

Orçamento de vendas: adequação de informações e fontes ao uso por pequenas empresas

Fernanda Carginin Manfio (UFSM) - fercmanfio@hotmail.com

Luiz Henrique Figueira Marquezan (UFSM) - luiz_marquezan@yahoo.com.br

Vinicius Costa da Silva Zonatto (UFSM) - viniciuszonatto@gmail.com

LORIMAR FRANCISCO MUNARETTO (UFSM) - franciscomunaretto@gmail.com

Resumo:

Motivado pelas evidências de reduzido uso do orçamento em pequenas empresas, pela carência de entendimento sobre a ferramenta e de assessoramento aos gestores, o presente trabalho propõe desenvolver uma adequação das descrições das informações e fontes de consulta para o orçamento de vendas, identificadas na literatura, que aproxime do entendimento dos gestores de pequenas empresas. Para isso, o estudo foi desenvolvido em três etapas, durante o primeiro semestre de 2018: 1) elaboração de descrições e fontes de acesso às informações, pela análise de 6 livros didáticos que expliquem a construção orçamentária; 2) revisão e proposição de alterações por 7 especialistas; 3) crítica por 6 gestores de pequenas empresas com ramos de atividade diferentes. Foi desenvolvido um modelo com 16 informações necessárias à elaboração do orçamento de vendas, com descrições e fontes adaptadas ao ambiente de pequenas empresas, nas categorias: recursos financeiros; políticas e fiscais; mercado consumidor e concorrência; produto; trabalho; preço e marketing. Procurou-se manter descrições genéricas, mesmo que o viés dos gestores tenha sido direcionado à percepção de sua empresa, com alto consenso sobre elementos básicos, como impostos e política de produtos e maiores divergências quanto à aplicabilidade e impacto na empresa em itens como marketing, renda dos clientes, variação cambial, dentre outros. Considerando as limitações de escopo e participantes, a pesquisa contribui com acadêmicos em processos de ensino de orçamento, ações de extensão e pesquisas qualitativas sobre a implementação da proposta. Aos gestores e profissionais de assessoria, como guia para o processo orçamentário.

Palavras-chave: *Orçamento. Pequenas Empresas. Contabilidade de Gestão. Modelo de Orçamento*

Área temática: *Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões*

Orçamento de vendas: adequação de informações e fontes ao uso por pequenas empresas

Resumo

Motivado pelas evidências de reduzido uso do orçamento em pequenas empresas, pela carência de entendimento sobre a ferramenta e de assessoramento aos gestores, o presente trabalho propõe desenvolver uma adequação das descrições das informações e fontes de consulta para o orçamento de vendas, identificadas na literatura, que aproxime do entendimento dos gestores de pequenas empresas. Para isso, o estudo foi desenvolvido em três etapas, durante o primeiro semestre de 2018: 1) elaboração de descrições e fontes de acesso às informações, pela análise de 6 livros didáticos que expliquem a construção orçamentária; 2) revisão e proposição de alterações por 7 especialistas; 3) crítica por 6 gestores de pequenas empresas com ramos de atividade diferentes. Foi desenvolvido um modelo com 16 informações necessárias à elaboração do orçamento de vendas, com descrições e fontes adaptadas ao ambiente de pequenas empresas, nas categorias: recursos financeiros; políticas e fiscais; mercado consumidor e concorrência; produto; trabalho; preço e marketing. Procurou-se manter descrições genéricas, mesmo que o viés dos gestores tenha sido direcionado à percepção de sua empresa, com alto consenso sobre elementos básicos, como impostos e política de produtos e maiores divergências quanto à aplicabilidade e impacto na empresa em itens como marketing, renda dos clientes, variação cambial, dentre outros. Considerando as limitações de escopo e participantes, a pesquisa contribui com acadêmicos em processos de ensino de orçamento, ações de extensão e pesquisas qualitativas sobre a implementação da proposta. Aos gestores e profissionais de assessoria, como guia para o processo orçamentário.

Palavras-chave: Orçamento. Pequenas Empresas. Contabilidade de Gestão. Modelo de Orçamento.

Área Temática: Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões.

1 Introdução

O desafio de toda empresa é prosperar e, por vezes, permanecer no mercado. Para isso, informações úteis, rápidas e confiáveis sobre a organização e do ambiente que a envolve são utensílios de apoio para o desenvolvimento da gestão e na busca pela disponibilização dos melhores produtos ou serviços, apoiando as estratégias de atuação no mercado. Dentre os diferentes tipos de empresas, as pequenas possuem papel fundamental no crescimento da econômica brasileira, pois incentivam o desenvolvimento do país e geram emprego à população. Mas, muitas vezes existem dificuldades no crescimento de sua atividade, chegando em alguns casos a fecharem as portas.

Conforme SEBRAE (2014) as principais causas da mortalidade dessas empresas são a falta de planejamento, a má gestão empresarial e o não comportamento empreendedor. Sendo que parte dos empreendedores não levantam informações sobre o mercado ao abrir uma empresa e não realizam um planejamento de fatores básicos para dar início e continuidade nas atividades da empresa. Com isso, os processos de planejamento, combinados com o aprimoramento da gestão, são fatores significativos para o sucesso de um empreendimento.

Para orientar os gestores no processo, a contabilidade gerencial usa diferentes ferramentas, como o orçamento empresarial. Ele projeta e fornece informações para a tomada de decisão, proporcionando uma perspectiva futura do negócio e formulação de alternativas

de ações para possíveis problemas. Entretanto, muitos empresários acreditam que não precisam desenvolver e aplicar o orçamento em sua empresa por ser uma pequena organização, mas no momento em que eles o dão uma oportunidade de desenvolvê-la e analisar os resultados obtidos, acabam por aceitá-la e a querê-la dentro do seu negócio (FERNANDES, 2016). Tal oportunidade é também relatada na literatura, em que o desconhecimento sobre a ferramenta chega a mais de 40% de gestores de pequenas e médias empresas (SANTOS; DOROW; BEUREN, 2016), agravado pela escassez de profissionais que promovam o assessoramento (LIMA et al., 2015).

Evidências indicam que seu uso está condicionado a fatores contingenciais (KING; CLARKSON; WALLACE, 2010), tal como é discutido para as ferramentas de controle de gestão (CHENALL, 2003; ITTNER; LARCKER, 2001). Nas pequenas empresas é ainda associado a características do principal gestor, como o nível educacional e à abertura a novas experiências (ZOR; LINDER; ENDENICH, 2018), em que há estruturas mais simples, com menos camadas administrativas para obtenção de informações e processos menos formais (GOLDE, 1986), o que facilita o fluxo de informações.

Ainda, é característica da pequena empresa a importância do empresário, normalmente o principal (ou único) gestor, a quem acaba recaindo o papel ativo na implementação orçamentária (VISCIONE, 1984), pois, muitas vezes, ser o único com conhecimento sobre objetivos, estratégias e recursos disponíveis (CHURCHILL, 1984). Assim, se depende dele e as evidências apontam lacuna de conhecimento do orçamento e a carência de profissionais de assessoria, é adequado pensar em soluções diretas aos gestores de pequenas empresas.

No orçamento, a previsão de vendas, primeira peça orçamentária, é considerada a base para todos os demais elementos a serem projetados (SANVICENTE; SANTOS, 2013) e alicerce para todas as etapas do planejamento (WELSCH, 1983), especialmente as projeções de custos de aquisição e produção, além de balizar limites de gastos correntes e investimentos. Consiste na projeção de quantidades de produtos e serviços a serem vendidos e os preços a serem aplicados, em que há grande dificuldade em se obter os dados necessários para sua construção (PADOVEZE; TARANTO, 2009), limitando a busca pelas premissas apropriadas. Uma das causas desse problema pode estar relacionada a não compreensão e a pouca adequação de conceitos, premissas e fontes de informações para a aplicação do orçamento em suas organizações, em que o esforço de adaptação às pequenas empresas pode contribuir.

Por tais fatores, diante da importância do orçamento de vendas, procurando reduzir essa lacuna, o presente trabalho objetiva desenvolver uma adequação das descrições das informações e fontes de consulta para o orçamento de vendas, identificadas na literatura, que aproxime do entendimento dos gestores de pequenas empresas. Para desenvolver a pesquisa, procurou-se, inicialmente, em livros sobre a temática um entendimento conjunto sobre os elementos essenciais para a construção do orçamento empresarial. Foi identificado que não há descrições claras e suficientes, nem informações objetivas de onde localizá-las (fontes de coleta). Portanto, percebeu-se a necessidade de desenvolver adequações aos conceitos e direcionar as fontes de informação dos componentes para que o pequeno empresário possa compreender facilmente e utilizar na construção do orçamento de vendas.

Assim, as etapas necessárias à execução do trabalho envolveram, durante o primeiro semestre de 2018, a compilação e/ou criação de descrições de informações e suas fontes, para o orçamento de vendas, com base na literatura sobre o tema. Após, foram executadas duas etapas de refinamento das descrições desenvolvidas, sendo a primeira por especialistas, e a segunda por gestores de pequenas empresas, de diferentes ramos.

O trabalho é desenvolvido na mesma linha de outros que procuraram identificar elementos particulares das empresas menores que devem ser considerados na adoção de ferramentas de controle de gestão. Em particular, sobre a proposição de soluções para tal, incluindo o Balanced Scorecard (SOARES, 2001), planejamento estratégico (KUYVEN,

2004). Contribui, portanto, com gestores de pequenas empresas e profissionais de assessoria na gestão de organizações, especialmente aqueles ligados à contabilidade gerencial e à gestão de custos organizacionais. Ainda, guia acadêmicos para uma solução mais detalhada da peça orçamentária, permitindo a discussão, o uso no ensino, na extensão e promove a pesquisa sobre sua aplicabilidade em diferentes organizações.

Além desta introdução, o trabalho apresenta referencial teórico na próxima seção. Segue com os procedimentos de pesquisa, apresenta os resultados e discute elementos importantes sobre os achados, finalizando com a conclusão e lista de obras consultadas.

2 Orçamento em pequenas empresas

Um dos objetivos da contabilidade, além construir modelos, efetuar análise e controlar, também é o de fornecer informações sobre as mudanças que ocorrem ou ocorrerão com o patrimônio da empresa. Do ponto de vista sistêmico, está interligada com o ambiente, sendo um sistema aberto, isto é, não depende somente das informações internas, mas também das ligações e informações externas (OLIVEIRA; MÜLLER; NAKAMURA, 2000).

A geração de informações internas, no caso da pequena empresa, ocorre por processos menos formais, mais subjetivos, com funcionamento simples, sem amostragens estatísticas complexas, pois há menos dados para coletar e menos camadas administrativas para as informações fluírem (GOLDE, 1986). Já as informações externas, originadas no ambiente, podem ser obtidas pelo mercado, fornecedores, órgãos governamentais e reguladores, sindicatos, concorrentes, instituições financeiras, parceiros em redes empresariais e grupos de interesse especial (BALESTRIN; VARGAS, 2004; NADLER; TUSHMAN, 1994), gerando dependência de terceiros, tanto para existir uma fonte de dados, assim como para obtê-los.

O impacto dos fatores ambientais representa um desafio maior para o sucesso do uso de ferramentas gerenciais em pequenas empresas, devido às bases limitadas de recursos, sua posição no mercado e padrão de comportamento. Quando os fatores inibidores são internos, podem-se ser controlados e transformados em base para desenvolvimento da empresa. É nesse contexto que alternativas de informações gerenciais e processos decisórios são exemplos de ferramentas que podem amenizar as possíveis restrições causadas pela falta de insumo durante o processo decisório. Todavia, a vontade e a capacitação técnica do profissional contábil são importantes para que o ferramental seja executado de maneira eficiente (LACERDA, 2006).

Em particular, o orçamento empresarial se destaca na contabilidade gerencial por identificar a eficiência ou a deficiência no desempenho das atividades da empresa, oportunizando a previsão, o acompanhamento e o progresso dos objetivos propostos pela empresa (SÖTHER; KAMPHORST, 2009). Considerado uma das ferramentas dos sistemas de controle de gestão (MALMI; BROWN, 2008) mais utilizadas pelas empresas e tema contínuo de estudos e publicações (DAVILA; FOSTER, 2007; SANDINO 2007), possui potencial informativo para tradução dos planos de gestão em objetivos financeiros (e não financeiros) em prazos definidos, apoiando a decisão com antecipação da ocorrência dos fatos.

O estudo de Söthe e Kamphorst (2009) averiguou o uso do orçamento empresarial como ferramenta de gestão em micro e pequenas empresas na cidade de Mondaí (SC). Os resultados apontam que mesmo as empresas declarando que usam o orçamento, poucas utilizam todas as peças orçamentárias, ou seja, não há utilização efetiva da ferramenta, mas parcial, o que pode apresentar informação fracionada, não permitindo a análise da gestão de forma adequada. Outro resultado apresentado são as dificuldades encontradas em promover ações quando ocorrem diferenças entre os valores orçados e realizados, isto é, o limite de conhecimento e inadequação da utilização do orçamento pelas pequenas empresas da região.

Nessa linha, Lima e Imoniana (2008) identificaram o orçamento como uma das principais ferramentas utilizadas para fundamentar decisões em micro, pequenas e médias

empresas do município de São Caetano (SP), especialmente concentrados no orçamento financeiro (apontado em 58% da amostra), controle orçamentário (49%) e orçamento operacional (29%). Lima et al. (2015) realizaram um estudo com objetivo de identificar se as micro e pequenas empresas do município de Videiras (SC) utilizam o processo orçamentário para a tomada de decisão. Foi possível constatar que parte dos empresários consideram muito importante o processo orçamentário para a tomada de suas decisões, principalmente no gerenciamento de caixa, preço, custo e planejamento de atividades futuras. Porém, não possuem conhecimento da ferramenta e há escassez de profissional capacitado para a implementação e execução. Ainda, observaram que, das empresas que não fazem o uso do processo orçamentário, grande percentual é de gestão familiar e muitos empresários, mesmo entendendo importante, não sentem a necessidade para gerir seus negócios.

Em abordagem setorial, King, Clarkson e Wallace (2010) identificaram fatores contingenciais ligados o uso do orçamento empresarial por pequenas empresas da área da saúde: estrutura, estratégia e incerteza ambiental; não encontrando relação com as variações de tamanho entre elas. Tais elementos são fatores contingenciais tradicionais, já abordados em diferentes estudos sobre sistemas de controle de gestão (CHENNALL, 2003). Em outro sentido, considerando a importância do empresário na gestão das pequenas e médias empresas, foi identificada a idade como inibidor da adoção do orçamento, enquanto a gestão profissional contribui, e o nível educacional e a abertura a experiências, pelo principal gestor, contribuem na extensão de uso do orçamento (ZOR; LINDER; ENDENICH, 2018).

Ainda, com o objetivo de verificar o papel do planejamento, orçamento e informações contábeis nos processos gerenciais em uma pequena empresa familiar, Silva e Silva (2014) concluíram que há ausência de planejamento e orçamento, isso decorrente pelo alto nível de informalidade de seus processos, e da confiança entre os componentes da gestão, oriundos de fortes laços afetivos da família. Além disso, concluíram que o fato do orçamento não ser executado em toda sua extensão prejudica a realização do planejamento.

É importante salientar que para um sistema de orçamento funcionar em uma grande empresa, os gestores devem estar comprometidos com o sistema e repassar este compromisso aos seus subordinados. Porém, em uma pequena empresa, o gestor deve fazer tudo, isto é, deve desempenhar um papel ativo na implementação do sistema (VISCIONE, 1984), além de haver maior chance de ser o único a conhecer objetivos, estratégias e recursos disponíveis (CHURCHILL, 1984), itens fundamentais para a elaboração orçamentária.

3 Passos metodológicos

Esta seção explana as escolhas metodológicas utilizadas no presente estudo.

3.1 Classificação da pesquisa

Há diferentes tipos de delineamentos de pesquisas que possuem a finalidade de identificar os procedimentos metodológicos aplicáveis às ciências sociais. Nessa, quanto aos objetivos, é considerada exploratória pois busca conhecer com maior profundidade o estudo, de modo a torná-lo mais claro ou construir questões importantes para o andamento da pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2011), procurando alinhar o conhecimento disponível na literatura aos conhecimentos empíricos sobre à temática, desenvolvendo uma nova visão sobre elementos ligados ao orçamento de vendas.

Quanto aos procedimentos técnicos é bibliográfica e um estudo de campo. Pesquisa bibliográfica devido à realização, a partir do registro disponível na literatura sobre orçamento, já trabalhados por outros pesquisadores e devidamente registrados (SEVERINO, 2007). E, também, estudo de campo, visto que busca solucionar uma lacuna encontrada na literatura, pelo conhecimento e experiência, por meio de entrevistas com especialistas e gestores de

pequenas empresas. Por fim, quanto à abordagem do problema, tem cunho qualitativo, ao analisar e discutir o conteúdo dos materiais e entrevistas, procurando desenvolver uma solução não pautada em elementos quantitativos (MARCONI; LAKATOS, 2011).

3.2 Delimitação da peça orçamentária

A presente pesquisa estudou o orçamento de vendas, devido ser o alicerce do planejamento periódico de uma empresa. Os demais orçamentos baseiam-se no orçamento de vendas, isto é, nas estimativas de vendas, indicativos do volume de operações necessário ao seu atendimento. As vendas representam a fonte básica de entrada de recursos monetários de toda e qualquer empresa, então estimativas sobre investimentos em imobilizado, despesas administrativas, mão de obra, níveis de produção e demais aspectos operacionais dependem do orçamento de vendas (WELSCH, 1983).

Ainda, por pesquisa prévia, não foram identificadas na literatura, descrições completas e apontamento de fontes destas informações, para construção da peça orçamentária, assim como a ausência de parte delas. Assim, a presente pesquisa propôs atingir o objetivo e apresentar uma adequação dos itens ao gestor de pequenas empresas.

3.3 Fases da pesquisa

Para iniciar, a primeira fase buscou verificar quais elementos compõem o orçamento de vendas. Com isso, analisou-se 6 livros e averiguou-se as informações e suas fontes para a construção da peça orçamentária de vendas: O Quadro 1 apresenta as obras estudadas.

Quadro 1 – Obras analisadas

Obra	Autor (es)	Ano
Orçamento empresarial	Glenn Albert Welsch	1983
Manual de orçamento	Rogério João Lunkes	2008
Orçamento empresarial: novos conceitos e técnicas	Clóvis Luís Padoveze; Fernando César Taranto	2009
Orçamento empresarial: manual de elaboração	José Carlos Moreira	2013
Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle	Antonio Zoratto Sanvicente; Celso da Costa Santos	2013
Orçamento empresarial: aprender fazendo	Ruy Lopes Cardoso	2014

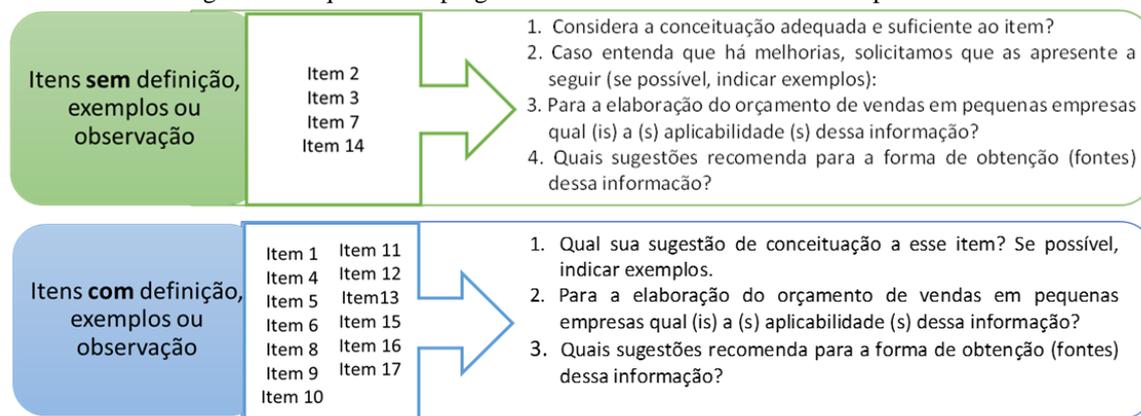
Fonte: elaborado pelos autores

Através dessas obras foram identificados itens relevantes para a construção do orçamento de vendas, posteriormente classificados em categorias, inspirada em Lunkes (2008) e Sanvicente e Santos (2013). Com isso, através dessa leitura tem-se as categorias e seus itens, informações necessárias ao orçamento de vendas, conforme Quadro 2.

Porém, percebeu-se nas obras que há lacunas quanto às descrições das informações e suas fontes de obtenção, isto é, não há objetividade e esclarecimento necessários dos itens para a elaboração do orçamento de vendas. Dessa maneira, foi necessário, como etapa intermediária, realizar entrevistas com especialistas para suprir essa falta.

Na segunda fase, buscou-se a opinião e sugestão de descrições, conceitos e melhorias, por especialistas da área. Para as entrevistas, foi necessário estabelecer uma única descrição, com base nos livros, permitindo a crítica. Observou-se que os itens 2, 3, 7 e 14 não possuíam nenhum tipo de descrição, exemplificação ou observação, nos livros, sendo necessárias as perguntas diferentes aos demais itens que permitiram a elaboração das descrições. Foram estabelecidas três perguntas aos itens que não possuíam nenhuma informação e quatro perguntas para os demais. A Figura 1 demonstra as perguntas estabelecidas.

Figura 1 - Esquema das perguntas realizadas na entrevista aos especialistas



Fonte: elaborado pelos autores

Os possíveis respondentes foram identificados em universidades conceituadas na área de contabilidade gerencial, e, em particular, que ministrem ou tenham ministrado a disciplina de orçamento empresarial, assim como profissionais que realizam ou já tenham realizado algum orçamento, sendo que esses são encontrados, em empresas de médio e grande porte, na maioria das vezes. As entrevistas foram definidas através de contato via telefônico e e-mail, com aplicações presenciais, gravadas e, após, transcritas, ou, alternativamente, quando solicitado, enviados aos participantes por e-mail, sem a presença dos pesquisadores.

Na última fase, para a análise dos gestores de pequenas empresas, sobre as descrições e das fontes de informação do orçamento de vendas, foram estabelecidas duas perguntas de abertura: uma sobre a qualidade da descrição, relativa ao entendimento, estabelecendo nota de 1 a 10 e sugestão de melhorias; e a outra, referente às fontes de informação, disponibilizado a base das fontes de informação que os resultados anteriores elencaram e a possibilidade de possuir outro meio de encontro. Foram elencadas empresas da cidade de Santa Maria (RS) com ênfase na diversidade de ramos de atuação, sendo 1 indústria, 2 prestadoras de serviços e 3 comerciais, todas com diferentes produtos e serviços, formas de comercialização e atuação.

4 Resultados e discussão

A presente seção apresenta a compilação dos resultados da pesquisa, de acordo com as três fases apresentadas, e finaliza com a apresentação do modelo.

4.1 Análise da literatura

Neste tópico são apresentadas as informações necessárias e suas fontes para a elaboração do orçamento de vendas conforme a literatura. Em particular 6 obras foram estudadas, listadas no Quadro 2, em que são apresentadas as informações, já categorizadas. Outros itens, não classificados, foram suprimidos por serem mencionados por apenas um dos autores. Dentre os 17 itens, os autores, por vezes, apontam com títulos diversos, assim como com maior ou menor grau de detalhamento. A exemplo, variação cambial foi encontrada como política monetária (CARDOSO, 2014) e taxa da moeda estrangeira (PADOVEZE; TARANTO, 2009); e política de preços por sistema de preço (LUNKES, 2008), preço a cada produto e mercado, preço a prazo ou à vista, aumento previsto de preço (PADOVEZE; TARANTO, 2009) e preços unitário previstos (MOREIRA, 2013). Assim, simplificações foram feitas no título das informações, e se buscou captar as nuances nas descrições criadas.

Quadro 2 – Categorias, informações e autores

Categoria	n.	Informações	Welsch (1983)	Lunkes (2008)	Padoveze; Taranto (2009)	Sanvicente; Santos (2013)	Moreira (2013)	Cardoso (2014)
Recursos financeiros	1	Inflação		3*		3	2	3
	2	Variação cambial			1			1
	3	Renda dos clientes		1				1
	4	Inadimplência			1		3	
Políticas e fiscais	5	Impostos sobre vendas		1	2			2
Mercado consumidor e concorrência	6	Concorrentes	1	1		3		1
	7	Disponibilidade de matéria-prima	1	1		1		1
	8	Regiões geográficas	3	1	1	2		3
	9	Sazonalidade	3	1	1	3	2	
Produto	10	Política de produtos			2	2		
	11	Vendas a prazo e à vista			1		2	
Trabalho	12	Disponibilidade de mão de obra capacitada	1	1		2		1
	13	Sistema de distribuição	1	1		2		1
	14	Capacidade de produção	1			1		
Preço e marketing	15	Política de preços	2	1	1	2	2	
	16	Política de crédito		1	1		2	
	17	Marketing	3	1		2		2

*1: cita a informação; 2: cita e descreve a informação; 3: cita, descreve e apresenta fonte de obtenção.

Fonte: elaborado pelos autores

Foi identificada carência de descrições de parte das informações, como identificado pelas classificações “1” (Quadro 2). Os fatos mais atípicos foram encontrados nos itens 2, 3, 7 e 14, em que nenhum dos autores dedica espaço para descrevê-los. Nos demais, foi possível desenvolver descrições compilando as obras, porém, pela ausência ou presença parcial das descrições, o trabalho foi mais complexo, dificultando, inclusive, a classificação das informações e comparação entre os autores.

Essa diversidade não foi entendida como enriquecedora da literatura, pois não gera, ao fim, conteúdo adicional que permita melhor desenvolver o orçamento de vendas. A exemplo, um dos itens de maior diversidade, mesmo que aparentemente simples, foi o de política de preços, pois alguns autores são genéricos, mencionam apenas o título, enquanto outros apresentam desdobramentos que podem ser percebidos como adicionais: preços unitários de venda; sistema de preço; preço a cada produto e mercado; preço a prazo ou à vista; etc.

Para formar um conjunto completo como o apresentado no Quadro 2, o esforço de leitura requer revisões do texto e atenção a itens sem apresentação estruturada, enquanto parte é feita desta forma. Considerando que o gestor de uma empresa faça uso de um livro para guiá-lo na construção de seu orçamento, teria dificuldades em identificar quais informações precisa saber para fazê-lo na primeira peça orçamentária.

Por fim, foram buscadas fontes de obtenção das informações, elemento facilitador para aplicação do orçamento de vendas, ao orientar o gestor em como conseguir dados corretos. No entanto, apenas em 6 itens foram identificadas fontes, genéricas em maioria: inflação, inadimplência, concorrentes, regiões geográficas, sazonalidade, marketing. A exemplo, para inflação, Lunkes (2008) apresenta política governamental; além de não indicar onde coletar, leva o leitor a entender que a inflação prevista é a apresentada pelo governo, que, em geral, usa metas de inflação, sem indicar fontes independentes: analistas financeiros, corretoras de investimentos, bancos. A fonte mais frequentemente apresentada é o histórico da empresa, porém não são apontados relatórios ou ferramentas contábeis e financeiras para tal.

Os 17 itens identificados na literatura foram apresentados a especialistas para revisão das descrições e fontes, assim como elaboração de descrições e sugestão de fontes sobre os quais não foi possível desenvolver. Tais resultados são apresentados no próximo tópico.

4.3 Análise de especialistas

As informações identificadas na literatura, compiladas, foram submetidas à análise de 7 especialistas. O Quadro 3 apresenta informações desses.

Quadro 3 – Características dos especialistas

N.	Formação	Atuação	Atua com orçamento	Coleta de respostas	Data de coleta
1	Graduado em Engenharia Química, especialista em Aperfeiçoamento em TQM, mestre e doutor em Engenharia de Produção.	Professor	30 anos	E-mail	08/05/18
2	Graduado em Economia, especialista em Controladoria e em Gestão de Negócios.	<i>Controller</i>	25 anos	E-mail	14/05/18
3	Graduado em Ciências Contábeis e especialista em Controladoria Empresarial	Contador	15 anos	Presencial	16/05/18
4	Graduado em Sistemas de Informação, MBA em Gestão de Empresa e em Finanças e Controladoria	<i>Controller</i>	12 anos	Presencial	09/05/18 15/05/18
5	Graduado em Ciências Contábeis, especialista em Controladoria e Finanças.	<i>Controller</i>	11 anos	E-mail	14/05/18
6	Graduado em Administração, especialista em Marketing, mestre e doutor em Administração	Consultor	33 anos	E-mail	14/05/18
7	Graduado em Ciências Contábeis, especialista em Finanças e mestre em Administração e Negócios.	Professor e consultor	NI*	E-mail	18/05/18

Fonte: elaborado pelos autores

Os especialistas foram convidados a criar descrições (variação cambial; renda dos clientes; disponibilidade de matéria-prima; capacidade de produção) e avaliar a qualidade das demais, sugerindo adequações, questionados sobre a aplicabilidade em pequenas empresas e indicar fontes de obtenção. Inicialmente, o item 16 (política de crédito) passou a englobar o item 11 (vendas à vista ou a prazo), pois foi considerado que este é resultado daquele.

Quanto às descrições, houve sugestões na maioria. Em menor nível, por exemplo, em impostos sobre vendas, foram solicitados mais exemplos de tributos, e em concorrentes, julgaram inadequada a espionagem industrial, citado por Sanvicente e Santos (2013), sendo suprimida. Sobre esse, Esp. 6 chamou de “conceito puramente acadêmico e muito distante da realidade”, entretanto Esp. 2 observou que tiraria, porém enfatiza: “sabemos que existe, mas não cabe comentar”. Poucas alterações foram propostas em sazonalidade, política de crédito, disponibilidade de mão de obra e política de preços.

Maiores alterações foram identificadas nos itens: inadimplência, em que não devem ser considerados “percentuais fixos” ou bases fiscais (Esp. 2, 3, 4, 5), sendo necessária uma “análise detalhada do perfil da carteira com base na situação atual e considerando o histórico” (Esp. 5), em que dois reflexos devem ser considerados: no caixa, no demonstrativo contábil de resultados (Esp. 1). Não foram alteradas: regiões geográficas, política de produtos, sistema de distribuição; consideradas suficientes as descrições desenvolvidas com base na literatura.

Destaca-se ainda a impossibilidade de revisão do conceito de marketing, por sua complexidade, segundo os especialistas. Esp. 1 e 2 salientam que a descrição elaborada é insuficiente e fazem sugestões. Esp. 3, 4 e 5 concordam com ressalvas e Esp. 7 concorda sem alterações. Entretanto, as sugestões não convergem, o que tornaria a descrição ainda mais complexa. Nota-se a dificuldade de fazê-lo para profissionais sem a formação na área (marketing ou administração), o que poderia ser desenvolvido pelo especialista 6, porém este respondeu parcialmente o questionário, não abordando tal tópico.

Divergências quanto à aplicabilidade foram apontadas, por exemplo, em variação cambial. Os especialistas detalharam possíveis particularidades ou exceções, como em importadores e exportadores, ou para empréstimos em moeda estrangeira (item fora do orçamento de vendas). Sobre a renda dos clientes as respostas oscilam desde “difícil

aplicação” (Esp. 5) e “pouco resultado prático” (Esp. 7), passando por ressalvas, como “depende do produto” (Esp. 4) e “desde que a mercadoria [...]tenha uma demanda elástica” (Esp. 2), até total impacto, para os Esp. 1 e 3. Outro com baixa aplicabilidade foi o de regiões geográficas, pois entendem a abrangência de vendas limitada ao local sede das empresas.

Maior aplicabilidade foi identificada, por exemplo, em inflação, considerada por Esp. 1 como “obrigatória” e pelo 5 como “alta e útil, pois é um elemento que norteia o preço do produto e é possível estimar a elasticidade do preço para o consumidor”, com a ressalva de remeter aos efeitos sobre preços e custos e a necessidade de avaliar o setor. Alinhado, impostos sobre venda, concorrentes, sazonalidade, política de produtos, política de crédito, sistema de distribuição e política de preços, foram apontados como de alta aplicabilidade.

Como particularidades, os itens disponibilidade de matéria-prima, de mão de obra capacitada e capacidade de produção foram mencionados como com reduzida ou nenhuma aplicação em comércios. Destaca-se também a inadimplência que, apesar de considerada importante por todos, foi apontada como elemento ligado ao orçamento financeiro (caixa) por Esp. 2. Por fim, o item de marketing foi controverso, mesmo sem uma descrição adequada, foi classificado como de alta aplicabilidade. Isso remete ao entendimento de que os especialistas evitaram suprimir tal item com receio de ser necessário às pequenas empresas, mesmo que não pudessem definir o que exatamente ele contempla. Os 16 itens finais foram submetidos à avaliação de gestores de pequenas empresas, resultados são apresentados na próxima seção.

4.4 Análise das pequenas empresas

Ao final, o modelo foi submetido à apreciação de gestores de pequenas empresas. Buscou-se diversidade de ramos e diferentes relações de comercialização, que demonstrasse, em algum nível, amplitude do modelo. No Quadro 4 são descritas as empresas e respondentes.

Quadro 4 – Características das empresas e gestores

Dados	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6
Cargo	Vendedora e compradora	Sócio	Gerente comercial	Sócio	Sócio	Sócia
Tempo: empresa	5 anos	13 anos	3 anos	15 anos	13 anos	3,5 anos
Tempo: cargo	5 anos	13 anos	1 ano	15 anos	13 anos	3,5 anos
Formação	Ensino médio completo e cursos de contabilidade	Graduado em Física, MBA em Mercado de Capitais	Graduado em Administração, especialista e Planejamento Estratégico	Graduado em Gestão Comercial, especialista em Projetos	Graduado em Engenharia Mecânica	Graduado em Administração especialista em Gestão
Ramo da empresa	Agropecuária (Comércio)	Franqueada - chocolates (Comércio)	Franqueadora - Tecnologia (Serviço)	Tecnologia (Serviço)	Máquinas e equipamentos (Indústria)	Alimentício (Comércio)
Idade (empresa)	7 anos	13 anos	7 anos	15 anos	13 anos	3,5 anos
Funcionários	7	5	80	10	8	25
Usa orçamento	Não	Há 13 anos	Há 3 anos	Há 2 anos	Há 13 anos	Não
Data da coleta	29/05/18	05/06/18	05/06/18	01/06/18	01/06/18	01/06/18

Fonte: elaborado pelos autores

Inicialmente, os gestores liam as descrições e atribuíam uma nota, de 0 a 10, pela percepção de entendimento (Tabela 1). Em seguida, foram convidados a sugerir, considerando tanto a realidade de sua atividade, quanto percepções que tornassem a descrição aplicável a diferentes tipos de negócios de pequenas empresas. Observa-se que a alguns itens não foram atribuídas notas por todos os entrevistados, principalmente nos casos em que entendiam não ser aplicável à sua atividade ou a pequenas empresas.

Tabela 1 – Nota de percepção de entendimento dos gestores

Informação	1	2	3	4	5	6	Média	Informação	1	2	3	4	5	6	Média
Inflação	8	7	*	10	9	10	8,8	Sazonalidade	10	7	8	10	9	10	9
Varição cambial	*	6	*	*	10	10	8,7	Política de produtos	10	10	*	8,5	7	8	8,7
Renda dos clientes	10	9	8	10	7	4	8	D. de MO capacitada	10	8	10	10	9	10	9,5
Inadimplência	9	8	8,5	8,5	9	*	8,6	Sistema de distribuição	*	9	4	10	9	10	8,4
Impostos sobre vendas	10	8	10	10	9	10	9,5	Capacidade de produção	10	10	5	10	9	9	8,8
Concorrentes	9	9	9	10	9	10	9,3	Política de preços	10	8	10	10	9	10	9,5
D. de matéria-prima	10	8	*	*	9	10	9,3	Política de crédito	10	10	5	10	9	10	9
Regiões geográficas	10	9	10	9	7	10	9,2	Marketing	10	5	9	6,5	9	8	7,9

* não respondeu.

Fonte: elaborado pelos autores

Os itens, em geral, apresentaram médias altas, sendo apenas renda dos clientes e marketing abaixo de 8,5. O primeiro, pela nota atribuída pela gestora da Emp 6, porém sem sugestões, além de ter considerado que as vendas são determinadas por necessidade e não pela renda, demonstrando desconhecimento sobre os efeitos da renda no consumo. No segundo ocorreu a mesma situação da análise de especialistas, a incapacidade de descrever o marketing, devido à considerarem complexo e multifacetado. Percebeu-se, nas entrevistas, que eles procuraram deixar claro que não consideram o investimento em marketing como de retorno garantido, o que pode ter motivado a pontuação. Ao final, foi adotada a descrição da consultora de marketing da Emp 4, ainda que genérica.

Os itens inflação, variação cambial e renda dos clientes foram avaliadas como de pouca aplicabilidade. A inflação foi percebida, em maioria, como influência indireta sobre o preço, e que há dificuldades em repassar ao consumidor; variação cambial foi apontada pela franqueada (Emp 2) sobre os insumos que a franqueadora adquire, enquanto Emp 6 aponta impacto no custo de aquisição de máquinas, enquanto os demais limitaram-se a dizer que não percebem aplicabilidade, resultado da ausência de operações de importação e exportação; em relação à renda dos clientes, eles procuraram destacar como elemento secundário, com ênfase a aspectos comportamentais (vendas de ocasião; momentos de consumo; ações motivacionais da empresa; necessidade), e pode ser explicado pela região de atuação da maioria das empresas, mapeado por eles como de pouca influência a crises.

A inadimplência, mesmo considerada adequada, parece contornada por ações que limitam vendas com maior risco, tal como preços especiais para pagamentos em dinheiro e o uso de cartões. Emp 3, onde há tal risco, comenta que um percentual fixo de previsão seria suficiente, pelo histórico, devido à baixa oscilação. Negócios como o da Emp 6, em que o pagamento ocorre antes do consumo, não há risco, e o impacto ocorre pela não realização da venda. Tais itens também refletem sobre a política de crédito, em que os gestores de Emp 1 e 6 destacam os prazos de recebimento dos recursos das operadoras de cartões.

Sobre os impostos, os gestores apenas destacaram a ênfase em tributações regionais, especialmente para as Emp 3, pois o tipo de atividade não possui previsão clara na legislação tributária, e Emp 4, por atuarem em diferentes cidades do Brasil. Relativo aos concorrentes, há pouca percepção de ameaça, o que eleva o risco das empresas. O gestor da Emp 3 foi o único a demonstrar bom conhecimento de concorrentes e produtos substitutos.

Mesmo sem sugestões, o item disponibilidade de matérias-primas foi considerado sem aplicação pela maioria, motivado por ser responsabilidade da franqueadora (Emp 2) ou por não trabalharem com produção. Mesmo a indústria não apontou problemas, provável resultado da não ocorrência prévia do problema. O entrevistado da Emp 6 pediu a inclusão, na descrição, da relação da qualidade com a disponibilidade de materiais.

Destaca-se, no item de regiões geográficas, conceito diferente em pequenas empresas, considerado por diferentes perfis de consumo em regiões na mesma cidade, demonstrando ponto importante da adequação do orçamento para elas, recuperando a baixa utilidade apontada pelos especialistas. Ainda, quanto à sazonalidade, o impacto para a pequena empresa

pode chegar ao nível do dia em relação a fatores climáticos, como excesso de calor ou dias chuvosos. Emp 3 relata que os serviços de entrega de alimentação são intensificados em dias de chuva, e Emp 6 relata que o consumo perdido em um dia não é acumulado nos próximos. Ainda, são determinantes: período de férias, com grande movimento de saída da cidade, e da renda concentrada dos produtores rurais após períodos de safra. Entretanto, são determinantes de impacto geral, não tendo maior ou menor peso nas pequenas empresas.

As empresas que desenvolvem softwares (Emp 3 e 4) e a fabricante de máquinas (Emp 5) relatam que a política de produtos está bastante ligada a novas funcionalidades em produtos existentes, particularidade do tipo de atividade. As demais empresas não fizeram observações.

Sobre a disponibilidade de mão de obra capacitada, destaca-se a percepção sobre a responsabilidade da empresa em capacitar pessoas. Para Emp 2 deve haver diferença entre pessoal disponível e pessoal capacitado, na descrição. Os discursos enfatizaram dificuldades em contratar pessoas já capacitadas, por indisponibilidade ou despreparo.

Para as prestadoras de serviços, os itens de sistema de distribuição e de capacidade de produção não se aplicam, ficando ligados à informação sobre disponibilidade de mão de obra. Em particular, o gestor da Emp 6 destaca que ambas devem ser analisadas em conjunto, pois, por exemplo, pior distribuição poderá incorrer em maior necessidade de produção.

A política de preços, considerada importante para a maioria, para Emp 2, franqueada, não se aplica, pelo tabelamento realizado pela franqueadora, e em Emp 3 o impacto é indireto, pelo faturamento da empresa cliente, pois seu faturamento é percentual desse. O gestor de Emp 6 enfatiza a necessidade de avaliação de margens, utilizada para decisão de, sendo inviável o preço previsto, decidir pela descontinuidade do produto.

Por fim, como particularidade do modelo de negócio, Emp 2, franqueada, atribui responsabilidade da análise de concorrentes, disponibilidade de matérias-primas, política de produtos, parte da capacitação de pessoas, sistema de distribuição, capacidade de produção, políticas de preços e marketing, à franqueadora. No orçamento de vendas, suas preocupações ficam vinculadas ao volume em períodos sazonais, menor complexidade do planejamento. Entretanto, precisa que a franqueadora realize antes seu planejamento, pela alta dependência de informações. Considerando os ajustes solicitados, incluindo sugestões de exemplos e fontes de obtenção das informações, na próxima seção o modelo final é transcrito.

4.5 Proposta de informações e fontes para orçamento de vendas em pequenas empresas

Após as etapas apresentadas, o modelo revisado (Quadro 5) para informações e suas fontes, aplicável ao orçamento de vendas em pequenas empresas, é composto por 16 itens.

Quadro 5 – Orçamento de vendas em pequenas empresas: informações e fontes de obtenção

Informações e descrições	Fontes de obtenção
1) Inflação: possui efeitos sobre os preços aplicados aos clientes e nos custos de aquisição, variando de acordo com o mercado e a política governamental. Importante ressaltar que indicadores de inflação podem ser obtidos de forma geral, porém os impactos podem não resultar em elevação direta do preço final ao consumidor no mesmo momento, devido à elevação da taxa de juro e a restrição do crédito ao cliente. Ainda, os impactos de setor devem ser avaliados.	Índices: IGP-M, INP-C, IPC-A; fornecedores; mercado financeiro; BACEN; valor dos insumos.
2) Variação cambial: impacta diretamente no preço de venda e custos de produção daquelas empresas que trabalham com produtos e/ou insumos importados ou exportados, por meio da variação na relação entre o preço da moeda estrangeira em relação à moeda nacional. Ainda, pode impactar em aquisições de itens para consumo, como é o caso dos combustíveis, e em itens que tenham preços com referência aos preços internacionais. E, indiretamente, nas demais, pelos impactos de insumos adquiridos por seus fornecedores.	BACEN; bancos; CONFAZ; órgãos ligados ao mercado financeiro; e plataformas financeira (ex.: <i>bloomberg</i>).
3) Renda dos clientes: capacidade financeira de adquirir ou não produtos, sendo que quanto maior sua renda maior seu poder de compra. Porém, além da renda, há outros fatores que influenciarão o cliente, como, por exemplo: aspectos comportamentais, necessidade de consumir e venda de ocasião.	SEBRAE; pesquisa de mercado; IBGE; pesquisas internas; sindicato do segmento; câmara de dirigentes lojistas ou outros órgãos de classe; universidades.

<p>4) Inadimplência: deve ser uma provisão baseada na expectativa de recebimento da carteira de clientes. Análise detalhada do perfil da carteira com base na situação atual, considerando o histórico de cliente. Há dois momentos: quando há atraso do pagamento por parte do cliente; e quando ele não irá pagar mais, transformando-se em perda. No primeiro momento há efeito financeiro (reflexo no caixa) e no segundo há o efeito econômico (reflexo no resultado contábil).</p>	<p>Histórico da empresa; controle interno; entidades de controle de crédito (ex.: Serasa).</p>
<p>5) Impostos sobre vendas: representa os tributos que incidem sobre as vendas, incluindo ICMS, IPI, ISSQN, PIS, COFINS, CIDE, IE, dentre outros. Ainda, há os casos de: optantes da modalidade SIMPLES Nacional, que engloba diversos tributos; optantes da modalidade Lucro Presumido, em que os tributos. Esses têm por base de cálculo o valor das vendas.</p>	<p>Contador da empresa; órgão estatais ligados a fazenda; demonstrativos contábeis; histórico de vendas; sindicatos do segmento; pesquisas na legislação.</p>
<p>6) Concorrentes: é crucial ter entendimento sobre quais são os concorrentes e suas ações. Além dos concorrentes diretos há os produtos substitutos, que precisam ser analisados (exemplo: cafés e sorvetes após as refeições).</p>	<p>Técnica de clientes ocultos; pesquisa de mercado; SEBRAE; associações de classe e empresariais; gestores.</p>
<p>7) Disponibilidade de matéria-prima: oferta de insumos disponíveis para transformar em produto final ou prestar o serviço da empresa.</p>	<p>Fornecedores; concorrentes; histórico da empresa; associações empresariais; visitas de representantes comerciais; feiras de negócio; empresas parceiras.</p>
<p>8) Regiões geográficas: quando as empresas atuam em mercados muito amplos ou que apresentam diferenças substanciais entre si, muitas vezes é necessário haver uma divisão geográfica de vendas entre filiais ou vendedores. As pequenas empresas podem ter foco nas diferenças de perfil de consumo em regiões de uma mesma cidade. Deve haver análise cuidadosa das regiões, pois poderá ter saídas ou entradas de concorrentes e mudanças nas suas estratégias, riscos logísticos e alteração de custos, além da participação de mercado não ser igual nas regiões.</p>	<p>Pesquisa de mercado; SEBRAE; estatísticas de vendas passadas; IBGE; associações empresariais; feedback de clientes e parceiros; órgãos de classe; ferramentas digitais; mídias em geral; avaliação dos vendedores e supervisores; opinião de altos executivos.</p>
<p>9) Sazonalidade: impacta sobre a quantidade de venda em cada período e pode refletir sobre os preços, devido, por exemplo, o período migratório de um local, períodos de festividades, como o Natal e a Páscoa, períodos de maior ou menor renda da população, peculiaridades das estações, etc. Como exemplo, os artigos de lã ou artigos de praia têm um pequeno período de faturamento concentrado durante o ano devido ao clima; também é necessário considerar que serviços possuem uma sazonalidade diferente de produtos.</p>	<p>Histórico de vendas; pesquisa de mercado; IBGE; SEBRAE; estudos conjunturais; estudo do comportamento dos insumos baseado em dados passados.</p>
<p>10) Política de produtos: decisões básicas quanto à modificação, inclusão ou exclusão de produto ou linha de produtos ou serviços. As modificações de produtos existentes abrangem aspectos ligados à embalagem, como cor, tamanho, formato, unidades por embalagem e desenho, e aspectos ligados ao produto em si, como qualidade, quantidade, características físicas e formato, funcionalidades em equipamentos, etc. Também deve-se considerar as estratégias quanto a lançamentos. Nos serviços, as principais modificações envolvem atividades adicionais ou a serem excluídas, ganhos de produtividade por redução de tempo de execução, níveis de especialização dos participantes, dentre outros. É necessário ponderar mudanças para atender e influenciar decisões dos clientes.</p>	<p>Pesquisas de mercado; de tendência e intenção de compra; responsável por pesquisa e desenvolvimento da empresa; concorrentes; planejamento estratégico; internet; feiras e exposições.</p>
<p>11) Disponibilidade de mão de obra capacitada: trata-se da necessidade de buscar pessoal treinado e capacitado ou oportunizar dentro da empresa essa capacitação continuamente para execução das atividades, especialmente para processos mais complexos. Sendo assim os treinamentos são vitais para a execução das tarefas, podendo ser considerado diferencial da empresa.</p>	<p>Setor de RH; agência de emprego; empresas de capacitação e seleção; SINE; análise de pesquisas salariais de empresas especializadas; indicação interna e direcionamento da estratégia e produto.</p>
<p>12) Sistema de distribuição: a política de distribuição define, por exemplo, o quadro de vendedores da empresa, a eventual utilização de escritórios de representação, distribuidores exclusivos, e o uso de franqueados. Além disso, define as rotas que os produtos terão até chegar ao consumidor, os intermediários, e envolve decisões como a utilização de atacadistas ou de armazéns próprios.</p>	<p>Análise do mercado desejado; política operacional e logística; informações de custos e disponibilidades nas regiões alvos; alta administração; comportamento de vendas; capacidade de armazenagem.</p>
<p>13) Capacidade de produção: em empresas industriais entende-se como a capacidade instalada de recursos estruturais (prédios e máquinas) e mão de obra para produção de um determinado volume e intervalo de tempo. Em empresas de serviços, está ligado aos mesmos itens, porém há maior dependência das pessoas, ligada à “disponibilidade de mão de obra capacitada”. Deve ser relacionada ao sistema de distribuição, pois se este não for eficiente, por exemplo, a capacidade de produção precisará ser maior para atender oscilações de demanda.</p>	<p>Histórico da empresa; indicadores internos; setor de engenharia de processos da empresa; disponibilização de estagiários e grupos de pesquisas de universidades locais (para serviços de tecnologia da informação, por exemplo).</p>
<p>14) Política de preços: essencial para o planejamento de vendas; a relação entre preço, custo e volume possui influência substancial sobre a estratégia adotada. Assim, análises pelos métodos de custo, concorrência, posicionamento de preços e situação de mercado, podem captar possíveis reações do mercado quanto a alterações nos preços. Os reajustes podem estar ligados a custos, maior dedicação aos distribuidores e maiores gastos em propaganda, valorização da marca, etc.</p>	<p>Análises setoriais; pesquisa de mercado; política comercial da empresa; pesquisa de investimento; concorrentes; associações de classe; planejamento estratégico.</p>

<p>15) Política de crédito: a divisão das vendas a prazo ou a vista pode ser imposição do mercado comprador, e envolve, além das vendas à vista e possíveis descontos, formas de concessão de prazos (carnês, faturas, boletos, cartões, cheques, etc.), em que devem ser avaliados os custos financeiros de cada opção e os prazos de pagamento das operadoras de cartões. Pode também considerar as vendas a prazo como método de planejamento de aumento de volume para ampliar a participação da empresa no mercado. Ressalta-se que há outras maneiras de cobranças dependendo do ramo do negócio, como, por exemplo, as mensalidades, que não envolvem produto e nem volume de vendas.</p>	<p>Fluxo de caixa histórico; histórico de vendas; política comercial e financeira da empresa; pesquisa de mercado; análise de financeira de clientes; análise de atuação dos concorrentes; análise do comportamento dos clientes.</p>
<p>16) Marketing: é um processo de planejamento para a conquista e manutenção de clientes, atendendo e satisfazendo suas necessidades e desejos.</p>	<p>Estudo de mercado; redes sociais; jornais; revistas; SEBRAE; eventos acadêmicos; informações gerenciais; entidades do segmento; consultores; limite da receita aplicada em marketing (determinação dos gestores).</p>

Fonte: elaborado pelos autores

Considerando o modelo apresentado, buscou-se desenvolver descrições que permitam maior clareza no entendimento de cada informação, com apresentação de exemplos em alguns casos, e indicação de fontes de consulta para coleta dos dados. Tentou-se, em algum grau, reduzir vieses para ramo, procurando textos genéricos, compreensíveis para uso em pequenas empresas, sem a necessidade de especialistas para elaboração do orçamento.

Entretanto, a visão dos gestores possui alinhamento à área de atuação, como pode ser observado na seção 4.4. Dessa forma, antes de aplicar qualquer ferramenta, ele deve analisar quais informações são pertinentes ao ramo e empresa (ex.: comportamentos diferentes de consumo no item regiões geográficas, em cidades pequenas, pode não ter aplicabilidade), elementos contingenciais ligados aos sistemas de controle de gestão (CHENALL, 2003; ITTNER; LARCKER, 2001), já evidenciados no uso de orçamento: estrutura, estratégia e incerteza no ambiente (KING; CLARKSON; WALLACE, 2010).

Ainda, devido à amplitude necessária de conhecimentos para responder às entrevistas e especificidades de ramos de atuação, tanto nos especialistas quanto nas pequenas empresas, o trabalho encontra-se limitado, em certo grau, aos seus participantes. Assim, é provável que os resultados obtidos estejam incompletos, mesmo que tenham sido tomados cuidados para abarcar ao máximo todos os aspectos. Também, pela literatura ser complexa em conceitos e demais informações, e não apresentar, em sua maioria, objetividade sobre o conjunto de informações e fontes, demandou extenso tempo para análise nas obras, o que pode ser ampliado no uso de outros autores. No próximo tópico são apresentadas as conclusões.

5 Conclusão

O presente estudo propôs uma adequação de informações, suas descrições e fontes de obtenção, que permitam o entendimento e uso por gestores de pequenas empresas, motivado pelas evidências da importância deles na gestão, da falta de conhecimento sobre a ferramenta e da escassez de profissionais de assessoramento nesta camada de organizações. Pela revisão de livros didáticos, de especialistas e gestores, o resultado aponta 16 informações, suas descrições com maior detalhamento e apontamentos sobre possíveis fontes de obtenção.

A crítica em todas as etapas permitiu o refinamento e a adequação, gerando consenso quanto ao entendimento e aplicabilidade em parte dos itens, como política de produtos, política de preços, impostos sobre vendas, etc., porém com maior divergência em itens como inflação, variação cambial e renda dos clientes. Tanto especialistas quanto gestores apresentaram opiniões diferentes, especialmente por não relacionarem a efeitos nas vendas. Ainda, a percepção de diferentes comportamentos de consumidores em diferentes regiões de uma mesma cidade, apresenta-se como diferencial para a descrição de tal informação. Parte também explicado pelos limites de atuação das pequenas empresas (ex.: relações comerciais diretas somente no mercado nacional) e especificidades de ramo, o que remete a adaptações.

Com isso, a pesquisa contribui para professores, alunos e pesquisadores ao propor uma adequação dos modelos orçamentários de vendas para a realidade de pequenas empresas, colaborando com o processo de ensino-aprendizagem, aplicação em ações de extensão e a realização de novas pesquisas, especialmente em estudos de caso e pesquisa-ação. Também contribui com contadores e gestores de pequenas empresas, reduzindo incertezas sobre as informações necessárias ao orçamento de vendas, sua aplicação, e fontes de obtenção.

Pelo trabalho desenvolvido, conclui-se que não há, nos livros, conceitos e fontes de busca de informação, em uma estrutura completa com abordagem simplificada do orçamento de vendas. Sugere-se realizar a adequação dos elementos que compõem as demais peças orçamentárias, para compor um manual de orçamento empresarial dedicado às pequenas empresas, realizar uma pesquisa de percepção do entendimento para acadêmicos de ciências contábeis e administração quanto aos conceitos dos itens que formam os orçamentos, assim como o teste da ferramenta na adoção de orçamento.

Referências

- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, edição especial, p. 203-227, 2004.
- CARDOSO, R. L. **Orçamento empresarial: aprender fazendo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- CHENHALL, R. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. **Accounting, Organizations and Society**, v. 28, n. 2-3, p. 127-168, 2003.
- CHURCHILL, N. C. Budget choice: planning versus control. **Harvard Business Review**. jul., 1984. Disponível em: <<https://hbr.org/1984/07/budget-choice-planning-versus-control>> Acesso em: 20 maio 2018.
- DAVILA, A.; FOSTER, G. Management control systems in early-stage startup companies. **The Accounting Review**, v. 82, n. 4, p. 907-937, 2007.
- FERNANDES, T. A. **Orçamento empresarial como ferramenta de gestão e sua aplicabilidade em uma empresa de pequeno porte**. 2016. 43 f. Monografia (Especialização em Contabilidade e Finanças) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2016.
- GOLDE, R. A. Planejamento prático para pequenas empresas. In: **Coleção Harvard de administração**. São Paulo: Nova Cultural, 1986. v. 9, p.7-34.
- ITTNER, C. D.; LARCKER, D. Assessing empirical research in managerial accounting: a value-based management perspective. **Journal of Accounting and Economics**, v. 32, p. 329-410, 2001.
- KING, R.; CLARKSON, P. M.; WALLACE, S. Budgeting practices and performance in small healthcare businesses. **Management Accounting Research**. v. 21, n. 1, p. 40-55, 2010.
- KUYVEN, A. **Planejamento estratégico em pequenas empresas**. 2004. 165 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2004.
- LACERDA, J. B. A contabilidade como ferramenta gerencial na gestão financeira das micro, pequenas e médias empresas (MPMEs): necessidade e aplicabilidade. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, n. 160, p. 38-53, jan. 2012.
- LIMA, A. N.; IMONIANA, J. O. Um estudo sobre a importância do uso das ferramentas de controle gerencial nas micro, pequenas e médias empresas industriais no município de São

- Caetano do Sul. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 2, n. 3, p. 28-48, 2008.
- LIMA, A. de; FRAZZON, L. S.; FABRIS, I.; BORNIZA, A. C. Processo orçamentário como ferramenta para tomada de decisão. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XXXV, 2015, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza, 2015.
- LUNKES, R. J. **Manual de orçamento**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MALMI, T.; BROWN, D. Management control systems as a package: opportunities, challenges and research directions. **Management Accounting Research**, v. 19, n. 4, p. 287-300, 2008.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- MOREIRA, J. C. **Orçamento empresarial: manual de elaboração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- NADLER, D. A.; TUSHMAN, M. L. Projetos de organização com boa adequação: In: NADLER, D. A.; GERSTIN, M. S.; SHAW, R. B. (Org.) **Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- OLIVEIRA, A. G. de; MÜLLER, A. N.; NAKAMURA, W. T. A utilização das informações geradas pelo sistema de informação contábil como subsídio aos processos administrativos nas pequenas empresas. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 3, n. 3, p. 1-12, 2000.
- PADOVEZE, C. L.; TARANTO, F. C. **Orçamento empresarial: novos conceitos e técnicas**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.
- SANDINO, T. Introducing the first management control systems: evidence from the retail sector. **The Accounting Review**, v. 82, n. 1, p. 265-293, 2007.
- SANTOS, V. dos; DOROW, D. R.; BEURE, I. M. Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas. **Revista Ambiente Contábil**. v. 8, n. 1, p. 153-186, 2006.
- SANVICENTE, A. Z.; SANTOS, C. C. **Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- SEBRAE. **Causa mortis: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros cinco anos de vida**. São Paulo: SEBRAE, 2014.
- SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.
- SILVA, W. P. de S. e; SILVA, J. O. da. Planejamento, orçamento e informações contábeis: estudo em uma pequena empresa familiar. In: Congresso Brasileiro de Custos, 19., 2014, Natal. **Anais...** Natal, 2014.
- SOARES, C. R. D. **Desenvolvimento de uma sistemática de elaboração do Balanced Scorecard para pequenas empresas**. 132 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.
- SÖTHER, A.; KAMPHORST, C. O orçamento empresarial como ferramenta de gestão nas micro e pequenas empresas do município de Mondaí – SC. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 8, n. 24, p. 9-22, 2009.
- VISCIONE, J. A. Small company budgets: targets are key. **Harvard Business Review**, v. 62, n. 3, p. 42-52, maio 1984.
- WELSCH, G. A. **Orçamento empresarial**. Trad. Antônio Zoratto Sanvicente. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1983.
- ZOR, U.; LINDER, S.; ENDENICH, C. CEO characteristics and budgeting practices in emerging market SMEs. **Journal of Small Business Management**. ahead to print, 2018.