


ORÇAMENTO EMPRESARIAL E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTAS DE GESTÃO PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

BUSINESS BUDGET AND STRATEGIC PLANNING AS MANAGEMENT TOOLS FOR MICRO AND SMALL ENTERPRISES

Aslie Tamae Kasahara Souza

Graduada em Tecnologia em Gestão Financeira Faculdade de Tecnologia prefeito Hirant Sanazar – FATEC Osasco

asliekasahara@gmail.com

 *orcid:* <https://orcid.org/0009-0009-5641-8012>

Fernando de Almeida Santos

Doutor em Ciências Sociais. Professor da PUC-SP e da FATEC-Osasco

fernando@fernandoasantos.com.br

 *orcid:* <https://orcid.org/0000-0002-1716-2802>

DOI: <https://doi.org/10.36942/reni.v9i2.872>

RESUMO

O orçamento empresarial é uma importante ferramenta de gestão, com ele é possível prever o fluxo de caixa e antecipar as tomadas de decisão, por sua vez, o planejamento estratégico tem como objetivo fornecer aos gestores e suas equipes uma ferramenta que os provenha de informações para auxiliar na tomada de decisões e a atuar de forma ágil, antecedendo-se as mudanças no mercado. Levando em conta a crise causada pela pandemia do COVID-19, o objetivo da pesquisa é analisar a utilização de um orçamento empresarial e planejamento estratégico com uma visão de longo prazo, para a sobrevivência em cenários de instabilidade, para isso, foi realizada uma pesquisa com 52 micros e pequenas empresas na qual, pode-se observar que mais de 40% dos entrevistados não fazem o uso dessas ferramentas de gestão.

Palavras-chave: Orçamento empresarial. Planejamento estratégico. Ferramenta de gestão. Microempresa. Pequena empresa.

ABSTRACT

The business budget is an important management tool, as it is possible to forecast cash flow and anticipate decision-making. At the same time, strategic planning aims to provide managers and their teams with a tool that provides them with information to assist in decision-making. decision-making and act in an agile manner, anticipating changes in the market. Taking into account the crisis caused by the COVID-19 pandemic, the objective of the research is to analyze the use of a business budget and strategic planning with a long-term vision, for survival in unstable scenarios. For this, research was carried out with 52 micros and small companies in which, it can be observed that more than 40% of respondents do not use these management tools.

Keywords: Business budget. Strategic planning. Management tool. Micro enterprise. Small business.

JEL Classification: M41 - Accounting.

INTRODUÇÃO

De acordo com SEBRAE (2018), no Brasil existem mais de 6,4 milhões de estabelecimentos, desses, 99% são micro e pequenas empresas, esses empreendimentos assumem um papel importante para a economia, no entanto, possuem dificuldades para se manter no mercado e ter um bom desempenho econômico, foi realizado uma pesquisa em 2013, na qual apontou que 24,4% desses empreendimentos fecham com menos de dois anos de atividade, estatística que pode aumentar para 50% nos estabelecimentos com menos de 4 anos. A partir dessa pesquisa é possível identificar que as maiores causas dos fechamentos, são a falta de planejamento e gestão empresarial.

Segundo Nieri e Bernardi (2014), para que as empresas possam iniciar é necessário que de antemão já esteja estabelecido qual será o caminho a percorrer, para conquistar seus objetivos, sendo assim, é necessária a elaboração de um planejamento e um orçamento. Teixeira (2012), afirma que sem controles adequados podem ocorrer o desencontro de informações e a utilização de recursos inadequados, prejudicando a empresa e consequentemente ocasionar o fim de suas atividades.

O orçamento empresarial é uma importante ferramenta para gestão das empresas, a fim de projetar gastos, receitas, investimentos e despesas, e assim conseguir prever o fluxo de caixa e antecipar as tomadas de decisão (LENS e FEIL, 2016).

Para Nieri e Bernardi (2014), o planejamento é um processo gerencial que auxilia a estabelecer qual caminho deve ser seguido pela empresa, no geral, o planejamento é estabelecido a longo prazo, de cinco anos ou mais e com ele é possível identificar qual o melhor caminho a se seguir, o ambiente e o desenvolvimento de estratégias para o atingimento do objetivo.

De acordo com a pesquisa Pulso Empresa: Impacto da Covid-19, realizada pelo IBGE em junho de 2020, a pandemia causou o encerramento de atividades de 716.000 empresas, sendo 99,8% de pequeno porte. Os micros e pequenos empresários utilizam o orçamento empresarial e o planejamento estratégico para a gestão?

Levando em conta a atual crise, causada pela pandemia do COVID-19, a pesquisa enfatiza a utilização de um orçamento empresarial e planejamento estratégico com uma visão de longo prazo, para a sobrevivência em cenários de instabilidade.

O artigo tem como objetivo, analisar se micro e pequenas empresas utilizam o orçamento empresarial e o planejamento estratégico.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Orçamento Empresarial

Para Bornia e Lunkes (2007), a necessidade de orçar é mais antiga do que se imagina, os homens das cavernas já possuíam essa necessidade, pois precisavam prever qual a quantidade de comida necessária para os invernos rigorosos, e com isso se desenvolveram técnicas de orçamento. O orçamento segundo Welsch (1973), tem como objetivo principal o planejamento e controle dos resultados, pois exprime planos relativos a diversos itens, tais como: Níveis de estoques, acréscimos de capital, necessidades de caixa, financiamento, planos de fabricação, planos de compras e necessidades de mão-de-obra.

Conceitua essa prática como um plano administrativo que atinge todas as camadas das operações para um período futuro, é realizado pela alta administração para a companhia como um todo, definindo metas, políticas, objetivos e planos. Nele se exprime itens, como: níveis de estoques, acréscimos de capital, necessidades de caixa, financiamento, planos de fabricação, planos de compras, necessidades de mão-de-obra etc.

De acordo com Vitor Leite (2021), fazer um orçamento empresarial não é algo fácil, pois é necessário calcular o futuro, fazer projeções de receitas, despesas e outros fatores, algo desafiador. Seu objetivo fundamental é a organização de receitas, custos, despesas e investimentos que a companhia terá futuramente, período que pode variar de acordo com o ramo de atuação ou perfil da empresa. Pode-se dizer que um dos propósitos dessa metodologia é definir metas e objetivos, sendo possível o acompanhamento e a comparação dos resultados. E quando necessário, o auxílio na tomada de decisões a fim de corrigir o percurso.

Bornia e Lunkes (2007), afirmam que o orçamento se tornou rapidamente um dos principais elementos utilizados pelas empresas na sua gestão. Ele permite uma certa disciplina financeira sobre diferentes setores. Geralmente, é elaborado e posto em prática sem sofrer alterações, a fim de ser observado no decorrer do ano.

Segundo Nieri e Bernardi (2014), algumas peças são necessárias para a elaboração do orçamento, são elas: Orçamento de vendas, orçamento de produção, orçamento de despesas, orçamento de investimentos, orçamento de caixa, orçamento de resultado e Balanço Patrimonial projetado.

O orçamento possui três modelos de elaboração: O orçamento base zero, o orçamento matricial e o orçamento histórico (LENZ e FEIL, 2016).

Costa; Moritz e Machado (2007), consideram que a metodologia do orçamento base zero, consiste em uma técnica operacional de planejamento que demanda dos gestores muitas responsabilidades e cuidados na elaboração, pois ele é constituído a partir de uma base zerada, ou seja, sem considerar as receitas, custos, despesas e investimentos de exercícios anteriores, as principais características desse modelo de orçamento são: analisar o custo-benefício de todos os projetos, processos e atividades, partindo de uma base “zero”; Focalizar objetivos e metas das unidades de negócio, cujos recursos são consequência do caminho ou direção planejada; Assegurar a correta alocação de recursos com base no foco e nos fatores-chave do negócio; Aprovar o nível de gastos após a elaboração com base em critérios previamente definidos; desenvolver a forma participativa, com intensa comunicação entre as áreas; Fornecer subsídios decisórios inteligentes para a gestão.

O gerenciamento matricial de despesas (GMD), ou mais conhecido como orçamento matricial, é conceituado por Gilles B. De Paula (2013), como uma metodologia para planejamento e controle gerencial, cujo principal objetivo é analisar e administrar as receitas e despesas não mais do jeito tradicional, por centros de custo, mas pela visão cruzada de grupo de receitas, despesas, custos ou investimentos e as subdivisões da empresa, como unidades de negócios, centros de custos ou departamentos.

O orçamento histórico, de acordo com Vitor Leite (2021), pode-se dizer que é o oposto do orçamento base zero, por utilizar como base, números dos exercícios anteriores, para esse fim, geralmente se aplica um percentual de crescimento sobre resultados passados, levando em conta as metas de crescimento de receita e consequentemente de custos e despesas.

Nieri e Bernardi (2014), consideram o orçamento importante para qualquer empresa, independentemente de seu porte, pois concede vários pontos positivos: Formalização de responsabilidades por meio do planejamento, promove controle operacional, permite analisar como as atividades contribuem com o objetivo da empresa, fixa objetivos planos e estratégias para a companhia, identifica pontos positivos e negativos no desempenho, controla os recursos, compara resultados de acordo com as metas etc. O orçamento também recebe críticas, Para Ishisaki (2003), o orçamento empresarial está sujeito

a muitos erros, pois é feito com base em estimativas e na interpretação de quem executa, e as atitudes dessas pessoas podem gerar grandes problemas.

Para Bórnica e Lunkes (2007), o processo orçamentário pode se tornar ineficiente, uma vez que não é alinhado com o planejamento estratégico, as empresas geralmente iniciam a elaboração do orçamento antes de criar seu planejamento estratégico. Leite (2021) afirma que o orçamento empresarial está relacionado ao planejamento estratégico da empresa, sendo ele a tradução do planejamento em números.

Ferreira e Diehl (2012), consideram que o orçamento empresarial é determinado, geralmente pelo nível estratégico organizacional, e pode-se defini-lo como um desdobramento do planejamento estratégico empresarial.

Portanto, o orçamento empresarial é um plano gerencial constituído por metas definidas de receitas e ocasionalmente custos.

2.2 Planejamento Estratégico

Para Barbosa e Brondani (2005), estratégia no conceito organizacional condiz à capacidade de ajustar contínua e sistematicamente a organização, de acordo com a constante mudança no ambiente, possuindo sempre a visão de futuro e a continuidade da instituição. No geral, sua principal definição é ser apto para se posicionar corretamente diante a situações, principalmente quando está enfrentando incertezas e turbulências do ambiente.

A estratégia é representada por conjuntos de normas de decisão para organizar o comportamento de uma organização. Mintzberg e QUINN (2001), consideram que a estratégia de uma organização pode ser criada de uma forma intencional ou não, e por conta disso conceitua como um padrão em um conjunto de decisões, ou seja, a permanência de um comportamento por um determinado tempo.

O planejamento estratégico de acordo com Chiavenato e Sapiro (2003), é uma importante ferramenta de gestão para as organizações, por meio dele que os gestores estabelecem os processos que vão guiar a organização, a liderança e o controle das atividades, ele possui o objetivo de fornecer aos gestores e suas equipes uma ferramenta que os provenha de informações para auxiliar na tomada de decisões e a atuar de forma ágil, antecedendo-se as mudanças no mercado de atuação.

Segundo Kotler (1992), o planejamento estratégico é atividade gerencial que desenvolve e mantém a compatibilidade razoável entre os objetivos e recursos da organização e as mudanças e oportunidades de mercado.

Para Fernandes *et al* (2013), a função do planejamento estratégico nas organizações, é descrever as possíveis respostas do ambiente interno para o externo, tendo em vista o crescimento da instituição. Mas é preciso colocá-lo em prática, utilizando-o de forma consciente e adaptando-o às necessidades da organização.

Para a elaboração do planejamento estratégico, é necessário seguir os seguintes passos, segundo Terence (2002):

1. Visão geral da empresa

Nesta etapa, devem ser elaboradas e desenvolvidas a missão, a visão e os valores da organização.

- **O que** está sendo atendido de acordo com as necessidades do consumidor;
- **Quem** é o público-alvo;
- **Como** estão sendo atendidas as necessidades dos consumidores;

A visão é a expressão de como a empresa pretende estar no futuro, ela atua como uma motivação, incentivando a companhia e criando um ambiente que possibilite o surgimento de novas ideias, para solidificar a missão e a visão, é necessário que se defina de forma clara os objetivos, sendo que eles devem ser: (CHIAVENATO; SAPIRO; 2003)

- Específicos e claros;
- Possíveis de serem alcançados e que não desanimem a equipe;
- Flexíveis, para que se preciso, possam ser modificados;
- Com prazos, pois quanto mais quantificado, mais fácil de mensurar;

Os valores devem ser elaborados com base nas crenças e princípios dos agentes envolvidos com a organização, identificando suas expectativas e interesses. (TERENCE; 2002)

2. Análise Ambiental

O mercado é muito competitivo e para garantir o espaço da empresa nele, é necessário fazer uma análise do cenário e ambiente que englobam a companhia. (SEBRAE; 2017b). Terence (2002), explica que a análise ambiental pode ser dividida em análise interna e externa. A análise interna, de acordo com Lima, Tomielo e Silveira (2004), consiste na identificação de pontos fortes e fracos da instituição, e a análise externa é responsável pela identificação de oportunidades e ameaças no ambiente inserido. A análise de SWOT é uma

eficiente forma de identificar os pontos fortes e fracos, do mesmo modo que, oportunidades e ameaças, essa ferramenta é bastante utilizada para realizar análises de cenário e é considerada base para gestão e planejamento estratégico de uma organização. A figura 1 demonstra o esquema da Matriz SWOT (ZIMMERMAN; 2015).

Figura 1: Esquema da Matriz SWOT



Fonte: ZIMMERMAN; 2015

3. Elaboração de objetivos e metas

Para Terence (2002), essa etapa deve ser realizada após as etapas anteriores, pois a partir delas o empresário terá condições de estabelecer seus objetivos e metas, pois terá uma visão do cenário e o confrontará com a visão da organização. Os objetivos escolhidos deverão ser ambiciosos, extensivos, lógicos, sucintos e precisos. As metas, após elaboradas deverão ser revisadas sempre que necessário e a equipe deve elaborar um mecanismo de monitoramento de metas para identificar a necessidade de mudança para que não se tornem antiquadas.

As metas são muito importantes para a companhia, uma vez que, a partir delas é possível identificar quais objetivos estão ou não estão sendo cumpridos. (SEBRAE; 2017b)

4. Elaboração da estratégia:

Chiavenato e Sapiro (2003), afirmam que após a definição dos objetivos, é necessário estabelecer uma direção para alcançá-los, sendo assim, a elaboração de uma estratégia.

Para a elaboração da estratégia Henry Mintzberg (2001) elabora um plano no qual chama de 5Ps da estratégia, são eles:

- Plano: A estratégia é entendida como um plano, pois é elaborada antes da ação, conscientemente e intencionalmente;
- Padrão: A estratégia pode surgir de um comportamento constante, indicando um padrão, sendo assim, ela pode surgir da rotina, de forma intencional ou não;
- Pretexto (manobra): A estratégia pode ser utilizada como manobra para lidar com a concorrência.
- Posição: A estratégia permite identificar qual o melhor lugar para concentrar seus recursos, aspirando a melhora da sua posição.
- Perspectiva: A estratégia reflete as crenças, perspectivas e valores compartilhados pelos membros da companhia, sendo assim, a personalidade e cultura da organização são fatores determinantes para a elaboração da estratégia.

Após a elaboração, as estratégias e ações necessárias para o atingimento do objetivo, deverão ser comunicadas de forma concisa, ressaltando a importância da participação de todos no processo. (TERENCE; 2002)

2.3 Causa do fechamento de micro e pequenas empresas.

De acordo com Misunaga, Miyatake e Filippin (2012), as atividades empreendedoras de micro e pequenas empresas são consideradas um dos pilares para a sustentação de economias de países como o Brasil.

Os empreendimentos assumem um papel importante para as economias regionais e locais, mas apontam problemas para se manterem no mercado e atingir um bom desempenho, foi realizada uma pesquisa em 2013, na qual apontou que 24,4% desses empreendimentos fecham com menos de dois anos de atividade, estatística que pode aumentar para 50% nos estabelecimentos com menos de 4 anos (SEBRAE; 2017a).

Segundo o Ministério da economia (2021), em 2020 o Brasil obteve o maior desempenho em uma década em abertura de empresa, o país excedeu 20 milhões de empresas em funcionamento, neste ano foram abertas 3.359.750 empresas, no entanto, foram fechadas 1.044.696 empresas.

Para a causa do fechamento das empresas, não é possível indicar um único fator, afirma a pesquisa sobre sobrevivência das empresas no Brasil, realizada pelo SEBRAE em 2016, de acordo com ela existe a combinação de 4 fatores que contribuem para o encerramento das atividades das empresas, são eles, a situação do empresário antes da abertura da empresa, o planejamento do negócio, a capacitação de gestão empresarial e a gestão do negócio. A chance de fechamento é maior para os empresários que estavam desempregados antes da abertura da organização, que possuíam pouca experiência no ramo, não realizavam o acompanhamento das receitas e despesas etc. A taxa de sobrevivência das empresas criadas em 2012 chegou a 77% no ano de 2014, para as empresas criadas nos anos seguintes, houve uma queda nessa taxa, por conta de uma crise.

De acordo com a pesquisa Pulso Empresa: Impacto da Covid-19, realizada pelo IBGE em junho de 2020, a pandemia causou o encerramento de atividades de 716.000 empresas, sendo 99,8% de pequeno porte.

O SEBRAE (2017a) realizou em 2013 um estudo com o objetivo de identificar quais as causas para a sobrevivência das empresas do primeiro ao quinto ano de funcionamento no estado de São Paulo, que foi publicada no ano de 2017, alguns resultados desta pesquisa foram:

1. As principais causas dos fechamentos das empresas são respectivamente, planejamento prévio, gestão empresarial e comportamento empreendedor;
2. Ao realizar a abertura da empresa, parte dos empreendedores entrevistados não levantaram informações relevantes sobre o mercado, fator importante do planejamento estratégico;
3. Possuir um plano de ação, para o atingimento de metas e objetivos aumenta a chances de sucesso do empreendimento;
4. O motivo principal para o fechamento das empresas foram a falta de capital ou lucro;

O Brasil registra grandes números de iniciativas empreendedoras, no entanto, a qualidade e o tempo de funcionalidade do empreendimento não impressionam, o motivo de

fechamento das empresas se dá pela falta de planejamento antes e ao longo das atividades da organização, isso por conta, do foco no curto prazo, que não permite prever fatos que podem mudar o rumo da organização ou de seu orçamento. (SANTANA; PERDIGÃO; 2014)

Segundo Nieri e Bernardi (2014), para que as empresas possam iniciar é necessário que de antemão já esteja estabelecido qual será o caminho a percorrer, para conquistar seus objetivos, sendo assim, é necessária a elaboração de um planejamento e um orçamento.

3 METODOLOGIA

Este artigo teve como objetivo, analisar se micro e pequenas empresas utilizam o orçamento empresarial e o planejamento estratégico.

Foi feita uma pesquisa de abordagem qualitativa, quantitativa e natureza descritiva, realizada sob livros, revistas, dissertações de mestrado, outros artigos e internet. Alguns dados foram aproveitados de outras pesquisas feitas anteriormente.

Para evidenciar, e responder o objetivo da pesquisa, foi aplicado um questionário para micro e pequenos empreendedores que concordaram com os termos de consentimento livre e esclarecido, contendo 17 questões de múltipla escolha com base nos itens que compõem o planejamento estratégico e o orçamento empresarial.

Para a pesquisa, foi escolhido como objeto pequenos empreendedores formais e informais, para responder a perguntas, pela plataforma Google Forms e enviadas por meio de redes sociais e respondidas pessoalmente.

O motivo da escolha desse objeto, foi devido a pesquisa Pulso Empresa: Impacto da Covid-19 nas empresas crise do COVID-19 realizada pelo IBGE com dados da primeira quinzena de junho de 2020, de acordo com a pesquisa, a pandemia causou a o encerramento de atividades de 716.000 empresas, sendo 99,8% de pequeno porte.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A pesquisa foi realizada com 52 micro e pequenos empreendimentos por meio de um formulário contendo 17 questões encaminhado pelo Whatsapp, Instagram, e-mail e aplicados pessoalmente. Após a coleta de dados foram computadas as respostas em planilhas eletrônicas e gráficos.

A Tabela 1 apresenta a quantidade de empresas por porte:

TABELA 1 – Porte da empresa.

Porte	Quantidade	%
Microempresas	36	69,23%
Pequenas empresas	16	30,77%
Total	52	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Após os resultados da primeira pergunta, verificou-se que a maior parte das empresas entrevistadas são microempresas, correspondendo a 69,23% do total de participantes, e 30,77% são representados por pequenas empresas.

Outro aspecto questionado é a elaboração e utilização do Planejamento estratégico e do Orçamento empresarial, como demonstrado nas tabelas 2, 3 e gráfico 1:

TABELA 2 – Elaboração e utilização do planejamento estratégico.

Elabora e utiliza o Planejamento estratégico?	Microempresas		Pequenas empresas		TOTAL	
Sim	18	50%	10	63%	28	53,85%
Não	18	50%	6	38%	24	46,15%
Total	36	100%	16	100%	52	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

TABELA 3 – Elaboração e utilização do orçamento empresarial.

Elabora e utiliza Orçamento empresarial?	Microempresas		Pequenas empresas		TOTAL	
Sim	20	56%	11	69%	31	59,62%
Não	16	44%	5	31%	21	40,38%
Total	36	100%	16	100%	52	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Com os resultados apresentados, observa-se que 53,85% realizam a elaboração e utilização do planejamento estratégico e 46,15% não realizam. Quanto à elaboração e utilização do orçamento empresarial, 59,62% realizam e 40,38% não. É interessante observar que há um maior número de empresas elaborando e utilizando o orçamento empresarial do que elaborando e utilizando o planejamento estratégico.

Outros dados coletados da pesquisa são referentes a algumas ferramentas importantes para a elaboração do planejamento estratégico e orçamento empresarial, conforme apresenta as tabelas 4 a 14:

TABELA 4 – Plano de contas.

Possui plano de contas definido?	Microempresas		Pequenas empresas		TOTAL	
Sim	17	47%	11	69%	28	53,85%
Não	8	22%	1	6%	9	17,31%
Não conhece	11	31%	4	25%	15	28,85%
Total	36	100%	16	100%	52	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Questionando sobre a definição do plano de contas, identificou-se que 28,85% dos entrevistados não conhecem plano de contas, 17,31% conhecem, mas não possui e apenas 53,85% possuem.

TABELA 5 – Balanço patrimonial.

Elabora Balanço Patrimonial?	Microempresas		Pequenas empresas		TOTAL	
Sim	14	39%	8	50%	22	42,31%
Não	22	61%	8	50%	30	57,69%
Total	36	100%	16	100%	52	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Foi evidenciado que mais da metade, 57,69%, das empresas não realizam a elaboração do balanço patrimonial, apesar da obrigatoriedade.

TABELA 6 – Demonstração do resultado do exercício.

Elabora Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)?	Microempresas		Pequenas empresas		TOTAL	
Sim	18	50%	8	50%	26	50,00%
Não	18	50%	8	50%	26	50,00%
Total	36	100%	16	100%	52	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se que metade dos entrevistados afirmam elaborar a demonstração do resultado do exercício. Acredita-se que alguns realizam apuração de lucro de alguma forma,

mas sem o conhecimento necessário de contabilidade. Essa dedução é pelo fato de que há empresas que afirmam elaborar DRE, mas não elaboram o balanço patrimonial.

TABELA 7 – Projeção de receita.

Na sua empresa é realizada projeção de receita?	Microempresas		Pequenas empresas		TOTAL	
Sim	19	53%	10	63%	29	55,77%
Não	17	47%	6	38%	23	44,23%
Total	36	100%	16	100%	52	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Dos 52 entrevistados, 55,77% realizam a projeção de receita e 44,23% não realizam. Quanto à projeção de despesas e custos, a tabela 8 apresenta que 31% das microempresas e 13% das pequenas empresas não realizam.

TABELA 8 – Projeção de despesas e custos.

Na sua empresa é realizada projeção de despesas e custos?	Microempresas		Pequenas empresas		TOTAL	
Sim	25	69%	14	88%	39	75,00%
Não	11	31%	2	13%	13	25,00%
Total	36	100%	16	100%	52	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Referente a projeção de despesas e custos, observa-se que dos 52 entrevistados 75% realiza, sendo que 69% das microempresas e 88% das pequenas empresas.

TABELA 9 – Meta anual.

Na sua empresa, há meta anual financeira ou contábil?	Microempresas		Pequenas empresas		TOTAL	
Sim	15	42%	10	63%	25	48,08%
Não	21	58%	6	38%	27	51,92%
Total	36	100%	16	100%	52	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Mais da metade das empresas entrevistadas não possuem meta anual (51,92%) enquanto 48,08% possuem.

TABELA 10 – Cálculo de lucros.

Os gestores calculam os lucros?	Microempresas		Pequenas empresas		TOTAL	
Sim	30	83%	12	75%	42	80,77%
Não	6	17%	4	25%	10	19,23%
Total	36	100%	16	100%	52	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Em resposta à pergunta, obteve-se que 80,77% dos gestores calculam os lucros e 19,23% não.

TABELA 11 – Missão.

Sua empresa possui missão definida?	Microempresas		Pequenas empresas		TOTAL	
Sim, formalizado	6	17%	5	31%	11	21,15%
Sim, mas não formalizado	14	39%	2	13%	16	30,77%
Não	16	44%	9	56%	25	48,08%
Total	36	100%	16	100%	52	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Das 52 empresas entrevistadas, 27 possuem missão definida, dessas, 11 (21,15%) são formalizadas, 16 (30,77%) não são formalizadas, e 25 (48,08%) das empresas não possuem missão definida.

TABELA 12 – Visão.

Sua empresa possui visão definida?	Microempresas		Pequenas empresas		TOTAL	
Sim, formalizado	9	25%	4	25%	13	25,00%
Sim, mas não formalizado	15	42%	10	63%	25	48,08%
Não	12	33%	2	13%	14	26,92%
Total	36	100%	16	100%	52	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Referente a visão, nota-se que mais da metade dos entrevistados possuem, sendo que, 48,08% não possuem formalizado, 25% possuem formalizado e 26,92% não possuem visão definida.

TABELA 13 – Valores.

Sua empresa possui valores definidos?	Microempresas		Pequenas empresas		TOTAL	
---------------------------------------	---------------	--	-------------------	--	-------	--

Sim, formalizado	9	25%	4	25%	13	25,00%
Sim, mas não formalizado	16	44%	9	56%	25	48,08%
Não	11	31%	3	19%	14	26,92%
Total	36	100%	16	100%	52	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que 48,08% dos participantes da pesquisa possuem valores, mas não formalizados, 25% possuem formalizado e 26,92% não possuem valores definidos.

TABELA 14 – Pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças.

Você faz periodicamente, uma análise com pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças?	Microempresas		Pequenas empresas		TOTAL	
Sim	23	64%	11	69%	34	65,38%
Não	13	36%	5	31%	18	34,62%
Total	36	100%	16	100%	52	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao questionar sobre a elaboração de uma análise levando em consideração pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, obteve-se que 65,38% das empresas realizam periodicamente a análise e 34,62% não.

Com os resultados apresentados através da aplicação do formulário de pesquisa, é possível observar que a maior parte dos entrevistados são compostos pelas microempresas sendo 69,23% e empresas de pequeno porte compõem 30,77% dos entrevistados, a maioria alega elaborar e utilizar o planejamento estratégico e o orçamento empresarial, no entanto, para as perguntas referentes a algumas ferramentas pertencentes do planejamento estratégico e orçamento empresarial, percebe-se um descasamento, como pode-se verificar a seguir, 54% dos entrevistados afirmaram elaborar e utilizar o planejamento estratégico, e 60% o orçamento empresarial, mas, ao questionar sobre missão, visão e valores, pode-se identificar uma variação nas respostas, sendo que, esses são os primeiros passos para a elaboração do planejamento estratégico, portanto entende-se que as respostas deveriam ser proporcionais. Quando foi questionado sobre a elaboração do Balanço Patrimonial, 57,69% dos entrevistados não o fazem, e quando falamos de plano de contas 28,85% não sabe o que é, e 17,31% não possui.

Há também um desencontro de informação para os questionamentos referente a DRE e se os gestores calculam os lucros, 50% não elaboram a DRE, mas 80,77% afirmam que os gestores calculam os lucros.

Verifica-se que dos entrevistados há mais elaboração e utilização do orçamento do que do planejamento, sendo assim, o processo orçamentário pode se tornar ineficiente, uma vez que não é alinhado com o planejamento estratégico. (BORNIA; LUNKES; 2007)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo mostrou a importância da elaboração e utilização do planejamento estratégico e orçamento empresarial para micro e pequenas empresas, no entanto, ao realizar a pesquisa com 52 empresas reais, observamos que 46,15% dos entrevistados não realizam o planejamento estratégico e 40,38% o orçamento empresarial, conforme descrito nas Tabelas 2 e 3, indicando um desalinhamento entre as duas ferramentas e a ineficácia para os que realizam, visto que não estão utilizando ambas em conjunto.

Verifica-se também que os gestores não possuem muitos conhecimentos referente ao empreendedorismo, visto que 28,85% não sabem o conceito de plano de contas, e quando questionados sobre elaboração da Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) e se os gestores calculam os lucros, obteve-se respostas diferentes, 50% dos entrevistados afirmaram não elaborar a DRE, mas 80,77% alegam que os gestores calculam seus lucros, de acordo com os resultados apresentados.

Quando foi questionado sobre a elaboração do Balanço Patrimonial, 57,69% não o fazem, demonstrando a falta de visão quanto ao patrimônio da companhia, tanto para o passado quanto para projeções futuras. Ao perguntar sobre custos e despesas observou-se que 75% realizam projeção, mas ao abordar sobre as receitas apenas 55,77% fazem planejamento. Tal fato pode ser entendido como, eles considerarem de menor importância ou terem maior dificuldade. Também, foi demonstrado que apenas 48,08% elaboraram metas.

Tendo em vista a dificuldade dos gestores quanto a termos técnicos, é de extrema importância uma educação empreendedora, pois através dos resultados e conclusões obtidas, foi possível observar que grande parte das empresas entrevistadas não possui uma visão

histórica do seu negócio e nem do mercado no qual se insere, pois questionando sobre análise periódica de pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças 34,62% não realiza.

Pode-se observar que, como era de se esperar, as microempresas têm mais dificuldades e menor conhecimento do que as empresas de pequeno porte, porém muitas não cumprem exigências mínimas normativas e não fazem planejamento.

Considerando as delimitações do tema abordado por conta do tempo, em trabalhos futuros, pode ser abordado os impactos ocasionados a microempresas e empresas de pequeno porte por uma fusão ou crescimento que a faça desenquadrar de sua categoria.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Emerson Rodrigues; BRONDANI, Gilberto. Planejamento estratégico organizacional. Revista Eletrônica de Contabilidade. V. 1, n. 2, p. 107-123, fev. 2005. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/index.php/contabilidade/article/view/107>>. Acesso em: 19/06/2021

BORNIA, Antonio Cezar; LUNKES, Rogério João. Uma Contribuição à Melhoria do Processo Orçamentário. Contabilidade: Vista & Revista, Minas Gerais, v. 18, n. 4, p. 37-59, dez. 2007. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/42437793_Uma_Contribuicao_a_Melhoria_do_Processo_Orcamentario>. Acesso em: 15/05/2021

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003

COSTA, Alexandre Marino; MORITZ, Gilberto de Oliveira; MACHADO, Filipe Menezes Vasconcellos. Contribuições do Orçamento Base Zero (OBZ) no Planejamento e Controle de Resultados em Organizações Empresariais. Revista Contemporânea de Contabilidade, vol.4, 2007, p. 85- 98 Universidade Federal de Santa Catarina Florianópolis, Brasil. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/706>>. Acesso em 11 abr 2021.

FERNANDES, Isac Gabriel Martins; FIGUEIREDO, Heloísa Marques; COSTA JUNIOR, Hilton Luiz da; SANCHES, Salvador Garcia e BRASIL. Planejamento estratégico: análise SWOT. Revista Conexão Digital, Três Lagoas, v. 10, n. 1, p.1-10, 2013.

FERREIRA, Fernanda Baldasso; DIEHL, Carlos Alberto. Pensar Contábil. Orçamento empresarial e suas relações com o Planejamento estratégico. Rio de Janeiro, v. 14, n. 54, p. 27-37. 2012. Disponível em: <<http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/pensarcontabil/article/view/1339>>. Acesso em 11 abr 2021.

IBGE. Pulso Empresa: Impacto da Covid-19, 2020. Disponível em: <<https://covid19.ibge.gov.br/pulso-empresa/>>. Acesso em 11 abr 2021.

ISHISAKI, N. A utilização do orçamento empresarial: um estudo em empresas da região do Vale do Paraíba – SP. 2003. 198 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Economia, Contabilidade, Administração e Comércio Exterior, Universidade de Taubaté, São Paulo, 2003.

KOTLER, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LEITE, Vitor. Conheça os 9 tipos de orçamento possíveis para uma empresa. NUBANK. Outubro. 2021. Disponível em: <<https://blog.nubank.com.br/tipos-de-orcamento/>>. Acesso em: 15/05/2021.

LENS, Eduardo; FEIL, Alexandre André. Gestão e desenvolvimento. *A análise da utilização do orçamento empresarial como ferramenta de gestão industrial*. Revista Gestão e Desenvolvimento. v. 13, n. 2, p.112-127, 2016. Disponível em: <<https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/408>>. Acesso em: 15/05/2021.

LIMA, Arnaldo José de; TOMIELLO, Naira; SILVEIRA, Rosana Rosa. Metodologias de Planejamento Estratégico: uma discussão preliminar para IES. IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. Florianópolis, 8 a 10 de dezembro de 2004. Disponível em: <<https://www.inpeau.ufsc.br/coloquio04/area1.htm>>. Acesso em: 24 set. 2012.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. Brasil teve em 2020 o melhor desempenho da década na abertura de empresas. 2021. Disponível em: <<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2021/fevereiro/brasil-teve-em-2020-o-melhor-desempenho-da-decada-na-abertura-de-empresas>>. Acesso em: 20/06/2021

MISUNAGA, Haroldo Yutaka; MIYATAKE, Anderson Katsumi; FILIPPIN, Marcelo. Mortalidade de micro e pequenas empresas: ensaio teórico sobre os motivos do fechamento prematuro de empresas e lacunas de pesquisa. *Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais*, v. 9, n.2, - p. 07-18. 2012.

MINTZBERG, Henry; QUINN; James Brian. O processo da estratégia. 3.ed. Porto alegre: Bookman, 2001.

NIERI, Nathalia de Lourdes; BERNARDI, Talita. Planejamento estratégico e orçamento empresarial: uma pesquisa survey em empresas de pequeno, médio e grande porte das cidades de Mogi Mirim, Mogi Guaçu e Itapira. 2014. Universitas. Disponível em: <<https://revistauniversitas.inf.br/index.php/UNIVERSITAS/article/viewFile/129/105>>. Acesso em: 21/04/2021.

PAULA, Gilles B. de. Orçamento matricial: o que é e como usar essa ferramenta de gestão. 2013. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/orcamento-matricial/>>. Acesso em: 28/05/2021

SANTANA, Denise Dias de; PERDIGÃO, Aliádina da Cruz. O papel da estratégia empresarial na prevenção do fechamento das empresas de pequeno porte. Revista Eletrônica de Ciências Empresariais da UniFil, Ano 6, Nº 10. Jul/Dez 2014.

SEBRAE. Sobrevivência das empresas no Brasil. Outubro 2016. Disponível em: <<https://datasebrae.com.br/sobrevivencia-das-empresas/>>. Acesso em: 20/06/2021

SEBRAE. Entenda o motivo do sucesso e do fracasso das empresas. 2017a. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/bis/entenda-o-motivo-do-sucesso-e-do-fracasso-das-empresas,b1d31ebfe6f5f510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 21/04/2021

SEBRAE. Quais são os passos para montar um planejamento estratégico?. 2017b. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/conteudo_uf/quais-sao-os-passos-para-montar-um-planejamento-estrategico,55f55ce5deb2f510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 20/06/2021

SEBRAE. Pequenos negócios em números. 2018. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 21/04/2021

TEIXEIRA, K. (2012). Controles Financeiros em Micro, Pequenas e Médias Empresas. In: BARROS NETO, J. P. e SOUZA, G. Manual do Empreendedor de Micro e Pequenas Empresas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011. p. 335-350.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: Desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. Universidade de São Paulo. Escola de engenharia de São Carlos. P. 1-211. 2002. Disponível em: <<https://teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-27052004-110812/pt-br.php>>. Acesso em: 4/01/2022

ZIMMERMAN, Fábio. Gestão da estratégia com o uso do BSC. Fundação Escola Nacional de administração pública. P. 1-76. Brasília. 2015. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2410>>. Acesso em: 4/01/2022.

WELSHE, Glean. A. Orçamento Empresarial. São Paulo: Atlas, 1973.