



ORÇAMENTO DE VENDAS: UM ESTUDO ACERCA DAS INDÚSTRIAS DE UM DISTRITO INDUSTRIAL

BUDGET SALES: A STUDY ABOUT THE INDUSTRY FROM A INDUSTRIAL DISTRICT

VENTAS PRESUPUESTO: UM ESTUDIO SOBRE LAS INDUSTRIAS DE UM DISTRITO INDUSTRIAL

Carlos Eduardo de Oliveira, MSc.
Universidade Federal de Uberlândia/Brazil
carloseo@pontal.ufu.br

RESUMO

A globalização da economia e da concorrência e a grande quantidade de empresas que fecham suas portas por ano no Brasil reforça a importância do empresário planejar as suas ações. O planejamento passa a ser um fator diferencial para a sustentabilidade das empresas e o orçamento seu instrumento de mensuração. Esta pesquisa descritiva apresenta um estudo elaborado nas indústrias de um Distrito Industrial. O orçamento é utilizado por 57% das indústrias pesquisadas e que a maioria das empresas pesquisadas utiliza para a elaboração do orçamento de vendas, a percepção da empresa sobre o mercado e boa parte também utiliza a média das vendas dos últimos períodos. Contudo, o orçamento de vendas é um importante instrumento de gestão empresarial que proporciona a base de informações importantes, considerando as diversas restrições, como sendo o ponto de partida de elaboração das demais peças orçamentárias.

Palavras-chave: Planejamento Empresarial; Orçamento Empresarial; Contabilidade Gerencial; Controles Financeiros; Formação do Preço de Venda.

ABSTRACT

Economic globalization and competition and the large number of companies that close their doors each year in Brazil reinforces the importance of the entrepreneur to plan their actions. Planning becomes a differentiating factor for the sustainability of their businesses and budget tool for measurement. This research presents a descriptive study conducted in the industries the Industrial District. The budget is used for 57% of industries surveyed and that the majority of companies surveyed used for budgeting of sales, the company's perception about the market and most also utilizes the average of sales in recent periods. However, the sales budget is an important tool for business management that provides the basis for important information, considering the many restrictions, as the starting point for developing other parts of the budget.

Keywords: Planning; Budget Enterprise; Accounting Management; Financial Controls; Sales Price Formation.

RESUMEN

La globalización económica y la competencia y la gran cantidad de empresas que cierran sus puertas cada año en Brasil refuerza la importancia del empresario para planificar sus acciones. Planificación se convierte en un factor diferenciador para la sostenibilidad de su negocio y el instrumento de medición del presupuesto. Esta investigación presenta un estudio descriptivo realizado en las industrias de un distrito industrial. El presupuesto es utilizado por el 57% de las industrias encuestadas y que la mayoría de las empresas encuestadas uso para la preparación del presupuesto de ventas, la percepción de la empresa en el mercado y la mayoría también utiliza el promedio de ventas en los últimos períodos. Sin embargo, el presupuesto de ventas es una herramienta de gestión importante empresa que proporciona la base para obtener información importante, teniendo en cuenta las diversas limitaciones, como punto de partida para la preparación de otras partes del presupuesto.

Palabras clave: Planificación Empresarial; Presupuesto de Negocios; Contabilidad de Gestión; Controles Financieros; Capacitación en Ventas Precio.

1 INTRODUÇÃO

A evolução no século XX do modelo capitalista de organização econômica, e a globalização dos negócios, tornam indispensáveis o planejamento e a correta utilização dos recursos oriundos da natureza e da boa condução dos negócios. De acordo com dados do SEBRAE (2014), existe atualmente no Brasil grande mortalidade de empresas com pouco tempo de funcionamento. Pode-se considerar que a missão e os objetivos econômicos estão diretamente relacionados com a sobrevivência das empresas no atual ambiente competitivo, onde os gestores deverão produzir informações relevantes sobre os estados futuros desejados.

O planejamento, a execução e o controle da empresa tornam-se fundamentais no atual ambiente empresarial, onde formular estratégias realistas para alcançar os objetivos de curto e longo prazo, em muitas empresas, se constitui em ações de pouca compreensão pelos gestores. Entende-se que mensurar quantitativamente significa medir e avaliar com rigor a quantidade ou o valor de alguma coisa, o orçamento empresarial é o instrumento de mensuração quantitativa do planejamento. Nesse contexto, o orçamento deve abranger a empresa como um todo, facilitando as diversas tomadas de decisões presentes sob a visão do futuro, proporcionando a comunicação entre os departamentos e suas respectivas contribuições aos planos de ação.

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

Devido à compreensão do orçamento empresarial como importante instrumento para a gestão dos negócios, apresenta-se como objetivo deste trabalho investigar quais fatores são considerados na elaboração do orçamento de vendas das indústrias do Distrito Industrial I do município de Bauru, que elaboram o orçamento empresarial.

Tem-se como objeto de estudo as indústrias situadas no município de Bauru pertencentes ao Distrito Industrial I, compreendida pela jurisdição do CIESP (Centro das Indústrias do Estado de São Paulo), Diretoria Regional de Bauru, que abrange os municípios de Agudos, Arealva, Avaí, Balbinos, Bauru, Borebi, Cafelândia, Guarantã, Iacanga, Macatuba, Pederneiras, Pirajuí, Piratininga, Pongaí, Presidente Alves, Reginópolis e Uru, totalizando um número de 17 municípios. A Tabela 1 apresenta a quantidade de indústrias por porte situadas no município de Bauru.

Tabela 1 - Quantidade de indústrias classificadas por porte situadas no município de Bauru/SP.

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

Fonte: CIESP em 22/05/2007.

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

Tabela 2 - Evolução da quantidade de indústrias e empregos no município de Bauru/SP.

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

Fonte: CIESP em 22/05/2007.

As indústrias situadas na região compreendida pela jurisdição do CIESP (Centro das Indústrias do Estado de São Paulo), Diretoria Regional de Bauru, estado de São Paulo, possuem papel significativo para o país, nos aspectos setorial, governamental, econômico e social.

Este estudo torna-se essencial para o monitoramento da evolução industrial desta região, sendo que existem poucos estudos relacionados ao proposto neste projeto. Muitas destas empresas utilizam familiares como empregados, garantindo, portanto, o sustento direto da família e parentes do empreendedor. O aumento do tempo de vida útil de uma empresa favorece a arrecadação de impostos e o progresso da região. A falta de profissionalização na gestão dos negócios pode contribuir para o atual cenário das indústrias, onde a mortalidade das pequenas e médias empresas é alta.

2 METODOLOGIA

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

Esta pesquisa é classificada segundo Silva e Menezes (2005):

Do ponto de vista de sua natureza, ela é aplicada, pois gera conhecimentos para aplicação prática e dirigidos à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais;

Do ponto de vista de seus objetivos, a pesquisa é descritiva, pois visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis;

Com relação ao procedimento de pesquisa, adota-se o levantamento amostral ou survey.

O levantamento dos dados é efetuado através da pesquisa de campo, utilizando como instrumento de coleta de dados o questionário, constituído por uma série ordenada de perguntas fechadas e de múltipla escolha, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Dentre as indústrias situadas no estado de São Paulo, a pesquisa recaiu sobre as que pertencem à jurisdição do CIESP (Centro das Indústrias do Estado de São Paulo), Diretoria Regional de Bauru e que estão localizadas no Distrito Industrial I do município de Bauru.

Os dados coletados na pesquisa são apresentados em forma de quadros, tabelas e figuras. A interpretação desses dados, que buscam promover o vínculo dos resultados com os objetivos propostos, foi realizada juntamente com a apresentação dos dados obtidos. O método escolhido para o estudo apresenta algumas limitações: abrangência da pesquisa às indústrias do Distrito Industrial I de Bauru que pertencem à jurisdição do CIESP, Diretoria Regional de Bauru, deixará à parte outras empresas da região, o que não permitirá generalizações das conclusões extraídas do estudo. Como o CIESP possui outras Diretorias Regionais, é possível que o grupo selecionado para a pesquisa não seja o mais representativo do universo estudado.

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

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Orçamento empresarial

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

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

Anthony e Govindarajan (2002) classificam o orçamento como um tipo de controle gerencial, um instrumento importante para o planejamento e controle das empresas no curto prazo, representando uma fatia do plano estratégico da empresa, estando sua operacionalização fortemente baseada em centros de responsabilidade e na segregação entre variáveis controláveis e não controláveis. Segundo Oliveira (2008), o orçamento liga as diferentes áreas da empresa, conectando planejamento estratégico com o tático e operacional. O orçamento, para Passarelli (2003), constitui-se em um método dinâmico e flexível que facilita o trabalho de todos e favorece decididamente a consecução dos objetivos da empresa.

Oliveira (2008) conclui que o orçamento é um instrumento de mensuração que engloba todos os componentes quantificáveis da empresa, exigindo a participação de todos os colaboradores, tornando-se peça fundamental para a tomada de decisão nos níveis estratégico, tático e operacional.

3.2 Orçamento de vendas

O orçamento de vendas para Tung (1975) e Passarelli (2003) representa o ponto de partida do processo de elaboração do orçamento empresarial. Para Welsch (1983) o plano de vendas é o alicerce do planejamento

periódico numa empresa, pois praticamente todo o restante do planejamento da empresa baseia-se nas estimativas de vendas.

Para Sanvicente e Santos (1983), a função principal do orçamento de vendas é a determinação do nível de atividades futuras da empresa e todos os demais orçamentos parciais são desenvolvidos em função desse orçamento. Zdanowicz (2001) afirma que o principal objetivo do orçamento de vendas é atender com qualidade os clientes, oferecendo o preço certo, a quantidade certa, o produto certo, no lugar certo e no tempo certo.

Welsch (1983) comenta que o objetivo primordial de um plano de vendas é expressar o julgamento da administração em relação às receitas futuras de vendas, com base no:

Conhecimento das condições atuais da empresa;
Meio externo;
Impacto dos objetivos sobre a própria empresa;
Estratégias da administração tanto a longo quanto em curto prazo.

Hoji (2001) afirma que a finalidade do orçamento de vendas é:

Determinar a quantidade e o valor total dos produtos a vender, bem como calcular os impostos, a partir de projeções de vendas elaboradas pelas unidades de vendas e/ou executivos e especialistas em *marketing*.

Dentre as principais características que, segundo Zdanowicz (2001), o orçamento de vendas deverá apresentar, relacionam-se:

A elaboração deverá ser em unidades físicas e monetárias;
Mercado em que o produto e ou serviço deverá ser comercializado;
Preço de venda unitário, que será praticado em cada mercado;
Receita estimada por produto e ou serviço, por linha de produtos e por filial de vendas.

Segundo Welsch (1983) os planos de promoção, publicidade e despesas de vendas apresentam as aplicações necessárias de recursos para alcançar o nível de atividade estipulado no produto final de todo o processo, ou seja, o plano de *marketing*. Sanvicente e Santos (1983) abordam que na elaboração do orçamento de vendas são consideradas variáveis de mercado consumidor, variáveis de produção, variáveis de mercado fornecedor e de trabalho e variáveis de recursos financeiros.

Para que os objetivos de *marketing* sejam atingidos, Sanvicente e Santos (1983) comentam que é necessário que se tomem algumas decisões básicas em quatro áreas fundamentais: preços, produtos, distribuição e propaganda. A política de preços envolve a definição das linhas mestras a serem seguidas pela empresa na fixação dos preços de venda de seus produtos. A política de produtos estabelece decisões básicas quanto à inclusão, modificação ou eliminação de produtos ou linha de produtos. A política de distribuição define os caminhos que levarão os produtos do fabricante aos consumidores finais. A política de propaganda define os produtos prioritários, as campanhas a serem feitas e os veículos de comunicação a serem utilizados.

O profissional responsável pelo *marketing* da empresa deverá preparar e apresentar o orçamento de vendas, que deverá atender aos objetivos definidos pelo nível estratégico da empresa. Especificamente, o encarregado pela elaboração do orçamento de vendas deve decidir sobre a publicidade dos produtos e promoções, composição do preço de venda de cada produto, política de vendas à vista e a prazo, volumes de

vendas dos produtos e estimativas dos custos de vendas. Inicialmente deve-se elaborar a previsão das vendas por período, por região, por produto e seus respectivos preços de venda. Posteriormente, devem ser elaborados os planos de publicidade e promoções nas regiões definidas estrategicamente, bem como a previsão das despesas que a empresa irá incorrer com este departamento.

Segundo Oliveira (2008), para que a estratégia de vendas seja alcançada, recursos financeiros serão aplicados e se não forem bem dimensionados, poderão prejudicar a sustentabilidade da empresa no longo prazo. O orçamento de vendas deve ser elaborado para o curto prazo e longo prazo. O curto prazo compreende as previsões para o mês, bimestre, trimestre, semestre ou ano seguinte. Já o longo prazo é compreendido com previsões para prazos superiores a um ano.

A parte do orçamento de vendas que compreende o curto prazo apresenta um nível de detalhamento superior ao de longo prazo e deve fornecer a quantidade de informações necessárias para a definição dos orçamentos seguintes.

Componentes fundamentais da parte do orçamento de vendas que compreende o longo prazo envolvem, segundo Welsch (1983), áreas tais como a política de preços em longo prazo, o desenvolvimento de novos produtos e o aperfeiçoamento dos produtos existentes, novas orientações nos esforços de *marketing*, expansão da capacidade de produção, entrada em novas indústrias, expansão ou alteração dos canais de distribuição e padrões de custos.

De acordo com Oliveira (2008), para uma adequada elaboração do orçamento de vendas é importante que se faça a análise do ambiente interno e externo da empresa. Alguns itens importantes que se relacionam o orçamento de vendas com o ambiente interno referem-se ao planejamento de produção. Especificamente têm-se a capacidade de vendas e produção, preços e promoções, *mix* de produtos, os pontos de venda e sua localização estratégica, a logística de distribuição, a engenharia de produção e desenvolvimento tecnológico de produtos, como componentes deste orçamento.

Outros componentes se relacionam com a gestão administrativa e financeira. Relaciona-se, especificamente, a estrutura organizacional, gestão de pessoas envolvendo liderança, cultura e valores, custo do capital, planejamento e controladoria, políticas de vendas e pagamentos, entre outros. Já outros componentes se relacionam diretamente com o ambiente externo, como os fatores mercadológicos, econômicos, governamentais, culturais, sociais e tecnológicos.

Especificamente, têm-se como exemplos de fatores mercadológicos e competitivos a potencialidade do mercado, segmentação de clientes por renda, *mix* de produtos diferenciados, a sazonalidade, quantidade e intensidade dos concorrentes e a participação no mercado.

As leis e impostos, bem como as mudanças de políticas econômicas e seus impactos e inflação são exemplos de fatores econômicos e governamentais. Como fatores culturais e sociais, que causam impacto no orçamento, têm-se os planos de auxílio à comunidade, associações de bairros, impactos ambientais, reflorestamento, cursos e treinamentos. Fatores tecnológicos como o desenvolvimento de novos produtos, matérias-primas, processos de produção também influenciam no processo de elaboração do orçamento.

Problemas no planejamento das vendas em relação a subestimar ou superavaliar as vendas de seus produtos devem ser minimizados. Ter profundo conhecimento do mercado no qual atua e suas fases tornam-se ponto crucial para que a empresa alcance seus objetivos de vendas.

Zdanowicz (2001) afirma que a empresa deverá estar atenta ao projetar as vendas de seus produtos e ou serviços em seu futuro mercado de atuação, considerando o ciclo de vida de cada um deles. A Figura 1 apresenta o ciclo de vida que um produto pode apresentar.

Figura 1 - Ciclo de vida do produto.



Fonte: Zdanowicz (2001).

Os encarregados pela elaboração do orçamento de vendas devem possuir conhecimentos avançados de modelos matemáticos e estatísticos, que contribuirão para as análises necessárias.

Para Tung (1975) o orçamento de vendas é construído geralmente em conformidade com as seguintes classificações:

- Por produto;
- Por território;
- Por canal de distribuição (revendedores, agentes, etc.);
- Por método de venda (visita, correspondência, etc.);
- Por tipo de cliente;
- Por valor de venda;
- Por combinações de venda (à vista, a prazo, etc.);
- Por organização (filiais, departamentos, etc.);
- Por vendedor (individual ou em grupo).

O orçamento de vendas deve possibilitar retorno financeiro para a empresa. Tung (1975) afirma que:

Se o lucro almejado não for alcançado nas estimativas globais, haverá necessidade de redimensionar as vendas projetadas, conferindo-lhes combinação de maior rentabilidade, ou de reduzir as despesas e o custo de fabricação de maneira a permitir um nível de rentabilidade compatível com o plano de lucros, previamente traçado.

Passarelli (2003) comenta que as dificuldades de elaboração do orçamento de vendas relacionam-se diretamente com os seguintes principais fatores:

- Falta de estatísticas adequadas;
- Flutuações de mercado;
- Sazonalidade;
- Falta de informações detalhadas sobre planos de competição;
- Diversidade de produtos;
- Reação do consumidor.

A definição dos preços de venda dos produtos pela empresa é um elemento essencial do orçamento de vendas. Welsch (1983) argumenta que a melhor atitude em termos de estratégia de preços consiste em fazer com que a administração esteja profundamente envolvida e comprometida com a preparação de um plano de vendas adequado à realidade. Zdanowicz (2001) afirma que os principais fatores que influenciarão na definição do preço de venda serão:

- A qualidade dos produtos concorrentes;
- O atendimento e os serviços que oferece o cliente;
- O preço de venda dos produtos concorrentes;
- A oferta de produtos similares no mercado;
- A procura pelo produto no mercado;
- A capacidade de produção da empresa;
- A complexidade do processo produtivo na empresa;
- As condições futuras de mercado.

Alguns fatores internos da empresa devem ser analisados com cautela, pois poderão contribuir para a limitação das vendas. Welsch (1983) coloca quatro fatores principais relacionados aos recursos internos que podem limitar a execução do plano de vendas:

- Capacidade de produção em termos econômicos;
- Disponibilidade de recursos humanos;
- Adequação de matérias-primas e materiais indiretos;
- Disponibilidade de fundos.

Passarelli (2003), Zdanowicz (2001), Sanvicente e Santos (1983), Welsch (1983) e Tung (1975) orientam a utilização de métodos para fazer a projeção das vendas. Para Welsch (1983), os métodos mais comuns usados para fazer uma projeção de vendas podem ser classificados em quatro grupos:

- Métodos de julgamento (não-estatísticos);
- Métodos estatísticos;
- Métodos de finalidades específicas;
- Combinação de métodos.

Considera-se que o orçamento de vendas é um importante instrumento de mensuração que se relaciona com os demais departamentos da empresa, contribuindo com informações para a definição das demais peças orçamentárias para determinado período, segundo os objetivos propostos pela administração e que reflitam a realidade do mercado, satisfazendo as necessidades dos envolvidos.

4 PESQUISA DE CAMPO

A revisão da literatura, apresentada anteriormente, teve a finalidade de proporcionar conhecimentos necessários para o adequado entendimento dos resultados apresentados a seguir, de acordo com os objetivos, análises e discussões que este trabalho se propõe.

4.1 População, amostra e sujeitos da pesquisa

Das empresas que estão listadas no cadastro da CIESP da Diretoria Regional Bauru no dia 25/01/2008, foi realizada a pesquisa nas indústrias que estão situadas no Distrito Industrial I de Bauru, totalizando 33 empresas.

O questionário foi levado em mãos na empresa pelo autor, juntamente com uma carta de apresentação. Dado o prazo de cinco dias para a resposta, o autor direcionou-se às empresas efetuando o recolhimento dos questionários entregues. Foi solicitado o direcionamento do questionário aos proprietários das empresas. Na impossibilidade deste ser o sujeito respondente, solicitamos a entrega do questionário aos diretores, gerentes ou encarregados para prestar tais informações.

Das 33 empresas pesquisadas, 14 empresas, o que representa 42,42% responderam corretamente o questionário e 19 empresas, o que representa 57,58% não responderam o questionário alegando se tratar de informações sigilosas, por não terem tempo de responder e porque a pessoa responsável não se encontrava na empresa. Uma empresa nem quis atender o pesquisador. A Tabela 3 apresenta o retorno do questionário aplicado nas empresas.

Tabela 3 - Retorno do questionário aplicado nas empresas.

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

Fonte: Elaborado pelo autor.

As questões foram ordenadas de forma a explicar o cenário da empresa em relação à utilização do orçamento empresarial, com a finalidade de permitir a avaliação dos objetivos da pesquisa. A análise e discussão dos resultados têm como objetivo principal apresentar os componentes utilizados no orçamento de vendas pelas empresas pesquisadas.

5 RESULTADOS DA PESQUISA

Esta seção, que tem o objetivo de apresentar os resultados da pesquisa de campo realizada nas indústrias do Distrito Industrial I, situado no município de Bauru/SP, acerca da elaboração do orçamento de vendas, está subdividida em duas subseções, a saber: análise das características gerais das empresas e resultados sobre o orçamento de vendas.

5.1 Análise das características gerais das empresas

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

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

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

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

Das empresas pesquisadas, 50% possuem abrangência de mercado internacional. Percebe-se que estas empresas atuam também no mercado nacional. As empresas que atuam somente no mercado nacional representam 21% e as que atuam regionalmente representam 29%.

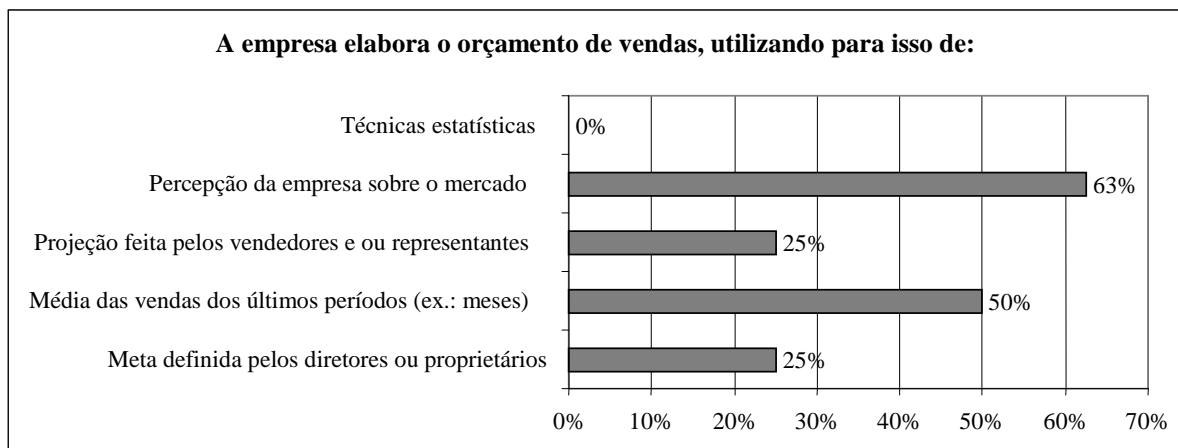
O município de Bauru, onde fica o Distrito Industrial I, universo da pesquisa deste trabalho, possui boa localização geográfica no estado de São Paulo, fica próximo a rodovias, ao rio Tietê, possui linhas férreas, porto seco e também possui um aeroporto internacional de cargas, facilitando o escoamento da produção.

Quanto ao nível de faturamento auferido pelas empresas, 21% das empresas pesquisadas possui receitas de até R\$100.000,00, sendo que o mesmo percentual também possui as empresas que auferem receitas acima de R\$3.000.000,00. Já a maioria das empresas possui faturamento entre R\$500.000,00 e R\$1.000.000,00, o que corresponde a 29% do total. Também representa 29% do total das empresas pesquisadas as que possuem faturamento entre R\$1.000.000,00 e R\$3.000.000,00. Nenhuma empresa pesquisada apresenta faturamento entre R\$100.000,00 e R\$500.000,00. Portanto, 58% das empresas têm faturamento entre R\$500.000,00 e R\$3.000.000,00.

5.2 Resultados sobre o orçamento de vendas

A pesquisa mostra que 57% das empresas pesquisadas elaboram periodicamente o orçamento empresarial e 43% não o fazem. Nota-se que as empresas que não elaboram o orçamento estão entre as que possuem o menor nível de faturamento e também a menor quantidade de funcionários. A Figura 2 apresenta os resultados da pesquisa sobre os componentes que a empresa utiliza para a elaboração do orçamento de vendas. Esta questão permitiu que o respondente assinalasse mais de uma alternativa.

Figura 2- Componentes que a empresa utiliza para a elaboração do orçamento de vendas.



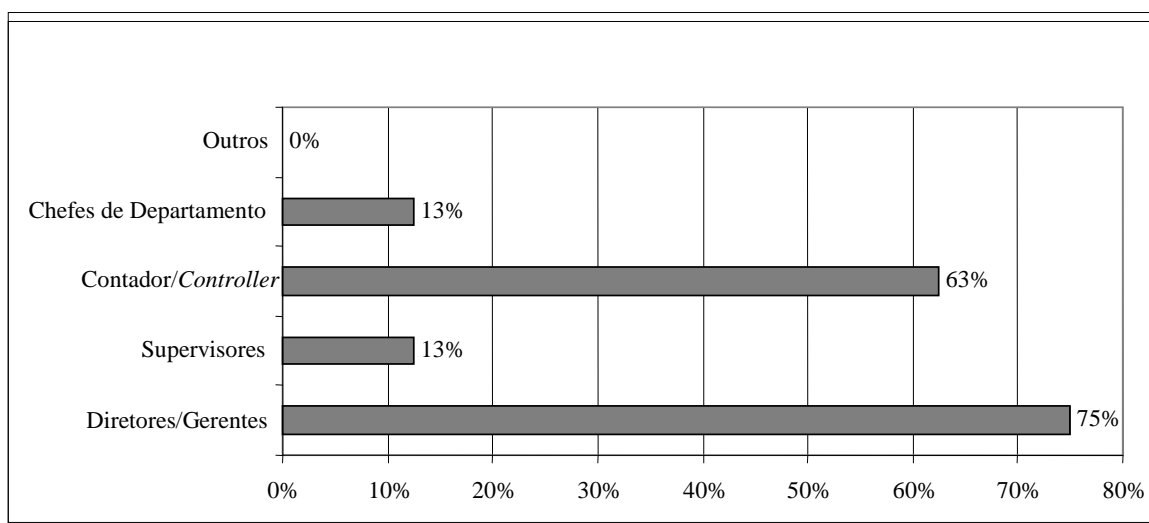
Fonte: Elaborado pelo autor.

A pesquisa demonstra que a maioria das empresas utiliza para a elaboração do orçamento de vendas principalmente a percepção da empresa sobre o mercado, mas também utiliza a média das vendas dos últimos períodos.

Alguns respondentes da pesquisa assinalaram que utilizam a projeção feita pelos vendedores ou representantes e meta definida pelos diretores e ou proprietários. Isso mostra que os gestores das empresas procuram sentir o cenário futuro e realizar suas projeções como também utilizar como base os históricos de vendas.

A Figura 3 apresenta os resultados da pesquisa sobre quem são os responsáveis pela elaboração do orçamento na empresa. Esta questão permitiu que o respondente assinalasse mais de uma alternativa.

Figura 3 - Responsáveis pela elaboração do orçamento na empresa.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Percebe-se que na maioria das empresas pesquisadas, os responsáveis pela elaboração do orçamento empresarial são os diretores/gerentes e os contadores/*controller*, desenvolvendo esta atividade em conjunto. Nota-se que os diretores/gerentes definem os parâmetros quantitativos do orçamento e os contadores/*controller* os transformam na peça orçamentária e fazem o acompanhamento e controle.

A pesquisa identificou que 75% das empresas elaboram o orçamento empresarial para o período de um ano. Nota-se que as empresas encontram dificuldades de elaboração de orçamentos superiores a um ano. Das poucas empresas que elaboram o orçamento para mais de um ano encontram-se as maiores em faturamento e quantidade de funcionários. Isso mostra que estas empresas possuem mais visão do futuro que as demais, antecipando cenários para o adequado direcionamento de esforços, com a finalidade de atingir a meta estabelecida pela empresa.

6 CONCLUSÕES

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

As indústrias normalmente necessitam de relatórios quantitativos de previsão de resultados e a elaboração do planejamento orçamentário facilita o processo de tomada de decisão. O orçamento empresarial apresenta-se como importante instrumento quantitativo para a gestão dos negócios. O objetivo deste trabalho foi investigar quais componentes as indústrias situadas no Distrito Industrial I do município de Bauru, compreendidas pela jurisdição do CIESP Diretoria Regional de Bauru, utilizam na elaboração do orçamento de vendas, para o planejamento e tomada de decisão.

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

- a) Existe a predominância de empresas do tipo limitada (Ltda.), de capital fechado e nacional, e sua contabilidade efetuada dentro da empresa. A maioria possui até 50 funcionários, mas as que possuem mais de 200 funcionários têm grande representatividade. Mais da metade das empresas possui abrangência de mercado nacional e internacional;
- b) Encontra-se alto nível de dificuldades em relação à elaboração das estratégias e metas a serem alcançadas, bem como seu alinhamento com as operações;
- c) 57% elaboram periodicamente o orçamento de vendas. Estas possuem o maior nível de faturamento e também a maior quantidade de funcionários. Elas compreendem, utilizam e dão mais importância aos instrumentos de mensuração quantitativa e de gestão;
- d) Aquelas que possuem o menor faturamento e a menor quantidade de funcionários apresentam dificuldades em gerenciar e integrar os instrumentos de mensuração quantitativa e de gestão, algumas nem os conhecem;
- e) É importante, para a implantação do planejamento orçamentário, a classificação adequada dos dados, para o gerenciamento da informação;

- f) Os principais responsáveis pela elaboração do orçamento nas empresas são os Diretores/Gerentes e Contador/*Controller*, desenvolvendo esta atividade em conjunto;
- g) Predominam as empresas que elaboram o orçamento de vendas para os próximos doze meses. Estas definem o orçamento com base na expectativa de crescimento dos negócios, na utilização de resultados do período anterior e na percepção sobre os negócios;
- h) A maioria utiliza, para a elaboração do orçamento de vendas, a percepção da empresa sobre o mercado e boa parte também utiliza a média das vendas dos últimos períodos;
- i) Para a elaboração do orçamento empresarial e a disponibilização de suas informações aos usuários, é necessário o aumento do nível de conhecimento dos administradores da empresa, ter um programa computacional que permita o tratamento eletrônico dos dados, gerando informações para a elaboração do orçamento, interesse daqueles que utilizam tais informações e maior conhecimento da realidade interna da empresa.

O planejamento orçamentário empresarial apresenta-se como importante instrumento de mensuração quantitativa por permitir analisar a situação financeira com antecedência, por proporcionar visualização de ideias gerais dos negócios transformando-os em números palpáveis e por permitir comparar os dados planejados com os realizados. Sugere-se para a elaboração de futuras pesquisas acerca da elaboração do orçamento de vendas em empresas de um determinado ramo de negócios, abrangendo uma determinada região geográfica (município, Estado, região). A ampliação desta pesquisa para os outros Distritos Industriais do município de Bauru/SP e ou de outros municípios também é sugerida.

Artigo submetido para avaliação em 26/08/2013 e aceito para publicação em 22/12/2014

REFERÊNCIAS

- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistema de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.
CIESP. Centro das Indústrias do Estado de São Paulo. Disponível em <www.ciesp.org.br>. Acesso em: 22 mai. 2007.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.
- HECKERT, J.B.; WILLSON, J.D. **Business budgeting and control**. Nova York: The Ronald Press Company, 1967.
- HOJI, M. **Administração financeira: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2004.
- KOHLER, E. L. **A dictionary for accountants**. Nova Jersey: Prentice-Hall, 1970.
- OLIVEIRA, C. E. **Planejamento orçamentário empresarial de indústrias do distrito industrial I de Bauru**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Faculdade de Engenharia de Bauru, Universidade Estadual Paulista - UNESP, 2008.
- PASSARELLI, J. **Orçamento empresarial: como elaborar e analisar**. São Paulo: IOB-Thomson, 2003.

SANVICENTE, A.Z.; SANTOS, C.C. **Orçamento na administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1983.
SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.
Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/Guia-de-Gest%C3%A3o-Empresarial>>.
Acesso em: 17dez. 2014.

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

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

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

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

ZDANOWICZ, J. E. **Planejamento financeiro e orçamento**. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2001.