunicação & Mercado/UNIGRAN** - Dourados - MS, vol. 01, n. 04, p. 98-114, jan-jul 2013.
- FEIL, A. A.; LENZ, E. A análise da utilização do orçamento empresarial como ferramenta de gestão industrial. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, Novo Hamburgo, a. XIII, v. 13, n. 2, p. 112-127, 2º sem. 2016.
- GARRISON, R. H; NOREEN, E. W; BREWER, P. C. **Orçamento Flexível e Análise de Desempenho** In: Contabilidade Gerencial. 14. Ed. AMGH Editora, 2013. p. 383-417.
- LEMO, A. C. F. V. et al. **O Planejamento Estratégico como Ferramenta Competitiva**. In: Seminário em Administração – FEA/USP. 7. 2004. Anais... VII SEMEAD – FEA/USP, São Paulo, 2004.
- MELO, A. A. C. C. **Indicadores de desempenho como instrumento de gestão das entidades do Terceiro Setor: um estudo das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público do Estado da Paraíba**. 2008. 96 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade de Brasília, Universidade Federal da Paraíba, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, João Pessoa, 2008.
- MORAIS, C. A; GONZAGA, R. P. **Análise da Assertividade Orçamentária dos Resultados Gerencial e Financeiro de uma Multinacional Brasileira** In: melhorar a utilidade da pesquisa em contabilidade – USP. 17. 2017. Anais... XVII *International conference in Accounting* – USP, São Paulo, 2017.
- MULLER, C. J. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO - Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)**. 292 f. Tese (Doutorado em Engenharia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Engenharia, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Porto Alegre, 2003.
- NETO, J. F. C. **Introdução ao Orçamento Empresarial** In: Planejamento e Controle Orçamentário: Manual de Orçamento Empresarial. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 11-22, 2011.

PAULA, G.B. **Orçamento Estático X Orçamento flexível: qual o mais adequado para minha empresa.** Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/orcamento-estatico-x-orcamento-flexivel/>>. Acesso em: 20 de abr. 2018.

PRODANOV, C.C; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RIBEIRO, D. F. et al. **A elaboração orçamentária como Ferramenta de Planejamento e Controle Financeiro: o caso do Consócio Natural Fashion em Campina Grande – PB.** In: Gestão Econômica e Financeira. IV Simpósio De Excelência Em Gestão E Tecnologia, 2007.

SILVA, A. H; FOSSÁ, M. I. T. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualitas Revista Eletrônica**, v. 17, n. 1, p. 01-14, 2015.

SILVA, E. C. B.; LEON, M. C.S. A importância do Planejamento para o sucesso empresarial. **Revista Conexão Eletrônica**, v. 3, n. 5, p. 408-416, 2013.

SLVA, H. H. et al. **Alinhamento empresarial** In: Planejamento estratégico de Marketing. 4 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.

SÖTHER, A; KAMAPHORST, C. O orçamento empresarial como ferramenta de gestão nas micro e pequenas empresas do município de Mondaí – SC. **Revista Catarinense da Ciência Contábil – CRCSC – Florianópolis**, v. 8, n. 24, p. 9 – 22, ago./nov. 2009.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento Estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento.** 238 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.

## APÊNDICE



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAIBA - UEPB  
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E EXATAS - CCHE  
CAMPUS VI - POETA PINTO DO MONTEIRO  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

### Questionário

Este questionário é parte de uma pesquisa sobre meu Trabalho de Conclusão de Curso e suas respostas são muito importantes para a fase exploratória deste estudo. Desde já, agradeço-lhe por sua colaboração!

### ROTEIRO DE ENTREVISTA (Gerente (G) e Proprietário (P))

#### **Seção 1. Informações gerais sobre o entrevistado. Gerente (G); Proprietário (P).**

- 1 - Qual sua função da empresa?
- 2 - Qual o seu tempo de atuação (trabalha) na empresa?
- 3 - Qual o seu grau de escolaridade?
- 4 - Possui algum tipo de curso na área em que atua na empresa?

#### **Seção 2. Caracterização do orçamento empresarial.**

##### **Parte 1 – Planejamento estratégico**

- 5 - A empresa faz planejamento estratégico?
- 6 - O planejamento envolve todas as áreas da empresa?
- 7 - A empresa usa informações da contabilidade para quais finalidades? A empresa usa essas informações?
- 8 - Quais os fatores que a empresa leva em consideração no seu planejamento?
- 9 - A empresa faz revisão do planejamento?
- 10 - Na definição das estratégias a empresa leva em consideração quais fatores? (Políticas adotadas pelo administrador, previsão do cenário econômico, sugestões dos funcionários informações da contabilidade).

##### **Parte 2 – Elaboração e utilização do orçamento empresarial**

11 - A empresa utiliza o orçamento empresarial?

12 - Qual o período de duração do orçamento?

13 - Quais as informações são utilizadas na elaboração do orçamento empresarial? (receita de vendas, custos dos produtos, balanço patrimonial, DRE, fluxo de caixa, relatórios da administração, parecer da auditoria, análise horizontal, análise vertical, análise de índices: liquidez, endividamento e rentabilidade).

14 - Quais os tipos de projeções são elaboradas pela empresa? (orçamento vendas, orçamento compras, orçamento despesas, orçamento caixa, BP Orçado, DRE Orçada, orçamento Investimentos, etc.).

15 - Como são elaboradas as projeções da empresa, que tipo de informações são utilizadas?

16 - Em sua opinião, qual a função do orçamento na empresa?

17 - Todos os funcionários que possuem responsabilidade administrativa estão envolvidos no processo orçamentário?

18 - A empresa faz revisão do orçamento? Periodicidade.

19 - A empresa faz o confronto do que foi estimado com o real?

20 - O que é estimado é realizado?

21 - Existe algum tipo de medida ou política de desempenho para os resultados encontrados da análise do estimado com o real?

22 - Caso ocorram mudanças que impactem no orçamento, ele pode ser alterado para atender essas novas necessidades?

### **Seção 3 Percepção das Vantagens e Desvantagens do Orçamento**

23 - O orçamento é passado para todos os funcionários da empresa, antes de sua execução?

24 - Em sua opinião o orçamento ajuda na comunicação dos objetivos e metas?

25 - Você considera o orçamento uma ferramenta importante para a empresa? Por quê?

26 - Em sua opinião, quais as vantagens que a utilização do orçamento trás para a empresa?

27 - Existe algum ponto negativo na utilização do orçamento?

28 - O seu trabalho fica mais fácil sabendo quais as metas e objetivos propostos no orçamento?