

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

CAMILA CRISTINA DE BARROS

**A ORGANIZAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO DO PROCESSO
ORÇAMENTÁRIO DAS EMPRESAS DE PRODUÇÃO ARTESANAL
EM FLORIANÓPOLIS**

Florianópolis
2009

CAMILA CRISTINA DE BARROS

**A ORGANIZAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO DO PROCESSO
ORÇAMENTÁRIO DAS EMPRESAS DE PRODUÇÃO ARTESANAL
EM FLORIANÓPOLIS**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina de Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.
Área de concentração em: Administração Orçamentária.

Professor Orientador: Alexandre Marino Costa

Florianópolis
2009

CAMILA CRISTINA DE BARROS

A ORGANIZAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO DO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO
DAS EMPRESAS DE PRODUÇÃO ARTESANAL EM FLORIANÓPOLIS

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 06 de abril de 2010.

Prof. Sinésio Dubiela Ostroski, Ms.
Coordenador de Estágios

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Alexandre Marino Costa, Dr.
Orientador

Sinésio Stefano Dubiela Ostroski, Ms.
Membro

Fábio Beylouni Lavratti, Ms.
Membro

AGRADECIMENTOS

Eu não queria que este agradecimento parecesse clichê de outros trabalhos por aí, mas para isso eu precisaria de infinitas páginas para contar minha história e permitir que vocês entendam de verdade o que cada um dos aqui citados, contribuiu para o que sou hoje. Só me resta dizer que esta página é repleta de sincera gratidão.

Agradeço ao meu pai Luiz e à minha mãe Midori pelo infinito amor, carinho, apoio e pelos esforços que fizeram para sempre me garantirem o melhor. Ao meu irmão Daniel (Xó), pelas brigas e broncas, mas também pelos livros e por ser um exemplo. Vocês são minha base, meu chão.

Aos professores e funcionários do Centro Sócio Econômico (CSE) que me aturaram durante quatro anos e meio, incomodando a cada dia. Agradeço ao Professor Alexandre Marino, meu orientador deste e de tantos outros projetos durante a minha graduação, ao Professor Marcos Dalmau, pela extrema sinceridade e pelo auxílio. Vocês não precisaram estar em uma sala de aula (e nem eu) para me ensinar tanto.

Obrigada CAAD. Por abrir tantas portas e por me fazer amar cada dia mais a ADM. Obrigada por me permitir realizar o EREAD, um sonho. Obrigada por me levar de Tubarão a Salvador (ou mesmo só até o outro lado do córrego), fazendo com que eu conhecesse milhares de pessoas e realidades tão distintas.

Amigos (seria um erro tentar nomeá-los aqui...), muito obrigada. Vocês trouxeram alegria a cada um dos meus dias. Família, COER, CAAD, C6, tutoria, miguxas, amigos da vida. Agradeço por me compreenderem e pela parceria, seja na amizade ou nos desafios de trabalhos e projetos, que não seriam possíveis sem vocês.

À Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), por ter me proporcionado até hoje, os melhores dias da minha vida.

“Embora ninguém possa voltar atrás e fazer um novo começo, qualquer um pode começar agora e fazer um novo fim.”
(Chico Xavier)

RESUMO

BARROS, Camila Cristina de. **A organização e o desenvolvimento do processo orçamentário das empresas de produção artesanal em Florianópolis**. 65 p. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

O estudo apresentado tem por objetivo identificar a realidade do planejamento orçamentário nas empresas de produção artesanal em Florianópolis, a fim de entender de que forma estas organizações estão tratando de suas práticas de gestão orçamentária e identificar quais os possíveis problemas na administração deste segmento. Desta forma, foram levantados conceitos em torno do empreendedorismo no Brasil e das características das micro e pequenas empresas, bem como a respeito do planejamento orçamentário e suas particularidades. Estudos a respeito do empreendedorismo no Brasil, revelam que o país ocupa a 13^a posição no ranking mundial da Global Entrepreneurship Monitor 2008, com uma taxa de 12,02% de empreendedores por habitante. Com o estudo bibliográfico, foi possível embasar um questionário a respeito da utilização de orçamentos, partindo da estrutura da empresa, sua visão com relação ao planejamento estratégico e a importância dada à elaboração do planejamento orçamentário. Percebeu-se grande carência de informações a respeito dos orçamentos por parte das empresas pesquisadas neste estudo, bem como a não utilização destes, por conta da desinformação. Os resultados da pesquisa foram obtidos por meio de pesquisa bibliográfica, exploratória, descritiva, quantitativa. Sendo assim, este trabalho visa esclarecer a importância do planejamento orçamentário para as empresas, independente do seu porte.

Palavras-chave: Planejamento. Orçamentos. Micro e pequenas empresas.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Fatores que Influenciam na Definição da Estratégia	50
Gráfico 02: Grau de Importância do Planejamento Orçamentário	52

LISTA DE TABELAS

Tabela 01: Quantidade de colaboradores.....	47
Tabela 02: Relação entre os colaboradores.....	47
Tabela 03: Responsáveis pela administração da empresa.....	48
Tabela 04: Planejamento estratégico	49
Tabela 05: Utilização de orçamentos.....	51

SUMÁRIO

RESUMO.....	VI
LISTA DE GRÁFICOS.....	VII
LISTA DE TABELAS.....	VIII
1. INTRODUÇÃO.....	11
1.1 Objetivos.....	12
1.1.1. Objetivo Geral.....	12
1.1.2. Objetivos Específicos	12
1.2 Justificativa	13
1.2.1 Quanto a Importância.....	13
1.2.2 Quanto a Viabilidade	13
1.3. Estrutura do Trabalho.....	14
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 Empreendedorismo no Brasil	15
2.2 Micro e Pequenas Empresas.....	18
2.2.1 Empresas Familiares.....	20
2.3 Administração Financeira	21
2.3 Orçamentos	23
2.3.1 Controle e Tomada de Decisão	26
2.3.2 Planejamento Orçamentário	28
2.3.3 Orçamento de Vendas.....	30
2.3.4 Orçamento de Produção	31
2.3.5 Orçamento de Despesas Operacionais.....	33
2.3.6 Orçamento de Caixa	34
2.3.7 Orçamento de Investimentos	35
2.3.8 Demonstrativo de Resultado do Exercício e Balanço Patrimonial Projetados	35
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	37
3.1 Caracterização e Tipo de Estudo.....	37
3.2 Coleta de Dados.....	39
3.2.1 Universo e Amostra da Pesquisa	40
3.2.2 Instrumento de Coleta de Dados	41
3.3 Análise de Dados	42
3.4 Limitações da Pesquisa	43

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	44
4.1 Caracterização do setor	44
4.1.1 Produção Artesanal.....	44
4.1.2 Fundação Cultural de Florianópolis Franklin Cascaes.....	45
4.1.3 Feira de Artesanato do Largo da Catedral de Florianópolis.....	45
4.2 Resultados da aplicação	46
4.2.1 Colaboradores.....	46
4.2.2 Relação entre os colaboradores	47
4.2.3 Administração da Empresa	48
4.2.4 Planejamento Estratégico	49
4.2.5 Fatores que Influenciam na Definição da Estratégia.....	50
4.2.6 Utilização de Orçamentos	51
4.2.7 Aplicabilidade dos Orçamentos.....	52
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	55
5.1 Conclusões.....	55
5.2 Recomendações	57
REFERÊNCIAS.....	58
APÊNDICE A	62

1. INTRODUÇÃO

O ambiente competitivo o qual as organizações estão inseridas atualmente, exige que estas possuam um bom planejamento e grande controle de suas atividades, a fim de atingir o melhor resultado possível para alcance dos seus objetos. Um orçamento feito de forma clara e coesa traz a organização uma ferramenta capaz de minimizar os riscos envolvidos na execução de suas atividades, bem como um diferencial competitivo frente as demais organizações. Deve-se atentar ao fato de que este orçamento consiste em parte importante do planejamento de uma organização e deve ser feito traçando metas e objetivos claros que prospectem a direção de futuras ações, sempre considerando as particularidades da empresa, bem como suas intenções e objetivos a curto, médio e longo prazo.

A cada prospecção de crescimento da organização, cresce também a complexidade de sua administração. Desta forma, é importante que o planejamento orçamentário seja feito de modo detalhado, considerando informações de exercícios anteriores da empresa, além de se embasar em tendências do mercado, a fim de buscar dados que estejam de acordo com a realidade da organização. Além disso, o orçamento auxilia no processo de administração dos recursos da empresa, permite um planejamento e visualização dos possíveis resultados operacionais, o que configura uma importante ferramenta para tomada de decisão do administrador. O objetivo, portanto é que o orçamento se torne importante veículo para o crescimento da empresa, uma vez que se baseia em dados da própria organização e também do mercado a qual esta faz parte, e permite que o administrador tome suas decisões com base neste orçamento, a fim de nortear o caminho o qual a empresa pretende percorrer.

O orçamento consiste em um importante instrumento de planejamento e controle das operações de uma organização, independente de seu ramo de atividade, natureza ou porte. Desde grandes companhias multinacionais, até as mais modestas, o orçamento pode ser utilizado, com as devidas adaptações, como ferramenta para controle e avaliação de desempenho das atividades empresariais visando alcançar seus objetivos.

As micro e pequenas empresas não estão isentas de planejamento e controle. Estas duas variáveis podem influenciar significativamente no rumo da organização, especialmente nas pequenas empresas, já que devem buscar seu espaço no mercado, agregando ferramentas que auxiliem e impulsionem seu crescimento e aumento do mercado. Considera-se o fato das pequenas empresas não possuírem, em geral, estrutura administrativa suficiente para realizar algumas práticas administrativas, devido à falta de pessoal e necessidade de focar suas forças

para atividades que se mostrem estritamente necessárias para o bom andamento da organização.

Desta forma, o presente trabalho visa entender de que forma as empresas de produção artesanal em Florianópolis vêm utilizando o orçamento como ferramenta que auxilie na gestão da mesma. As empresas estudadas não possuem estrutura administrativa bem definida, entretanto, desempenha funções de gestão para sua sobrevivência no mercado. Definido nosso problema de pesquisa, podemos apresentar os objetivos atrelados a ela, e assim trazermos a fundamentação teórica desta, para posteriormente apresentarmos os resultados do estudo complementados com uma análise dos resultados alcançados. Para explicar de forma mais clara, destacamos o problema de pesquisa:

De que forma se dá a utilização de orçamentos nas empresas de produção artesanal em Florianópolis?

1.1 Objetivos

Os objetivos aqui destacados visam nortear a pesquisa e esclarecer qual seu propósito. O estudo será baseado essencialmente nos objetivos aqui descritos, onde se pretende ao fim, responder o problema de pesquisa levantado. Com base no problema de pesquisa, pudemos estabelecer os seguintes objetivos:

1.1.1. Objetivo Geral

Identificar de que forma se dá a utilização de orçamentos nas empresas de produção artesanal em Florianópolis.

1.1.2. Objetivos Específicos

- a) Identificar a utilização de orçamentos nas empresas;
- b) Verificar a aplicabilidade do plano orçamentário nas empresas;
- c) Identificar o porte das empresas pesquisadas, em consonância com o plano orçamentário utilizado; e
- d) Propor melhorias as empresas pesquisadas no que tange a elaboração e utilização de orçamentos.

1.2 Justificativa

Para Castro (1977), os fatores importância e viabilidade são importantes para a constituição do tema de uma pesquisa. Desta forma, destacaremos estes três pontos a seguir, a fim de apresentar as justificativas para escolha do problema apresentado.

1.2.1 Quanto a Importância

De acordo com Castro (1977, p. 56):

Dizemos que um tema é importante quando está de alguma forma ligado à uma questão crucial que polariza ou afeta um segmento substancial da sociedade. Um tema pode também ser importante se está ligado à uma questão teórica que mereça atenção contínua na literatura especializada [...].

As organizações buscam atualizar e melhorar seus produtos e serviços dia-a-dia, a fim de estar sempre um passo a frente de seus concorrentes. Desta forma, temos este estudo como de grande importância, já que uma boa utilização de um plano orçamentário bem estruturado pode garantir o bom andamento das atividades de uma empresa. Além disso, podemos destacar o interesse da autora pelo tema estudado, devido ao envolvimento com uma empresa de produção artesanal.

1.2.2 Quanto a Viabilidade

Para que um estudo se apresente viável, deve existir prazo, recursos financeiros suficientes, competência do autor e disponibilidade potencial de informações. (CASTRO, 1977)

Podemos considerar o estudo viável, uma vez que as organizações pesquisadas encontram-se em Florianópolis, além de tratar de uma pesquisa de interesse das empresas envolvidas. Para que o estudo seja efetivo, entretanto, será necessária a organização de todas as informações coletadas e grande embasamento teórico a fim de possibilitar considerações conclusivas em torno do estudo.

1.3. Estrutura do Trabalho

Os tópicos abordados nesta pesquisa seguem os parâmetros aqui descritos. Inicialmente, será apresentada a introdução, os objetivos, a justificativa e a estrutura do trabalho. O próximo ponto, a Fundamentação Teórica, será norteado pelos objetivos anteriormente citados. Esta parte da pesquisa será dividida em tópicos que visam explicar da melhor forma possível o assunto estudado, de forma coesa, embasada em diversos autores. Este capítulo abordará o empreendedorismo no Brasil, bem como a definição de micro e pequenas empresas, dando destaque às empresas com estrutura familiar. Posteriormente, serão destacados os conceitos de orçamento, dando ênfase ao planejamento orçamentário, os orçamentos de vendas, produção, despesas operacionais, caixa, investimentos e ao demonstrativo de resultados do exercício e balanço patrimonial projetados. Após este tópico, apresenta-se a Metodologia utilizada para realização do projeto, caracterizando qual o tipo de estudo, de que forma os dados foram coletados e quais as limitações desta pesquisa. Em seguida, serão tratados os resultados obtidos com a pesquisa, apresentando a realidade da gestão orçamentária nas empresas de produção artesanal em Florianópolis, bem como análise dos dados apresentados. Por fim, apresentam-se as considerações finais, resgatando o problema de pesquisa, a fim de verificar se este foi plenamente atendido, bem como os objetivos, sugestões de melhorias propostas pela autora e recomendações para novas pesquisas na área.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta etapa visa aprofundar os conceitos teóricos relacionados ao tema da pesquisa, a fim de embasar os estudos de forma coesa. Serão abordados diversos autores relacionados ao assunto estudado, a fim de comparar teorias e atingir os objetivos propostos da pesquisa.

De acordo com Zanella (2007) a elaboração da fundamentação teórica deve ter como objetivo apresentar estudos que se relacionem ao tema, considerando a abordagem de outros autores. Desta forma, traz-se a revisão da literatura existente contemplando diferentes teorias e críticas a elas, além de trabalhos realizados com base nessas teorias.

Minayo et al. (1994) afirmam que a definição teórica e conceitual serve de base de sustentação da pesquisa, e consiste em um momento crucial na investigação científica. É necessária a definição clara dos pressupostos teóricos, categorias e conceitos que serão utilizados.

A definição de orçamento será abordada de forma detalhada, uma vez que compreende a base deste estudo. Os tipos de orçamento que possuem relevância no universo estudado serão descritos neste estudo a fim de facilitar a compreensão dos resultados obtidos na pesquisa. Esta base teórica compreende os temas Empreendedorismo no Brasil, Micro e Pequenas Empresas, Empresas Familiares, Administração Financeira, Orçamentos, sendo subdividido em: Planejamento Orçamentário, Orçamento de Vendas, Orçamento de Produção, Orçamento de Despesas, Orçamento de Caixa, Orçamento de Investimentos, e Demonstrativo de Resultado do Exercício e Balanço Patrimonial Projetados.

2.1 Empreendedorismo no Brasil

Este tópico será abordado a fim de buscar uma melhor compreensão da realidade das organizações pesquisadas, uma vez que trata de uma atividade empreendedora. Será destacada a realidade do empreendedorismo no Brasil, bem como sua definição, origens e causas.

O empreendedorismo como estudo, pode ser considerado novo, com cerca de duas décadas. As pesquisas ainda demandarão tempo para construir base científica, apesar de ser um campo efervescente em termos de pesquisas e publicações. (FILION, 1999)

No que tange a inovação e desenvolvimento de uma sociedade, o empreendedorismo têm grande contribuição. O aumento da capacidade empreendedora não se dá em função da retratação no nível de emprego, mas como decorrência direta dos novos padrões de relações

políticas e sociais. Transformações ocorrem em sociedades desenvolvidas, especialmente no que se refere à mudança de valores, em relação à compreensão do papel do empreendedor como modelo na escala social. (DOLABELA, 1999)

Barreto (1998) define empreendedorismo como a habilidade de se criar e estabelecer algo partindo de pouco capital disponível, dificuldade de acesso ao crédito, precário nível de conhecimento a respeito do negócio, insuficiência de tecnologia, poucos estímulos e incompreensão das vantagens de se ter uma educação empreendedora como ferramenta para o desenvolvimento econômico e social. Deve-se ressaltar que o autor não atrela esta capacidade de empreender a uma característica de personalidade, uma vez que considera o empreendedorismo como um comportamento ou processo direcionado para a criação e desenvolvimento de um negócio, que tende a trazer resultados positivos. Em suma, empreender consiste em conseguir criar valor através do desenvolvimento de uma empresa.

Conforme Drucker (1987), o empreendedorismo consiste em um ponto relevante na história das relações entre o indivíduo e a comunidade. Para o autor, inovação e espírito empreendedor são importantes não só na economia, mas na sociedade como um todo; em empresas públicas ou privadas, o que caracteriza um objetivo muito maior do que simplesmente um modo de gerar empregos.

O papel e importância do empreendedor são reconhecidos para as diversas ciências que tratam o desenvolvimento humano social. (DRUCKER, 1987) De acordo com Dolabela (1999), estudos de empreendedores destacam algumas características essenciais em qualquer segmento da população, como: iniciativa, autoconfiança, otimismo, necessidade de realização, coragem, forte intuição, comprometimento, sonhadores realistas, racionais, líderes, inovadores, criativos e que aceitam desafios, entre outros. Corroborando com esta afirmativa, Fillion (1999) destaca que as características de um empreendedor são comuns a todos os indivíduos, mas em alguns, estas características são mais evidentes do que em outros.

As características assumidas pelo empreendedor podem servir à comunidade, não só no campo empresarial, como relata o senso comum. É importante frisar que sua atuação é no sentido de estimular a comunidade em sua auto-realização e satisfação por meio do trabalho realizado, e da assistência prestada à sociedade. O empreendedor atua em uma perspectiva social de envolvimento da comunidade, em ações pró-ativas, com influência no desenvolvimento de ações e atividades. (DOLABELA, 1999)

Promover o empreendedorismo através de práticas tradicionais de ensino pode não ser a melhor opção, uma vez que não se trata de uma matéria como as demais. É possível promover cursos e programas que sejam adaptados à lógica deste campo de estudo, onde a

abordagem deve levar o aprendiz a estruturar e definir contextos e entender diversas etapas de sua evolução. (FILION, 1999)

De acordo com o Greco (2008), o Brasil ocupou a 13^a posição no ranking mundial de empreendedorismo realizado pelo Global Entrepreneurship Monitor em 2008. A taxa de Empreendedores em Estágio Inicial (TEA) brasileira foi de 12,02% o que significa que de cada 100 brasileiros, 12 realizam alguma atividade empreendedora.

Para Shapero (*apud* URIATE, 1999, p. 49), empreendedor é “alguém que toma a iniciativa de reunir recursos de uma maneira nova ou para reorganizar recursos de maneira a gerar uma organização relativamente independente, cujo sucesso é incerto”. Complementando esta visão, Kaufmann (1990) enfatiza que a capacidade de empreender está na habilidade de inovar, se expor a riscos de maneira inteligente e se ajustar às rápidas mudanças do ambiente de forma eficaz.

De acordo com Shumpeter (1959) o empreendedor é o agente do processo de “destruição criativa”, o impulso fundamental que aciona e mantém a economia capitalista, criando novos produtos e mercados. Em consonância com esta afirmativa, Drucker (1987) destaca que o empreendedor é aquele que cria algo novo e diferente, que muda ou transforma “valores” e pratica a inovação sistematicamente, buscando fontes de inovação e criando oportunidades. Complementando os autores já mencionados, Filion (1999) acredita que o empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões, além de ser criativo e marcado pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos, mantendo um nível de consciência do mercado em que está inserido e que está sempre utilizando esta informação para detectar oportunidades de negócios.

Para Tapscott (1999), as organizações dispõem constantemente de oportunidades para desfrutar de novos mercados, entretanto, estes estão mudando, encolhendo ou ampliando, mas tornando-se cada vez mais competitivos. Destacamos que por estes motivos, os gestores não poderão mais se sentir excessivamente confiantes, acreditando que sua fatia de mercado e posições competitivas permaneçam garantidas. (TACHIZAWA; CRUZ JR; ROCHA, 2003)

Desta forma, as micro e pequenas empresas despertam interesse como nova dimensão da competitividade global por sua flexibilidade de ação, potencial de complementaridade com as grandes empresas e capacidade de gerar de empregos. (VILLELA, 1994)

Destaca-se, portanto, a conceituação de micro e pequena empresa, a fim de limitar nosso universo de pesquisa e embasar de forma clara e objetiva a pesquisa apresentada.

2.2 Micro e Pequenas Empresas

O SEBRAE (2004) classifica como micro empresa as entidades que empregam até 19 colaboradores. Desta forma, podem-se enquadrar as organizações que fazem parte deste estudo como de pequeno porte. Serão analisadas as características deste tipo de organização, a fim de limitar o campo a ser pesquisado.

Ainda de acordo com o SEBRAE (2004), as pequenas empresas representam a maior parte das empresas formais no Brasil, sendo consideradas a base da economia nacional. As micro e pequenas empresas possuem características fortes que as diferenciam das demais. Empresas de pequeno porte possuem um único nível de hierarquia, e todas as suas atividades são dirigidas e controladas pelo próprio empreendedor, e o capital na maioria das vezes provém de empréstimos através de linhas especiais de crédito e das reservas da família.

Em 2002, as micro e pequenas empresas no Brasil representavam 97,6% do total de empresas do país. Em 2006, a realidade não era muito distinta, onde de todas as empresas brasileiras, 97,5% eram consideradas de pequeno porte. (DIEESE, 2008) Os dados aqui descritos confirmam, portanto a afirmação do SEBRAE, que destaca a importância das micro e pequenas empresas na economia brasileira.

Kassai (1997) ressalta algumas características das pequenas empresas:

- a) pequena adaptabilidade;
- b) administração pessoal ou familiar;
- c) decisão descentralizada;
- d) estrutura informal;
- e) grande flexibilidade;
- f) empresa limitada (forma jurídica);
- g) poucos níveis hierárquicos;
- h) poucos funcionários;
- i) pequeno número de produtos;
- j) recursos financeiros escassos;
- k) sistema de informação simples, informal e manual; e
- l) utilização de tecnologia baixa (artesanal).

As micro e pequenas empresas estão cada vez mais se desenvolvendo e crescendo no mercado, e influenciando na economia do país como um todo. Conforme Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 27), “especificar qualquer padrão de tamanho para definir as micro e

pequenas empresas é algo necessariamente arbitrário porque as pessoas adotam padrões diferentes para propósitos diferentes”.

Como parte da comunidade empresarial, as pequenas empresas contribuem para o bem-estar econômico do país, produzindo parte significativa do total de bens e serviços. Assim, sua contribuição econômica geral é similar a de grandes empresas, entretanto, as pequenas empresas possuem algumas características que as fazem mais do que uma versão de menor porte das grandes corporações. As atividades das pequenas empresas geram novos empregos, inovações ao mercado, estimulam a competição, produzem bens e serviços com eficiência, entre outros. (Longenecker; Moore; Petty, 1997)

De acordo com o SEBRAE (2004), os fatores condicionantes apresentados pelos empresários para o sucesso da empresa são:

- a) Habilidades gerenciais, como o conhecimento do mercado que atua e clara estratégia de vendas;
- b) Capacidade empreendedora, através da criatividade do empresário, aproveitamento das oportunidades de negócio, perseverança e capacidade de liderança;
- c) Logística operacional, com a escolha de um bom administrador, utilização de capital próprio, investimento dos lucros trazendo melhorias a empresa e acesso a novas tecnologias.

Longenecker, Moore e Petty (1997) ressaltam que as empresas nascem na necessidade ou desejo de uma realização pessoal dos empreendedores, que na maioria das vezes começam pequenos, mas que também movem a maior parte da economia, não só no Brasil, mas em todo mundo. O segredo para continuarem suas atividades é saber administrar seus negócios da melhor forma, uma vez que a muitas dessas empresas fecham logo nos primeiros anos de vida. Os problemas surgem quando as práticas gerenciais adotadas não são adequadas para assegurar o sucesso da organização. Muitas vezes os empresários confundem o fato de ser um bom vendedor com a garantia de que serão também um bom empresário, entretanto, é importante frisar que para gerir uma empresa deve haver qualificação, estudo e empenho, para não transformar um sonho em frustração. (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997)

Conforme o SEBRAE (2004), em pesquisa com os antigos proprietários, os principais motivos apontados para o fim das atividades são a falta de controle gerencial, a conjuntura econômica e a tributação. Isto prova a falta de preparo para gerenciar as empresas, onde se percebe que não há um bom planejamento para adequar as atividades da organização à situação econômica atual e as leis tributárias. O encerramento das atividades de uma empresa,

portanto se dá pela má administração, e não devido ao governo, a concorrência e a falta de capital.

2.2.1 Empresas Familiares

As pesquisas a cerca deste tema ainda não se mostram com corpo teórico convergente maduro e unificado, entretanto destacaremos alguns conceitos e definições a respeito do assunto. “Falar de empresa familiar é tornar implícita a propriedade ou outro envolvimento de dois ou mais membros da família na vida e funcionamento dessa empresa.” (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997 p. 135)

Em empresas de pequeno porte os empreendedores na maioria das vezes atuam também como gestores da organização, e suas decisões acabam sendo tomadas baseadas na intuição. Geralmente a estrutura administrativa é mínima, na certeza de que a papelada representa apenas um gasto vindo de exigências legais e tributárias. (RODIL, 2002)

Aprofundando um pouco mais a definição deste tipo de organização, Ricca (1998) destaca que as empresas familiares contemplam os seguintes aspectos:

- a) iniciada por um membro da família;
- b) membros da família são proprietários e/ou da direção;
- c) valores institucionais identificando-se com um sobrenome da família ou com a figura do fundador; e
- d) sucessão ligada ao fator hereditário.

Todas as empresas, a rigor, tiveram um fundador ou grupo de fundadores que eram seus donos. Estas empresas, por sua vez, seriam herdadas por seus filhos; assim, praticamente todas as empresas teriam tido origem familiar. (VIDIGAL, 1996)

Lodi (1998) afirma que as empresas familiares são as que possuem origem e história vinculadas a uma família, e mantém membros com grau de parentesco entre si, na administração dos negócios. O autor traz uma abordagem similar à de Rica (1998), estas serão consideradas para embasar o estudo.

Caracterizam-se empresas como familiares, as organizações formadas por colaboradores com grau de parentesco entre si. Esta característica se mostrou muito presente no estudo, portanto devemos buscar as particularidades encontradas neste tipo de entidade. Desta forma, e pelo fato das empresas familiares possuírem um modo de administrar com

características distintas das demais, é importante buscar embasamento teórico em torno do tema. Para Bernhoeft (1987) as características de uma empresa familiar são:

- a) alta valorização da confiança mútua, independente de vínculos familiares;
- b) fortes laços afetivos, influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da organização;
- c) valorização da antiguidade como atributo que supera a exigência de eficácia ou competência;
- d) cobrança de forte dedicação dos colaboradores, caracterizada por atitudes como não ter horário para sair, levar trabalho para casa, dispor dos fins de semana para convivência com pessoas do trabalho, etc.
- e) postura de austeridade na administração dos gastos e até mesmo na forma de se vestir;
- f) exclusividade dos colaboradores a organização, sem se envolver com atividades profissionais que não possuam relação com a empresa, caracterizadas por uma expectativa de alta fidelidade;
- g) tendência a decisões tomadas com base na emoção, e não na razão;
- h) jogos de poder, onde muitas vezes mais vale a habilidade política do que a capacidade administrativa.

É importante frisar que estas características não necessariamente são exclusivas de empresas familiares, mas podem ser mais fortes neste tipo de organização. É muito mais provável que um colaborador se dedique com afinco ao seu trabalho quando possui forte relação afetiva com os dirigentes, e principalmente quando ele é um membro da família.

2.3 Administração Financeira

O objetivo deste estudo está embasado nas funções financeiras das organizações pesquisadas. Desta forma, é importante trazermos o conceito de administração financeira para introduzir o tema específico, orçamentos.

Segundo Gitman (2002), a área financeira procura administrar os recursos financeiros de uma organização, tratando dos métodos, processos, instituições, mercados e instrumentos envolvidos na transferência de fundos entre organizações e pessoas.

Zdanowicz (2000) ressalta que a importância da administração financeira está na responsabilidade pela gerência das operações ligadas à formação de recursos financeiros,

necessários para o pagamento dos fatores de produção e serviços, e distribuição destes recursos, bem como as obrigações referentes à transações comerciais e de crédito.

Uma empresa se estabelece havendo recursos e um objetivo a ser alcançado. Cada organização tem seus objetivos particulares, mas sendo mercantil é voltada ao lucro. Pode-se desta forma, afirmar que o objetivo econômico básico empresarial é o retorno financeiro sobre os recursos alocados. Para alcançar este objetivo é necessário desenvolvimento

planejado de recursos selecionados para gerar, ao longo do tempo, valor econômico suficiente para recuperar todos os recursos empregados, obtendo, ao mesmo tempo, um retorno aceitável sobre esses recursos, sob condições de risco que atendam às expectativas dos proprietários (HELFERT, 2000 p. 20)

Sendo assim, o objetivo econômico da empresa, deve ser apresentar retornos maiores que os oferecidos pelo mercado financeiro, proporcionais aos perigos enfrentados pela instabilidade imprevisível dos negócios. Para Helfert (2000), o retorno pode ser determinado pela melhoria líquida na posição econômica dos proprietários, que pode ser auferida pelo aumento do valor de venda da organização, no caso desta ser de capital fechado.

Partindo deste princípio, a administração financeira é peça fundamental para o alcance do objetivo da maximização da riqueza dos proprietários. Para Sanvicente (1997), as áreas de decisões de finanças podem ser compreendidas em:

a) investimento – avaliar e escolher alternativas de aplicação de recursos no que compreende as atividades da empresa, em busca de um ideal entre ativos fixos e correntes para o alcance dos objetivos empresariais;

b) financiamento – buscar a estrutura ideal das fontes de recursos, considerando a composição dos ativos;

c) utilização (destinação) do lucro líquido – encontrar a proporção entre a distribuição aos proprietários e o reinvestimento na empresa, de acordo com sua política de dividendos.

Cherry (1982, p. 18), afirma que “as finanças de empresas se referem à administração do dinheiro e das reivindicações monetárias dentro da firma”, e considera a aquisição e uso eficiente dos fundos exigidos pela empresa, como funções centrais da administração financeira.

Para Hoji (2000), as funções básicas de um administrador financeiro estão ligadas à análise, planejamento e controle financeiro; tomada de decisões de investimentos; tomada de decisões de financiamentos.

A tomada de decisão na administração financeira está sempre focada na maior rentabilidade possível, mas tão importante quanto gerar rendimentos para dar continuidade à

organização, é a capacidade de honrar os compromissos financeiros assumidos. (SANVICENTE, 1997)

Em termos gerais, o que chamamos de administrador financeiro, qualquer que seja o título específico de seu cargo – diretor financeiro, tesoureiro, controlador, vice-presidente de finanças, gerente financeiro, etc. – é o indivíduo ou grupo de indivíduos preocupados com (1) a obtenção de recursos monetários para que a empresa desenvolva as suas atividades correntes e expanda a sua escala de operações, se assim for desejável, e (2) a análise da maneira (eficiência) com a qual os recursos obtidos são utilizados pelos diversos setores e nas várias áreas de atuação da empresa. (SANVICENTE, 1997 p. 17)

Em suma, o administrador financeiro deve se ocupar da coordenação das áreas em que se subdivide a administração financeira. É importante que este se envolva com a formulação de políticas para toda a empresa, e assegure que seu setor está executando as atividades necessárias para aplicação destas políticas. (SANVICENTE, 1997)

2.3 Orçamentos

A elaboração, planejamento e controle orçamentário consistem em atividades necessárias à administração financeira de uma organização. Desta forma, e partindo para a área de concentração do estudo, é importante destacarmos o conceito de orçamento e os tipos de orçamento que foram julgados adequados para a realidade das organizações pesquisadas.

Define-se orçamentos, de acordo com Tung (1994), como a apresentação antecipada dos resultados de um plano, projeto ou estratégia. Sanvicente (1997) complementa ressaltando que esta expressão é quantitativa, em unidades físicas, medidas de tempo, valores monetários etc. referentes ao período subsequente. É importante destacar que os padrões e normas provindos do orçamento, devem servir como base para as atividades da organização, mas devem ser encarados como passíveis de alterações e mudanças, o que permite maior mobilidade à empresa.

Os orçamentos demonstram as entradas e saídas de caixa em uma organização, em um determinado período de tempo. Esta ferramenta desempenha papel de grande importância em uma organização, prezando pela gestão de seus recursos, a fim de alcançar objetivos com maior facilidade, através do planejamento e controle que o orçamento permite à empresa. É possível analisar as variáveis constantes em um orçamento e confrontá-las com os cenários atuais, a fim de projetar perspectivas futuras. (WELSCH, 2007)

Com relação à abrangência dos orçamentos, Sanvicente (1997, p. 213) afirma que

[...] numa empresa, o orçamento pode ser global, no sentido de abranger todas as suas unidades e atividades num período. Também é possível que uma empresa faça uso de orçamentos parciais, ou seja, previsões e programas apenas para certos aspectos das suas atividades (por exemplo, vendas por produto, região ou cliente).

O orçamento é o instrumento utilizado para elaborar de forma eficiente e eficaz, o planejamento e o controle financeiro de atividades operacionais e de capital em uma organização, servindo como auxílio à tomada de decisão. Entretanto, para que isso aconteça, é necessário que o orçamento apresente algumas características, como flexibilidade em sua aplicação, adequação ao cenário ao qual está inserido, fixação de metas claras e para a organização como um todo, participação efetiva e direta dos responsáveis e critérios definidos uniformemente. (ZDANOWICZ, 2000)

Segundo Padoveze (2006), a organização do orçamento deve compreender o comitê orçamentário, o modelo de processo orçamentário, as premissas orçamentárias, a estrutura contábil, o sistema de apoio, relatórios e cronogramas e a análise de cenários.

De acordo com Brookson (2001), os orçamentos prestam auxílio à coordenação das atividades dos setores de uma organização. Além disso, devem ser alinhados com os objetivos da empresa e dar certa autonomia ao gestor de cada área para que este defina metas claras de receitas e realizem desembolsos. Corroborando com esta teoria, Zdanowicz (2000) afirma que o orçamento é o instrumento utilizado para elaborar, de forma eficiente e eficaz, o controle financeiro das atividades operacionais e de capital da organização, além de auxiliar no planejamento e na tomada de decisão.

Com relação às características principais dos orçamentos, Tung (1994) define:

- a) o orçamento engloba todas as atividades da organização;
- b) estabelece detalhadamente as relações entre receitas, custos, despesas, realizáveis, exigíveis, entre outros;
- c) predetermina operações que serão realizadas na consecução de determinado objetivo empresarial;
- d) compara resultados-padrão com alcançados e procura projetar-se para atingir resultados futuros.

Desta forma, fica claro que o orçamento não se limita a fazer estimativas e comparar resultados previstos com alcançados, ele procura analisar possibilidades futuras de atuação, além de estabelecer quais objetivos a empresa deve esforçar-se para alcançar. (TUNG, 1994)

Padoveze (2006) afirma que o orçamento deve ser um canal de comunicação e coordenação, instrumento de motivação dos colaboradores, de avaliação e controle, além de

fonte de informações para a tomada de decisão das empresas. De acordo com Padoveze (2006, p. 233) “quando o modelo é bem formatado e conduzido, aderente à cultura geral da organização, os resultados tendem a ser expressivos”.

Assim, considera-se o orçamento como uma espécie de desafio para a organização, com o objetivo de realizar suas atividades de forma planejada, organizada e coordenada, a fim de atingir suas metas.

Com relação à aplicação da ferramenta, segundo Padoveze (2000, 393)

[...] as técnicas orçamentárias são perfeitamente aplicáveis em qualquer economia, para qualquer entidade, bastando apenas o entendimento dos efeitos decorrentes da inflação, para que se construam sistemas de elaboração e acompanhamento de orçamentos, tanto em moeda corrente como em outra alternativa monetária.

De modo geral, afirma-se, com base nos autores citados, que o orçamento traz uma mensuração quantitativa e econômica dos planos organizacionais, por isso, deve ser elaborado através de técnicas que podem variar de acordo com a organização em questão, considerando seu ramo, estrutura, objetivos e realidade como um todo. Cada empresa trata o planejamento orçamentário da forma mais adequada a sua realidade, seja com base em uma cultura mais ousada ou conservadora. Empresas que praticam um modelo mais participativo de gestão promovem maior comprometimento da equipe, mas não devem deixar de manter a autonomia da alta administração para ajustar o que for necessário. O orçamento consiste em um instrumento para alcance dos objetivos da organização, e deve ser visto como inerente à cultura da empresa. Deve-se atentar ao fato que é necessário um bom entendimento da realidade a qual a organização faz parte, a fim de buscar embasamento para formalização de seu plano orçamentário, e nortear suas tomadas de decisão. As informações geradas em um cenário mais provável deverão ser consideradas para direcionar as premissas do plano orçamentário para o próximo período. (PADOVEZE, 2006) Essa perspectiva poderá ser potencializada por recursos como a tecnologia de informação, através de planilhas eletrônicas ou outro tipo de ferramentas auxiliares.

De acordo com Padoveze (2005), é comum a utilização de resultados de exercícios anteriores para definir estimativas orçamentárias futuras, podendo trazer resultados positivos à organização, uma vez que há forte tendência dos eventos se repetirem. Entretanto, a ocorrência de novos fatos também deve ser esperada. Desta forma, alguns gestores preferem aderir ao orçamento denominado “base zero”. Para Padoveze (2005, p. 42), “a proposta do orçamento base zero está em discutir toda a empresa sempre que se elabora um orçamento. Está em questionar cada gasto, cada estrutura, buscando verificar sua real necessidade”.

A definição de metas a serem cumpridas por cada setor da organização, é atividade necessária para a elaboração do orçamento. Entretanto, muitas vezes podem existir diferenças entre os resultados atingidos e orçados. Desta forma, muitas empresas têm adotado o orçamento variável. (WELSCH, 2007)

O orçamento variável é considerado uma ferramenta dinâmica, já que as estimativas de despesas para qualquer volume ou ritmo de atividade podem ser calculadas rapidamente. (WELSCH, 2007)

Foram levantados conceitos gerais a respeito do orçamento, bem como os tipos de estrutura que a empresa pode se embasar para criá-lo. O próximo passo é aplicar o sistema escolhido. Deve-se atentar ao fato de que pode haver rejeição por parte dos colaboradores e gestores mais conservadores, falta de prática dos responsáveis e de todos os envolvidos no processo e outros problemas que podem surgir ao longo do processo. Por isso, é importante que a implementação do plano orçamentário seja cuidadosamente planejada, analisando minuciosamente todas as variáveis envolvidas neste processo. (WELSCH, 2007)

2.3.1 Controle e Tomada de Decisão

O controle e tomada de decisão são pontos importantes na administração de uma organização, e estão intimamente ligados com a elaboração e aplicação do plano orçamentário. Para Sanvicente e Santos (2000), o primeiro passo do processo orçamentário é a fixação de objetivos. A partir disso, traçam-se planos e se exige dos colaboradores o cumprimento destes. Entretanto, é importante ressaltar que, para um melhor gerenciamento, tão importante quanto planejar, é controlar o resultado, acompanhando a cada instante e comparando com os resultados projetados. Corroborando com esta afirmativa, Welsch (1980, p. 24-25) destaca que

o planejamento e o controle de resultados baseiam-se na convicção de que a administração é capaz de planejar e controlar o destino de uma empresa a longo prazo por meio de uma série contínua de decisões bem concebidas; o conceito está associado ao planejamento da prosperidade, em vez de deixar-se tudo ao acaso.

O controle das atividades administrativas está ligado a uma série de variáveis que interferem no resultado da organização. Ao conhecer a capacidade de controle e previsão destes fatores, os gestores poderão elaborar um plano estratégico, estabelecendo objetivos e ações a serem percorridos em determinado período. Desta forma, o papel do orçamento será controlar os resultados dos períodos, analisando-os com base em informações obtidas ao

longo do tempo. Os relatórios serão utilizados para tomada de decisão e para planejamentos futuros. Welsch (1980, p. 24-25) constata que

fundamentalmente, portanto, a tomada de decisões administrativas compreende a manipulação das variáveis controláveis e o aproveitamento dos efeitos das variáveis não-controláveis sobre receitas, custos e investimentos.

Sobanski (1994, p. 16) traz um comparativo entre o controle necessário no ambiente empresarial com uma viagem de carro:

Se fizermos uma viagem de carro, planejada a hora de chegada, controlaremos nosso desempenho a certos intervalos durante o percurso, verificando a distância e o tempo faltante; apressaremos ou desaceleraremos a velocidade. Assim, também, é o controle numa empresa. Se quisermos que ela atinja os resultados planejados é preciso que durante a execução do plano nos certifiquemos de que o mesmo vem sendo cumprido.

De acordo com o destacado, percebe-se a íntima relação entre o controle orçamentário e a tomada de decisão. Conforme Chiavenato (1998, p. 213), “Decisão é o processo de análise e escolha, entre várias alternativas disponíveis, do curso de ação que a pessoa deverá seguir”.

Existem diversos fatores que estão fora do controle da administração da empresa, tudo está sujeito a incertezas, e por mais que exista um controle financeiro rigoroso, pode haver modificação de tecnologia, movimentação no mercado com o surgimento e desaparecimento de concorrentes, novos produtos, movimentação da economia nacional e internacional, alterações na política governamental, etc. (SANVICENTE, 1997) Desta forma, o gestor deve estar preparado e ter ferramentas que auxiliem na tomada de decisão.

Megginson, Mosley e Pietri Jr. (1998, p. 194) definem a tomada de decisão como “a escolha consciente de um rumo de ação entre várias alternativas possíveis para se chegar a um resultado desejado”. Neste sentido, destaca-se que a tomada de decisão é atividade essencial ao desenvolvimento de uma organização, e o administrador deve constantemente buscar pela melhor alternativa, a fim de atingir o melhor resultado.

Para Sandroni (1995, p. 1117)

A tomada de decisões tornou-se mais formal e científica a partir da introdução de métodos matemáticos, como a programação linear, o uso do computador e outras inovações. Esses avanços, contudo, apenas proveram o processo decisório de meios mais confiáveis para determinar claramente as conseqüências de cursos alternativos da ação; a escolha final de política apropriada continua nas mãos do executivo.

Desta forma, é fato que a tomada de decisão pode ser auxiliada com algumas práticas, como por exemplo a utilização de orçamentos, abordada neste estudo. Entretanto, possui aspectos subjetivos, e cabe ao tomador de decisão julgar qual alternativa lhe parece mais adequada com base em seus conhecimentos.

2.3.2 Planejamento Orçamentário

É importante que as organizações, independente de seu porte, busquem planejar suas finanças com base em informações do mercado e em consonância com a realidade da própria empresa. Desta forma, os gestores devem ser capazes de captar e utilizar estas informações a fim de nortear os objetivos da organização, além de alcançar uma vantagem competitiva em relação ao mercado em que atua.

Gitman (2002, p.18) destaca “a importância de um planejamento financeiro bem feito, principalmente a constituição de orçamentos bem estruturados, encadeados com os objetivos que a empresa se propõe a conquistar”. O planejamento financeiro “é um aspecto importante para o funcionamento e sustentação da empresa, pois fornece roteiro para dirigir, coordenar e controlar suas ações na consecução de seus objetivos”. (GITMAN, 2002, p. 588)

Sá (2008, p. 13) afirma que o planejamento financeiro é

um conjunto de operações financeiras – que podem ser empréstimos, aplicações financeiras ou resgates de aplicações financeiras – realizadas para atingir um determinado objetivo. Quanto melhores os resultados obtidos, melhor terá sido o planejamento financeiro.

De acordo com Sanvicente (1997), um planejamento de longo prazo pode não existir dentro da organização formalmente, entretanto, a administração deixa sempre implícito em suas atitudes e determinações, pelo menos a idéia de caminho desejável a ser percorrido.

No que tange o planejamento orçamentário, podemos destaca-se a conceituação dos autores do que consiste o orçamento, a fim de compreender a íntima relação com o planejamento. De acordo com Tung (1983, p. 28 e 29)

o orçamento pode ser definido como uma atividade econômico-financeira que parte da determinação e da análise dos eventos relevantes do passado e das condições empresariais presentes [...], para realizar uma projeção das possibilidades futuras de desempenho da empresa como um todo.

Em suma, o orçamento empresarial consiste essencialmente em um plano de trabalho coordenado e posteriormente, no controle desse plano. (TUNG, 1983)

Retomando a conceituação de planejamento, e provando sua forte relação com o orçamento, Zdanowicz (2000) afirma que planejar é refletir sobre as experiências anteriores e a realidade atual, definindo primeiramente o posicionamento futuro da organização, considerando o alinhamento no processo das seguintes variáveis estratégicas: econômicas,

financeiras, sociais e políticas. Sendo assim, o objetivo do planejamento é definir os objetivos a serem alcançados, seguido da escolha da melhor alternativa a ser seguida, com base no ambiente o qual a organização está inserida.

Complementando esta definição, Oliveira (2004, p. 36) destaca:

A atividade de planejamento é complexa em decorrência de sua própria natureza, qual seja, a de um processo contínuo de pensamento sobre o futuro, desenvolvido mediante a determinação de estados futuros desejados e a avaliação de cursos de ação alternativos a serem seguidos para que tais estados sejam alcançados. E tudo isso implica um processo decisório permanente, acionado dentro de um contexto ambiental interdependente e mutável.

Assim, pode-se definir o planejamento como uma ferramenta a qual a “empresa procura formular de maneira explícita as tarefas a serem cumpridas e prever a obtenção dos recursos necessários para isso, dentro de uma limitação específica de prazo”. (SANVICENTE, 1997, p. 208)

Corroborando com esta definição, Chiavenato (1993, p. 169) afirma que o planejamento

determina antecipadamente o que se deve fazer e quais objetivos devem ser alcançados, e visa dar condições racionais para que se organize e dirija a empresa ou seus departamentos ou divisões a partir de certas hipóteses a respeito da realidade atual e futura.

Planejar engloba uma série de ações, como destacamos na definição de Bateman e Snell (1998, p. 28):

Planejar é especificar os objetivos a serem atingidos e decidir antecipadamente as ações apropriadas que devem ser executadas para atingir esses objetivos. As atividades de planejamento incluem análise da situação atual, antecipação do futuro, a determinação de objetivos, a decisão sobre em que tipos de atividades a organização deverá se engajar, a escolha de estratégias corporativas e de negócios, e a determinação dos recursos necessários para atingir as metas da organização.

Complementando esta afirmação, Braga (1989, p. 124) destaca os pontos que o plano orçamentário aborda, uma vez que

o planejamento orçamentário de uma empresa traduz em quantidades e valores os planos de atividades e de investimentos para o próximo exercício social ou para horizontes mais amplos. Essas projeções orçamentárias costumam ser elaboradas em moeda corrente, contemplando a inflação prevista.

Segundo Zdanowicz (2000), os principais elementos do planejamento são: as diretrizes, que representam quais os fins de sua existência e as idéias globais que o estruturam, as premissas, que correspondem às hipóteses básicas que afetam o caminho de implementação das estratégias, os objetivos, definidos como os resultados almejados, as metas, que representam a quantificação dos objetivos previamente definidos, e as estratégias, que se

referem às alternativas de direção e aos esforços necessários para que se alcancem os objetivos e as metas preestabelecidos.

Para Gitman (2002, p. 434)

o processo de planejamento financeiro começa com planos financeiros a longo prazo, ou estratégicos, que por sua vez guiam a formulação de planos e orçamentos a curto prazo ou operacionais. Geralmente, os planos e orçamentos a curto prazo implementam os objetivos estratégicos da empresa a longo prazo.

De um modo geral, afirma-se que “os orçamentos fornecem um meio de transmitir os planos da administração a toda a organização” (GARRISON; NOREEN, 2001 p. 262)

2.3.3 Orçamento de Vendas

Destaca-se o orçamento de vendas por se tratar de uma ferramenta importante para o planejamento nas empresas que são objeto deste estudo. O orçamento de vendas esclarece qual a expectativa da empresa em relação às vendas com base em determinado período, e faz parte do planejamento orçamentário. Esta afirmativa reflete a importância dada pelos autores ao orçamento de vendas em uma organização.

De acordo com Welsch (2007), o plano de vendas consiste no alicerce do planejamento periódico da organização, já que, praticamente todos os demais setores de uma empresa, baseiam-se nas estimativas de vendas para realizarem suas atividades. Corroborando com esta afirmativa, Zdanowicz (2000, p. 33) destaca que o orçamento “representa papel significativo dentro do sistema de planejamento financeiro devido a sua interdependência com as outras áreas da empresa”.

Desta forma, o orçamento de vendas deve ser elaborado e planejado com forte atenção e cautela, devido à sua grande importância e influência para toda organização. A empresa deve também, definir quais serão os critérios adotados para estimar as vendas do período em questão, seguindo um método previamente estabelecido a fim de não causar futuros conflitos e trabalhar com informações claras e precisas. Sanvicente e Santos (2000) destacam que a carência de informações necessárias e a impossibilidade de quantificação das variáveis, muitas vezes causam dificuldade na análise do orçamento de vendas.

Para a construção do orçamento de vendas, Helfert (2000) destaca quais passos devem ser seguidos: primeiro, o gerente de vendas deve projetar o nível de vendas esperado (em unidades), para cada segmento de mercado atendido. Posteriormente, devem ser calculados

quais os níveis de preço para cada produto, levando em conta os preços praticados no setor, o ambiente e o custo efetivo das operações de produção da empresa.

Com os preços estabelecidos, é possível calcular a receita de vendas e, conseqüentemente, determinar o custo do produto vendido. A diferença entre receita e custo consiste na margem antes da distribuição obtida pela unidade de vendas. Em seguida, devem-se calcular as despesas de vendas controláveis, que se existentes, incluem comissão da equipe de vendas, viagens, e outros custos de apoio às vendas. Como resultado, identificou-se a contribuição bruta das atividades de vendas, onde devem ser deduzidos os custos departamentais periódicos a fim de se obter o resultado líquido do departamento. Com todas estas estimativas feitas, o gerente de vendas pode utilizar relações passadas e índices selecionados, de acordo com seu julgamento e considerando as mudanças nas condições futuras. (HELFERT, 2000)

É importante ressaltar que “o sucesso e a solvência de uma empresa não podem ser garantidas meramente [...] pelo aumento das vendas. A crise de liquidez isto é, a falta de caixa para pagar as obrigações financeiras sempre põe em perigo uma companhia”. (GROPELLI; NIKBAKBHT, 1998 p. 365)

2.3.4 Orçamento de Produção

Assim como o orçamento de vendas, o orçamento de produção pode se mostrar uma ferramenta muito útil para a realidade das organizações que são objeto deste estudo. O orçamento de produção consiste em uma estimativa de quanto deverá ser produzido durante o exercício orçamentário. Corroborando com esta afirmativa, Garrison e Noreen (2001, p. 57) destacam que “o orçamento da produção indica o número de unidades que precisam ser produzidas no período orçamentário para atender à necessidade de vendas e do estoque final desejado”.

A definição das vendas em unidades e da política do estoque ao fim do período orçamentário dá origem ao orçamento de produção. “A produção pode ser maior ou menor do que a venda. Quando se deseja um estoque final maior que o inicial, a produção orçada deve ser maior do que a venda, e vice-versa”. (TUNG, 1994, p. 57)

Zdanowicz (2000, p. 154) destaca que o orçamento de produção determina

[...] as quantidades de produtos que deverão ser fabricados, tendo em vista o volume de vendas projetado e a política fixada para estoques de produtos prontos e em processamento, projetando os custos e as despesas relacionadas diretamente com o processo produtivo.

Ao planejar a produção, é de fundamental importância que o orçamento de produção esteja apresentado de forma detalhada, com informações precisas de materiais e mão-de-obra necessários, além de uma instrução sobre a capacidade instalada e logística disponível na empresa. Desta forma, o orçamento de produção deve ser quantitativo e expresso em termos de unidades físicas a serem produzidas. (PADOVEZE, 2005)

O orçamento de produção servirá de base para definir as quantidades de matérias-primas, mão-de-obra direta e despesas indiretas de fabricação. Desta forma, vamos destacar de forma breve cada um destes orçamentos baseados no orçamento de produção:

a) Orçamento de matérias-primas – deve-se ter o orçamento de matérias-primas relacionado com a estratégia da empresa e alinhado a todas suas atividades produtivas, sendo necessário o cumprimento das etapas de projeção de quantidades de matérias-primas, fixação da política de estoques e determinação do custo estimado de matérias-primas.

Para Sobanski (1994), o principal objetivo deste orçamento é evitar desperdícios, minimizando os custos, uma vez que este indicará a quantidade exata de matérias-primas que devem ser compradas, visando atender o orçamento de produção e estoque de materiais.

É importante destacar que este orçamento tem relação direta com a política de estoques da empresa, onde a alta administração deve buscar um planejamento com responsabilidade, a fim de maximizar os resultados globais, levando em conta que esta se relaciona com todas as áreas funcionais da organização (produção, compras, vendas e finanças), com interesses conflitantes e que devem ser geridas de forma consciente. (SANVICENTE; SANTOS, 2000)

b) Orçamento de mão-de-obra – “neste orçamento está implícita uma das mais importantes decisões por parte da empresa, ou seja, a definição de sua política de pessoal [...]” (SANVICENTE; SANTOS, 2000, p. 87)

Para a definição da mão-de-obra, são necessárias informações a respeito do volume necessário de mão-de-obra direta, tais como: número de empregados necessários, custo unitário de fabricação do produto, estimativa de salário médio por hora trabalhada e custo final da mão-de-obra direta, incluindo os encargos sociais. Conforme Padoveze (2005, p. 82), “a capacidade da mão-de-obra normalmente é medida em horas necessárias para os processos, ou em relação às quantidades de produtos ou serviços intermediários ou finais”.

Este orçamento é ferramenta importante para as organizações, independente do seu porte, pois define as políticas de remuneração e benefícios, evitando possíveis problemas futuros. (SANVICENTE; SANTOS, 2000)

c) Orçamento de custos indiretos de fabricação – inclui a previsão dos custos fabris que a organização tem ao longo do período que compreende o orçamento, e que não podem ser alocados a apenas um dos departamentos. Neste caso, é possível um rateio para distribuir os custos a cada departamento em questão. Welsch (1997) destaca que estes custos podem ser fixos ou variáveis em relação à produção. “Estes permitem que o volume de atividade seja alcançado, embora não sejam despesas ou custos diretos no sentido de serem incorporados fisicamente aos produtos finais, como acontece com a mão-de-obra e os materiais.” (WELSCH, 1997 p. 220)

Welsch (1980) afirma que como este orçamento engloba uma previsão de despesas para determinado departamento de cada organização, é importante que seja feito juntamente com o responsável pela contabilidade, uma vez que se os registros contábeis estiverem adequados, as fontes de estimativas das despesas estarão corretas e disponíveis.

Conforme descrito, o orçamento de produção é peça fundamental para que a empresa ofereça produtos com qualidade a custos competitivos, considerando os aspectos abordados como matéria-prima, mão-de-obra direta e custos indiretos de fabricação.

2.3.5 Orçamento de Despesas Operacionais

O orçamento de despesas operacionais deve englobar diferentes tipos de despesas, com origem em cada setor da organização.

Conforme o SEBRAE (2004), controlar estas despesas permite o melhor acompanhamento da evolução dos gastos mensais, e do comportamento de cada item de despesas, a fim de adotar medidas que possam conter os gastos desnecessários para o bom andamento das atividades da organização. As despesas da empresa devem ser registradas em um controle específico, independentemente se as notas forem à vista ou a prazo.

Para Welsch (2007, p. 177), “o planejamento de despesas deverá envolver todos os níveis administrativos para que o orçamento de despesas realistas possa ser elaborado para cada departamento, divisão ou qualquer outra unidade administrativa superior”.

A elaboração do orçamento de despesas consiste em uma etapa trabalhosa do processo, visto que há uma grande variedade de tipos de despesas a serem consideradas e é necessário elaborar pelo menos uma peça orçamentária para cada setor da empresa. Um dos propósitos do orçamento de despesas é a identificar os itens que irão representar as futuras saídas de caixa e o controle efetivo dos custos. Com o levantamento de despesas do período, pretende-se também analisar quais dos itens identificados poderão ser reduzidos, eliminados

ou aumentados, conforme os recursos disponíveis e os objetivos e metas organizacionais. (ZDANOWICZ, 2000)

Conforme Zdanowicz (2000), o principal objetivo do orçamento de despesas será a projeção dos recursos de terceiros, já captado ou a captar, contendo a descrição dos valores investidos e os encargos financeiros a serem pagos às instituições que negociaram os empréstimos. Desta forma, as principais despesas financeiras correspondem aos juros, impostos sobre operações de crédito, taxas de abertura de crédito, atualizações monetárias, avais, fianças, comissões bancárias e taxas de análise e fiscalização de projetos de investimentos.

2.3.6 Orçamento de Caixa

Para Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2005, p. 333), “caixa, em administração financeira, representa os ativos que têm a característica principal de possuir liquidez imediata, ou seja, a sua utilização independente de ações de terceiros ou de outras ações que não a do seu uso”.

O orçamento de caixa proporciona a identificação com antecedência dos recursos que serão aplicados ou captados pela empresa, sendo peça fundamental para um bom planejamento e controle financeiro. Zdanowicz (2000, p. 168) afirma que “o orçamento de caixa é necessário para a empresa estabelecer o equilíbrio financeiro entre as entradas e saídas futuras, efetuando, assim, o seu planejamento e controle financeiro de curto e médio prazo”.

Conforme Marion (2002, p. 241), “caixa representa dinheiro à disposição da empresa. Este item pode incluir, também, “cheques em mãos”, não depositados ainda, porém que podem ser recebidos imediatamente. Outros valores como cheque a receber, vales a receber etc.”. Corroborando com esta afirmativa, Silva (2006, p. 116) afirma que o orçamento de caixa compreende, “[...] o valor mais líquido existente na empresa, representando dinheiro em espécie ou cheques recebidos de clientes que serão depositados para crédito em conta corrente”.

Sá (2008) complementa esta definição destacando que caixa é onde é registrado todo o dinheiro em espécie existente na empresa, e afirma que as organizações, até por questão de segurança, não costumam manter grandes quantidades de dinheiro em espécie.

Sobanski (1994) ressalta que um alto saldo de caixa nem sempre significa benefícios para a organização, visto que a manutenção deste gera perdas inflacionárias. Deste modo,

deve-se procurar aumentar a entrada de recursos financeiros, mas manter apenas o saldo de caixa necessário.

De forma geral, pode-se afirmar que o orçamento de capital é fundamental, uma vez que aponta a situação futura da empresa e projeta possíveis aplicações e captações de recursos, se mostrando uma ferramenta básica para o planejamento e controle financeiro de uma organização. (ZDANOWICZ, 2000)

2.3.7 Orçamento de Investimentos

Para Welsch (2007), o orçamento de investimentos deve ser preparado com base nos planos e políticas de caráter amplo, considerando o planejamento de longo prazo, bem como a posição financeira e de caixa desejada ou necessária para o futuro da organização.

Este tipo de orçamento deve ser considerado, uma vez que trata do planejamento da empresa, suas perspectivas e possibilidades. Algumas ferramentas de mensuração do retorno sobre o investimento podem auxiliar na gestão da organização, a fim de afirmar quais ações possuem retorno efetivo. Algumas técnicas de mensuração do retorno são: valor atual líquido, *payback* e taxa interna de retorno.

Sendo assim, quanto maior a análise antes da efetiva decisão sobre os investimentos, maior a oportunidade de obtenção de retorno financeiro. Além disso, diminuem as chances de erros na escolha dos projetos importantes para a organização, uma vez que a decisão tomada previamente não será facilmente modificada ou revertida. (SANVICENTE; SANTOS, 2000)

2.3.8 Demonstrativo de Resultado do Exercício e Balanço Patrimonial Projetados

Padoveze (2005) afirma que através do controle do processo orçamentário, faz-se possível a análise da lucratividade, a verificação dos impactos na liquidez e no endividamento, a identificação da situação patrimonial e a quantificação do desempenho organizacional, projetando o valor gerado para a organização.

O objetivo do demonstrativo de resultado do exercício é comparar os níveis de receitas com os custos e despesas projetados, a fim de consolidar os impactos no resultado do período da organização. De acordo com Zdanowicz (2000), a demonstração de resultado permitirá visualizar de forma sintética, todos os instrumentos auxiliares, que farão parte do planejamento econômico-financeiro, como os orçamentos de vendas, produção e despesas operacionais, e o lucro líquido operacional ou prejuízo projetado.

Franco (1992, p. 39) destaca que o balanço patrimonial projetado é a “[...] representação sintética dos elementos que fornecem o patrimônio, evidenciando o diferencial que completa a equação entre seus valores positivos e negativos”.

Devemos salientar que as peças orçamentárias necessitam de acompanhamento através de informações contidas em relatórios, com análise das variações do ocorrido com as metas orçadas para o período. Sendo assim, “o controle orçamentário será a técnica que procurará acompanhar, avaliar e analisar o planejamento em suas várias etapas, verificando as diferenças e sugerindo medidas preventivas e corretivas para serem implementadas”. (ZDANOWICZ, 2000 p. 179)

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo terá como intuito apresentar quais os procedimentos metodológicos conduzirão esta pesquisa. Deve ser abordada com cautela, e constitui parte importante do estudo, uma vez que explana qual será o tipo de pesquisa a ser realizada, específica de que forma obtêm-se os dados, e coloca quais as limitações inerentes a esta pesquisa.

A metodologia de pesquisa científica é um dos elementos que constitui um projeto de pesquisa. Para Minayo et al. (1994), a metodologia, geralmente é uma parte complexa e deve requerer cuidado. Lakatos e Marconi (1992) definem o método como um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que permitem alcançar o objetivo, com maior segurança e economia, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do pesquisador.

Para caracterização da metodologia deste estudo, apresentam-se os seguintes tópicos: caracterização e tipo de estudo, coleta e análise de dados e limitações da pesquisa.

3.1 Caracterização e Tipo de Estudo

Classifica-se esta pesquisa como exploratória, estudo de campo, descritiva, bibliográfica, quantitativa, estudo de caso e *ex-post-facto*. De acordo com Vergara (2004, p. 47), pesquisa exploratória:

É a investigação, que não deve ser confundida com a leitura exploratória, realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa.

Para Acevedo e Nohara (2004, p. 51), o principal objetivo da pesquisa exploratória é “proporcionar maior compreensão do fenômeno que está sendo investigado, permitindo assim que o pesquisador delinear de forma mais precisa o problema”.

Conforme Andrade (2004), a pesquisa exploratória consiste na fase preliminar do estudo que antecede o planejamento formal do trabalho, o que possibilita a elaboração da avaliação e da viabilidade de desenvolvimento do trabalho, bem como do estabelecimento de critérios, métodos e técnicas a serem adotados. Classifica-se este estudo como exploratório, uma vez que pretende conhecer a realidade das organizações, a fim de limitá-lo e torná-lo mais objetivo.

Esta pesquisa também pode ser caracterizada como estudo de campo, tendo em vista que foi realizada uma investigação empírica no local onde ocorre o fato, neste caso a análise da utilização de orçamentos nas empresas de produção artesanal em Florianópolis, o que vai ao encontro com a definição de Lakatos e Marconi (2000), que caracterizam o estudo de campo como o levantamento de dados no próprio local onde os fenômenos ocorrem.

O estudo apresenta-se como descritivo, pois irá expor a situação atual do setor, bem como a forma a qual este tem utilizado as ferramentas orçamentárias em sua administração. Sobre a pesquisa descritiva Gil (1999) afirma que tem como objetivo uma descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. Relaciona o uso das técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Dessa forma assume grande parte das vezes, uma forma de levantamento. A pesquisa descritiva tem como objetivo o conhecimento da realidade dos fatos, bem como a definição de suas características e problemas, sem, no entanto, vir a explicar o fenômeno em estudo. Para Acevedo e Nohara (2004, p. 51), este tipo de pesquisa visa “descrever o fenômeno estudado ou as características de um grupo, bem como compreender as relações entre os conceitos envolvidos no fenômeno em questão”.

Cervo, Bervian e da Silva (2007) afirmam que a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los, ou seja, estuda fatos e fenômenos do mundo físico e humano, sem a interferência do pesquisador. Triviños (2006, p. 110) afirma que “o estudo descritivo pretende descrever ‘com exatidão’ os fatos e fenômenos de determinada realidade”. Para Vergara (2004), tal esta categoria de pesquisa expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. A presente pesquisa descreve a forma a qual são utilizados os orçamentos nas organizações pesquisadas.

No que tange a coleta de dados, o presente estudo pode ser classificado de caráter bibliográfico. Vergara (2004) conceitua esta forma de estudo como desenvolvido com base em publicações em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas e materiais acessíveis ao público de uma maneira geral. Conforme Lakatos e Marconi (2000), este tipo de estudo abrange toda a bibliografia já publicada em relação ao tema.

Para a concretização deste estudo, foi utilizada bibliografia a respeito da Administração Financeira, com enfoque em orçamentos e o planejamento orçamentário, em especial de empresas de pequeno porte.

Com relação ao caráter quantitativo, Zanella (2007) destaca que tal método preocupa-se com a representatividade numérica, ou seja, com a medição objetiva e a quantificação dos resultados, tendo o objetivo de generalizar os dados a respeito de uma população, estudando

uma parcela dela. Dessa forma, caracteriza-se esta como uma pesquisa quantitativa em virtude de que utiliza dados numéricos e estatísticos para garantir sua representatividade, ou seja, com a aplicação de questionários com a população-alvo obteve-se dados que foram tratados estatisticamente. Complementando a definição, Chizzotti (2001) ressalta que este tipo de pesquisa pode ser considerado mais aprofundado, visto que prevê a mensuração de variáveis pré-estabelecidas, procurando verificar e explicar sua influência sobre outras variáveis, mediante a análise da frequência de incidências e de correlações estatísticas, sendo que o pesquisador descreve, explica e prediz.

Os estudos de caso têm como finalidade aprofundar a descrição de determinada realidade, sendo que os resultados do estudo de caso são válidos para o caso que se estuda, não podendo ser generalizado. Utiliza-se o estudo de caso em algumas situações, para contribuir com conhecimento que se tem dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados. Aborda-se aqui um estudo de caso a respeito da organização e desenvolvimento do processo orçamentário das empresas de produção artesanal de Florianópolis. (TRIVIÑOS, 2006)

Classifica-se também este estudo como *ex-post-facto*. Segundo Gil (1999, p. 69) o *ex-post-facto* trata-se de “uma investigação sistemática e empírica na qual o pesquisador não tem controle direto sobre as variáveis independentes, porque já ocorreram suas manifestações ou porque são intrinsecamente não manipuláveis”. De acordo com Zanella (2007) pode-se dizer que a tradução da expressão *ex-post-facto* é a partir do fato passado. Neste trabalho está descrita a forma a qual as empresas pesquisadas utilizam o orçamento como ferramenta de gestão.

3.2 Coleta de Dados

O estudo apresenta dados primários e secundários. Para Prodanov (2003), dados primários são aqueles pelos quais os pesquisadores devem extrair da realidade, através de entrevistas, questionários e observações. Já os dados secundários são os que já estão disponíveis aos seus usuários mediante pesquisa bibliográfica e/ou documental, como jornais, registros estatísticos, livros, cartas e etc.

Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas não-estruturadas e um questionário, contendo 23 questões fechadas e 1 questão aberta a respeito do estudo. Deve-se frisar que foram também consideradas informações obtidas por meio de observação direta no ato das aplicações dos questionários, bem como das entrevistas. Segundo Cervo, Bervian e

Silva (2007, p. 31) “[...] observar é aplicar atentamente os sentidos físicos a um objeto para dele obter um conhecimento claro e preciso”. Este tipo de fonte de pesquisa foi utilizado no intuito de conhecer melhor as organizações estudadas, a fim de captar algumas particularidades do setor que não ficam explícitas nas respostas do questionário. Para Zanella (2007), na entrevista não-estruturada, o entrevistado fica livre para responder sobre o tema proposto, sem existir uma seqüência programada de perguntas. Assim, sem um roteiro pré-determinado, foi possível entender um pouco mais a respeito da forma de administrar tomada pelas empresas estudadas.

Para Gil (1999), o questionamento informal consiste em entrevista menos estruturada, mas com objetivo básico de coletar dados para o estudo, a partir de uma visão geral do problema pesquisado. Para as entrevistas, foi utilizada a linguagem informal, a fim de propiciar um maior conforto aos entrevistados e evitar qualquer tipo de constrangimento.

Os dados secundários estão ligados principalmente aos métodos de elaboração de orçamentos. Tais dados foram necessários para a elaboração do questionário, que exige conhecimento na área a fim de trazer as opções pertinentes de resposta. Para obtenção dos dados secundários, foi aplicada a pesquisa bibliográfica, que segundo Gil (1999, p. 65), “é desenvolvida a partir do material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

3.2.1 Universo e Amostra da Pesquisa

Vergara (1997) define população como um conjunto de elementos que possuem as características que serão objeto de pesquisa. A população em estudo são os empresários artesãos associados à Fundação Cultural de Florianópolis Franklin Cascaes. Foram considerados apenas os artesãos que têm esta atividade como principal fonte de renda familiar, sem considerar os que exercem esta função por *hobbie* e/ou apenas para complementação de renda. O objetivo desta estratificação é trazer apenas os produtores que possuem características mais próximas as de uma empresa formal.

Barbetta (1998) define amostragem como o processo de colher amostras de uma população, onde amostra é qualquer parte de uma população. Conforme o autor, em uma pequena população se torna mais interessante o uso de censo, em que todos os elementos da população são pesquisados.

Para definir a população, foram questionados a todos os artesãos que compõem a feira de artesanato promovida pela Fundação Franklin Cascaes, quais tinham esta como atividade

de principal fonte de renda e não possuíam outro emprego. Após esta análise, pôde-se perceber que 23 artesãos atendiam as características almejadas para estudo. Sendo assim, a população não exigiu a utilização de amostra, e decidiu-se pela realização de censo.

Em virtude da ausência de alguns dos possíveis respondentes nos dias de aplicação do questionário, e da impossibilidade de outros para respondê-lo alegando indisponibilidade, a pesquisa foi aplicada na população acessível. Barbetta (1998) afirma que em muitas situações, existe o desejo de pesquisar certa população (população alvo), só que, por conveniência, retira-se uma amostra de um conjunto incompleto de elementos (população acessível).

Desta forma, dos 23 possíveis respondentes, foram indagados 19 empresários do ramo artesanal, que fazem parte da feira de artesanato promovida pela Fundação Franklin Cascaes, entre os meses de janeiro e março de 2010. O questionário foi respondido por um representante de cada uma das 19 empresas, que possuía informações suficientes a respeito da organização. Cada organização parte deste estudo produz materiais distintos entre si, mas não perdem o caráter artesanal da produção. Devemos frisar que a pesquisa não entrará em particularidades a respeito de cada organização, a fim de manter o objetivo da pesquisa, que está diretamente relacionado com o setor, e não com a área específica de atuação das empresas. Além disso, julgou-se importante preservar a identidade destas, por se tratar de informações a respeito de sua administração e planejamento, que se divulgados, podem trazer danos à organização.

3.2.2 Instrumento de Coleta de Dados

Zanella (2007) define questionário como um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas. Para Chizzotti (2001), os questionários são questões elaboradas pelos pesquisadores, distribuídas por itens, onde os entrevistados respondem de acordo com sua experiência.

Neste estudo, foi elaborado um questionário contendo 24 questões, baseadas em materiais bibliográficos utilizados na fundamentação teórica desta pesquisa. Os respondentes foram indagados a respeito da aplicação do orçamento na organização que atua, levando em consideração a forma de elaboração do orçamento, a importância dada à administração, ao orçamento e ao planejamento na organização e os tipos específicos de orçamento levantados neste estudo. O questionário pode ser visualizado no apêndice A.

Com relação ao formato das perguntas do questionário, Zanella (2007) afirma que elas podem ser apresentadas com respostas abertas e com respostas fechadas. 23 questões são

caracterizadas como de respostas fechadas, apenas uma delas é aberta. Utilizaram-se questões com perguntas fechadas do tipo dicotômicas, com opções de sim e não; de escola múltipla, da qual o respondente pôde escolher uma alternativa ou algumas alternativas dentre um número limitado de opções; e escala de intervalo, em que os números são qualificados e ordenados em unidades constantes de medição, como, por exemplo, no uso de muito importante, importante, indiferente, pouco importante e sem importância. 13 questões fechadas apresentaram a opção “outros”.

Com relação a aplicação do questionário, Zanella (2007) afirma que as informações podem ser coletadas via correio, por telefone ou por entrevistas pessoais. Neste estudo, as informações foram obtidas através de entrevistas pessoais. Conforme os autores, estas são feitas com a presença do entrevistador frente ao respondente. Apresenta vantagens tais como a flexibilidade (explicação das perguntas), alto índice de respostas e garantia de que as instruções são seguidas.

3.3 Análise de Dados

Para Minayo et al. (1994), é importante que se escreva com clareza como os dados foram organizados e analisados. Para este estudo, foi feita uma análise de conteúdo, que segundo Chizzotti (2001) trata de um método de tratamento e análise de dados colhidos por meio das técnicas de coletas dos mesmos, consubstanciadas em um documento, analisando textos escritos ou de qualquer comunicação reduzida a um texto ou documento. Os dados coletados nesta pesquisa, em parte, foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo.

Também foi utilizada a análise de discurso. Zanella (2007) afirma que essa modalidade tem como enfoque a linguagem utilizada nos textos falados ou escritos e pode ser utilizada tanto para análise de documentos e textos teóricos como a análise dos depoimentos e das falas dos entrevistados.

Considerando a análise dos dados obtidos através dos questionários, foi feita a tabulação destes no excel. Posteriormente, foram geradas tabelas com base nestes dados, analisadas através de medidas estatísticas descritivas (frequência absoluta, frequência relativa). Destaca-se que nem todas as tabelas construídas foram inseridas neste estudo, optou-se pela utilização de algumas dessas em virtude dos objetivos deste trabalho.

3.4 Limitações da Pesquisa

Uma das limitações desta pesquisa, diz respeito aos possíveis erros amostrais e não amostrais. Neste quesito, podem-se considerar os possíveis respondentes, que constituem a amostra, e não responderam ao questionário. Para isso, foi necessária a aplicação do questionário na população acessível, conforme definido por Barbetta (1998).

Deve-se considerar também a dificuldade em encontrar dados referentes à administração nas empresas do segmento estudado. Foram encontrados dados gerais sobre gestão em empresas de pequeno porte, ou estudos específicos com relação à administração de determinada empresa de produção artesanal. Informações referentes ao universo pesquisado, a feira de artesanato promovida pela Fundação Franklin Cascaes, também não se encontraram de forma agrupada e disponível para consulta. As empresas pesquisadas possuíam poucas informações registradas, onde impera o conhecimento empírico.

Por fim, destacam-se limitações de tempo e financeiras para permitir uma análise mais profunda do setor em questão. O objetivo do estudo não foi alterar as práticas administrativas das organizações envolvidas, mas perceber a relação entre as empresas de perfil semelhante, a fim de identificar e compreender o padrão de planejamento orçamentário entre estas.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

De acordo com Zanella (2007), a comunicação dos resultados consiste no momento em que o que foi feito, por que foi feito, para que e como foi feito são transformados em informações organizadas e claras. Desta forma, este capítulo apresentará as características da população pesquisada, bem como os dados captados através do estudo proposto. O objetivo deste tópico é abordar a aplicabilidade da pesquisa, trazendo as informações obtidas em campo, de forma a traçar um paralelo entre a segunda parte deste estudo (Fundamentação Teórica) e os resultados obtidos através da análise dos dados coletados nas entrevistas. Para isso, apresenta-se o capítulo dividido em dois tópicos principais: caracterização do setor, contendo informações gerais a respeito da população da pesquisa e resultados da aplicação, com a apresentação dos dados obtidos especialmente através do questionário.

4.1 Caracterização do setor

Neste tópico, serão destacadas as características gerais do ramo de artesanato na região de Florianópolis, baseada nas informações obtidas através do questionário aplicado. É importante ressaltar que esta descrição está baseada exclusivamente nos personagens desta, não considerando outros atuantes do setor a fim de limitar nosso universo de pesquisa.

4.1.1 Produção Artesanal

A produção artesanal, com suas origens atreladas à própria história do homem, hoje é tida como um diferencial no mercado. Através deste tipo de atividade, podem-se obter produtos exclusivos e com a produção facilitada por meios fabris, o artesanato fica cada vez mais atrelado à valorização da arte e/ou cultura de um povo. As empresas pesquisadas, em geral possuem certa maturidade no setor, domínio das técnicas aplicadas à confecção do produto, mas um horizonte de mercado limitado e carência de planejamento das atividades e de controle financeiro. É importante frisar que este tipo de organização não é isento de práticas administrativas, ao contrário, também competem pelo mercado e devem se preparar para tal.

Muitos confundem a produção artesanal como uma forma precária ou amadora de confeccionar determinado produto. No caso das organizações pesquisadas, através das

entrevistas fica claro que a atividade se mantém desta forma por uma questão de escolha dos gestores, que em todos os casos, são também responsáveis pela elaboração do produto. Entretanto, percebe-se certa displicência no trato da administração, que será descrito com maiores detalhes em um próximo momento da pesquisa.

Os entrevistados apresentam muito conhecimento intrínseco, não só com relação à elaboração de seus produtos, mas também sobre o mercado o qual atuam. O fato de estarem envolvidos em todas as etapas do processo, desde a produção até o mercado consumidor, faz com que se crie um conhecimento empírico, o que acaba influenciando no crescimento da organização.

4.1.2 Fundação Cultural de Florianópolis Franklin Cascaes

As organizações objeto deste estudo fazem parte da Fundação Cultural de Florianópolis Franklin Cascaes, e expõem seus trabalhos nas feiras de artesanato que ocorrem nas quartas e sextas-feiras, no Largo da Catedral, no Centro de Florianópolis.

A Fundação Franklin Cascaes (FCFFC) foi criada pela Lei nº 2647/87, de 29 de julho de 1987, na gestão do então prefeito Edison Andrino de Oliveira. Ela surgiu da necessidade de uma ação cultural forte, independente da tutela do Estado e dos setores turísticos, proporcionando maior autonomia às políticas públicas para a área da cultura em Florianópolis.

Além do incentivo ao artesanato da ilha, a Fundação também investe em diversos programas, projetos, pesquisas, publicações, eventos, manutenção de bibliotecas, centros de documentação, galerias e em ações de incentivo à produção cultural. Atua no resgate da história e da memória de Florianópolis, promovendo e divulgando manifestações culturais tradicionais e contemporâneas, além de preservar o patrimônio cultural material e imaterial da cidade.

4.1.3 Feira de Artesanato do Largo da Catedral de Florianópolis

A feira de artesanato do largo da catedral conta hoje com cerca de 100 expositores regulares, que devem atender a alguns requisitos exigidos para participação nesta. A Fundação é responsável pela seleção dos artesãos, e estes devem comprovar que são efetivamente os produtores do que pretendem expor, residir na grande Florianópolis e confeccionar produtos que sejam considerados atraentes pela comissão julgadora. A comissão

julgadora é composta por membros da Fundação Franklin Cascaes e por alguns artesãos, escolhidos como representantes dos feirantes.

Muitos dos artesãos possuem outro emprego ou são aposentados e encontraram no artesanato uma forma de obter uma renda extra. Além disso, não podemos desconsiderar a ligação destes com a arte, e o prazer de produzir trabalhos expressivos.

Ao mesmo tempo em que se percebe certo amadorismo no que tange à administração de seu negócio, podemos verificar que alguns deles se mostram mais maduros neste quesito. Alguns iniciaram expondo seus trabalhos nesta feira de artesanato e hoje possuem lojas próprias para venda direta ao consumidor ou até mesmo para outras lojas, que se interessam pelo produto exclusivo. Ainda assim, a feira de artesanato é tida como importante ponto de venda e divulgação do seu produto, por estar situada no centro da cidade e por se mostrar uma opção com custos baixos, se comparada a outro tipo de ponto de venda.

4.2 Resultados da aplicação

A última etapa de apresentação dos resultados de a pesquisa trará informações obtidas especialmente nos questionários aplicados, em tabelas que apresentam as freqüências relativas e absolutas dos dados. Entende-se que a pesquisa poderia ser ainda mais aprofundada, mas nos limitaremos aos dados aqui apresentados por uma questão de objetividade e de limitações já destacadas na metodologia do estudo.

4.2.1 Colaboradores

Para o questionamento com relação à quantidade de pessoas envolvidas na organização, temos os seguintes resultados:

Tabela 01: Quantidade de colaboradores

	Frequência		Frequência	
	Frequência	Absoluta	Frequência	Relativa
	Absoluta	Acumulada	Relativa	Acumulada
1 pessoa	2	2	10,53%	10,53%
2 pessoas	11	13	57,89%	68,42%
3 pessoas	5	18	26,32%	94,74%
4 pessoas	1	19	5,26%	100,00%
Total geral	19		100%	

Fonte: Dados primários, 2010

Percebe-se que todas as empresas entrevistadas possuem estrutura enxuta, com no máximo quatro colaboradores. Vale ressaltar que foram considerados apenas os colaboradores que tem dedicação exclusiva à organização, sem contar os que auxiliam esporadicamente ou terceirizados.

De acordo com a entrevista, constatou-se que em geral a quantidade de colaboradores é insuficiente para a demanda de trabalho que a organização possui. Os colaboradores declararam que trabalham excessivamente, sem horários pré-estipulados e conforme a quantidade de tarefas a serem realizadas. O excesso de serviço não se justificou pela falta de organização, mas pela incompatibilidade de estrutura da empresa com a exigência do mercado.

4.2.2 Relação entre os colaboradores

Trazendo a relação entre os colaboradores, temos os seguintes dados:

Tabela 02: Relação entre os colaboradores

	Frequência		Frequência	
	Frequência	Absoluta	Frequência	Relativa
	Absoluta	Acumulada	Relativa	Acumulada
Familiar	15	15	78,95%	78,95%
Profissional	2	17	10,53%	89,47%
Mista	2	19	10,53%	100,00%
Total geral	19		100%	

Fonte: Dados primários, 2010

Pode-se perceber que a maioria das organizações possui colaboradores com laços familiares, sendo que apenas duas empresas declararam que as pessoas que a compõem, possuem relação unicamente profissional. Foram consideradas de relação mista as empresas as quais nem todos os colaboradores possuem ligação familiar.

A relação familiar entre os colaboradores, muitas vezes é justificado pelo local de produção. Relacionando este fato à história do surgimento das empresas pesquisadas, vê-se que muitos colaboradores acabaram se envolvendo com o trabalho ao prestar auxílio a alguém que já estava atuando na empresa. Além disso, por se tratar de um trabalho artesanal, os conhecimentos da elaboração dos produtos são repassados aos familiares e pessoas próximas da organização. Entretanto, é importante ressaltar que estes conhecimentos são difíceis de serem transmitidos, exigindo forte treinamento aos que desejam dominar a técnica aplicada em cada uma das produções.

4.2.3 Administração da Empresa

Os respondentes foram indagados com relação à quantidade de colaboradores da empresa responsáveis pela administração do negócio. Desta forma, obteve-se o resultado apresentado na tabela:

Tabela 03: Responsáveis pela administração da empresa

	Frequência		Frequência	
	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
1 pessoa	7	7	36,84%	36,84%
2 pessoas	10	17	52,63%	89,47%
3 pessoas	2	19	10,53%	100,00%
Total geral	19		100%	

Fonte: Dados primários, 2010

De acordo com a tabela, a maioria das empresas possui dois colaboradores responsáveis pela administração desta. Para definição, foram considerados da administração da empresa, os colaboradores que tivessem qualquer tipo de envolvimento rotineiro com atividades de cunho administrativo, como por exemplo, o controle financeiro, o planejamento da produção, gestão de estoques, entre outros.

Atrelada a esta pergunta, os respondentes foram questionados com relação à exclusividade dos colaboradores as atividades administrativas. Todas as empresas responderam que os colaboradores que administram a organização também realizam outro tipo de atividade. Por meio da entrevista não-estruturada, constatou-se que as demais atividades desenvolvidas por estes colaboradores estão ligadas à produção direta e à comercialização dos produtos.

Pode-se identificar que as empresas do ramo não possuem visão de ter pelo menos uma pessoa exclusivamente para administrar a empresa. Retomando as informações obtidas por meio de entrevistas não-estruturadas, percebemos que o empresário, e principal colaborador da organização, é também o que mais domina a técnica aplicada em sua produção. Por se tratar de um mercado onde isto é exatamente o diferencial de seu produto, este não pode deixar a produção, e ao mesmo tempo quer ser o responsável por escolher o rumo de seu negócio.

4.2.4 Planejamento Estratégico

Partindo para questões mais ligadas ao planejamento da empresa, os participantes responderam a respeito da elaboração e utilização de planejamento estratégico na organização, conforme tabela abaixo:

Tabela 04: Planejamento estratégico

	Frequência		Frequência	
	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Sim	3	3	15,79%	15,79%
Não	16	19	84,21%	100,00%
Total geral	19		100%	

Fonte: Dados primários, 2010

A pesquisa revela que a maioria das organizações entrevistadas não possui planejamento estratégico. As três empresas que declararam possuir um planejamento estratégico, o têm de modo informal.

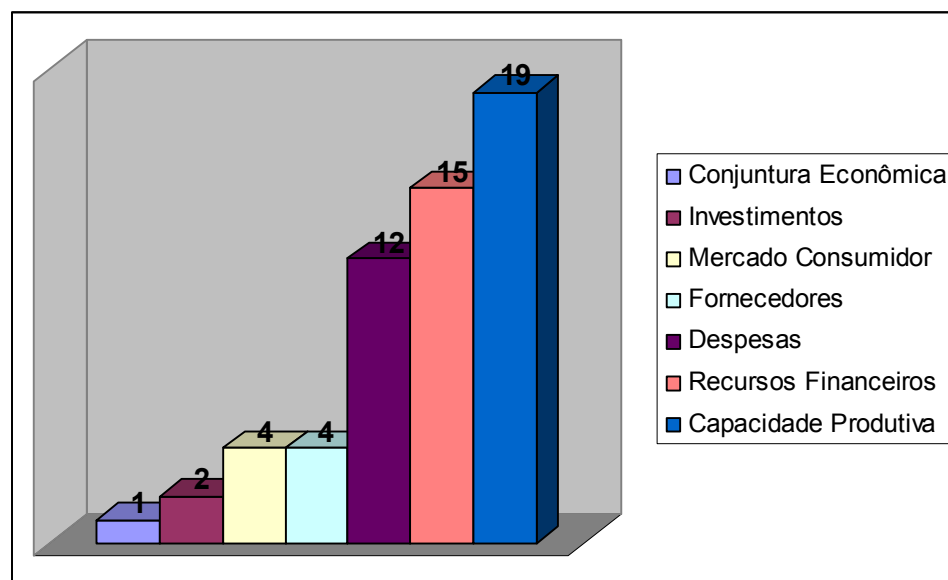
Novamente a questão estrutural das organizações interfere no planejamento desta, visto que, quando questionados, os empresários afirmaram que falta tempo para elaborar este tipo de planejamento. As três empresas que declararam possuir um planejamento estratégico,

o têm informalmente, onde seus objetivos e metas norteiam suas ações, mas não existe uma análise a respeito do andamento das atividades realizadas e dos impactos causados por estas.

4.2.5 Fatores que Influenciam na Definição da Estratégia

Com relação aos fatores que influenciam na definição da estratégia da empresa, cada respondente pôde escolher até três dos sete pontos levantados no questionário. A escolha das opções foi baseada nos conhecimentos adquiridos através da Fundamentação Teórica.

Gráfico 01: Fatores que Influenciam na Definição da Estratégia



Fonte: Dados primários, 2010

Das 19 empresas pesquisadas, todas elas identificaram a capacidade produtiva como um fator que influencia na definição da estratégia da empresa. Os recursos financeiros e as despesas foram também bastante citados, com quinze e doze empresas que destacaram estes fatores, respectivamente. As demais variáveis tiveram menor representatividade. Todas as organizações identificaram três variáveis influenciadoras, o máximo solicitado para resposta.

Como já levantado anteriormente, as ações destas empresas estão diretamente ligadas com sua capacidade produtiva, uma vez que esta é limitada e acaba também influenciando no crescimento da organização. Como uma cadeia, o segundo ponto mais citado são os recursos financeiros, que acabam também se limitando devido à limitação de produção e conseqüentemente, de vendas.

4.2.6 Utilização de Orçamentos

No que tange a elaboração de orçamentos no universo pesquisado, foi questionado as empresas, se o orçamento era realizado por elas. As respostas estão contidas na tabela que segue:

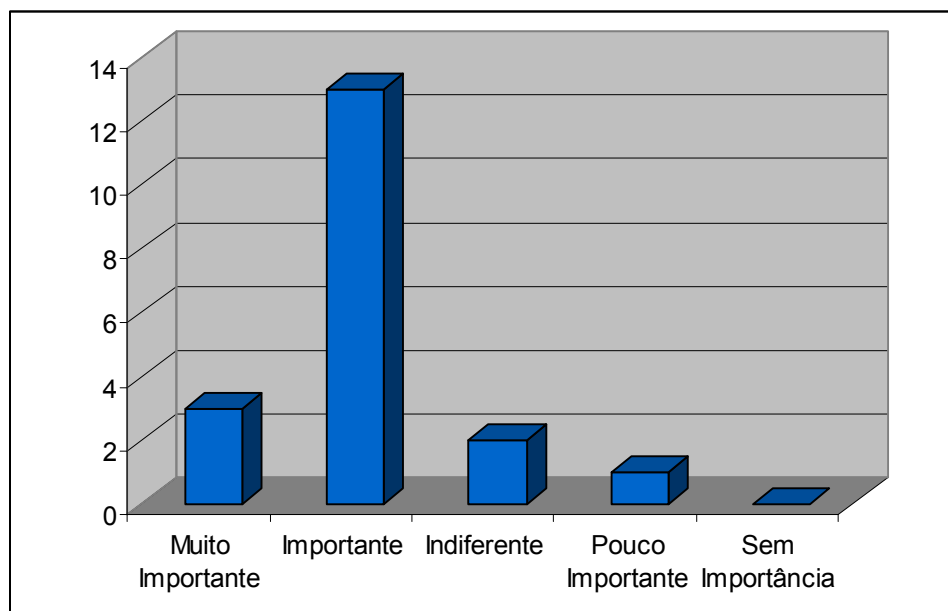
Tabela 05: Utilização de orçamentos

	Frequência		Frequência	
	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Sim	2	2	10,53%	10,53%
Não	17	19	89,47%	100,00%
Total geral	19		100%	

Fonte: Dados primários, 2010

Apenas duas das empresas questionadas declararam elaborar orçamentos para a organização. Destas, uma alegou realizar orçamento com periodicidade mensal e a outra informou que seu orçamento é elaborado trimestralmente.

A tabela apresentada demonstra o despreparo com relação à utilização de orçamentos dentro do universo de pesquisa. Para entender ainda melhor a respeito da realidade da utilização de orçamentos nestas empresas, os respondentes deveriam atribuir um grau de importância do planejamento orçamentário em sua entidade, que está apresentado no seguinte gráfico:

Gráfico 02: Grau de Importância do Planejamento Orçamentário

Fonte: Dados Primários, 2010

Verifica-se que a grande maioria dos entrevistados percebe a importância do planejamento orçamentário para sua empresa, entretanto não compartilha desta prática. Quando questionados sobre o motivo pelo qual o planejamento orçamentário não ocorre, afirmaram que os fatores predominantes são a falta de informações para elaborar o plano, o despreparo para utilizar esta ferramenta e o excesso de demanda de trabalho, impossibilitando a dedicação a este.

Ressalta-se que, apesar da aparente imaturidade de gestão, existe uma consciência da importância desta para melhoria das atividades da organização. Apenas um entrevistado declarou que considera o planejamento orçamentário pouco importante para sua empresa, alegando que a atual estrutura possui funcionamento satisfatório.

4.2.7 Aplicabilidade dos Orçamentos

Este tópico abordará informações referentes às perguntas de 09 a 24 do questionário aplicado. O uso de tabelas e gráficos foi dispensado para esta etapa, uma vez que apenas duas das empresas pesquisadas alegaram utilizar o planejamento orçamentário.

A definição das metas orçamentárias é aplicada nestas empresas de modo flexível. Para cada período têm-se uma estimativa dos valores estimados para determinado orçamento, podendo ser alterado ao longo do período conforme a necessidade da organização.

A utilização de planilhas eletrônicas é o meio que as duas empresas servem para elaborar seu plano orçamentário. Uma das empresas possui maior maturidade de gestão, onde o entrevistado demonstrou ter conhecimentos em torno da administração orçamentária. Muitos conhecimentos, no entanto, não são aplicados à empresa, pois o entrevistado acredita que existem outras informações mais relevantes para eles, como por exemplo, sua percepção do mercado quando em contato com o público, ao invés das tendências de mercado destacadas na economia. O colaborador desta empresa possui conhecimentos na ferramenta Excel e elabora planilhas que auxiliam na administração de seu negócio, se limitando, no entanto, a alimentá-la com informações básicas, sem se ater à profunda análise dos dados.

O orçamento de vendas é utilizado pelas duas empresas respondentes, contemplando estimativas de quantidade de venda por produto, preço de venda e total de receita, para ambas. Este orçamento é declarado como o que mais auxilia a empresa a nortear suas ações. As empresas destacaram que sem esta ferramenta, muito provavelmente acabariam concentrando esforços em atividades que não são efetivamente rentáveis.

Para definir a quantidade total de vendas, utilizam à opinião dos vendedores e dados passados reajustados. As empresas afirmam que o orçamento se aproxima muito da realidade observada. Ao definir o preço de venda, uma das empresas toma como base o método de custo e a outra se utiliza do método da concorrência. Nenhuma das empresas declarou utilizar o método DuPont como forma de determinação do preço de venda dos produtos.

Com relação ao orçamento de produção e de despesas operacionais, as duas empresas afirmaram não realizá-los. A razão seria que estes dados são difíceis de mensurar em suas atividades, as contas se misturam com gastos que não devem constar nestes orçamentos. Para estipular o preço de venda do produto, é atribuído um valor aproximado por unidade, referente aos custos com despesas operacionais e de produção.

Quando questionados a respeito do orçamento de investimentos, ambos responderam que não o utilizam. O motivo seria a falta de conhecimento para elaborá-lo e relevância do orçamento. Uma das empresas destacou que acredita que o orçamento de investimentos seja importante, mas que não consiste em ferramenta fundamental para a organização, por isso não é elaborada.

A respeito do orçamento de caixa, apenas uma empresa afirmou que utiliza esta ferramenta, mas que está iniciando sua utilização, portanto ainda não tem este orçamento

muito bem estruturado. O entrevistado afirmou que após elaborar a primeira ferramenta orçamentária, as demais surgem de modo mais facilitado, não só pelo conhecimento aprendido do excel, mas também pelas informações que as planilhas que já foram elaboradas trazem.

Quanto à demonstração de resultado do exercício, nenhuma das empresas declarou elaborá-la, mas informaram que a utilização desta ferramenta está nos planos da empresa, e pretendem implementá-la ainda este ano. Uma empresa destaca que não possui informações suficientes para elaborar este demonstrativo, e que está buscando mais informações a respeito do assunto para criar uma ferramenta bem embasada e útil de fato à organização.

Os resultados obtidos com a elaboração dos orçamentos são relevantes para o desempenho da organização, segundo os respondentes. Para ambas as empresas, o planejamento orçamentário auxilia principalmente tornando mais claros o planejamento e o controle. Em uma estrutura que é carente de unidade, onde existem poucos colaboradores mas todos realizam um trabalho conjunto em estrutura horizontal, se torna ainda mais importante a definição de metas e objetivos de forma clara e coesa.

Buscou-se encontrar um perfil similar entre estas duas empresas, mas apesar da utilização do planejamento orçamentário em comum, ambas possuem características diferentes de gestão. Obtiveram-se também respostas semelhantes a respeito dos orçamentos utilizados e das dificuldades encontradas para elaboração e aplicação destes, entretanto, os objetivos traçados no planejamento estratégico revelam dois horizontes distintos, onde uma das empresas possui foco na diferenciação do produto, enquanto a outra almeja expandir sua produção, buscando práticas que fogem do setor artesanal.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Vergara (1997) afirma que a conclusão provém da análise e discussão do problema de pesquisa. Nesta etapa do trabalho, também devem ser incluídas as sugestões e recomendações para novas pesquisas, considerando que um estudo não consegue contemplar todas as pesquisas realizáveis em determinado campo. Apresentamos este capítulo em conclusão, sugestões e recomendações, que seguem.

5.1 Conclusões

Os orçamentos constituem importante ferramenta de planejamento e controle organizacional, sendo aplicável a uma organização independente de seu porte e/ou ramo de atividade. A competitividade do mercado exige maturidade gerencial por parte das empresas, deve haver uma preocupação com o planejamento estratégico e seus objetivos, para que o trabalho realizado possua um norte, e um propósito previamente definido.

Diante dos fatores descritos, foi levantado o problema de pesquisa: De que forma se dá a utilização de orçamentos nas empresas de produção artesanal em Florianópolis?

Pode-se concluir que o processo orçamentário não está sendo aplicado neste setor, em suma, devido à estrutura enxuta destas organizações e a desatenção a qual este assunto é tratado. As empresas questionadas possuem muitas informações a respeito do setor que atuam, mas não utilizam estas informações em seu favor, negligenciando práticas que poderiam trazer informações valiosas para seu desenvolvimento. Praticamente não existe nenhum tipo de sistematização das informações adquiridas pelos colaboradores da empresa, e a visão destes é ampla, sua atuação não se limita à apenas um setor da organização, o que muitas vezes dificulta a implementação de novas práticas devido à falta de foco.

Em resposta ao primeiro objetivo específico de identificar a utilização de orçamentos nas empresas, podemos destacar que a maioria delas não os utiliza. As organizações que utilizam orçamentos ainda não possuem a prática bem consolidada, apesar da consciência da importância desta ferramenta.

Com relação ao segundo objetivo específico, verificar a aplicabilidade do plano orçamentário nas empresas, podemos constatar que este é aplicável, cabendo os devidos ajustes para moldar-se ao tamanho da organização e ao setor em questão. As empresas entrevistadas possuem interesse nesta ferramenta e reconhecem que um plano orçamentário possui importância para sua entidade.

O terceiro objetivo específico buscou identificar o porte das empresas pesquisadas, em consonância com o plano orçamentário utilizado. Acredita-se que as empresas não possuem estrutura ideal para elaborar e utilizar o planejamento orçamentário de forma plena, mas faz-se uma ressalva, no sentido de que, apesar da falta de pessoal e carência de informações sobre o assunto, é possível e válida a inserção do planejamento orçamentário nestas empresas de forma gradual, a fim de não sobrecarregar os colaboradores e propiciar uma percepção do que é mais relevante para a organização.

O último objetivo específico destacado visa propor melhorias as empresas pesquisadas no que tange a elaboração e utilização de orçamentos. Como já descrito, é importante que haja o planejamento orçamentário nestas, mas deve ser implementado juntamente com outras mudanças para que a ferramenta de fato funcione. É importante que exista ao menos um colaborador que dedique grande parte das suas horas de trabalho à administração da organização, de modo a aplicar práticas que auxiliem no alcance dos objetivos.

Como sugestão para as organizações pesquisadas, destaca-se a importância do planejamento orçamentário e da elaboração e utilização deste. A busca de informações dentro do campo da administração financeira é válida e se faz necessária para um melhor entendimento do processo de elaboração do planejamento orçamentário.

É importante também que a empresa elabore um planejamento estratégico, para definir seus objetivos de forma clara e permitir a utilização das ferramentas de controle de forma correta e consoante com a realidade da organização.

Para as empresas que contam somente com colaboradores estritamente necessários na elaboração dos produtos, mas que não possuem tempo suficiente para se dedicar à administração da empresa e pretendem manter sua estrutura desta forma, sugere a contratação de consultor externo, o que poderá facilitar muito a implantação das ferramentas orçamentárias.

Buscando melhorias que condizem com a realidade das empresas pesquisadas, pôde-se traçar um plano de ação às organizações objeto deste estudo:

- a) Etapa 1 - Entrevista: Percebeu-se que os responsáveis pela Fundação Franklin Cascaes podem ser entrevistados, na tentativa de conhecer ainda mais a realidade do setor, questionando-os quanto aos seus objetivos, quais ações utilizam para trazer melhorias aos artesãos que fazem parte desta, entre outras;
- b) Etapa 2 - Conscientização: Elaborar um material explicativo, com informações básicas a respeito do orçamento, das formas de elaboração, da importância do

planejamento e outras informações que se julguem necessárias e condizentes à estas empresas;

- c) Etapa 3 - Educação: Após entrevistar os gestores da Fundação e conscientizar os empresários a respeito da utilização de orçamentos, acredita-se que os artesãos já estarão preparados para receber informações a respeito do tema, ensinando-os a elaborar o plano orçamentário e aplicá-lo da forma mais adequada.

De um modo geral, destaca-se que o campo do planejamento orçamentário é pouco desenvolvido nas empresas de produção artesanal em Florianópolis, exigindo grande esforço por parte destas para desenvolvê-lo e assim contribuir para o crescimento do setor.

Podemos concluir que os objetivos deste trabalho foram alcançados. Apresentam-se a seguir sugestões às organizações, assim como recomendações para futuras pesquisas.

5.2 Recomendações

Destaca-se como recomendação para novos trabalhos, a elaboração de planejamento estratégico e plano orçamentário simplificado para empresas do setor. Acredita-se que estas ferramentas contribuiriam de forma direta às organizações, trazendo benefícios a curto e médio prazo.

A realização de uma pesquisa com os demais artesãos que compõem a Feira de Artesanato do Largo da Catedral de Florianópolis, a fim de trazer um levantamento mais abrangente das necessidades do segmento.

Por fim, uma ferramenta de análise do desempenho das empresas, no intuito de comparar o crescimento das que utilizam o planejamento orçamentário como ferramenta para auxiliar na gestão da empresa.

REFERÊNCIAS

ACEVEDO, C. R.; NOHARA, J. J. **Monografia no curso de administração: guia completo** de conteúdo e forma. São Paulo: Atlas, 2004

ANDRADE, M. A. **Como preparar trabalhos de pós-graduação: noções práticas**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada as ciências sociais**. 2.ed. revisada Florianópolis: Editora da UFSC. 1998.

BARRETO, L. P. **Educação para o Empreendedorismo**. Salvador: Escola de Administração de Empresas da Universidade Católica de Salvador, 1998.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A.: **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: IBECOM, 1987.

BROOKSON, Stephen. **Como elaborar orçamentos**. 2. ed. São Paulo: Publifolha, 2001.

CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; DA SILVA, Roberto. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHERRY, Richard T. **Introdução à administração financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1982.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral de administração: abordagens descritivas e explicativas**. v 2. 5ª. ed. São Paulo: Makron Books, 1998.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 5.ed. São Paulo: Cortez, 2001.

DIEESE. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2008**. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos . Brasília, 2008.

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura, 1999.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Pioneira , 1987.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração de empresas da Universidade de São Paulo**. São Paulo, v.34, p. 05-28, abril/jun. 1999.

FRANCO, H. **Estrutura, análise e interpretação de balanços**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W. **Contabilidade Gerencial**. 9ª Edição. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 2002.

GRECO, Simara Maria de Souza Silveira et al. **Empreendedorismo no Brasil: 2008**
Curitiba: IBQP; 2009

GROPPELLI, A. A. e NIKBAKHT, Ehsan. **Administração Financeira**. Tradução de André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro. 3.ed. São Paulo: Saraiva, 1998.

HELFERT, E. A. **Técnicas de análise financeira** – um guia prático para medir o desempenho dos negócios. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

KASSAI, Silvia. **As empresas de pequeno porte e a contabilidade**. Cadernos de estudos Fipecafi. São Paulo, v. 9, nº 15, p. 60-74, jan/ jun. 1997. Disponível em www.fipecafi.com.br. Acesso em: 31 mar 2010.

KAUFMANN, L. **Passaporte para o ano 2000**: como desenvolver e explorar a capacidade empreendedora para crescer com sucesso até o ano 2000. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

LEMES JÚNIOR, Antônio Barbosa; RIGO, Cláudio Miessa; CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2005.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica: ciências e conhecimento científico, método científico, teorias, hipóteses e variáveis, metodologia jurídica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1998.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas**. Tradução Maria Lucia G. L. Rosa e Sidney Stancatti; revisão técnica Roberto Luis Margatho Glingani. São Paulo: Markron Books, 1997.

MARION, José Carlos. **Contabilidade básica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI JÚNIOR, Paul H. **Administração: conceitos e aplicações**. Tradução: Maria Isabel Hopp. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MINAYO, M. Cecília de S. et al. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Petrópolis, 1994.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 21. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Sistemas de informações contábeis: fundamentos e análise**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PADOVEZE, C. L. **Planejamento orçamentário: texto e exercícios**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Manual de metodologia científica**. 3. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2003.

RICCA, D. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: Cultural, 1998.

RODIL, Ricardo Julio. **A utilização da contabilidade nas PME**. *Jornal Valor Econômico*. São Paulo, 12 ago. 2002. Disponível em: www.valoronline.com.br. Acesso em: 31 mar 2010.

SÁ, Carlos Alexandre. **Fluxo de caixa: a visão da tesouraria e da controladoria**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SANDRONI, Paulo. **Dicionário de Administração e Finanças**. São Paulo: Best Seller, 1995.

SANVICENTE, Antônio Zoratto. **Administração Financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

SANVICENTE, Antonio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de Empresas: Planejamento e Controle**. Edição Revista e Atualizada. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1959.

SEBRAE (Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresas). **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil**. Brasília: Gráfica Charbel, 2004.

SILVA, José Pereira da. **Análise financeira das empresas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SOBANSKI, Jaert J. **Prática de Orçamento Empresarial: Um Exercício Programado**. 3ª Edição. São Paulo: Atlas, 1994.

TACHIZAWA, T.; CRUZ JR., J. B. da; ROCA, J. A. de O. **Gestão de negócios: visões e dimensões empresarias da organização**. São Paulo: Atlas, 2003.

TAPSCOTT, D. **Economia digital**. São Paulo: Makron Books, 1999.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 1. ed. 14. reimp. São Paulo: Atlas, 2006.

TUNG, Nguyen H. **Orçamento Empresarial no Brasil: para empresas industriais e comerciais**. 3. ed. São Paulo: Edições Universidade-Empresa Ltda., 1983.

TUNG, N. H. **Orçamento Empresarial e Custo Padrão**. São Paulo: Edições Universidade-Empresa; 1994.

URIARTE, L. R. **Tendências empreendedoras das profissões**. In: ENCONTRO NACIONAL DE EMPREENDEDORISMO, 1., 1999. Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: UFSC.

VERGARA, Sylvia Maria. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

VERGARA, S. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VIDIGAL, A. C. **Viva a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

VILLELA, A. **As micro, pequenas e médias empresas**. Textos para Discussão. BNDES. Rio de Janeiro, 1994.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento Empresarial: Planejamento e Controle do Lucro**. São Paulo: Atlas, 1980.

WELSCH, Glenn Albert. **Orçamento empresarial**. 4 ed. 19. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA Secretaria de Educação a Distância. **Metodologia da pesquisa**. Florianópolis: SEAD/UFSC, 2007.

ZDANOWICZ, J. E. **Planejamento financeiro e orçamento**. Porto Alegre: Sagra, 2000.

APÊNDICE A

1- Quantas pessoas fazem parte da empresa? _____

2- Relação entre os colaboradores: () Familiar () Profissional () Mista

() Outra: _____

3- Existe algum responsável pela administração da empresa?

() Sim, somente pela administração da empresa. Quantos? _____

() Sim, também realiza outras atividades (produção, compras, venda...) Quantos? _____

() Não

4- Existe um plano estratégico, com metas e objetivos claros?

() Sim De que modo? () Formal () Informal

() Não

5- Quais destes pontos você acredita que influenciam mais na definição da estratégia da empresa? (assinale no máximo 3)

() Conjuntura econômica () Capacidade produtiva () Fornecedores

() Mercado consumidor () Despesas () Investimentos () Recursos financeiros

6- O orçamento é realizado pela empresa?

() Sim Para que período? () Mensal () Trimestral () Semestral () Anual

() Não

7- Em sua opinião, qual o nível de importância do planejamento orçamentário em sua empresa?

() Muito importante () Importante () Indiferente () Pouco importante () Sem importância

Somente para resposta “Sim” à questão 6:

9- Possuem metas orçamentárias definidas?

Sim, fixas Sim, flexíveis Não

10- A empresa utiliza recursos de informática para elaborar orçamentos?

Sim, planilhas eletrônicas Sim, softwares prontos Outros: _____ Não

11- A empresa realiza o orçamento de vendas?

Sim

Não

12- Para resposta “Sim” à questão 11, responda com relação à elaboração do orçamento de vendas em sua empresa:

Na definição do orçamento de vendas a empresa realiza:

Estimativa de quantidade de venda por produto Estimativa de quantidade de venda por mercado Estimativa de preço de venda Estimativa total de receita Estimativa de imposto sobre a venda Outros: _____

Na definição da quantidade total de venda é(são) utilizado(s):

Opinião dos vendedores Estudos de mercado (intenção de compra dos consumidores) Cálculos estatísticos (média, desvio padrão, regressão linear, etc.) Dados passados reajustados Outros: _____

Na determinação dos preços de venda o principal método utilizado pela empresa é o: (assinale uma ou mais alternativas)

Método de custo – (porcentagem sobre o custo do produto) Método da concorrência – (pesquisa de preço praticados no mercado) Método de DuPont - (Estabelecimento de uma taxa de retorno sobre o investimento) Outros: _____

13 - A empresa realiza o orçamento de produção (operações que envolvem a fabricação/elaboração do produto)?:

Sim Não

14- Para resposta “Sim” à questão 13, responda com relação à elaboração do orçamento de produção em sua empresa:

Na projeção das operações de elaboração do produto, a empresa utiliza principalmente o processo de:

Atividade constante (independente da quantidade vendida) Produção por nível de venda (conforme a quantidade de vendas) Produção por ciclos (produção de um certo tipo de produto por um período constante) Outros: _____

15- A empresa realiza o orçamento de despesas operacionais?

Sim Não

16- Para resposta “Sim” à questão 15, responda com relação à elaboração do orçamento de despesas operacionais em sua empresa:

Qual(is) deste(s) abaixo é(são) considerado(s) na elaboração do orçamento de despesas da empresa?

Mão-de-obra direta e indireta Consumo de materiais indiretos Despesas gerais departamentais Depreciações e amortizações departamentais Outros: _____

Na definição do orçamento de despesas o principal método utilizado pela empresa é:

Método estatístico Dados passados reajustados Outros: _____

17- A empresa realiza o orçamento de investimentos?

Sim Não

18- Para resposta “Sim” à questão 17, responda com relação à elaboração do orçamento de investimentos em sua empresa:

No orçamento de investimentos, qual(is) método(s) utilizado(s) para a análise das alternativas de investimentos?

Payback TIR VPL Outros: _____

19 - A empresa realiza o orçamento de caixa?

Sim Não

20- Para resposta “Sim” à questão 19, responda com relação à elaboração do orçamento de caixa em sua empresa:

No orçamento de caixa é(são) definido(s)

Níveis desejados de caixa Datas de aplicações e captações de recursos Prazo médio de recebimento Prazo médio de pagamento Outro: _____

21 - A empresa elabora outros demonstrativos financeiros?

Sim Não Qual(is)?

Balanço Patrimonial DRE Outros: _____

22 - A empresa possui um relatório em que são apresentados os valores orçados e os reais?

Sim Não

23 - A empresa realiza a análise da diferença entre as metas reais e as orçadas?

Sim, período mensal Sim, período trimestral Sim, período semestral Sim, período anual Não

24- Os resultados obtidos na realização do orçamento auxiliam o desempenho organizacional?

Sim Não

Se sim, de que forma?

Tornando mais precisa a tomada de decisão Tornando mais claros o planejamento e controle Tornando mais efetivos o alcance das metas