

Empresas que não elaboram o orçamento empresarial: um estudo acerca das indústrias do distrito industrial I de Bauru

Carlos Eduardo Oliveira (UFVJM) - universofinanceiro@gmail.com

Resumo:

O planejamento das ações empresariais é um componente fundamental para continuidade dos negócios. A globalização da economia e da concorrência e a grande quantidade de empresas que fecham suas portas por ano no Brasil reforça a necessidade do empresário planejar as suas ações. O orçamento empresarial é um importante instrumento de mensuração utilizado no planejamento. Esta pesquisa descritiva apresenta um estudo elaborado nas indústrias do Distrito Industrial I da cidade de Bauru – SP, cadastradas no CIESP – Diretoria Regional Bauru. As perguntas do questionário estão relacionadas ao objetivo, que é o de investigar os motivos pelos quais as empresas não elaboram o orçamento empresarial. O orçamento não é utilizado por 43% das indústrias pesquisadas, que indica que nem todas as empresas consideram do orçamento empresarial como instrumento de mensuração quantitativa e de gestão. O estudo apresenta os principais motivos pelos quais algumas empresas não elaboram esta atividade. Contudo, o planejamento orçamentário mostra-se importante instrumento de gestão empresarial, proporcionando a concentração dos esforços dos administradores nos pontos-chave, minimizando a tensão no processo de tomada de decisão, mesmo assim, muitas empresas ainda não o fazem.

Palavras-chave: Planejamento. Orçamento Empresarial. Controles Financeiros.

Área temática: Gestão de Custos nas Empresas de Comércio e de Serviços

Empresas que não elaboram o orçamento empresarial: um estudo acerca das indústrias do distrito industrial I de Bauru

Resumo

O planejamento das ações empresariais é um componente fundamental para continuidade dos negócios. A globalização da economia e da concorrência e a grande quantidade de empresas que fecham suas portas por ano no Brasil reforça a necessidade do empresário planejar as suas ações. O orçamento empresarial é um importante instrumento de mensuração utilizado no planejamento. Esta pesquisa descritiva apresenta um estudo elaborado nas indústrias do Distrito Industrial I da cidade de Bauru – SP, cadastradas no CIESP – Diretoria Regional Bauru. As perguntas do questionário estão relacionadas ao objetivo, que é o de investigar os motivos pelos quais as empresas não elaboram o orçamento empresarial. O orçamento não é utilizado por 43% das indústrias pesquisadas, que indica que nem todas as empresas consideram do orçamento empresarial como instrumento de mensuração quantitativa e de gestão. O estudo apresenta os principais motivos pelos quais algumas empresas não elaboram esta atividade. Contudo, o planejamento orçamentário mostra-se importante instrumento de gestão empresarial, proporcionando a concentração dos esforços dos administradores nos pontos-chave, minimizando a tensão no processo de tomada de decisão, mesmo assim, muitas empresas ainda não o fazem.

Palavras-chave: Planejamento. Orçamento Empresarial. Controles Financeiros.

Área Temática: Controladoria.

1 Introdução

Existe atualmente no Brasil grande mortalidade de empresas com pouco tempo de funcionamento. Uma das principais causas da mortalidade das empresas é a deficiência no planejamento dos negócios. Pode-se considerar que a missão e os objetivos econômicos estão diretamente relacionados com a sobrevivência das empresas no atual ambiente competitivo, onde os gestores deverão produzir informações relevantes sobre os estados futuros desejados.

O planejamento, a execução e o controle da empresa tornam-se fundamentais no atual ambiente empresarial, onde formular estratégias realistas para alcançar os objetivos de curto e longo prazo, em muitas empresas, se constitui em ações de pouca compreensão pelos gestores.

Considerando que mensurar quantitativamente significa medir e avaliar com rigor a quantidade ou o valor de alguma coisa, o orçamento empresarial é o instrumento de mensuração quantitativa do planejamento. Nesse contexto, o orçamento deve abranger a empresa como um todo, facilitando as diversas tomadas de decisões presentes sob a visão do futuro, proporcionando a comunicação entre os departamentos e suas respectivas contribuições aos planos de ação.

A execução do orçamento empresarial de acordo com seus parâmetros, produzirá resultados operacionais que mensurados em termos econômicos e financeiros possibilitará à empresa atingir sua missão e propósitos básicos. O planejamento é fundamental para o sucesso de qualquer meta a ser atingida pelo ser humano. O orçamento liga as diferentes áreas da empresa, conectando planejamento estratégico com o tático e operacional. Contudo, o processo orçamentário é indispensável para a administração de qualquer empresa, seja qual

for o seu tamanho ou natureza, sendo ele o instrumento de visão para o direcionamento de esforços.

Considerando o orçamento empresarial como instrumento quantitativo importante para a gestão dos negócios, apresenta-se como objetivo deste trabalho investigar se as indústrias do Distrito Industrial I da cidade de Bauru elaboram o orçamento empresarial e das que não o fazem, apresenta-se os motivos da não elaboração do orçamento.

Tem-se o objeto de estudo acerca das indústrias situadas na cidade de Bauru pertencentes ao Distrito Industrial I, compreendida pela jurisdição do CIESP (Centro das Indústrias do Estado de São Paulo), Diretoria Regional de Bauru, que abrange as cidades de Agudos, Arealva, Avaí, Balbinos, Bauru, Borebi, Cafelândia, Guarantã, Iacanga, Macatuba, Pederneiras, Pirajuí, Piratininga, Pongaí, Presidente Alves, Reginópolis e Uru, totalizando um número de 17 cidades.

A Tabela 1 a seguir apresenta a quantidade de indústrias por porte situadas na cidade de Bauru.

Tabela 1 – Quantidade de indústrias classificadas por porte situadas na cidade de Bauru/SP.

TAMANHO	QUANTIDADE DE EMPRESAS	%
Grande Porte (mais de 500 funcionários)	6	1%
Médio Porte (de 100 a 499 funcionários)	32	6%
Pequeno Porte (de 10 a 99 funcionários)	180	33%
Microempresas (até 9 funcionários)	332	60%
TOTAL	550	100%

Fonte: CIESP (2007).

A cidade de Bauru possui importante representatividade no estado de São Paulo, por possuir alguns fatores que influenciam seu desenvolvimento, como a Estação Aduaneira, Junta Comercial, Posto Avançado do BNDES, Aeroporto Internacional, boas rodovias, universidades e faculdades e localização geográfica estratégica. A Tabela 2 a seguir, mostra a evolução da quantidade de indústrias e empregos na cidade de Bauru, de acordo com os dados disponibilizados pelo CIESP.

Tabela 2 – Evolução da quantidade de indústrias e empregos na cidade de Bauru/SP.

DADOS	1991	1993	1995	2000	2001
Estabelecimentos	448	445	384	570	550
Empregos	13487	17980	20540	21000	21000
Relação emprego/indústria	30,10	40,40	53,49	36,84	38,18

Fonte: CIESP (2007).

A escolha da região geográfica para o estudo foi dada por ir ao encontro às missões do CIESP – Diretoria Regional de Bauru, no que diz respeito a promover estudo de problemas que interessem as classes produtoras, notadamente a indústria; fomentar o intercâmbio entre indústrias e associações representativas, buscando a divulgação de conhecimentos úteis à

compreensão de sua missão à sociedade e cooperar com os poderes públicos no estudo e soluções de problemas que se relacionem com a indústria.

2 Metodologia

Método, de acordo com Lakatos e Marconi (2001), é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo, conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

Pesquisa significa procurar respostas para indagações propostas (SILVA; MENEZES, 2005). Para Gil (1999) a pesquisa tem um caráter pragmático. É um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para os problemas mediante o emprego de procedimentos científicos.

Esta pesquisa é classificada (SILVA; MENEZES, 2005):

- Do ponto de vista de sua natureza, ela é aplicada, pois gera conhecimentos para aplicação prática e dirigidos à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais;
- Do ponto de vista de seus objetivos, a pesquisa é descritiva, pois visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis;
- Com relação ao procedimento de pesquisa, adota-se o levantamento amostral ou survey.

O levantamento dos dados é efetuado através da pesquisa de campo, utilizando como instrumento de coleta de dados o questionário, constituído por uma série ordenada de perguntas fechadas e de múltipla escolha, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.

Dentre as indústrias situadas no estado de São Paulo, a pesquisa recaiu sobre as que pertencem à jurisdição do CIESP (Centro das Indústrias do Estado de São Paulo), Diretoria Regional de Bauru e que estão localizadas no Distrito Industrial I da cidade de Bauru.

Os dados coletados na pesquisa são apresentados em forma de quadros, tabelas e gráficos. A interpretação desses dados, que buscam promover o vínculo dos resultados com os objetivos propostos, foram realizadas juntamente com a apresentação dos dados obtidos.

O método escolhido para o estudo apresenta algumas limitações: abrangência da pesquisa às indústrias do Distrito Industrial I de Bauru que pertencem à jurisdição do CIESP, Diretoria Regional de Bauru, deixará à parte outras empresas da região, o que não permitirá generalizações das conclusões extraídas do estudo. Como o CIESP possui outras Diretorias Regionais, é possível que o grupo selecionado para a pesquisa não seja o mais representativo do universo estudado.

Outro aspecto a ser considerado está relacionado à validade das respostas na coleta de dados para a obtenção dos melhores resultados. O pesquisado pode fornecer respostas falsas, que não traduzam suas reais opiniões, por diversas razões, conscientes e inconscientes. Com a finalidade de reduzir possíveis respostas falsas pelo pesquisado, as empresas não serão obrigadas à identificação.

3 Referencial teórico

3.1 Orçamento Empresarial

A gestão orçamentária corresponde a um conjunto de esforços buscando maximizar os resultados. Nota-se convergência dos autores pesquisados em relação ao conceito dado por eles ao orçamento. Kohler (1970) define orçamento como um plano financeiro que serve para estimativa e controle das operações futuras. Heckert e Willson (1967) comentam que o orçamento empresarial pode ser definido como um plano coordenado de ações financeiras para a empresa executar.

Sanvicente e Santos (1983) afirmam que o orçamento representa a expressão quantitativa, em unidades físicas, medidas de tempo, valores monetários, dos planos elaborados para o período subsequente, em geral doze meses. Já Sobanski (2000) entende que o planejamento orçamentário compreende o instrumento mais detalhado da organização empresarial que integra as quantificações das ações e resultados. Hoji (2004) comenta que o orçamento reflete quantitativamente as ações e políticas da empresa através de um conjunto integrado de orçamentos.

Anthony e Govindarajan (2002) classificam o orçamento como um tipo de controle gerencial, um instrumento importante para o planejamento e controle das empresas no curto prazo, representando uma fatia do plano estratégico da empresa, estando sua operacionalização fortemente baseada em centros de responsabilidade e na segregação entre variáveis controláveis e não controláveis. O orçamento liga as diferentes áreas da empresa, conectando planejamento estratégico com o tático e operacional.

O orçamento, para Passarelli (2003), constitui-se em um método dinâmico e flexível que facilita o trabalho de todos e favorece decididamente a consecução dos objetivos da empresa.

Nota-se que o orçamento é um instrumento de mensuração que engloba todos os componentes quantificáveis da empresa, exigindo a participação de todos os colaboradores, tornando-se peça fundamental para a tomada de decisão nos níveis estratégico, tático e operacional.

A análise dos fatores externos é tão importante quanto à dos elementos internos da organização. Meyer (1969) já ressaltava que a gestão orçamentária depende dessas previsões e que os responsáveis, a partir delas, recebem atribuições para um período limitado em valor e quantidade e que em períodos regulares, é efetuado um confronto do planejado com o realizado, a fim de realçar as diferenças que se verificarem.

Isso mostra a importância do controle, permitindo a identificação das variações de todos os componentes do orçamento e das necessidades de tomada de decisão nos itens que sofreram as mais consideráveis divergências em relação ao orçado.

Tung (1975) reforça a necessidade de controle nas empresas, afirmando que o orçamento possui duas funções principais. A primeira função é funcionar como um plano que engloba os fatores futuros da operação e os exprime em termos econômico-financeiros, para que sobre eles possa atuar a segunda função – o controle.

O orçamento foi utilizado inicialmente na administração pública das principais civilizações ocidentais. A origem da palavra orçamento, de acordo com Lunkes (2008), deve-se aos antigos romanos, que usavam uma bolsa de tecido chamada de *fiscus* para coletar os impostos.

Na França, entre os anos de 1400 e 1450, o termo bouge ou bougette, originado do latim bulga, era o termo utilizado para orçamento. O século XIX foi importante para o desenvolvimento das práticas orçamentárias hoje conhecidas.

Nas organizações privadas, o orçamento foi inicialmente utilizado, segundo Zdanowicz (1983), por Brown, gerente financeiro da Du Pont de Memours, nos Estados Unidos, em 1919. Passarelli (2003) comenta que alguns especialistas situam em 1923, data da publicação do livro Budgetary Control, de J. O. McKinsey, o início da era de real difusão da técnica orçamentária entre as empresas privadas.

Sua aplicação inicial dava ênfase à previsão de despesas, principalmente as despesas de propaganda e programas de vendas. Este limitado conceito inicial foi logo expandido de forma a cobrir todos os demais aspectos quantificáveis da empresa. Somente a partir de 1940 o orçamento passa a ser foco de estudo no Brasil, porém as empresas brasileiras somente começam a utilizá-lo a partir de 1970.

A preparação e a execução do orçamento é bastante complexa, envolvendo diversidade de departamentos e de pessoal. Para que ele seja compreendido claramente pelos colaboradores da empresa e para que o processo de comunicação das informações exista de forma a criar uma sinergia na organização, Passarelli (2003) orienta a elaboração de um manual do orçamento. Este manual deve ser absolutamente claro, objetivo e conciso.

O manual do orçamento deve incluir, no mínimo, de acordo com Passarelli (2003), informações objetivas a respeito dos seguintes itens:

- Breve sumário dos objetivos do sistema;
- Instruções de elaboração, incluindo modelos dos formulários a serem preenchidos, com instruções claras para preenchimento apropriado;
- Definição dos prazos para conclusão e apresentação de cada uma das partes do orçamento;
- Instruções a respeito dos destinatários aos quais devem ser enviados os vários relatórios, formulários e quadros que compõem o orçamento;
- Instruções quanto ao processo de controle, incluindo informações relativas ao sistema e formulários a serem utilizados nessa etapa;
- Definição da responsabilidade e periodicidade referentes a cada estágio do processo orçamentário.

Inicialmente, o orçamento tinha como finalidade a projeção dos resultados e o seu controle. Posteriormente, privilegiou-se a revisão contínua do orçamento, eliminando os dados de períodos já concluídos e inserindo dados futuros. A terceira etapa contempla o orçamento com base zero, sendo os dados projetados e, da estaca zero, inicia-se cada período, efetua-se a mensuração, e os dados são zerados para o período seguinte. Na etapa seguinte, o orçamento flexível entra em destaque, projetando o orçamento em vários níveis de atividade, apurando os custos em qualquer nível. Já o orçamento por atividades utiliza direcionadores para estimar e controlar os resultados, sendo uma extensão do custeio baseado por atividades. Finalmente, o orçamento perpétuo avalia a relação causa-efeito na definição dos recursos a serem utilizados.

Com o passar do tempo, os métodos orçamentários passaram a acompanhar as necessidades dos modernos sistemas de gestão, que se utilizam de outros métodos, os mais conhecidos, o orçamento padrão, orçamento de tendência e o orçamento incremental. O sistema orçamentário deverá integrar-se com os demais sistemas, atingindo toda a estrutura

organizacional, definidos em seus níveis hierárquicos e em seus aspectos por área de responsabilidade.

O orçamento tem objetivos fundamentais, divididos nos aspectos do Planejamento, Coordenação, Comunicação, Motivação, Controle e Avaliação. O Quadro 1 a seguir descreve os objetivos de cada aspecto.

OBJETIVOS	DESCRIÇÃO
Planejamento	Auxiliar e programar as atividades de um modo lógico e sistemático que corresponde à estratégia de longo prazo da empresa.
Coordenação	Ajuda a coordenar as atividades das diversas partes da organização e garantir a consistência dessas ações.
Comunicação	Informar mais facilmente os objetivos, oportunidades e planos da empresa aos diversos gerentes de equipes.
Motivação	Fornecer estímulo aos diversos gerentes para que atinjam metas pessoais e da empresa.
Controle	Controlar as atividades da empresa por comparação com os planos originais, fazendo ajustes onde necessário.
Avaliação	Fornecer bases para a avaliação de cada gerente, tendo em vista suas metas pessoais e as de seu departamento.

Fonte: Adaptado de Brookson (2000).

Quadro 1 – Descrição dos objetivos do orçamento.

Para que a empresa possa alcançar os objetivos propostos, cada elemento da organização deverá estar comprometido com suas responsabilidades. Tung (1975) define que se não levar em conta as motivações e disposições dos funcionários envolvidos e se não conseguir desenvolver entre eles a participação voluntária e consciente na execução e implementação do orçamento, torna-se praticamente impossível alcançar o resultado desejado. É de fundamental importância, para a elaboração das peças orçamentárias, que o gestor do orçamento empresarial tenha em mãos as premissas básicas necessárias para o início da integração das informações obtidas.

4 Pesquisa de campo

A revisão da literatura, elaborada no capítulo 3, visa proporcionar conhecimentos necessários para o adequado entendimento teórico do que apresenta-se a seguir, de acordo com os objetivos, análises e discussões que este trabalho se propõe.

4.1 População, amostra e sujeitos da pesquisa

Das empresas que estão listadas no cadastro da CIESP da Diretoria Regional Bauru no dia 25/01/2008, foi realizada a pesquisa nas indústrias que estão situadas no Distrito Industrial I de Bauru, totalizando 33 empresas. O questionário foi levado em mãos na empresa pelo autor, juntamente com uma carta de apresentação. Dado o prazo de cinco dias para a resposta, o autor direcionou-se às empresas efetuando o recolhimento dos questionários entregues. Foi solicitado o direcionamento do questionário aos proprietários das empresas. Na impossibilidade deste ser o sujeito respondente, solicitamos a entrega do questionário aos diretores, gerentes ou encarregados de prestar tais informações. Das 33 empresas pesquisadas, 14 empresas, o que representa 42,42% responderam corretamente o questionário e 19 empresas, o que representa 57,58% não responderam, alegando se tratar de informações sigilosas, por não terem tempo de responder e porque a pessoa responsável não se encontrava na empresa. Uma empresa nem quis atender o pesquisador. A Tabela 3 a seguir, apresenta o retorno do questionário aplicado nas empresas.

Tabela 3 – Retorno do questionário aplicado nas empresas.

QUESTIONÁRIOS	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Respondidos	14	42,42%
Não responderam por se tratar de informações sigilosas	5	15,15%
Não responderam por não terem tempo	11	33,34%
A pessoa responsável não se encontrava na empresa	2	6,06%
Empresa não quis atender o pesquisador	1	3,03%
TOTAL	33	100%

Fonte: Elaborado pelo autor.

As questões foram ordenadas de forma a explicar o cenário da empresa em relação a utilização do orçamento empresarial, com a finalidade de permitir a avaliação dos objetivos da pesquisa. A análise e discussão dos resultados têm como objetivo principal apresentar os motivos da não utilização do orçamento pelas empresas pesquisadas.

5 Análise e discussão dos resultados

5.1 Análise e discussão das características gerais da empresa

Identifica-se com a pesquisa a predominância de empresas do tipo limitada (Ltda.), representando 93% do total e 7% do tipo sociedade anônima.

A composição do capital apresentada na pesquisa possui grande representatividade de empresas de capital fechado e nacional, perfazendo 93% do total das empresas pesquisadas, sendo os 7% restantes de capital aberto e estrangeiro.

A contabilidade das empresas pesquisadas efetuada dentro da empresa representa 79% das empresas pesquisadas, possivelmente porque as empresas procuram buscar o sigilo e a restrição das informações de seus demonstrativos contábeis mantendo-os dentro da empresa, sendo os 21% restantes efetuada por terceiros contratados.

Nota-se que 44% das empresas pesquisadas possuem até 50 funcionários, onde a maioria das empresas encontra-se nesta faixa. As empresas que possuem de 51 a 100 funcionários representam 21% do total. De 101 a 150 funcionários, o percentual é de 7% e de 151 a 200 funcionários o percentual também é de 7%. As empresas que possuem acima de 200 funcionários chamam a atenção e representam 21% das empresas pesquisadas.

Das empresas pesquisadas, 50% possuem abrangência de mercado internacional. Percebe-se que estas empresas atuam também no mercado nacional. As empresas que atuam somente no mercado nacional representam 21% e as que atuam regionalmente representam 29%. Para a atuação no mercado nacional como no internacional é preciso de uma estrutura de logística e transportes adequada, infra-estrutura local e boa localização geográfica. A cidade de Bauru, onde fica o Distrito Industrial I, universo da pesquisa deste trabalho, possui boa localização geográfica no estado de São Paulo, fica próximo a rodovias, ao rio Tietê, possui linhas férreas, porto seco e também possui um aeroporto internacional de cargas, facilitando o escoamento da produção.

5.2 Análise e discussão dos resultados das empresas que não possuem o orçamento empresarial como instrumento de gestão.

A Figura 1 a seguir apresenta os resultados da pesquisa sobre o porquê da empresa não elaborar o orçamento empresarial. Esta pergunta ofereceu a possibilidade ao respondente de optar por uma ou mais alternativas.

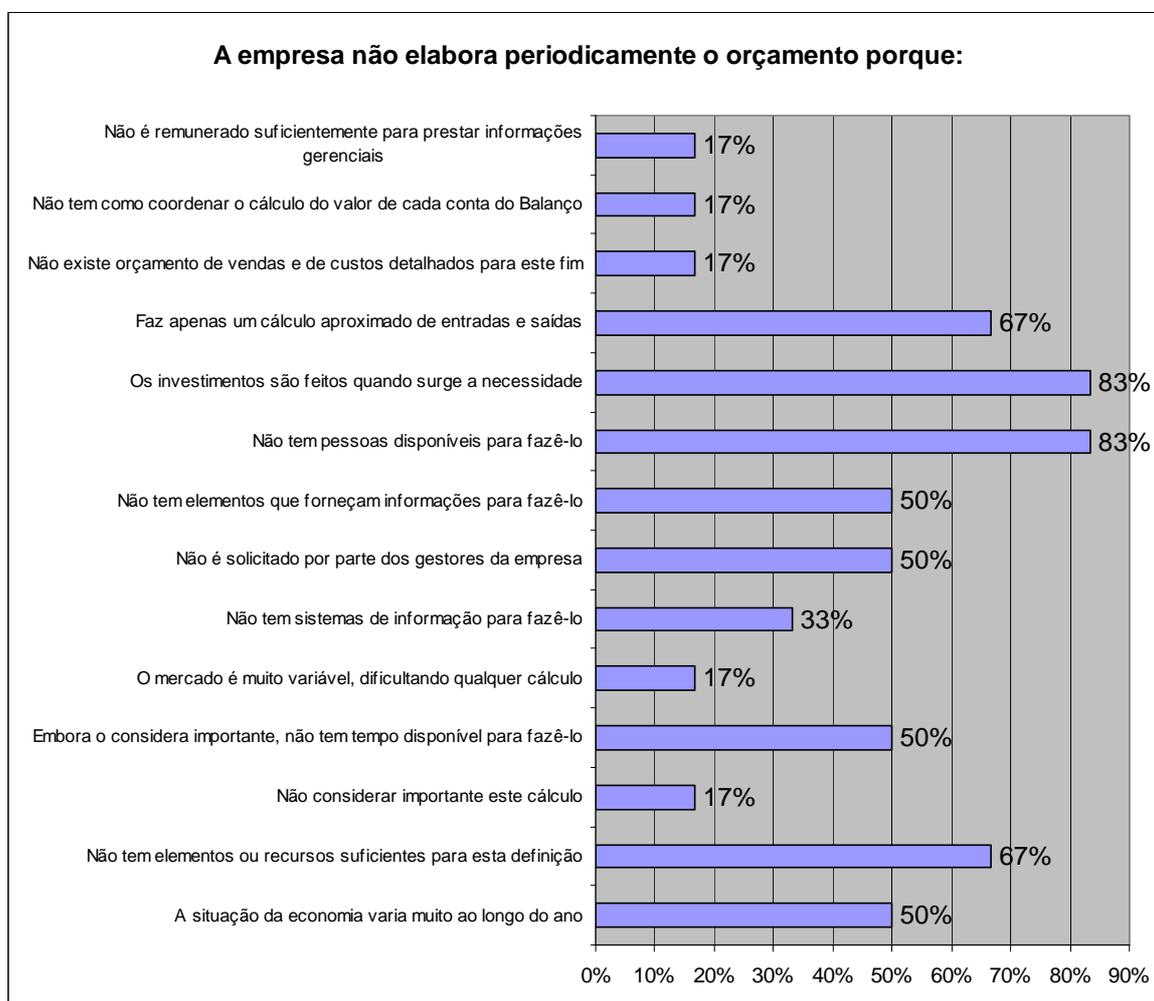


Figura 1 – Motivos que a empresa não elabora o orçamento empresarial.

A pesquisa demonstra uma série de motivos assinalados pelos respondentes por não utilizar o orçamento empresarial. Destaca-se a seguir, em ordem decrescente, os principais itens assinalados:

- Não tem pessoas disponíveis para fazê-lo;
- Os investimentos são feitos quando surge a necessidade;
- Faz apenas um cálculo aproximado de entradas e saídas;
- Não tem como coordenar o cálculo de cada conta do Balanço;
- Não tem elementos que forneçam informações para fazê-lo;
- A situação da economia varia muito ao longo do ano;
- Embora o considera importante, não tem tempo disponível para fazê-lo;
- Não é solicitado por parte dos gestores da empresa;

- Não tem elementos ou recursos suficientes para esta definição.

Sobre a qualidade da informação disponível na empresa, A pesquisa mostra que 33% das empresas consideram péssima a qualidade de suas informações para a elaboração do planejamento orçamentário; 17% consideram regulares e 50% consideram boas as informações para tal finalidade. Nota-se que metade das empresas pesquisadas julgaram suas informações, para a elaboração do planejamento orçamentário, entre péssimas e regulares, o que, inicialmente, dificultaria um trabalho de implantação do planejamento orçamentário.

Os resultados da pesquisa sobre o interesse nas informações que o orçamento pode oferecer sobre o futuro da empresa, mostram que 83% das empresas que não elaboram o orçamento empresarial têm interesse nas informações que tal instrumento pode oferecer sobre o futuro da empresa e 17% possui esse interesse às vezes. Fica evidenciado que as empresas que não utilizam o orçamento empresarial como instrumento de mensuração quantitativa e de gestão tem o desejo de utilizá-lo, mas que pelos diversos motivos relacionados na Figura 1 ainda não o fazem.

A pesquisa mostra que 67% das empresas não conseguem vislumbrar o custo x benefício que o planejamento orçamentário pode proporcionar as empresas e sua disposição em pagar por informações mais detalhadas sobre tal instrumento de mensuração quantitativa; 33% identificam que conseguem vislumbrar tal importância.

A Figura 2 a seguir apresenta os resultados da pesquisa sobre os componentes que a empresa que não elabora o orçamento empresarial considera como necessários para que ela possa efetuar a elaboração de tal instrumento. Esta pergunta ofereceu a possibilidade ao respondente de optar por uma ou mais alternativas.

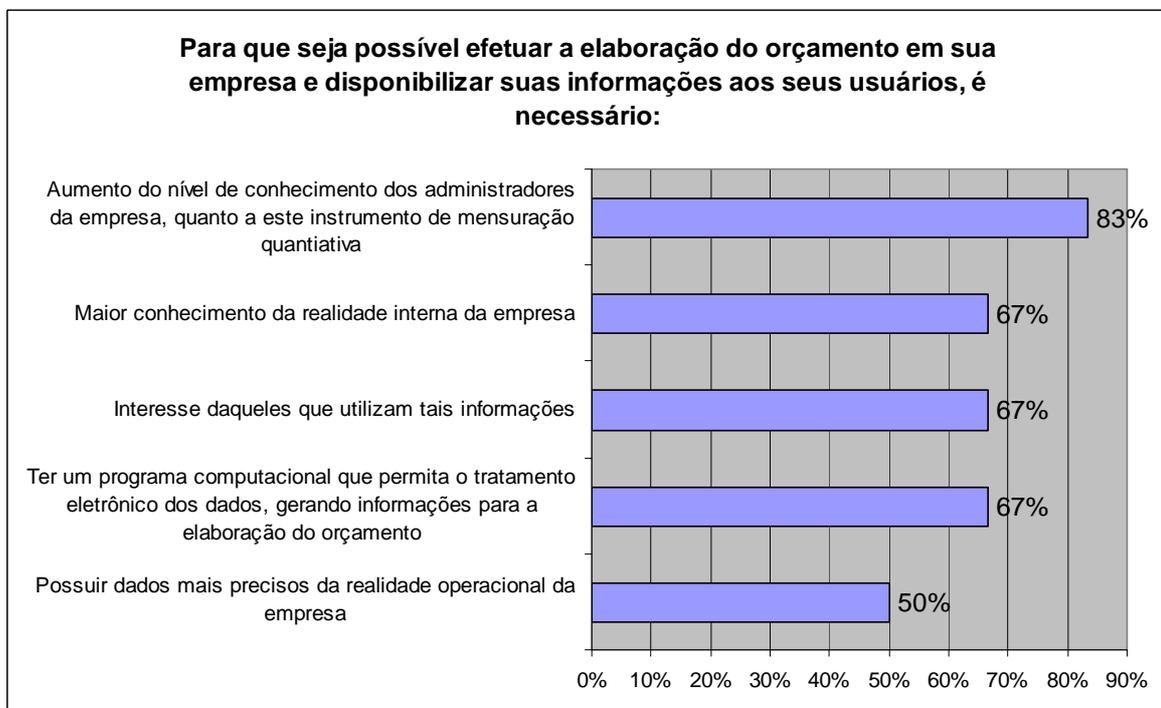


Figura 2 – Componentes para a elaboração do orçamento e disponibilização de suas informações.

A pesquisa demonstra uma série de componentes assinalados pelos respondentes para a elaboração do orçamento empresarial e a disponibilização de suas informações aos usuários. Destaca-se a seguir, em ordem decrescente, os itens assinalados:

- Aumento do nível de conhecimento dos administradores da empresa;
- Ter um programa computacional que permita o tratamento eletrônico dos dados, gerando informações para a elaboração do orçamento;
- Interesse daqueles que utilizam tais informações;
- Maior conhecimento da realidade interna da empresa;
- Possuir dados mais precisos da realidade operacional da empresa.

6 Conclusões

O planejamento, a execução e o controle dos negócios empresariais estão diretamente relacionados com a sobrevivência das empresas no atual ambiente competitivo, onde o gestor que produzir informações quantitativas sobre o futuro da organização poderá diagnosticar possíveis dificuldades em cenários futuros, podendo, no presente, tomar decisões que irão proporcionar resultados desejados.

As indústrias normalmente necessitam de relatórios quantitativos de previsão de resultados e a elaboração do planejamento orçamentário facilita o processo de tomada de decisão. O objetivo deste trabalho foi investigar se as indústrias, que estão situadas no Distrito Industrial I da cidade de Bauru, compreendidas pela jurisdição do CIESP Diretoria Regional de Bauru, utilizam o orçamento empresarial e os motivos da não utilização de tal instrumento.

Após análise e discussão dos resultados da pesquisa efetuada nas empresas, pode-se concluir que:

- Existe a predominância de empresas do tipo limitada (Ltda.), de capital fechado e nacional, e sua contabilidade efetuada dentro da empresa. A maioria possui até 50 funcionários, mas as que possuem mais de 200 funcionários têm grande representatividade. Mais da metade das empresas possui abrangência de mercado nacional e internacional;
- Encontra-se alto nível de dificuldades em relação a elaboração das estratégias e metas a serem alcançadas, bem como seu alinhamento com as operações;
- A maioria possui dificuldades na identificação de indicadores de desempenho, o que seria um importante passo para a medição da empresa;
- 43% não elaboram o orçamento empresarial. Estas possuem o menor nível de faturamento e também a menor quantidade de funcionários;
- É importante, para a implantação do planejamento orçamentário, a classificação adequada dos dados, para o gerenciamento da informação;
- Os principais responsáveis pela elaboração do orçamento nas empresas são os Diretores/Gerentes e Contador/Controller, desenvolvendo esta atividade em conjunto;
- As empresas que não utilizam o orçamento empresarial mencionaram principalmente não ter pessoas disponíveis para fazê-lo, seus investimentos são feitos quando surge a necessidade, faz apenas um cálculo aproximado de entradas e saídas, não tem como coordenar o cálculo de cada conta do Balanço, não tem

elementos que forneçam informações para fazê-lo, a situação da economia varia muito ao longo do ano, embora o considera importante, não tem tempo disponível para fazê-lo e ou não é solicitado por parte dos gestores da empresa;

- Para a elaboração do orçamento empresarial e a disponibilização de suas informações aos usuários, é necessário o aumento do nível de conhecimento dos administradores da empresa, ter um programa computacional que permita o tratamento eletrônico dos dados, gerando informações para a elaboração do orçamento, interesse daqueles que utilizam tais informações e maior conhecimento da realidade interna da empresa;
- Metade das empresas julga suas informações, para a elaboração do planejamento orçamentário, entre péssimas e regulares, dificultando preliminarmente um trabalho de implantação;
- Quase a todas das empresas que não elaboram o orçamento empresarial, têm interesse nas informações que tal instrumento pode oferecer. A maioria delas não consegue vislumbrar o custo x benefício que o planejamento orçamentário pode proporcionar;
- As empresas que não elaboram o planejamento orçamentário têm mais dificuldades de antever o futuro.

O planejamento orçamentário apresenta-se como importante instrumento de mensuração quantitativa por permitir analisar a situação financeira com antecedência, por proporcionar visualização de idéias gerais dos negócios transformando-os em números palpáveis e por permitir comparar os dados planejados com os realizados.

O autor agradece o apoio financeiro da FAPEMIG para a realização desta pesquisa.

7 Referências

- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistema de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.
- CIESP. Centro das Indústrias do Estado de São Paulo. Disponível em <www.ciesp.org.br>. Acesso em: 22 mai. 2007.
- COOPER, D. & SHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- _____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.
- HECKERT, J.B.; WILLSON, J.D. **Business budgeting and control**. Nova York: The Ronald Press Company, 1967.
- HOJI, M. **Administração financeira: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2004.
- KOHLER, E. L. **A dictionary for accountants**. Nova Jersey: Prentice-Hall, 1970.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2001.
- LUNKES, R. J. **Manual de orçamento**. São Paulo: Atlas, 2008.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

MEYER, J. **Gestion Budgétaire**. Paris: Dunod, 1969.

PASSARELLI, J. **Orçamento empresarial: como elaborar e analisar**. São Paulo: IOB-Thomson, 2003.

SANVICENTE, A.Z.; SANTOS, C.C. **Orçamento na administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1983.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC, 2005.

SOBANSKI, J.J. **Prática de orçamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 2000.

TUNG, N. H. **Orçamento empresarial no Brasil: para empresas industriais e comerciais**. São Paulo: Edições Universidade-empresa Ltda., 1975.

WELSCH, G. A. **Orçamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 1983.

ZDANOWICZ, J. E. **Orçamento operacional**. Porto Alegre: Sagra, 1983.