

# ANÁLISE DOS PROCESSOS NECESSÁRIOS À ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL EM UMA EMPRESA DO RAMO DE PEÇAS E ACESSÓRIOS PARA MOTOCICLETAS

Larissa Rosa de Souza<sup>1</sup>  
Gleison de Abreu Pontes<sup>2</sup>

**RESUMO:** O orçamento empresarial visa a otimização dos recursos financeiros das empresas, promovendo condições de desenvolverem suas atividades de maneira mais consistente e segura. Assim, em especial para as micros e pequenas empresas (MPE), o orçamento enquanto ferramenta de planejamento e controle, torna-se importante para que essas organizações permaneçam em atividade e contribuam para o crescimento da economia brasileira. Nesse sentido, o objetivo geral desse estudo consiste em analisar os processos necessários à elaboração do orçamento em uma empresa do ramo de peças e acessórios para motocicletas, classificada como MPE, que não faz uso do orçamento empresarial. Por meio da aplicação de uma entrevista semiestruturada com a sócia proprietária da empresa e com uma funcionária, acredita-se que o orçamento empresarial permitirá a empresa planejar e controlar melhor os seus resultados, uma vez constatado que a sócia proprietária comanda a empresa somente com base em sua experiência no negócio.

**PALAVRAS-CHAVE:** Micro e Pequenas Empresas; Planejamento e Controle; Processos Empresariais.

## **ABSTRACT:**

The budget aims to optimize the financial resources of the companies, promoting the conditions to develop their activities in a more consistent and safe way. Thus, in particular micro and small enterprises (SMEs), the budget as a planning and control tool, becomes important so that these organizations remain active and contribute to the growth of the Brazilian economy. In this sense, the general objective of this study is to analyze the processes necessary for budgeting in a motorcycle parts and accessories business, classified as MPE, located in the interior of Minas Gerais. For the organization under study, the results of this research are expected to help the manager to use the available resources more efficiently, so that he can analyze if the results obtained are in accordance with the planned ones, as well as to direct the resources of the company in shares that bring profits.

**KEYWORDS:** Micro and Small Enterprises; Planning and Control; Business Processes.

---

<sup>1</sup> Graduanda em Ciências Contábeis pela Fundação Carmelitana Mário Palmério – FUCAMP.

✉ larissa\_wda@hotmail.com.

<sup>2</sup> Professor orientador. Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Uberlândia – UFU.

✉ gleison.orientador@gmail.com.

## 1 INTRODUÇÃO

Segundo Lunkes (2003), o orçamento empresarial surgiu no Reino Unido por volta de 1689 com a constituição inglesa, contudo, a sua utilização pelas organizações ocorreu apenas em meados de 1950, quando algumas empresas americanas começaram a adotar essa técnica de planejamento e controle. No Brasil, o orçamento atingiu o seu ápice somente na década de 1970, quando as empresas passaram a adotá-lo com mais frequência (LUNKES, 2003).

O orçamento visa a otimização dos recursos financeiros das empresas, de modo que apresentem condições de desenvolverem suas atividades de maneira mais consistente e segura, além de promover a criatividade dos gestores em ações que os auxiliem no cumprimento dos objetivos empresariais (LAVARDA; PEREIRA, 2009).

No contexto das empresas brasileiras, em especial, as Micro e Pequenas Empresas (MPE), verifica-se que a falta de planejamento pode prejudicar a continuidade dessas organizações, pois, segundo pesquisa realizada em 2016 pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), dentre as razões que conduzem ao fechamento das mesmas, têm-se a ineficiência do planejamento e a ausência de informações pelo gestor sobre as receitas e despesas do negócio. Nesta pesquisa, somente 11,4% das empresas fizeram ou fazem algum tipo de planejamento (SEBRAE, 2016). Assim, o orçamento empresarial enquanto ferramenta de planejamento e controle torna-se importante para que as MPE permaneçam em continuidade.

Deboleto et al. (2013) identificaram em uma empresa de iluminação que o uso do orçamento empresarial é de extrema importância para a obtenção dos resultados, mesmo se tratando de uma empresa de pequeno porte. Pontes (2013) ao analisar uma MPE do ramo de pré-moldados, evidenciou os processos que deveriam ser mudados para a elaboração do orçamento empresarial, além de mostrar que o uso do orçamento contribui para a melhoria da gestão e a competitividade dos negócios na empresa pesquisada.

Tendo em vista que a empresa em análise desta pesquisa não faz uso do orçamento empresarial, o presente estudo apresenta a seguinte problemática: **quais os processos antecedem à elaboração do orçamento empresarial em uma MPE?** Assim, o objetivo geral do estudo consiste em analisar os processos necessários à elaboração do orçamento em uma empresa do ramo de peças e acessórios para motocicletas, classificada como

empresa de pequeno porte, cuja sua receita bruta anual situa-se na faixa de R\$1.800.000,00, situada no interior de Minas Gerais.

Dado que a falta de planejamento é um dos fatores que conduz ao fechamento das MPE no âmbito brasileiro (SEBRAE, 2016), este estudo se justifica a medida que apresenta a relevância do orçamento empresarial como instrumento de planejamento e controle, uma vez que o uso dessa ferramenta pode favorecer a redução da mortalidade destas organizações no País.

Como contribuições, ao evidenciar os processos necessários à elaboração do orçamento em uma empresa do ramo de peças e acessórios para motocicletas, do interior de Minas Gerais, complementa-se o estudo de Pontes (2013), dado que outra realidade empresarial é acrescida à literatura sobre o assunto, fornecendo subsídios às MPE que desejam realizar a implantação do orçamento empresarial. Para a organização em estudo, espera-se que os resultados desta pesquisa auxiliem os responsáveis pela gestão a compreenderem os seus processos empresariais e a conhecerem a respeito de ferramentas que contribuem para o planejamento e o controle de resultados.

Este estudo está estruturado da seguinte maneira: além desta Introdução, na segunda seção, tem-se o referencial teórico utilizado no embasamento da pesquisa, na terceira seção, são demonstrados os aspectos metodológicos utilizados, na quarta seção, os resultados do estudo são discutidos e, por último, têm-se as considerações finais.

## **2 CONTABILIDADE GERENCIAL NO CONTEXTO DAS MPE**

Para Horngren, Sundem e Stratton (2004, p. 4), “a contabilidade gerencial é o processo de identificar, mensurar, acumular, analisar, preparar, interpretar e comunicar informações que auxiliem os gestores a atingir objetivos organizacionais”. Laurentino (2008) complementa ao afirmar que a contabilidade gerencial é uma combinação de várias técnicas e procedimentos contábeis, capazes de produzir informações operacionais e financeiras para funcionários e administradores, ligados às necessidades internas das empresas.

Já a contabilidade financeira, segundo Laurentino (2008), tem como objetivo a coleta de dados das transações econômico-financeiras que afetam a entidade, permitindo elaborar e fornecer demonstrativos financeiros ao público externo como acionistas, credores e autoridades governamentais. Não obstante, a contabilidade financeira permite

que cada grupo de usuários faça a avaliação econômica de uma entidade no sentido estático, bem como se realize inferências sobre suas tendências futuras.

Em se tratando da contabilidade gerencial, a área que tem apresentado maior evolução para o processo decisório é a contabilidade de custos, que cria condições para acompanhar o desenvolvimento empresarial por meio da avaliação de estoques e apuração do resultado econômico, o que auxilia no controle e na tomada de decisões (PADOVEZE, 2009). A contabilidade gerencial mudou o foco da contabilidade, indo além de registros e análise das transações financeiras, enfocando a utilidade da informação para às decisões (OSTERMANN, 2015).

Pesquisas como a de Silva (2010) têm sido realizadas no campo da contabilidade gerencial no Brasil. Em um estudo com 55 empresas sobre a utilidade da informação contábil em MPE na região metropolitana de Recife, evidenciou que: I) as demonstrações financeiras frequentemente disponibilizadas pelos profissionais são mais tradicionais e menos sofisticadas; II) a maioria dos gestores não utilizam as demonstrações financeiras para acompanhar metas, medir desempenhos e avaliar os impactos financeiros de suas decisões; III) mais de 90% das empresas pesquisadas utilizam planilhas eletrônicas no processamento de suas informações; IV) 87,3% confiam nas informações contábeis fornecidas; e V) 34,5% apresentaram dificuldades em utilizar as informações contábeis.

Nieri (2013) analisou o uso do planejamento estratégico e do orçamento empresarial por empresas de pequeno, médio e de grande porte, no estado de São Paulo, nas cidades de Mogi Mirim, Mogi Guaçu e Itapira. Como resultados, constatou que: I) a maioria dos micros empresários não conhece o planejamento estratégico e o orçamento empresarial, entretanto, alguns fazem uso dessas ferramentas gerenciais informalmente; II) as médias e grandes empresas estão mais comprometidas com a utilização das duas ferramentas do que as empresas de pequeno porte, independente da cidade; III) as empresas que não possuem planejamento estratégico e o orçamento empresarial, independente da cidade, estão em busca de sua implementação formal, já que concordam que tais ferramentas auxiliam no processo de gestão.

Pontes (2013), com base em uma MPE do ramo de pré-moldados na cidade de Uberlândia/MG, evidenciou os processos que deveriam ser mudados para a elaboração do orçamento empresarial, mostrando que tal ferramenta contribui para a melhoria da gestão e a competitividade dos negócios na empresa pesquisada, além de indicar que o orçamento

deve ser acompanhado de outras técnicas de administração como o planejamento estratégico.

A contabilidade gerencial proporciona ferramentas para a gestão de qualquer empresa, independente do seu porte ou localidade, contudo, para aumentar a eficiência das ferramentas gerenciais é necessário que o planejamento estratégico e o orçamento empresarial estejam interligados, de modo a proporcionar uma melhor visão sobre os resultados obtidos.

## **2.1 Orçamento empresarial**

Sá e Moraes (2005, p. 59) afirmam que o “orçamento empresarial é a expressão formal e quantitativa dos planos estratégicos da empresa para um período específico”, e dele fazem parte os orçamentos de receitas, despesas, de caixa e de investimentos, os quais são consolidados em projeções de fluxos de caixas, demonstrativos de resultados e balanço patrimonial.

Além de guiar a empresa, o orçamento propicia às organizações o controle de gastos, de forma que as receitas e as despesas previstas sejam levadas ao resultado almejado (OSTERMANN, 2015). O orçamento empresarial é uma ferramenta para o planejamento de atividades operacionais e financeiras, que serão realizadas dentro de uma organização, durante um determinado período, permitindo o controle de receitas e despesas.

Na maioria das empresas a elaboração do orçamento é de responsabilidade da controladoria ou da área financeira, em função da necessidade de dados, informações e âmbito financeiro e contábil. O profissional responsável pela elaboração do orçamento deve ter conhecimento de todas as etapas a serem orçadas ou, no mínimo uma visão ampla do conjunto da empresa (SANDO, 2008).

Marion e Ribeiro (2011) destacam que o orçamento empresarial é uma importante ferramenta de gestão e pode ser entendido como um plano de ação em que são previstas as atividades, sejam elas operacionais ou financeiras, e que serão executadas pela organização durante um determinado período.

No quadro 1, são demonstradas as diferenças entre a etapa operacional e financeira:

Quadro 1 - Etapas do orçamento empresarial

<b>Operacional</b>	<b>Financeira</b>
Orçamento de Vendas: Para a elaboração deste orçamento, deve-se realizar a previsão de vendas, os preços a serem praticados, o mercado-alvo, impostos sobre as vendas, adaptação a moeda local e a estimativa de contas a receber (PADOVEZE, 2006).	Orçamento de Caixa: Possibilita ao administrador financeiro uma visão clara quanto ao momento de ocorrência dos fluxos esperados de entradas e saídas de recursos ao longo de um período. Desta maneira, o administrador poderá planejar investimentos a curto prazo e preparar-se antecipadamente à obtenção de financiamentos, caso falte recursos de caixa (SANDO, 2008).
Orçamento de Produção: Este, visa as quantidades a serem produzidas para atender as necessidades de vendas e a política de estoque de produtos acabados, sendo base para a elaboração dos orçamentos relacionados com os custos de produção (SANDO, 2008).	Orçamento de Investimentos: Este é fundamental para o desenvolvimento e a concretização das metas orçamentárias. São exemplos dessa peça orçamentária os gastos incorridos com aquisições de máquinas, veículos, construções e transformações, que tenham caráter de melhoria ou reposição da capacidade produtiva ou de prestação de serviços (LUNKES, 2003).
Orçamento de Despesas Operacionais: Tem como a principal função, a de criar uma projeção que sustentará posteriormente as estimativas de caixa, envolvendo uma gama de despesas e planos orçamentários para cada departamento da organização (PONTES, 2013).	Orçamento de Financiamentos: Tem como Objetivo elaborar orçamento dos gastos previstos, como os investimentos que farão parte do ativo não circulante da empresa, sendo composto pelo orçamento de aquisição e de venda de imobilizados, orçamentos de gastos geradores de intangíveis, e de baixa dos ativos intangíveis (OSTERMANN, 2015).

Fonte: Elaborado pela autora com base nos estudos consultados.

Segundo Sando (2008) a elaboração das previsões orçamentarias é necessária para que a empresa examine todas as variáveis que poderão ocorrer e estabeleça as premissas nas quais todas as normas, regras e cenários “ambientes” em que o orçamento será realizado sejam descritas.

De modo geral, verifica-se a existência de diversas formas de organização das etapas do processo orçamentário, utilizando, inclusive, diferentes nomenclaturas. Porém, percebe-se que os modelos pesquisados possuem a mesma essência: definir premissas, estimar, orçar e controlar. Sendo assim, cabe às MPE optarem pelo melhor formato de orçamento, utilizando as informações que dispõem.

## 2.2 Estudos anteriores

Martins (2014) em estudo de MPE localizadas no estado do Paraná, concluiu que essas empresas utilizam-se de controles mais simples no seu dia a dia, fazendo uso em menor grau de controles mais complexos (como o fluxo de caixa e controle de estoques), em função da falta de conhecimento sobre as ferramentas disponíveis. Assim, pôde-se inferir que dificilmente uma empresa alcançará seus objetivos, sem possuir conhecimento a respeito de métodos que possam servir de apoio à tomada de decisão nessas organizações (MARTINS, 2014).

Ostermann (2015) realizou um estudo em uma cervejaria artesanal de pequeno porte, e com base nas premissas estabelecidas elaborou as etapas do orçamento e a projeção dos resultados, o que permitiu que os sócios avaliassem de forma concreta seu interesse quanto ao investimento no negócio. Nesse sentido, o orçamento empresarial possibilitou que os sócios tivessem uma visão integral dos números da empresa, abrangendo o entendimento dos custos, despesas, carga tributária, a relação desses elementos com a formação do preço de venda, além da relevância do fluxo de caixa.

Lima (2014) com o objetivo de identificar se os micros e pequenos empresários da região de Videira/SC utilizam o processo orçamentário para a tomada de decisão, analisou uma amostra de empresas integrantes da Associação Comercial do município de Videira/SC, por meio da aplicação de um questionário *on-line*. Como resultados, evidenciou-se que os micros e pequenos empresários consideram muito importante o orçamento empresarial para o gerenciamento de caixa, preço, custo e planejamento para as atividades futuras. Contudo, os respondentes disseram que fatores como o desconhecimento da ferramenta e a falta de pessoal capacitado dificultam sua implantação e utilização.

No que se refere às contribuições do processo orçamentário para a empresa, os respondentes acreditam que a maior vantagem é a possibilidade de identificar as despesas com antecedência mas que o orçamento também contribui para estimar as vendas, prever recursos para investimentos, projetar resultados futuros, possibilitar a obtenção de financiamentos e identificar a produção mensal de acordo com a política de estoque das empresas.

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa, do ponto de vista da forma de abordagem, pode ser classificada, segundo Fontelles (2009), como qualitativa, uma vez que se busca no presente estudo compreender os processos que antecedem à elaboração do orçamento empresarial em uma MPE, a fim de que se proponha o uso do orçamento empresarial.

Sob o ponto de vista dos objetivos, a presente pesquisa pode ser classificada segundo Gil (2008), como descritiva, visto que as pesquisas desse tipo têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Assim o estudo busca relatar as características inerentes ao negócio da empresa como produtos, formação do preço de vendas, despesas e políticas de crédito.

Para a realização do presente estudo, foi escolhida uma empresa do ramo de peças e acessórios para motocicletas, classificada como MPE, situada no interior de Minas Gerais, com 17 anos de atuação. A escolha por essa organização ocorreu em função de ser uma empresa familiar que não possui o orçamento empresarial como ferramenta de apoio ao processo decisório, assim, busca-se com este estudo compreender os processos necessários à elaboração do orçamento para que essa ferramenta seja proposta à empresa em análise.

Para a compreensão dos processos necessários à elaboração do orçamento empresarial, foi aplicada uma entrevista semiestruturada com a sócia proprietária e um funcionário, ambos envolvidos na gestão da empresa. Segundo Manzini (2003) a entrevista semiestruturada consiste na utilização de um roteiro previamente elaborado.

Destaca-se que as perguntas utilizadas no roteiro de entrevista foram extraídas e adaptadas das pesquisas realizadas por Nieri (2013) e Pontes (2013), bem como pautadas nos dados da pesquisa divulgada pelo SEBRAE em 2016. No quadro 2 têm-se as perguntas realizadas, propósito(s) e a(s) respectiva(s) fonte(s) consultada(s) na sua elaboração:

Quadro 2 – Descrição das perguntas realizadas

Nº	PERGUNTA(S)	PROPÓSITO(S)	FONTE(S)
1	Quais os produtos e/ou serviços oferecidos pela empresa?	Caracterização	Pontes (2013)
2	Como ocorre o processo comercial da empresa?	Caracterização	Pontes (2013)
3	Qual a política de crédito praticada pela empresa em relação aos fornecedores e clientes? Por quê?	Caracterização/Orçamento Operacional e de Caixa	Pontes (2013)
4	Qual o número de funcionários atualmente?	Caracterização/Orçamento	Pontes (2013)

		Operacional	
5	A empresa realiza projeções de vendas? Como?	Orçamento Operacional	Nieri (2013)
6	Como a empresa define o preço de venda de seus produtos ou serviços?	Orçamento Operacional	Nieri (2013); Pontes (2013)
7	A empresa realiza projeções de lucros? Como?	Orçamento Operacional	Nieri (2013); Pontes (2013)
8	A empresa controla o fluxo de caixa? Como?	Caracterização/Orçamento de Caixa	Nieri (2013)
9	Como os recursos financeiros da empresa são captados?	Orçamento de Caixa	Pontes (2013)
10	Como a empresa toma suas decisões de investimento?	Orçamento de Caixa	Pontes (2013)
11	A empresa investe em um sistema de planejamento e controle? Por quê?	Gestão nas MPE	SEBRAE (2016)
12	A empresa tem encontrado dificuldades para gerir o negócio? Quais?	Gestão nas MPE	SEBRAE (2016)
13	Como a empresa avalia o seu próprio desempenho?	Gestão nas MPE	SEBRAE (2016)

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

A pesquisa ocorreu em novembro de 2017, conforme a disponibilidade dos sujeitos da pesquisa. Salienta-se que este estudo foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa da Fundação Carmelitana Mário Palmério, portanto, antes da realização das entrevistas, foram entregues aos sujeitos o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, no qual foi apresentado o projeto de pesquisa (objetivos, justificativas, pesquisadores e instituições responsáveis, finalidades de utilização, compromisso de sigilo, entre outros). Por meio desse termo, os entrevistados escolheram participar ou não da presente pesquisa.

Para a análise das entrevistas, as respostas fornecidas pelos entrevistados foram transpostas para uma planilha eletrônica para que, na sequência, se buscasse por frases que representassem sua percepção frente ao tema em estudo, conforme sugere a técnica de análise de conteúdo (GIL, 2008). Com base nestas informações, foram sugeridas as ações necessárias para que o orçamento empresarial fosse proposto, conforme é discutido no capítulo a seguir.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção os resultados obtidos por meio das entrevistas são analisados e discutidos em relação ao Referencial Teórico. Iniciando com a descrição da empresa, segundo informações relatadas pela sócia-proprietária, a empresa foi fundada no ano de 2000 na cidade de Monte Carmelo/MG, exercendo a atividade de comércio varejista de peças e acessórios novos e manutenção/reparo de motocicletas. Atualmente, a empresa apresenta gestão familiar, sendo constituída sob a forma de uma sociedade limitada, classificando-se como empresa de pequeno porte, cuja receita bruta anual situa-se na faixa de R\$1.800.000,00.

Além das vendas de balcão realizadas na loja, a comercialização dos produtos/serviços da empresa ocorre por meio da representação comercial, em que um dos sócios visita diariamente os clientes das cidades vizinhas, fora as vendas realizadas via telemarketing realizadas por um funcionário exclusivo. A empresa vende seus produtos em cidades da região do Triângulo Mineiro, Alto Paranaíba e Norte de Minas. No total, a empresa opera com uma equipe de nove profissionais (três vendedores, três mecânicos, um funcionário de telemarketing, uma secretária e um operador de caixa).

Quanto à política de crédito praticada pela empresa, em relação aos fornecedores, 93% das compras ocorrem a prazo com até 150 dias para pagamento no boleto ou até 90 dias no cheque. Sobre as vendas da empresa, a colaboradora entrevistada informou, que gera um relatório das vendas diárias, e faz uma estimativa mensal das vendas, resultando que cerca de 42,95% são realizadas à vista ou débito no cartão, 57,05% são realizadas a prazo com até 90 dias no boleto ou cheque, ou até 3vezes no cartão de crédito. De acordo com a sócia-proprietária, a empresa faz suas projeções de vendas aumentando 10% a cada ano sobre o faturamento anual anterior para compensar os aumentos salariais, e impostos, contudo, “a empresa tem sempre se surpreendido vendendo a acima da meta” (ENTREVISTADA A).

Para calcular o preço de venda de seus produtos, primeiramente a empresa calcula os impostos e os fretes para encontrar o custo das mercadorias, depois, a empresa acrescenta uma margem de 50% sobre tal custo. Conforme a sócia-proprietária, essa margem tem sido suficiente para cobrir as despesas e ainda obter-se lucro. Para encontrar o preço dos serviços prestados, a empresa soma todos os gastos (água, energia, ferramentas, graxas, querosene, óleos lubrificantes, entre outros) e acrescenta também uma margem de

50%. A projeção do lucro estimado pela empresa é realizada através das metas de vendas, confrontando-se as receitas com as despesas incorridas por meio de um controle das despesas.

A empresa controla o fluxo de caixa fazendo uma projeção de todas as entradas de recursos e, em seguida, às deduções de todas as saídas de recursos da empresa. Os recursos financeiros da empresa são captados através das vendas e até mesmo de empréstimos para investimentos. Quando a empresa percebe que tem uma grande oportunidade de investimentos, ela utiliza seu capital, ou realiza empréstimos para não perder a oportunidade, ou quando tem capital sobrando ela realiza suas compras à vista, ganhando descontos.

A empresa dispõe de um sistema gerencial que auxilia no cálculo do custo das mercadorias, receitas, despesas e as informações necessárias para que a empresa possa atingir suas metas e alcançar seus objetivos. De acordo com a sócia-proprietária, as maiores dificuldades da empresa, foram as de encontrar profissionais na área (mecânicos e vendedores) e manter-se atualizada, pois, sempre ocorrem lançamentos de novas motos e com elas têm-se as alterações das peças.

A empresa tem sempre se surpreendido com os bons resultados, a demanda vem sempre aumentando em relação aos produtos e serviços oferecidos, mas reconhece muitos pontos que podem ser melhorados e que também podem auxiliar na gestão da empresa (ENTREVISTADA A).

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo teve como o objetivo geral analisar os processos necessários à elaboração do orçamento em uma empresa do ramo de peças e acessórios para motocicletas, classificada como MPE, situada no interior de Minas Gerais. Por meio dos resultados encontrados, acredita-se que o orçamento empresarial permitirá a empresa planejar e controlar melhor os seus resultados, uma vez constatado que a sócio proprietária comanda a empresa somente com base em sua experiência no negócio.

Como limitação da presente pesquisa, cita-se o não acesso à documentos da empresa como notas fiscais e aos controles exercidos, os quais levariam a uma melhor análise dos processos que antecedem à elaboração do orçamento empresarial.

Para o desenvolvimento de pesquisas futuras, sugere-se que este estudo seja reaplicado em outras empresas classificadas como MPE, de maneira que outras realidades sejam evidenciadas e possam contribuir para que essas organizações mantenham-se em continuidade no País.

## REFERÊNCIAS

DEBOLETO, Gustavo Gimenes et al. **Manual de Orçamento: Um Estudo de Caso num Comercio de Iluminação**. 2013. 135 p. -(Ciências Sociais)-Unigran, Revista Internacional de Ciências Sociais Aplicadas da UNIGRAN, 2013.

<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-11122008-165845/pt-br.php>  
>acesso em 19 abr. 2017.

FACIN LAVARDA, Carlos Eduardo; PEREIRA, Alexandre Matos. **Planejamento e controle orçamentário empresarial como ferramenta de apoio a tomada de decisões**. 2009. 13 f. XVI Congresso Brasileiro de Custos VI (Controladoria)- Furb, Fortaleza - CEARA,2009.

Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/viewFile/1093/1093>.  
Acesso em: 22.mar.2017

FONTELLES, Mauro José et al (2009). **Metodologia da pesquisa científica: organização estrutural e os desafios para redigir o trabalho de conclusão**.

[https://www.researchgate.net/publication/283467955\\_METODOLOGIA\\_DA\\_PESQUISA\\_CIENTIFICA\\_ORGANIZACAO\\_ESTRUTURAL\\_E\\_OS\\_DESAFIOS\\_PARA\\_REDIGIR\\_O\\_TRABALHO\\_DE\\_CONCLUSAO](https://www.researchgate.net/publication/283467955_METODOLOGIA_DA_PESQUISA_CIENTIFICA_ORGANIZACAO_ESTRUTURAL_E_OS_DESAFIOS_PARA_REDIGIR_O_TRABALHO_DE_CONCLUSAO)

GIL, Antônio Carlos. **Fundamentos da Metodologia Científica**. [S.l.]: Atlas, 2008. 160 p

LAURENTINO, Anderson José et al. **A Importância da Contabilidade Gerencial para as Micro e Pequenas Empresas no Século XXI no Brasil**. 2008. 76 p. - (Ciências Contábeis)- FAE CENTRO UNIVERSITARIO, [S.l.], 2008. Disponível em:<[http://www.leliscalil.adv.br/forum/pesquisa\\_academica/TCC\\_ANDERSON\\_DOUGLAS\\_JOAO\\_THIAGO.pdf](http://www.leliscalil.adv.br/forum/pesquisa_academica/TCC_ANDERSON_DOUGLAS_JOAO_THIAGO.pdf)>. Acesso em: 03 jun. 2017.

LIMA, Ándrea. **Processo orçamentário como ferramenta de Gestão**. 2014. 79 p. tcc (Gestao Financeira)- Unoesc, [S.l.], 2014. Disponível em: <<http://www.uniedu.sed.sc.gov.br/wp-content/uploads/2015/02/Monografia-Andreia-de-Lima.pdf>>. Acesso em: 30 maio 2017.

LUNKES, R. J. **Manual de orçamento**. São Paulo: Atlas, 2003

MARTINS, Amanda. A utilização das ferramentas da gestão financeira nas empresas: análise das micro e pequenas empresas da cidade de Pato Branco no sudoeste do Paraná. 2014. 66 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2014.  
<http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/3350> acesso: 21/05/2017

MANZINI, Eduardo José. **Entrevista Semi Estruturada: Análise de objetos e de Roteiros**. 2004. 10 f. Unesp, Marília, 2004. Disponível em: <[https://www.marilia.unesp.br/Home/Instituicao/Docentes/EduardoManzini/Manzini\\_2004\\_entrevista\\_semi-estruturada.pdf](https://www.marilia.unesp.br/Home/Instituicao/Docentes/EduardoManzini/Manzini_2004_entrevista_semi-estruturada.pdf)>. Acesso em: 20 out. 2017.

MARION, José Carlos; RIBEIRO, Osni Moura. **Introdução à contabilidade gerencial**. São Paulo: Saraiva, 2011

NIERI, Natália de Lourdes. **Planejamento Estratégico e Orçamento Empresarial: uma pesquisa survey em empresas de pequeno, médio e grande porte das cidades de Mogi Mirim, Mogi Guaçu e Itapira**. 2014. 24 p (Ciências Contábeis)- Santa Lúcia, 2014. Disponível em: <<http://revistauniversitas.inf.br/index.php/UNIVERSITAS/article/viewFile/129/105>>. Acesso em: 16 nov. 2017

OSTERMANN, Claudia Luiza. **Etapas do Orçamento Empresarial no Planejamento de uma Cervejaria Artesanal**. 2015.31 p. (Bacharel em Ciências Contábeis)- UFRGS, 2015. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/148425/001001353.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 07 jun. 2017.

PONTES, Gleison Abreu. **Orçamento Empresarial em Pequenas Empresas: Uma análise para o Planejamento e Controle de Resultados**. 2013. 19 p. Fagen/Ufu, 2013. Disponível em: <<http://www.fucamp.edu.br/editora/index.php/getec/article/view/353/272>>. Acesso em: 12 mar. 2017.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial: Um Enfoque Em Sistema De Informação Contábil**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade de custos: teoria, prática, integração com sistemas de informações (ERP)**. Cengage Learning: São Paulo, 2009.

SÁ, Carlos Alexandre. MORAES, José Rabello. **O orçamento estratégico: uma visão empresarial**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SANDO, Ronaldy; SANTOS, Rosimeire Lima; BARBOSA, Sara. **Um Enfoque do Orçamento Empresarial como Ferramenta de Controle e Avaliação de Desempenho**. 2008. 58 f. tcc (Ciências Contábeis)- Centro Universitário Eurípedes Soares da Rocha, Marília, 2008. Disponível em: <http://aberto.univem.edu.br/handle/11077/1229>

Sebrae. **Sobrevivência das empresas no brasil**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-apresentacao-2016.pdf>>. Acesso em: 06 abr. 2017.

LUNKES, Rogério João. **Manual de Orçamento**. [S.l.]: Atlas, 2003. 176 p

SILVA, Daniel José Cardoso da et al. **Para que serve a informação contábil nas micro e pequenas empresas?**

DOI:10.5007/2175-8069.2010v7n13p89. Revista Contemporânea de Contabilidade, Florianópolis, v. 7, n. 13, p. 89-106, out. 2010. ISSN 2175-8069. Disponível em:

<[https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/2175-](https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/2175-8069.2010v7n13p89/19903)

8069.2010v7n13p89/19903>. Acesso em: 07 jun. 2017.