

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 *

NIERI, Natália de Lourdes
Faculdade Santa Lúcia
natalia.nieri@hotmail.com

BERNARDI, Talita
Faculdade Santa Lúcia
profa.talita@gmail.com

RESUMO

Este artigo procurou demonstrar que a utilização do planejamento estratégico e do orçamento empresarial auxilia no processo de gestão das empresas, independentemente de seu porte. Visando ampliar o conhecimento sobre o assunto foi elaborada uma pesquisa bibliográfica sobre o conceito de planejamento, orçamento e tipos de empresa. Foi desenvolvida uma pesquisa survey, com empresas de pequeno, médio e grande porte de Mogi Mirim, Mogi Guaçu e Itapira. O instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário com questões fechadas, estruturadas e não disfarçadas. Os resultados obtidos com a pesquisa survey revelaram que 91% e 89% das empresas de grande e médio porte investigadas utilizam tanto o planejamento estratégico quanto o orçamento empresarial respectivamente, já 54% e 46% das empresas de pequeno porte não utilizam formalmente o planejamento estratégico e nem orçamento empresarial. Como conclusão principal,

*Este artigo é parte integrante de Trabalho de Conclusão de Curso defendido em outubro de 2010, pela discente Natália de Lourdes Nieri, como pré-requisito para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis pela Faculdade Santa Lúcia, sob orientação de Prof. MSc. Talita Bernardi.

o presente estudo indica que as empresas que não possuem o planejamento estratégico (28%) nem o orçamento empresarial (26%), independente do porte e da cidade onde estão localizadas, estão em busca de uma implantação formal em suas empresas, já que concordam que essas ferramentas auxiliam no processo de gestão e assim atingir suas metas e objetivos.

Palavras-chave: Planejamento estratégico; orçamento empresarial; tipos de empresa.

INTRODUÇÃO

Para que uma empresa consiga seguir o seu caminho nos negócios, é necessário que ela estabeleça qual será o trajeto a ser seguido para conquistar os objetivos estabelecidos, sendo necessária a elaboração de um planejamento e um orçamento.

Este artigo mostra o planejamento estratégico e o orçamento empresarial em um contexto de utilização em empresas de pequeno, médio e grande porte como auxílio no processo de gestão.

Justifica essa pesquisa, a importância de se fazer o planejamento estratégico e o orçamento empresarial nas empresas de pequeno, médio e grande porte para a tomada de decisão, mostrando que são ferramentas importantes para se atingir os objetivos estabelecidos.

Segundo Leite *et al.* (2008), pode se perceber que houve entre 1995 à 2006 diversos levantamentos em relação ao orçamento na administração pública, onde das monografias que falavam de orçamento aproximadamente 65% tratavam – se de orçamento na administração pública e somente 35% na administração empresarial privada. Por esse motivo, há ainda uma forte necessidade de se estudar orçamento empresarial e planejamento estratégico.

A pesquisa pretende averiguar se as empresas de pequeno, médio e grande porte, das cidades de Mogi Mirim, Mogi Guaçu e Itapira utilizam o planejamento estratégico e o orçamento empresarial como instrumento no processo de gestão.

Como hipótese, tem-se que as empresas de grande e médio porte, das cidades selecionadas, utilizam tanto o planejamento estratégico quanto o orçamento empresarial como instrumento no processo de gestão, enquanto as empresas de pequeno porte não utilizam nenhuma das ferramentas.

O objetivo geral do presente artigo é pesquisar e demonstrar, se as empresas das cidades de Mogi Mirim, Mogi Guaçu e Itapira utilizam o

planejamento estratégico e o orçamento empresarial em seu processo de gestão.

Para atingir os objetivos desse artigo, foram feitas pesquisas bibliográficas, em busca de conhecimento nas obras de contabilidade gerencial, planejamento estratégico, orçamento empresarial, consultas em artigos científicos sobre o tema e uma pesquisa *survey*, por meio de um questionário, em 105 empresas.

2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2.1 CONCEITO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo Bernardi e Negri (2008), planejamento é conceituado como um processo gerencial que auxilia o executivo a estabelecer qual o rumo a ser seguido pela empresa, para maximização de seus investimentos. Geralmente o planejamento é estabelecido para cinco anos ou mais, é um planejamento de longo prazo. Portanto ele decide o rumo que a empresa vai seguir, o ambiente que ela trabalhará e desenvolve as estratégias para atingir seus objetivos.

Estratégia é uma palavra de origem grega. Procede de *stratego*, que significa a arte de liderança. Utilizada antigamente para instituir a função do dirigente do exército. Durante séculos os militares utilizaram a palavra para indicar o caminho a ser seguido durante a guerra, com o intuito de vitória militar. Portanto, a elaboração de planos de guerra passou a ser chamada estratégia (TERENCE, 2002).

Para um moderno gerenciamento, as empresas devem constituir-se em um processo contínuo de (OLIVEIRA; PEREZ JR; SILVA, 2011): formular estratégias; comunicar essas estratégias a toda organização; implementar as estratégias; desenvolver controle das estratégias.

Além disso, segundo Oliveira (2010), o planejamento estratégico estabelecido é um delineamento dos meios efetivos de torna-lo realidade. Justifica que ele anteceda à decisão e à ação.

Pode-se dizer também que, iniciar uma empresa com um planejamento estratégico traçado é um diferencial no mercado e que é de fundamental importância os sócios fiquem atentos ao crescimento inicial da empresa, principalmente, identificando sempre os pontos fortes e fracos, para não haver surpresas, já que nesse início a empresa conta apenas com os sócios no quadro de funcionários (CARVALHO, 2013).

2.2 ALICERCES DA EMPRESA

Segundo Costa (2004), existem seis elementos que compõem os

alicerces de uma empresa, são eles: missão, visão, abrangência, princípios e valores e o posicionamento estratégico.

Costa (2004) cita que é necessário haver um sentido claro sobre a razão da existência da empresa, além de uma auto-imagem simples e objetiva, esse conceito é conhecido como a missão da empresa. Oliveira (2010) cita que a missão é o motivo central da existência da empresa, a missão representa a razão de ser da empresa, assim como o posicionamento estratégico.

A visão explica o que a organização quer ser, ela deve ser definida de maneira simples, compreensiva e objetiva, tornando útil e funcional para todos envolvidos com a empresa (BERNARDI; NEGRI, 2008).

A abrangência descreve quais as limitações externas ou internas para a atuação da empresa, é por meio destas limitações que se dá uma concentração, nas ações externas da empresa. Pode se classificar essas limitações como de natureza externa – geográfica, legal, estatutária, regimental ou política – ou interna, como resultado de uma decisão de autolimitação (COSTA, 2004).

Quanto aos princípios, Costa (2004) cita que são aqueles tópicos e pontos que a empresa não está disposta a alterar, que não há meio termo, respeitam ou não respeitam, existem organizações que criam um código de ética, descrevendo o que é aceita e aquilo que é inadmissível dentro da organização.

Os princípios e os valores são fundamentais para a organização eles declaram o que a empresa adota e defendem as posturas éticas e crenças da empresa (BERNARDI; NEGRI, 2008).

Uma empresa precisa decidir em qual desses três pontos deve se concentrar, pois não pode ser ao mesmo tempo, a melhor em todos os três aspectos. O resultado de uma dessas escolhas é chamado de posicionamento estratégico. A escolha do posicionamento estratégico deve estar de acordo com o propósito da organização, condicionando as suas estratégias futuras e os seus programas, essa possibilidade real deve ser levada a sério (COSTA, 2004).

2.3 VANTAGENS E LIMITAÇÕES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo Siqueira Filho (2002), pode-se caracterizar como vantagens do planejamento estratégico, a definição de objetivos, metas e indicadores para a empresa e o acompanhamento do controle gerencial. Oliveira (2010) cita que é por meio do planejamento estratégico que o executivo pode mudar o rumo da empresa, incluindo situações alternativas.

Um dos benefícios mais importantes do planejamento estratégico é tendência de aumento dos níveis do lucro das organizações. Além das empresas se beneficiarem financeiramente, pode-se citar outras vantagens como o comprometimento dos membros da organização para a realização das metas e objetivos, aconselha sobre os problemas que podem surgir antes que os mesmos ocorram, permite classificar as prioridades dentro do cronograma do plano, entre outros benefícios (CERTO; PETER, 1993).

Apesar das vantagens apresentadas, segundo Terence (2004), existem muitas críticas à utilização do planejamento estratégico. De modo geral refere-se a dificuldade na previsão do futuro, a burocracia de efetuar o processo e a dificuldade de implantar os planos. Nos anos 80, muitas empresas reduziram o planejamento estratégico devido sua rigidez e burocracia, chegou a ser considerado uma ferramenta de gestão desatualizada.

Oliveira (2007) cita que há uma grande dificuldade para os executivos das organizações avaliarem a efetivação das vantagens do planejamento estratégico para ser aplicado na empresa. Observa-se que algumas empresas não têm planejamento estratégico real, seus executivos pensam que têm, avaliando resultados apresentados por outros instrumentos administrativos como sendo um processo de planejamento estratégico.

3. ORÇAMENTO EMPRESARIAL

3.1 CONCEITO DE ORÇAMENTO EMPRESARIAL

O orçamento empresarial é um método de planejamento e controle, das despesas, receitas e dos resultados. O orçamento parte das atitudes do passado e visa às possíveis mudanças no futuro da organização, tanto em termos econômicos ou financeiros. Trata-se de uma meta ou previsão baseando-se para a tomada de decisão (SEBRAE, 2010).

Segundo Leite *et al.* (2008), o orçamento empresarial é uma ferramenta que observa formalmente os objetivos e metas da organização, funciona como um instrumento de identificação para saber onde e para onde as empresas estão caminhando.

Frezatti (2009) comenta que o orçamento deve ser elaborado levando-se em consideração as seguintes etapas: princípios gerais de planejamento; plano de *marketing*; plano de produção; plano de investimentos; plano de recursos humanos; plano financeiro.

O orçamento tem o papel de organizar, planejar e controlar as atividades, assim permitindo a integração das atividades, departamentos e

funções da empresa, avaliando o desempenho, ajudando os administradores na coordenação dos esforços e objetivos da organização como um todo (FELTRIN; BUESA, 2013).

3.2 PEÇAS ORÇAMENTÁRIAS

Bernardi e Negri (2008) e Ishisaki (2003) citam que para efetuar a elaboração do orçamento é necessário contar com a ajuda de algumas peças orçamentárias, como:

- Orçamento de vendas: consiste na projeção da receita total da organização para o ano seguinte, por período e produto. O cálculo é feito da seguinte maneira: multiplica-se o valor de venda unitário previsto pela quantidade mensal estimada, apresentando o resultado por unidade, produto e região (CASTANHEIRA, 2008).
- Orçamento de produção: consiste na etapa que deve disponibilizar os produtos que serão comercializados, encontram-se dentro do orçamento de produção a matéria prima utilizada, a mão-de-obra aplicada e os custos indiretos de fabricação (FREZZATTI, 2000).
- Orçamento de despesas: envolve o planejamento dos valores a serem gastos nas funções administrativas, comerciais e financeiras da organização. Neste orçamento encontram-se as despesas com: viagens, materiais de escritório, comunicações, propaganda, entre outros (MOREIRA, 2002).
- Orçamento de investimentos: são definidos os valores, as datas e os tipos de ativos imobilizados que serão comprados no período do orçamento. Os valores orçados servirão de base para calcular os gastos com depreciação (CASTANHEIRA, 2008).
- Orçamento de caixa: apresenta as variações de saldo do disponível, onde são registrados os recursos que a empresa pode dispor a qualquer instante. O ponto de partida para se projetar um fluxo de caixa é a projeção da receita que são todas as entradas de recursos para a empresa e em seguida as todas as deduções, que são todas as saídas de recursos da empresa que foram projetadas (SÁ; MORAES, 2005).
- Orçamento de resultado: analisa se a organização está alcançando o que foi projetado, e se não estiver atingindo o resultado é possível verificar o que está impedindo (SÁ; MORAES, 2005).
- Balanço patrimonial projetado: demonstra a situação patrimonial da organização, resultante das atividades orçadas, admitindo a apuração de indicadores financeiros, que serão utilizados para análise e avaliação da proposta orçamentária (CASTANHEIRA, 2008).

3.3 VANTAGENS E LIMITAÇÕES DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL

Segundo Bernardi e Negri (2008), o orçamento é importante para qualquer empresa, independentemente de seu porte, proporciona vantagens e benefícios como: Formalizar as responsabilidades por meio do planejamento; Promover controle operacional, comunicação dos funcionários observando como suas atividades contribuem para os objetivos da empresa; Fixar os objetivos, planos e estratégias para a organização; Identificar os pontos de eficiência e ineficiência no desempenho dos objetivos parciais e gerais da organização; Racionalizar o uso de recursos da organização com um todo; Comparar resultados alcançados com as metas preestabelecidas; Coordenar empenhos administrativos, fazendo com que os objetivos individuais se integrem com o geral da organização.

Para Ishisaki (2003), o orçamento empresarial está sujeito a grandes erros, pois é baseado em estimativas. Outro ponto que este autor destaca é sobre a interpretação das pessoas que irão executá-los, pois as atitudes dessas pessoas podem levar a vários problemas.

Existem gerentes que não aceitam o orçamento empresarial, simplesmente preenchem os quadros orçamentários de forma automática e sem analisar os dados, informando resultados de má qualidade que não retratam a realidade para a empresa (ISHISAKI, 2003).

4. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (PE) E ORÇAMENTO EMPRESARIAL (OE) NOS TIPOS DE EMPRESAS

Jacometti *et al.* (2005) cita que na literatura encontra-se de forma unânime a importância do planejamento estratégico para as empresas em geral, independente de seu porte ou tipo de atividade. É comum que os gestores das grandes empresas destinem grande parte de tempo para a elaboração, execução e controle do planejamento estratégico, o que não é comum para as pequenas empresas, que na maioria das vezes acreditam ser perda de tempo.

4.1 PE E OE NAS MICROEMPRESAS E EMPRESAS DE PEQUENO PORTE

Segundo Silva *et al.* (2006), apesar de alguns gestores saberem que o planejamento estratégico e o orçamento empresarial são importantes para a empresa formular o seu plano e fazer seu controle, outros não estão

interessados em conhecer a real finalidade dessas ferramentas, que acabam perdendo sua intensidade no processo de gestão, as empresas que mais precisam destas ferramentas são as que estão iniciando suas atividades ou que estão inseridas em empreendimentos de pequeno porte.

Lemos *et al.* (2004) diz que embora divulgada a importância de se planejar, pesquisas apontam que na maioria das pequenas e médias empresas essa prática organizacional não está bem clara, talvez seja um problema cultural entre os empresários. Entretanto as empresas que não tiverem um planejamento focado no mercado sofrerão com a competitividade, pois não estará preparada.

De todas as dificuldades e obstáculos que os empresários das pequenas empresas demonstram para a não realização do planejamento estratégico e do orçamento empresarial, a falta de tempo é um dos mais constatados e discutidos por outros autores (SANTOS, 2004).

Conforme Migliato (2004), as pequenas empresas, quando captam um problema e criam uma visão estratégica, sintetizam a realidade de como a situação poderia ser transformada no futuro. Obviamente, isso não significa que as ferramentas do planejamento e do orçamento foram ignoradas por essas empresas, mas foram agregadas outras ferramentas a elas.

Santos (2004) ressalta que a maioria dos empresários de microempresas e empresas de pequeno porte não tem conhecimento aprimorado de técnicas administrativas, agindo na maioria das vezes pela própria intuição e com base em experiências passadas deixando de buscar novas técnicas. Esses fatos afetam negativamente a empresa que pode até levar a falência.

Segundo Terence (2002), a competição entre as empresas a cada dia se torna mais acirrada, para as pequenas empresas sobrevivem no mercado é necessário utilizar da melhor forma possível seus recursos e habilidades, assim o planejamento estratégico pode ser entendido como uma ferramenta que auxilia no processo de gestão, que possibilita o aperfeiçoamento de seus produtos e serviços.

4.2 PE E OE NAS EMPRESAS DE MÉDIO PORTE

Na maioria das empresas de médio porte possui tanto o orçamento empresarial quanto o planejamento estratégico formal e efetuam a revisão de suas estratégias anualmente para curto e longo prazo. Geralmente as empresas de médio porte realizam reuniões formais para acompanhamento dos resultados (CASTANHEIRA, 2008).

Segundo Zawislak *et al.* (1998), as empresas de médio porte realizam praticamente todas as fases do planejamento estratégico, porém de maneira

informal, geralmente a fase de projetos é bem estruturada. As informações subsistem pelo mérito das pessoas e não de um sistema, que reforça relativamente à informalidade tecnológica da empresa.

Conforme Ishisaki (2003), as médias empresas elaboram o orçamento empresarial, porém não com todos os procedimentos formais em todas as fases, mas a maioria dos diretores acredita ser importante fazer o controle do orçado com o que foi realizado.

Segundo Rocha e Selig (2000), muitas empresas de médio porte não estão cientes da sua estratégia, ao serem criadas voltam sua preocupação apenas para atrair clientes e compor uma estrutura física, acreditando que estas atitudes garantirão sobrevivência, entretanto não estão preocupadas em determinar sua estratégia para acompanhar as evolução da economia e mostrar os caminhos para se manter competitiva. As médias empresas que agem desta forma estão sujeitas a descontinuidade de seu negócio.

4.3 PE E OE NAS EMPRESAS DE GRANDE PORTE

Segundo Silva (2004), as empresas de grande porte valorizam o orçamento empresarial e o controle orçamentário, considerando os como principal ferramenta para o processo gerencial.

As grandes empresas, na sua grande maioria fazem o cálculo do orçamento empresarial e o controle orçamentário, mensalmente e anualmente, pois proporciona melhor visão sobre os resultados obtidos, caso seja necessário possibilita a correção do processo orçamentário para atingir seus objetivos e suas metas, estabelecido pela alta administração destas organizações (ISHISAKI, 2003).

Moura (2008) cita que os gestores das grandes empresas conhecem o planejamento estratégico de suas organizações e afirmam que os objetivos, missão e valores são bem definidos e divulgados de forma clara aos seus colaboradores, pois a empresa num todo deve ter o mesmo foco.

Santos (2004) cita que os diretores de grandes empresas da América do Norte, Ásia e Europa, utilizam o planejamento estratégico como principal instrumento no processo de gestão, utilizado também por grandes empresas brasileiras de sucesso.

Segundo Ishisaki (2003), as grandes empresas estão mais comprometidas e empenhadas com a política e gestão orçamentária do que as pequenas e médias empresas, confirmando o conceito de que o planejamento estratégico está inserido nos seus negócios, o que explica sua natureza e estrutura empresarial.

5. METODOLOGIA

Neste artigo optou-se pelas pesquisas bibliográficas e *survey*, pois as mesmas atendem o objetivo principal deste trabalho que é pesquisar e demonstrar, se empresas das cidades de Mogi Mirim, Mogi Guaçu e Itapira utilizam o planejamento estratégico e o orçamento empresarial em seu processo de gestão.

5.1 LEVANTAMENTO SURVEY: INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados desta pesquisa foi efetuada por *e-mail*, telefone e pessoalmente, as informações obtidas com o questionário foram analisadas por meio de ferramentas estatísticas para que se consiga obter as informações desejadas e assim ser realizada uma boa descrição dos resultados.

A apuração ocorreu, primeiramente, com a separação das respostas por cidade e posteriormente por porte, já que o objetivo do trabalho é pesquisar e demonstrar se as empresas das cidades de Mogi Mirim, Mogi Guaçu e Itapira utilizam o planejamento estratégico e o orçamento empresarial em seu processo de gestão.

Para atingir o objetivo deste artigo, como fonte de coleta de dados optou-se pelo uso de questionário composto por 26 questões fechadas, 1 questão aberta e uma (1) questão múltipla escolha, que foi elaborado da seguinte forma:

5.2 QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Para facilitar o preenchimento por parte das empresas, cada instrumento de coleta de dados pode ser entendido como segue:

- Parte I - Foram selecionados os principais tópicos que falam sobre a importância do planejamento estratégico e do orçamento empresarial e como as empresas de pequeno, médio e grande porte se relacionam com estas ferramentas; a partir dessas informações foram elaboradas frases para concordância ou discordância, utilizando a escala de Likert, da seguinte forma: 1 – discordo totalmente; 2 – discordo parcialmente; 3 – indiferente; 4 – concordo parcialmente; 5 – concordo totalmente. Totalizando 10 questões.
- Parte II - Foram elaboradas questões dicotômicas, as quais os respondentes das empresas tinham a opção de responder sim ou não, 1 pergunta aberta

e 1 pergunta de múltipla escolha. Por meio destas respostas foi analisado se as empresas fazem o uso do planejamento estratégico e do orçamento empresarial para o processo de gestão, ou se ao menos utilizam alguns conceitos dessas ferramentas, e se não utilizam se pretendem algum dia. Totalizando 13 questões.

- Parte III - Apresenta as perguntas de qualificação, que foram utilizadas para a classificação e tratamento das informações obtidas nas partes I e II do questionário. Totalizando 5 questões.

As empresas participantes desta pesquisa foram selecionadas aleatoriamente por meio das Associações Comerciais e Industriais de Mogi Mirim, Mogi Guaçu e Itapira. Foram realizados três tipos de contato, por e-mail, por telefone e pessoalmente, primeiramente explicando sobre o trabalho e os objetivos da pesquisa e posteriormente o envio do questionário. A pesquisa ocorreu nos meses de junho, julho e agosto do ano de 2010. A pesquisa foi enviada a 100 empresas, das quais 90 retornaram com as respostas.

5.2 EMPRESAS SELECIONADAS

A Associação Comercial e Industrial de Mogi Mirim disponibilizou a relação das empresas associadas, desta maneira foram escolhidas 35 empresas aleatoriamente (amostra por conveniência). Entretanto, houve o retorno de 30 questionários, o que corresponde a 86% da amostra escolhida. Destas 30, empresas que responderam 46% são de micro ou pequeno porte, 27% são de médio porte e 27% são de grande porte.

A Associação Comercial e Industrial de Mogi Guaçu disponibilizou a relação das empresas associadas, desta maneira foram escolhidas 35 empresas aleatoriamente (amostra por conveniência), entretanto, houve o retorno de 30 questionários, o que corresponde a 86% da amostra escolhida. Destas 30 empresas que responderam 30% são de micro ou pequeno porte, 40% são de médio porte e 30% são de grande porte.

A Associação Comercial e Industrial de Itapira disponibilizou a relação das empresas associadas, desta maneira foram escolhidas 35 empresas aleatoriamente (amostra por conveniência), entretanto, houve o retorno de 30 questionários, o que corresponde a 86% da amostra escolhida. Destas 30 empresas que responderam 46% são de micro ou pequeno porte, 37% são de médio porte e 17% são de grande porte.

Com a apuração da parte III do questionário, notou-se que, independente da cidade e do porte, a maioria das empresas (79%) possui um tempo

de atividade acima de cinco anos.

As empresas de pequeno porte, independente da cidade, são 100% nacionais. Em Mogi Mirim, as empresas de médio porte são representadas por 75% nacionais e 25% multinacionais, em Mogi Guaçu 91% são nacionais e 9% são multinacionais e em Itapira 100% são nacionais. As empresas de grande porte, em Mogi Mirim são 50% nacionais e 50% multinacionais, em Mogi Guaçu são 55% nacionais e 45% multinacionais e em Itapira são 60% nacionais e 40% multinacionais.

Pode-se notar que os respondentes na maioria das empresas de pequeno porte, foram os proprietários. Nas empresa de médio e grande porte, das cidades de Mogi Mirim e Mogi Guaçu, a maioria que respondeu foram os gerentes administrativos da empresa. Na cidade de Itapira ficou dividido entre contador, *controller* e outros cargos não especificados.

5.3 APURAÇÃO DOS RESULTADOS

Foi apresentada a pergunta e em seguida o comentário, essa parte do questionário apresenta a escala de Likert, da seguinte forma: 1 – discordo totalmente; 2 – discordo parcialmente; 3 – indiferente; 4 – concordo parcialmente; 5 – concordo totalmente.

5.3.1 SEGUE A ANÁLISE DA PARTE I DO QUESTIONÁRIO:

- Assertiva 1: O planejamento estratégico é uma das principais ferramentas administrativas que gerencia informações vitais para a efetividade da empresa.
- Observou-se que, independentemente do porte e da cidade, as empresas estão cientes que o planejamento estratégico é uma das principais ferramentas administrativas, pois a maioria das empresas (71%) concorda totalmente, exceto as empresas de médio porte de Mogi Guaçu (8%), que concordam parcialmente.
- Assertiva 2: Se o planejamento estratégico elaborado não for executado, controlado, acompanhado e corrigido, de nada adiantará efetuar o planejamento.
- Percebeu-se que a maioria das empresas (93%), independente da cidade e do porte, concorda, total ou parcialmente, que se o planejamento estratégico não passar por todas as fases de nada adiantará efetuar-lo.
- Assertiva 3: O orçamento empresarial é um método de planejamento e controle das despesas, receitas e dos resultados que funciona como um

instrumento de identificação para onde as empresas estão caminhando. A maioria das empresas (61%) de Mogi Mirim, Mogi Guaçu e Itapira, independente do porte, concorda totalmente que o orçamento empresarial é um método de planejamento e controle.

- Assertiva 4: O orçamento é importante para qualquer empresa, independentemente de seu porte, pois proporciona vantagens e benefícios para a empresa. Percebeu-se que todas as empresas, independente da cidade e do porte sabem que o orçamento é vital para qualquer porte de empresa, pois a maioria (96%) das empresas concorda, total ou parcialmente.
- Assertiva 5: Os empresários de microempresas e empresas de pequeno porte não têm conhecimento aprimorado de técnicas administrativas, como planejamento estratégico, agindo na maioria das vezes pela própria intuição. Houve grande variação de respostas, a maioria (72%) das empresas de micro ou pequeno porte de Mogi Mirim responderam que concorda parcialmente, já a maioria (75%) de médio porte responderam que discorda parcialmente e a maioria (38%) de grande porte responderam que concorda parcialmente. Na cidade de Mogi Guaçu, a maioria (44%) das empresas de micro ou pequeno porte concorda totalmente, já a maioria das empresas (33%) de médio e grande porte concorda parcialmente. Na cidade de Itapira, a maioria das empresas de micro ou pequeno porte (43%) concorda parcialmente, já a maioria das empresas de médio porte (37%) concorda totalmente e a maioria das empresas de grande porte se dividiu, parte concorda totalmente (40%) e parte respondeu que é indiferente (40%).
- Assertiva 6: Os empresários das pequenas empresas justificam que não realizam o orçamento empresarial, pois não tem tempo suficiente para a sua elaboração e o posterior controle. A maioria das empresas (57%) de Mogi Mirim, independente do porte concorda parcialmente que os empresários das pequenas empresas justificam que não possui tempo suficiente para elaborar e controlar o orçamento empresarial. Na cidade de Mogi Guaçu houve variação na resposta, a maioria das empresas de pequeno porte (34%) concorda totalmente, já a maioria das empresas de médio e grande porte (33%) concordam parcialmente. Na cidade de Itapira, a maioria das empresas de pequeno e médio porte (56%) concordam parcialmente e para a maioria das empresas de grande porte (60%) é indiferente.
- Assertiva 7: As empresas de médio porte elaboram o orçamento empresarial, porém não com todos os procedimentos formais em todas

as fases (vendas, produção, despesas, investimento). Percebeu-se que, para a maioria das empresas (43%) de Mogi Mirim, independente de seu porte, concorda parcialmente que as empresas de médio porte não elaboram o orçamento empresarial com todos os procedimentos formais. Já na cidade de Mogi Guaçu, a resposta foi diferente, pois a maioria das empresas (50%), independente do porte, discordou parcialmente desta assertiva. Em Itapira, a maioria das pequenas e médias empresas (40%) concordaram parcialmente e as empresas de grande porte (40%) discordaram.

- Assertiva 8: As empresas de médio porte possuem tanto o planejamento estratégico quanto o orçamento empresarial e efetuam a revisão de suas estratégias anualmente. Entendeu-se, pelas respostas obtidas, que as empresas de médio porte possuem o planejamento estratégico e o orçamento empresarial, pois a maioria das empresas independentemente do porte e da cidade (62%) responderam que concorda parcialmente com esta assertiva.
- Assertiva 9: As empresas de grande porte valorizam o orçamento empresarial e o planejamento estratégico, considerando os como principal ferramenta para o processo gerencial. Concluiu-se que as empresas de grande porte consideram como principal ferramenta para o processo gerencial tanto o planejamento estratégico como o orçamento empresarial, pois a maioria das empresas (96%), independentemente do porte e cidade, responderam que concordam, parcial ou totalmente.
- Assertiva 10: As grandes empresas estão mais comprometidas e empenhadas com a política e gestão orçamentária do que as pequenas e médias empresas. A análise das respostas permitiu concluir que as grandes empresas são as mais comprometidas e empenhadas com a gestão orçamentária do que as pequenas e médias empresas, pois a maioria das empresas (90%), independentemente do porte e da cidade, concordam, parcial ou totalmente, com esta assertiva.

A parte II do questionário apresenta as perguntas dicotômicas, sobre o planejamento estratégico e o orçamento empresarial no processo de gestão da empresa. Foi apresentada a pergunta, o comentário, seguidos dos respectivos gráficos.

5.3.2 SEGUE A ANÁLISE DA PARTE II DO QUESTIONÁRIO:

- Pergunta 1: A empresa que você trabalha possui planejamento estratégico?
A maioria das empresas (72%), independente do porte e da cidade,

possui planejamento estratégico, exceto as micro e pequenas empresas da cidade de Itapira, onde a maioria (71%) não possui, conforme mostra **Figura 1**.

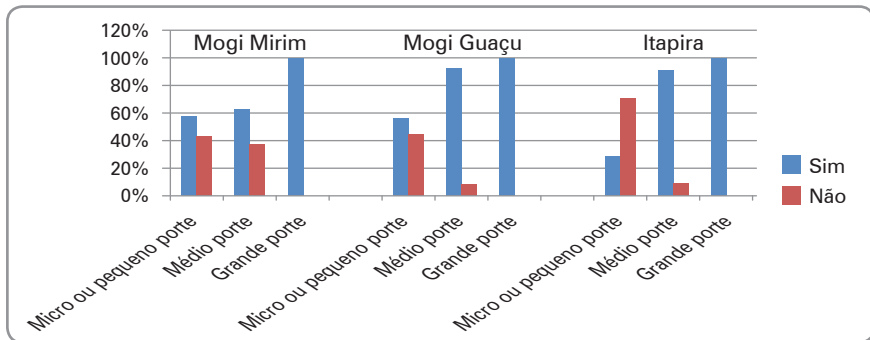


Figura 1: Pergunta 1.

• Pergunta 2 : A empresa que você trabalha possui orçamento empresarial?

Observou-se que na cidade de Mogi Mirim a maioria das empresas (64%) de micro ou pequeno porte possui orçamento empresarial; já na cidade de Mogi Guaçu, a maioria (56%) não possui e na cidade de Itapira metade possui e a outra metade não possui. Já a maioria das empresas de médio porte (63%) de Mogi Mirim não possui o orçamento empresarial, enquanto na cidade de Mogi Guaçu (92%) e Itapira (100%) a maioria possui. Finalizando essa questão, todas as empresas de grande porte, independente da cidade, possuem orçamento empresarial, conforme mostra **Figura 2**.

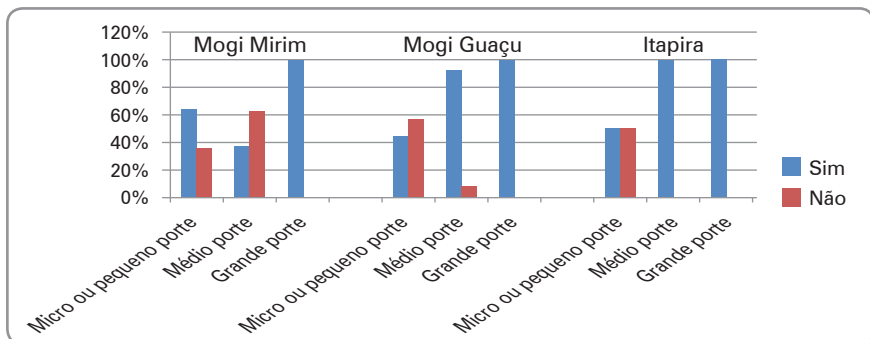


Figura 2: Pergunta 2.

- Pergunta 3: Se sua resposta foi sim para as perguntas 1 e 2, existe interligação entre o planejamento estratégico e o orçamento empresarial?

Observou-se que, para a maioria das empresas (69%), independente do porte e da cidade, quando possuem o planejamento estratégico e o orçamento empresarial, responderam afirmativamente a essa questão, conforme mostra **Figura 3**.

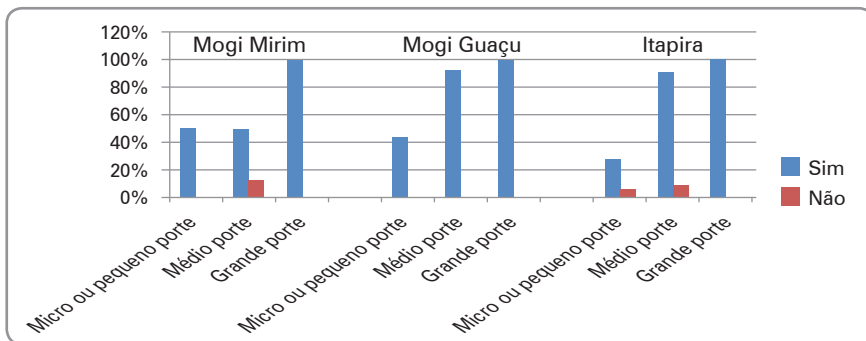


Figura 3: Pergunta 3.

- Pergunta 4: Se sua resposta foi não para a pergunta 1, a empresa: possui um processo de implementação em andamento; pretende fazer no futuro; ainda não pensou nisto ou não pretende implementar?

O gráfico da **Figura 4** demonstra da seguinte forma: 1 - possui um processo de implementação em andamento; 2 - pretende fazer no futuro; 3 - ainda não pensou nisto e 4 - não pretende implementar. Houve resposta apenas das empresas de pequeno e médio porte, pois as empresas de grande porte que responderam o questionário já possuem planejamento estratégico. A maioria das empresas (70%) de Mogi Mirim e de Itapira respondeu que pretende fazer no futuro e as empresas de Mogi Guaçu parte (60%) pretende fazer no futuro o planejamento estratégico e parte (40%) possui um processo de implementação em andamento, conforme mostra **Figura 4**.

- Pergunta 5: Se sua resposta foi não para a pergunta 2, a empresa: possui um processo de implementação em andamento; pretende fazer no futuro; ainda não pensou nisto ou não pretende implementar?

O gráfico da **Figura 5** demonstra da seguinte forma: 1 - possui um processo de implementação em andamento; 2 - pretende fazer no futuro;

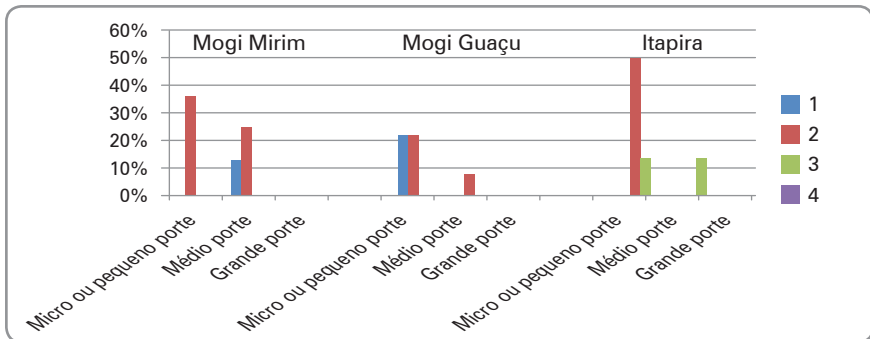


Figura 4: Pergunta 4.

3 - ainda não pensou nisto e 4 - não pretende implementar. Houve resposta somente das empresas de pequeno e médio porte, pois as empresas de grande porte que responderam o questionário já possuem orçamento empresarial. Observou-se se que a maioria das empresas (78%), independente do porte e cidade, pretende fazer no futuro o orçamento empresarial, conforme mostra Figura 5.

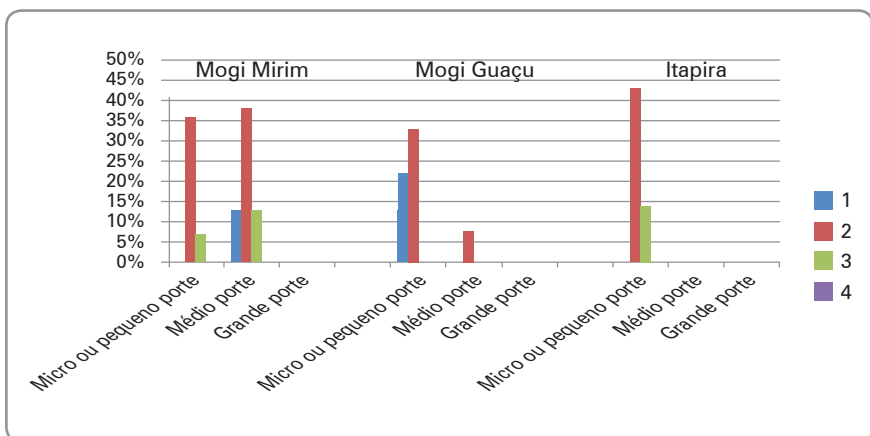


Figura 5: Pergunta 5.

- Pergunta 6: Se a empresa não possui o planejamento estratégico e/ ou o orçamento empresarial, qual seria o motivo? Custo; falta de conhecimento; falta de profissional capacitado ou outros motivos?

O gráfico da **Figura 6** demonstra da seguinte forma: 1 – custo; 2 – falta de conhecimento; 3 – falta de profissional capacitado e 4 – outros motivos. Percebeu-se que as empresas não possuem o planejamento estratégico e/ ou o orçamento empresarial, por vários motivos, sendo que os que prevalecem são custo (59%), falta de profissional capacitado (37%) e outros motivos internos da empresa, tais como: falta de organização na empresa (4%), conforme mostra **Figura 6**.

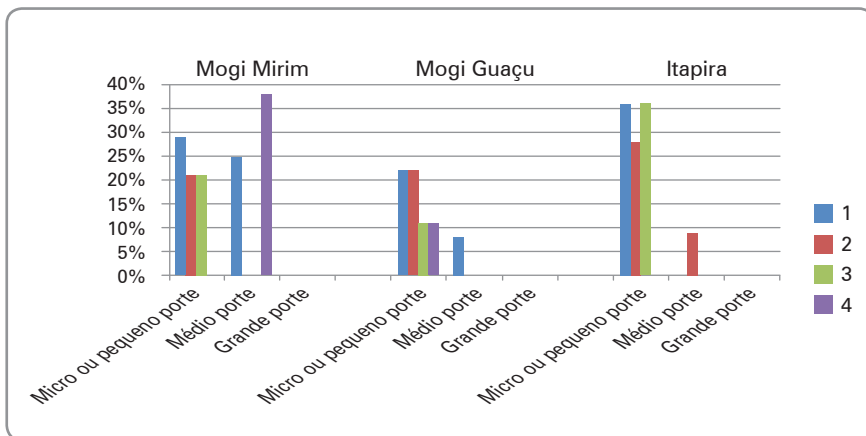


Figura 6: Pergunta 6.

- Pergunta 7: A empresa utiliza-se de outro método sem ser o orçamento para o controle empresarial?

Observou-se que 91% das empresas, independente do porte e da cidade, não utilizam outro método além do orçamento para controle empresarial, conforme mostra **Figura 7**.

- Pergunta 8: Se sua resposta foi SIM para a pergunta 7, qual seria esse método?

As empresas (9%) que responderam que utilizam outro método sem ser o orçamento empresarial citaram alguns métodos, tais como:

- Métricas específicas para cada área da empresa;
 - Relatórios comparativos;
 - Relatórios gerenciais.
- Pergunta 9: A empresa possui visão, missão, objetivos, metas e posicionamento estratégico?

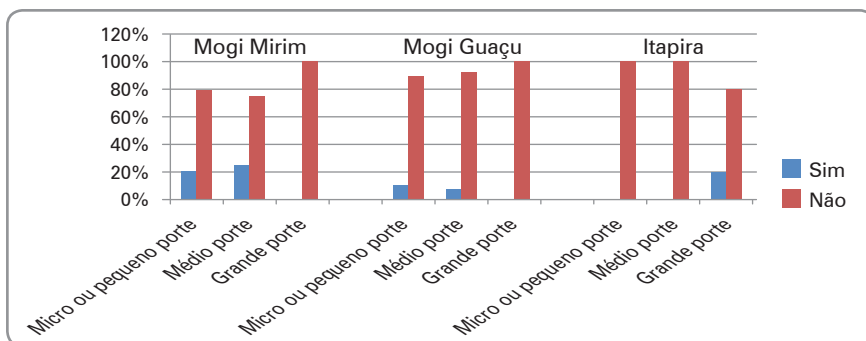


Figura 7: Pergunta 7.

Observou-se que, independente da cidade, a maioria das empresas (96%) de médio e grande porte possui visão, missão, objetivos, metas e posicionamento estratégico, entretanto na cidade de Mogi Mirim metade das pequenas empresas possui e a outra metade respondeu que não possui. Nas cidades de Mogi Guaçu e Itapira, a maioria das pequenas empresas (61%) respondeu que não possui, conforme mostra **Figura 8**.

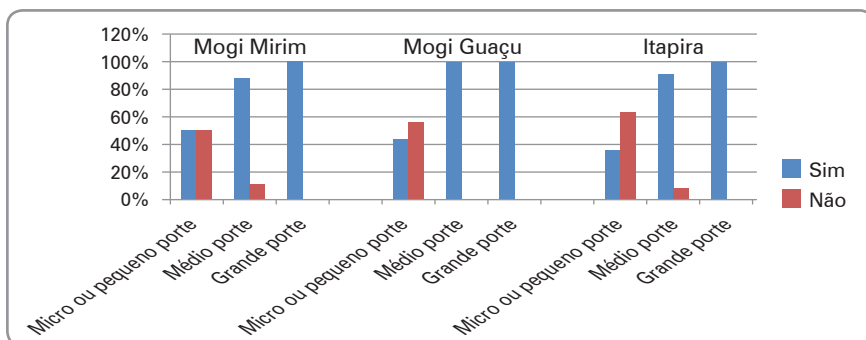


Figura 8: Pergunta 9.

- Pergunta 10: A empresa faz previsões de vendas?

A maioria das empresas (90%), independente do porte e da cidade, faz previsões de vendas, conforme mostra **Figura 9**.

- Pergunta 11: A empresa faz previsões de custos e despesas?

A maioria das empresas (93%), independente do porte e da cidade, faz previsões de custos e despesas, conforme mostra **Figura 10**.

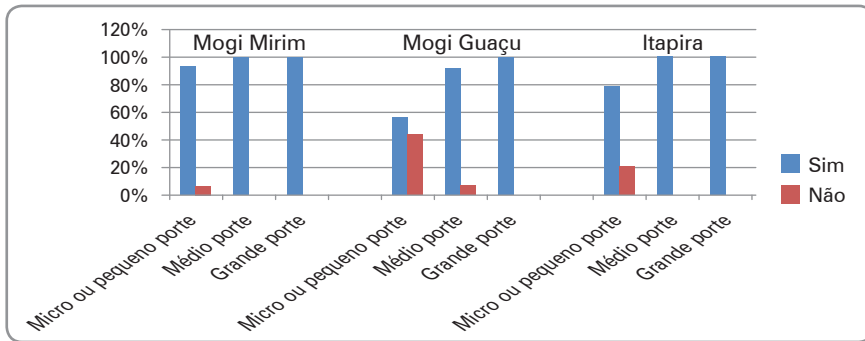


Figura 9: Pergunta 10.

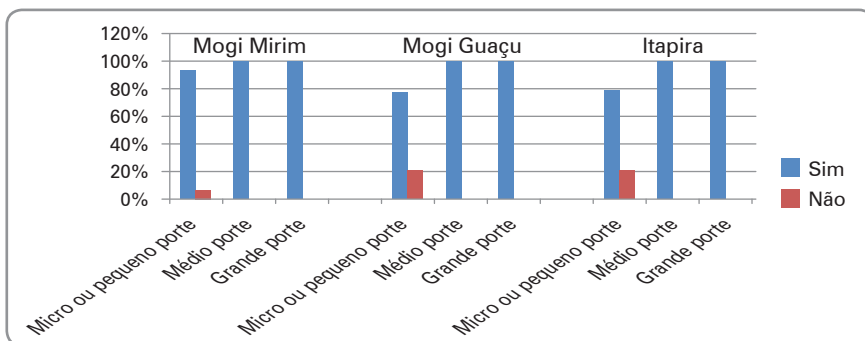


Figura 10: Pergunta 11.

- Pergunta 12: A empresa controla o fluxo de caixa?

A maioria das empresas (93%), independente da cidade e do porte, controla o fluxo de caixa, conforme mostra **Figura 11**.

- Pergunta 13: A empresa faz previsão de lucro?

Observou-se que a maioria das empresas (90%) de Mogi Mirim e Mogi Guaçu independente do porte, faz previsão de lucro. Entretanto, na cidade de Itapira a maioria das pequenas empresas (57%) não faz previsão de lucro, enquanto todas as de médio e grande porte fazem, conforme mostra **Figura 12**.

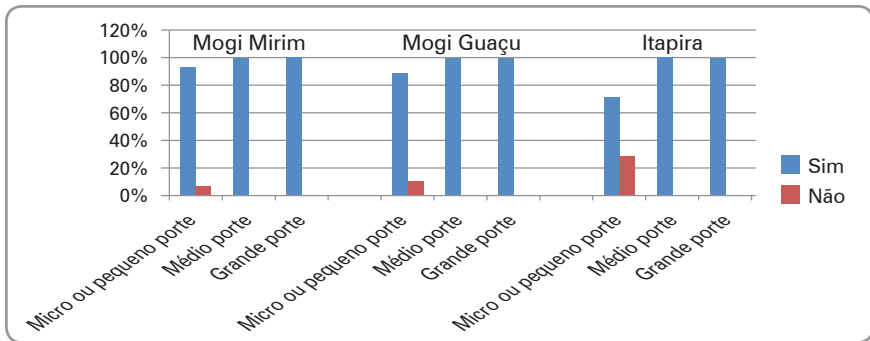


Figura 11: Pergunta 12.

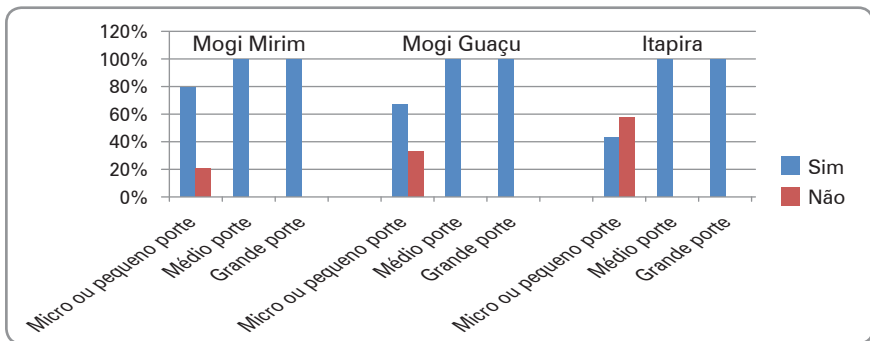


Figura 12: Pergunta 13.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na teoria, conclui-se que o planejamento estratégico e o orçamento empresarial são vitais para o processo de gestão de qualquer empresa, independente de seu porte e de sua localidade.

O planejamento estratégico é um processo gerencial que auxilia o executivo a estabelecer qual o rumo a ser seguido pela organização, o que facilita os gestores na tomada de decisão. Já o orçamento empresarial é um método de planejamento e controle, das receitas, despesas e dos resultados da empresa, e seu principal objetivo é a projeção dos resultados e o posterior controle.

Para aumentar a eficiência dessas ferramentas gerenciais é necessário que sejam interligadas para oferecerem inúmeras vantagens para a empresa, proporcionando uma melhor visão sobre os resultados obtidos.

A pesquisa *survey*, mostrou que a maioria dos micros empresários não conhece o conceito de planejamento estratégico e uma grande parte também não conhece o funcionamento do orçamento empresarial, entretanto alguns fazem uso destas ferramentas gerenciais informalmente.

Os micros empresários concordam que muitas vezes agem pela própria intuição, contradizendo o que as médias e grandes empresas acreditam ser outra realidade. Notou-se que a maioria das empresas, independente do porte e da cidade, quando possuem o planejamento estratégico e o orçamento empresarial, há interligação entre eles.

A pesquisa mostrou que as médias e grandes empresas estão mais comprometidas com a utilização das duas ferramentas do que as empresas de pequeno porte, independente da cidade. Além disso indica que as empresas que não possuem o planejamento estratégico nem o orçamento empresarial, independente do porte e da cidade, estão em busca de uma implantação formal em suas empresas, já que concordam que elas auxiliam no processo de gestão e assim atingir suas metas e objetivos.

A hipótese de que as empresas de grande e médio porte, das cidades de Mogi Mirim, Mogi Guaçu e Itapira, utilizam tanto o planejamento estratégico quanto o orçamento empresarial como instrumento no processo de gestão e as empresas de pequeno porte não utilizam nenhuma das ferramentas não foi comprovada, e por essa razão foi rejeitada.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BERNARDI, T.; NEGRI, E. L.. **Planejamento Estratégico**. Mogi Guaçu: Jpb, 2008.
- BERNARDI, T. *et al.* Instrumento de controle e monitoramento do planejamento estratégico: Orçamento. **Santa Lúcia em Revista**, Mogi Mirim, Ano I – Nº 1, p. 51-58, Julho/Dezembro. 2007.
- BRANDALISE, L. T.. **Modelos de medição de percepção e comportamento** – Uma Revisão, 2005.18p. Disponível em: <<http://www.lgti.ufsc.br/brandalise.pdf>>. Acesso em junho de 2010.
- CARVALHO, M. B.. Planejamento Estratégico em uma empresa de construção civil. **Especialize Revista on-line**, IPOG, Janeiro/2013.
- CASTANHEIRA, D. R. F.. **O uso do Orçamento empresarial como ferramenta de apoio à tomada de decisão e ao controle gerencial em indústrias farmacêuticas de médio porte**. 2008. 89 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, USP, São Paulo, 2008.
- CERTO, S. C.; PETER, J. P.. **Administração Estratégica**. São Paulo: Person Education do Brasil, 1993.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.. **Metodologia científica**. 5ª ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2002.

COSTA, E. A.. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva. 2004.

CRUZ, C.; RIBEIRO, U.. **Metodologia científica: Teoria e Prática**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Axel Books do Brasil Editora, 2004.

FELTRIN, D.; BUESA, N. Y.. Orçamento empresarial: uma ferramenta para tomada de decisão. **Revista Eletrônica Gestão e Negócios**, vol. 4 – nº 1 – 2013.

FREITAS, H. *et al.* O método de pesquisa *survey*. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, nº 3, p.105-112, julho/setembro. 2000. Trimestral.

FREZATTI, F.. **Orçamento empresarial: Planejamento e controle gerencial**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

FREZATTI, F.. **Orçamento empresarial: Planejamento e controle gerencial**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ISHISAKI, N.. **A utilização do orçamento empresarial: um estudo em empresas da Região do Vale do Paraíba - SP**. 2003. 147 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado do Departamento de Economia, Contabilidade, Administração e Comércio Exterior, Universidade de Taubaté, Taubaté, 2003.

JACOMETTI *et al.* **Proposta de planejamento estratégico, tático e operacional para o Programa Jovem Empreendedor do Sistema CEFET-PR**, 2005. 16p. Disponível em: <http://www.redetec.org.br/publique/media/Oral_Marcio%20Jacometti,%20Rejane%20Antunes%20e%20Ana%20Cla%C2%A3dia.pdf>. Acesso em fevereiro de 2010.

LEITE, R. M. *et al.* Orçamento empresarial: Levantamento da produção científica no período de 1995 a 2006. **Contabilidade Financeira - USP**, São Paulo, v. 19, nº 2, p.56-72, maio/agosto 2008.

LEITE, R. M. *et al.* **O Planejamento estratégico como ferramenta competitiva**. In: **II SEMEAD**, São Paulo, 2004. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Pnee/PNEE13_-_O_planejamento_estrat%E9gico.PDF>. Acesso em março de 2010.

MIGLIATO, A. L. T.. **Planejamento estratégico institucional aplicado à pequena empresa: estudo comparativo em casos de empresas do terceiro setor de serviço (hoteleiro) da região de Brotas - SP**. 2004. 200 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo USP, São Carlos, 2002.

MOREIRA, J. C.. **Orçamento empresarial: Manual de elaboração**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MOURA, G. L.. **Integração entre P&D e planejamento estratégico**. 2008. 125 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, USP, São Paulo, 2008.

OLIVEIRA, D. P. R.. **Planejamento estratégico: Conceitos Metodologia Práticas**. 24ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, D. P. R.. **Planejamento estratégico: Conceitos Metodologia Práticas**. 28ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JR, J. H.; SILVA, C. C. S. **Controladoria estratégica**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ROCHA, J. S.; SELIG, P. M.. **Utilizando o Balanced Scorecard para gerenciar pequenas e médias empresas**, 2000. 8p. Disponível em: <<http://www.fortium.com.br/blog/material/UtilizandoBSC.pdf>>. Acesso em fevereiro de 2010.

SÁ, C. A.; MORAES, J. R.. **O orçamento estratégico: uma visão empresarial**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SANTOS, J. R. L.. **Planejamento estratégico: uma ferramenta acessível à microempresa**. 2004. 115 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia Mecânica, UNICAMP, Campinas, 2004.

SEBRAE-SP. **O que é uma micro empresa e empresa de pequeno porte**. Disponível no site: <http://www.sebraesp.com.br/faq/criacao_empresa/criacao_empresa/mpe_epp>. Acesso em maio de 2010.

SILVA, A. C.. **Caracterização do uso de sistemas de controle orçamentário: estudo de caso multi-caso**. 2004. 100 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências Contábeis, USP, São Paulo, 2004.

SILVA *et al.* **A importância do planejamento estratégico para pequenas empresas**, 2006. 21p. Disponível em: <<http://www.unievangelica.edu.br/gc/imagens/file/revistaadministracao/pdf4/01.pdf>>. Acesso em maio de 2010.

SIQUEIRA FILHO E. W.. **Formulação do planejamento estratégico: berço da gestão empreendedora na justiça: Congreso internacional del clad sobre la reforma del estado y de la administración pública**, 7., 2002, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Lisboa. 2002. Disponível em: <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043644.pdf>>. Acesso em março de 2010.

TERENCE, A. C. F.. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento**. 2002. 206 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo USP, São Carlos, 2002.

ZAWISLAK *et al.* **Planejamento Estratégico de Tecnologia para PMEs: o caso de Empresa de Autopeças no Rio Grande do Sul**. **Revista de administração contemporânea**, Curitiba, v. 2, nº 3, p. 27-43, 01 Set./Dez. 1998.