



Marzo 2018 - ISSN: 1696-8352

A IMPORTÂNCIA DO ORÇAMENTO COMO FERRAMENTA PARA TOMADA DE DECISÃO NO MERCADO PET SHOP

Jackeline Cardoso Carvalho do Bomfim¹
Alexandre Scherrer Tome²

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Jackeline Cardoso Carvalho do Bomfim y Alexandre Scherrer Tome (2018): "A importância do orçamento como ferramenta para tomada de decisão no mercado Pet shop", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (marzo 2018). En línea:
<https://www.eumed.net/rev/oel/2018/03/orcamento-mercado-petshop.html>

RESUMO

O uso do orçamento como ferramenta para tomada de decisão pode ser uma grande aliada para as micros e pequenas empresas que procuram crescer e aprimorar ainda mais os processos de gestão de suas empresas, desta forma este artigo tem por objetivo verificar a utilização dessa ferramenta no mercado Pet shop. Para esta pesquisa buscou-se ancoramento teórico em autores na linha de conhecimento que aborda o orçamento e a tomada de decisão, assim, formando a base da pesquisa. Contudo a estrutura deste artigo, deu-se foi por meio de uma pesquisa feita na cidade de São Bernardo do Campo especificamente segmentada por serviços e produtos destinados a animais, onde foi desenvolvido um questionário e aplicado em vinte empresas. Foi analisada a ferramenta do orçamento para a tomada de decisão em cada uma delas. Os resultados demonstram que as empresas utilizam o orçamento, mas não possuem um sistema específico para fornecer as informações e a falta de conhecido teórico os impede de chegar em um objetivo eficaz.

Palavra-chave: Orçamento; Tomada de decisão; Pet Shop.

ABSTRACT

The use of the budget as a tool for decision making can be a great ally for micro and small companies that seek to grow and further improve the management processes of their companies, so this article aims to verify the use of this tool in the market Pet Shop. For this research was sought theoretical anchoring in authors in the line of knowledge that addresses the budget and decision making, thus forming the basis of the research. However the structure of this article was given through a research done in the city of São Bernardo do Campo specifically segmented by services and products destined to animals, where a questionnaire was developed and applied in twenty companies. The budget tool for decision making in each of them was analyzed. The results show that companies use the budget, but do not have a specific system to provide the information and the lack of known theoretical prevents them from reaching an effective goal.

Keyword: Budget; Decision making; Pet Shop.

¹ Aluna do curso de Pós Graduação em Controladoria e finanças. Universidade Metodista de São Paulo. E-mail: Jackeline.bomfim@yahoo.com.br

² Professor orientador do trabalho de conclusão do curso de Pós Graduação em Controladoria e finanças. E-mail: mestre.scherrer@gmail.com

INTRODUÇÃO

O mercado pet shop tem apresentado um crescimento significativo entre as micros e pequenas empresas, nos últimos anos.

A demanda dos serviços como: Tosa, banho, acessórios, veterinário e alimentação tem sido cada vez maior, pois o pet de estimação, vem crescendo proporcionalmente ao número de pessoas, assim levando ao crescimento desse ramo.

Segundo a ASSOFAUNA – Associação dos Revendedores de Produtos, Prestadores de Serviço e Defesa Destinados ao uso Animal, 63% das famílias brasileiras, situadas nas Classes A e B possuem animais de estimação e tem um relacionamento de “família” com seus animais. Na classe C este número aumenta para aproximadamente 64%.

Através da Abinpet (Associação Brasileira da Indústria de Produtos para Animais de Estimação) foi divulgada que o faturamento do ano de 2016 fechou em R\$ 18,9 bilhões, onde tivemos um crescimento de 4,9% sobre o ano anterior.

De acordo com a Euromonitor International o Brasil é o terceiro maior mercado de Pet do mundo, representando 5,1% em 2016. Os Estados Unidos lideram a lista, com 42,2% do faturamento total, seguidos por Reino Unido (5,8%), Brasil (5,1%), Alemanha (5,09%), Japão (4,9%), França (4,7%), Itália (3,2%), Austrália (2,6%), Canadá (2,43%) e Rússia (2,36%).

Diante desses números percebe-se que há um grande mercado a ser explorado. Por isso esse mercado precisa de profissionais capacitados e um bom planejamento para se manterem fortes no mercado de trabalho, sempre conquistando e fidelizando seus clientes.

Este projeto de pesquisa visa demonstrar a importância do orçamento para a tomada de decisão.

Entender como funciona o processo orçamentário pode ser uma grande aliada para as empresas que sofrem com a concorrência acirrada, pois é por meio deste tipo de análise/ferramenta que medimos todas as movimentações da empresa.

De acordo com Frezatti (2007, p.46), orçamento é o plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinado exercício. Contém as prioridades e direção da entidade para um período e proporciona condições de avaliações do desempenho da entidade, suas áreas internas e seus gestores.

Eleutério (2015, p.6), Fala que um orçamento contém as prioridades e os caminhos que a empresa deve percorrer para alcançar seus objetivos previamente estabelecidos.

Quanto ao problema central desse projeto tem-se: As empresas deste segmento possuem ou não um sistema específico para orçamento, e que maneira os administradores utilizam como ferramenta/critérios para a tomada de decisão?

A justificativa para a escolha desse tema é que essa ferramenta é muito importante para o sucesso de qualquer empresa, pois elaborar um planejamento orçamentário, é mostrar a realidade e projetar o futuro da empresa, para que os gestores possam planejar, organizar, dirigir e controlar, assim levando o gestor a tomar a melhor decisão naquele momento.

Chiavenato (2009, p. 26) explica que “Planejar: significa visualizar o futuro e traçar o programa de ação. Organizar: a maneira como a empresa distribui a autoridade, responsabilidade, atividade e recursos. Dirigir: conduzir e orientar as pessoas. Controlar: verificar se o que foi planejado e organizado foi, de fato, executado.”

O objetivo geral desse projeto é identificar se as empresas do mercado pet shop de São Bernardo do Campo possuem e utilizam o orçamento como ferramenta para tomada de decisão.

Para os objetivos específicos, iremos explicar os 6 tipos de orçamentos, sendo eles: orçamento estático, ajustado, flexível, contínuo, tendência, e base zero e Avaliar as vantagens e limitações que o orçamento possui.

Neste projeto será desenvolvida uma pesquisa exploratória que permite maior familiaridade entre o pesquisador e o tema pesquisado, visto que este ainda é pouco conhecido e explorado e a pesquisa de abordagem qualitativa, pois seu foco é a compreensão e explicação das relações sociais e sua dinâmica.

REFERÊNCIAL TEÓRICO

ORÇAMENTO

Provavelmente todo ser humano durante algum momento da sua vida, pensa em metas a serem alcançadas, tanto na vida profissional quanto no pessoal e, para chegar nesses objetivos é necessário o planejamento das despesas futuras, considerando o capital que terá em mãos.

Primeiramente deve-se relacionar em alguma planilha ou colocar no papel, todas despesas fixas ou variáveis como: alimentação, transporte, aluguel, cursos, roupas, entre outras, e claro o capital que terá naquele período, após essa ação você já estará realizando um plano orçamentário.

No caso das empresas é a mesma coisa, elas estabelecem quanto de produtos iram comprar, quanto iram fabricar, quais preços irão repassar para o consumidor e todos os gastos necessários para a empresa levar seus produtos/serviços para o mercado consumidor, ou seja, realizando seu planejamento orçamentário.

Segundo Sousa (2006, apud JESUS e CELIA, 2014, p. 62) Orçamento empresarial é o processo pelo qual, por meio da estimativa de receitas e despesas, as empresas viabilizam as decisões e estratégias advindas do planejamento.

Padoveze (2012, apud JESUS e CELIA, 2014, p. 62) complementa ao afirmar que orçamento deve agregar um conjunto de objetivos empresariais, a fim de mapear o plano de controle de resultados.

Pode-se dizer que orçamento é um plano financeiro, desenvolvido para dar suporte a algum exercício financeiro, podendo ser analisado mensalmente para fins de acompanhamento e controle das movimentações da empresa.

O objetivo do orçamento é dar visibilidade para os gestores sobre o que irá ocorrer no futuro e coordenar as metas de todos os setores a fim de chegarem no objetivo comum da organização.

Podemos falar que o planejamento é uma das fases do processo orçamentário, pois é na hora que estamos planejando que identificamos onde estamos e para onde queremos ir, é traçar metas e projetar cenários a fim de facilitar a visão de ameaças e ajudar no controle da empresa.

Para construir um bom orçamento, deve-se ser elaborado no ano anterior, com base nos dados já colhidos anteriormente, assim conseguiremos projetar um orçamento com mais assertividade.

O ponto principal é avaliar se as informações estão chegando corretamente para os gestores exercer sua função sobre metas, objetivos e elaborar planos orçamentários, cuja finalidade é aumentar o caixa da empresa e fazê-la crescer.

Segundo Guindani et al. (2012,p. 94) o orçamento por si só não serve para muita coisa, Uma das principais funções do orçamento é que ele, quando levado a sério, obriga a todos os gestores das diversas áreas envolvidas a se esforçarem para alcançar os objetivos e as metas planejadas, e é esse engajamento que eleva o padrão de benefício para todos: melhor produto/serviço, menor custo, maior lucratividade e maior satisfação geral.

Para isso podemos contar com seis tipos de orçamento sendo eles: orçamento estático, ajustado, flexível, contínuo, tendência, e base zero.

Orçamento estático

Esse tipo de orçamento também conhecido como *Budget*, é o mais comum e mais utilizado pelas organizações, pois sua construção é feita por fixação de volumes de produção e vendas, e posteriormente são determinados os volumes das atividades da companhia.

A ideia desse orçamento é um conjunto de dados fixado para o próximo período, que quando houver distorções entre o orçado e o previsto, os gestores responsáveis devem justificá-las sem realizar alterações, ou seja, o orçamento é considerado estático quando a administração não permite nenhuma alteração nas peças orçamentárias.

De acordo com Padoveze (2012, p. 24) A não permissão de alteração nas peças orçamentárias após o planejamento é o ponto mais polêmico do orçamento estático. Por causa dele, há uma crítica generalizada a esse conceito, que se baseia na dinâmica natural dos negócios empresariais.

Orçamento ajustado

No orçamento ajustado também conhecido como *Forecast*, oferece a flexibilidade de realizar ajustes no orçamento original.

Para facilitar o entendimento, pense na crise que as transportadoras estavam sofrendo, onde tiveram que diminuir suas despesas com pessoal, as outras empresas vendo essa situação podem ajustar seus orçamentos para não serem atingidas, outra situação é, quando o número de carros previsto para vendas no segundo semestre é alterado com base nos dados do orçamento original, assim pode-se dizer que o orçamento é ajustado.

Orçamento flexível

O orçamento flexível é aquele que depois de finalizado, permite alterações ou ajustes de suas previsões, durante a execução entre o previsto e realizado.

De acordo com Padoveze (2009, p. 34) esse orçamento parte da premissa de que o fator principal é o orçamento de vendas – depende da previsão de quantidade e esta variável não deve ser fixada, uma vez que alterações no volume das operações são consideradas normais. Em razão disso, todos os custos e despesas diretamente ligados ao volume de vendas também devem ser alterados.

Esse orçamento é considerado uma grande vantagem para as empresas, pois possibilita a modificação perante variações inesperada.

Segundo Padoveze (2012, p. 28) o ponto principal desse orçamento é a perfeita distinção entre custos fixos e variáveis. Enquanto os custos fixos recebem o tratamento orçamentário tradicional, os custos variáveis seguem o volume de vendas – volume esse não fixado em orçamento.

Orçamento contínuo

De acordo com Padoveze e Taranto (2009, p. 36) o orçamento contínuo pode ser dividido em dois tipos de processos: o *rolling budget* e o *rolling forecast*. O *rolling budget* concentra-se no período em que o orçamento ou a projeção será realizado e, a partir de então, é orçado e projetado mais um período futuro, mantendo sempre uma quantidade futura igual de períodos, pois ele permite que a empresa visualize um horizonte de 12 meses em suas operações futuras. Quando o conceito de *rolling* não é usado apenas para adicionar um novo período orçado, mas também para caracterizar o ajuste contínuo do orçamento ele recebe o nome de *rolling forecast*.

Orçamento tendência

Esse tipo de orçamento utiliza os dados passados para projeções futuras, onde os eventos passados podem não se repetir, assim não sendo reproduzimos nos próximos orçamentos. Mas pode surgir novos eventos, que não terão um passado no qual podemos nos basear e projetar novas estimativas.

Padoveze e Tatanto (2009, p. 39) explica que esse orçamento é baseado na utilização dos valores obtidos no passado como referência para valores futuros e é muito usado pelas empresas, pois parte da premissa de que os eventos passados são decorrentes de estruturas organizacionais já em operação e há uma grande tendência de que esses eventos ocorram novamente.

Orçamento base zero

Ao contrário do orçamento de tendência, o orçamento base zero não utiliza como base os eventos passados, pois podem conter ineficiências.

A proposta do orçamento base zero é rediscutir e questionar cada gasto e estrutura, buscando analisar sua real necessidade, ou seja, construir um novo orçamento partindo do zero, onde cada gestor justifique todos seus gastos em comparação ao ano passado.

Segundo Padoveze (2012, p. 34) o OBZ permite que seja realizada uma exploração organizada de todos os departamentos da empresa para encontrar possíveis reduções de custos. Ele também elimina a proteção ou a segurança dos administradores. Isso acontece porque ele identifica claramente o que as atividades estão conseguindo e verifica se elas estão sendo bem executadas.

VANTAGENS E LIMITAÇÃO DO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO

Vantagens do orçamento

Podemos citar as principais vantagens de acordo com os autores Padoveze (2012, p. 8), Welsch (1983,p.64) e Frezatti (2006,p.10)

- Estimula os administradores a pensar adiante, uma vez que formaliza suas responsabilidades no planejamento;
- Facilita a análise do desempenho da empresa, pois os resultados alcançados podem ser comparados com os previstos pelo orçamento;
- Ajuda os administradores a conhecer o papel de cada setor na execução do plano orçamentário e, assim, facilita o trabalho em conjunto e a coordenação dos esforços.
- Facilita a coordenação de atividades de maneira apropriada;
- Permite tomar decisões antecipadamente sobre os cursos de ações;
- Proporciona comprometimento dos gestores antes da decisão e implementação do plano;
- Promove mais transparência entre as áreas da empresa;
- Exige a definição das funções e responsabilidade de cada área de resultado da empresa;
- Obriga o gestor a utilizar os recursos disponíveis de forma mais eficiente;
- Proporciona maior e melhor entendimento entre as áreas envolvidas, pois todas buscam atingir os objetos da empresa toda;
- Força cada área e seus gestores a analisarem se os seus objetivos e desafios estão de acordo com suas aspirações;
- Permite a avaliação do progresso da realização dos objetivos e do desempenho das áreas e seus gestores.

Padoveze (2012, p. 8), ressalta que a mais importante vantagem é que ele torna possível que a empresa melhore continuamente seus resultados, pois com o orçamento a empresa sabe exatamente o que não saiu do jeito que ela esperava e o que deve ser feito para melhorar seu desempenho. Assim, ela realiza os ajustes necessários e aprimora os resultados.

Essas vantagens se sobrepõem as limitações ou crítica. Afinal, todo sistema de informação gerencial só pode existir tendo em vista a perspectiva de futuro para o processo de tomada de decisão, e o orçamento é totalmente estruturado nessa perspectiva, de acordo com Padoveze e Tatanto (2009, p. 14).

Limitações do orçamento

Apesar do orçamento ser uma ferramenta muito importante para o planejamento e controle nas empresas, ele ainda tem suas limitações e críticas, de acordo com Padoveze (2005,p. 175) destaca algumas principais:

- Possui demasiado engessamento na estruturação de objetivos e metas;
- Não possui alinhamento do orçamento com as tecnologias de informação;
- Não apresenta capacidade de acompanhar a dinâmica do mercado;
- Apresenta dificuldade de estimação de períodos voláteis e sazonais para alguns setores específicos;
- Não possui compatibilidade com situações de variações constantes de preços;
- É consumidor de recursos e tempo;
- É barreira para a flexibilização e instigação de mudanças na empresa;
- É demasiadamente focado nos custos e pouco focado na criação de valor á empresa;
- Fortalece o controle e o comando vertical;
- Encoraja a competição excessiva no ambiente organizacional;
- Reforça barreiras departamentais;
- É reajustado e reavaliado com pouco frequência;

Embora o orçamento apresente algumas limitações, o papel do gestor é estabelecer uma relação entre a ferramenta e as necessidades da empresa, para evitar chegar nas situações limitadas.

TOMADA DE DECISÃO

Boa parte de nossas vidas, estamos diante de situações, onde nos acabe tomar decisões que melhor se encaixe naquele momento.

Tomar decisões nem sempre é uma tarefa fácil, pois devemos lembrar que cada decisão vem acompanhada de consequências.

E para as empresas é a mesma, porém devemos considerar muitos outros fatores como: políticos, concorrência, mercado em que está inserido, economia, dentre outros.

De acordo com Paganotti (2015, p. 2) As organizações devem ser capazes de montar estratégias eficientes tomando a decisão mais acertada para superar seus concorrentes no mercado. Por isso, para que um processo de decisão seja acertado e eficiente, precisamos conhecer bem nossa organização.

Os administradores precisam analisar, calcular riscos e verificar possibilidades, antes de tomar qualquer decisão, pois nem sempre o administrador tem em mãos todas as informações necessárias para gerenciar de maneira correta seus próximos passos dentro da organização.

E é por não ter todas as informações diante de situação que nos deparamos com dois tipos de decisões, as decisões programadas e as não programadas.

Decisões programadas

São as decisões caracterizadas pela rotina e repetitividade do dia a dia da empresa. São situações que ao surgir, os administradores não precisamos gastar muito tempo pensando em uma solução. Por exemplo, fazer pedido de estoque sempre que o nível cair para 100 unidades, liquidação de mercadorias de lojas do vestuário próximo a troca de estação e quando um cliente solicita desconto acima do permitido, certamente para esse tipo de situação, que sempre estão ocorrendo os administradores já definiram uma série de ações há serem tomadas, assim poupando seu tempo para analisar uma situação não programada.

Decisões não programadas

São as decisões caracterizadas pela não-estruturação, dados inesperados, únicos, que não ocorrem com frequência na organização. São situações que ao surgir precisam de uma análise mais complexas para solucionar o problema. Por exemplo, atraso do fornecedor na entrega do material, a falta de um funcionário, crises inesperadas, a principal máquina de produção quebrar, esse tipo de situação a empresa não está esperando acontecer, por isso ela requer uma análise e solução customizada.

Etapas do processo decisório

Para qualquer tomada de decisão partimos de uma situação (começo), onde trabalharmos para entendê-las e desenvolvê-las e por fim concluí-las, e para darmos sustentação a este processo partimos de 6 etapas para chegar na melhor decisão a ser tomadas, sendo elas:

Percepção da situação

Todo o processo de decisão surge de uma situação, seja ela um problema ou uma oportunidade. Um problema é quando uma ação não está sendo bem executada, assim colocando a empresa em risco. Uma oportunidade é um meio que pode ajudar a empresa a melhorar seu desempenho, assim alcançando metas.

O administrador deve ter muito cuidado nessa etapa, pois a mal percepção da situação pode levar a uma tomada de decisão superficial, assim não gerando o resultado esperado.

Análise e diagnóstico da situação

Nessa etapa, o administrador deve se concentrar em fazer uma análise minuciosa da primeira etapa, assim estabelecendo os objetivos que a organização pretende chegar com a decisão.

Desenvolvimento de alternativas

Consiste em gerar ações e investigar de possibilidades a serem tomada para uma determinada situação, assim atingindo as necessidades da empresa. E para auxiliar nessa etapa podemos contar com duas ferramentas, o *Brainstorming*, que visa expor o maior número de ideias, sem que haja julgamento das ideias das pessoas que estão participando e da ferramenta Conflito construtivo, que visa provocar as pessoas de uma maneira que façam elas participarem com ideias diferentes, mas sem criar conflitos.

Avaliando alternativas

É avaliar os principais impactos que cada alternativa pode gerar dentro da organização.

Seleção e implementação de melhores alternativas

Diante das alternativas expostas, o administrador deve selecionar a alternativa que melhor se encaixe aos objetivos da empresa e divulgar sua decisão para as pessoas envolvidas, assim explicando suas razões, mostrando expectativas e compreensão.

Monitoramento e feedback

Como qualquer implantação para melhoria, não basta somente colocar em pratica, deve ser monitorada e estudada para verificar se o resultado esperado está sendo atingido e passar o feedback para as pessoas envolvidas sobre o desempenho da implementação, assim permitindo fazer ajustes caso necessite.

METODOLOGIA

Para alcançar os objetivos proposto nesse artigo, será utilizado uma pesquisa exploratória de abordagem qualitativa. De acordo com Cervo (2007, p. 64) recomenda a pesquisa exploratória quando há pouco conhecimento sobre o problema a ser estudado.

Neste mesmo sentido, Perovano (2016, p. 290 apud Flick, 2004), a análise qualitativa consiste em um processo rigoroso e lógico no qual se atribui sentido aos dados analisados. Para Perovano (2016, p. 291) A análise dos dados pode ser iniciada no campo. Ou seja, á medida que o pesquisador realiza a coleta de dados de uma entrevista, por exemplo, inicia sua análise em anotações de campo, que posteriormente devem ser transformadas em conceitos mais consistentes, com base no conjunto de dados inicialmente coletados.

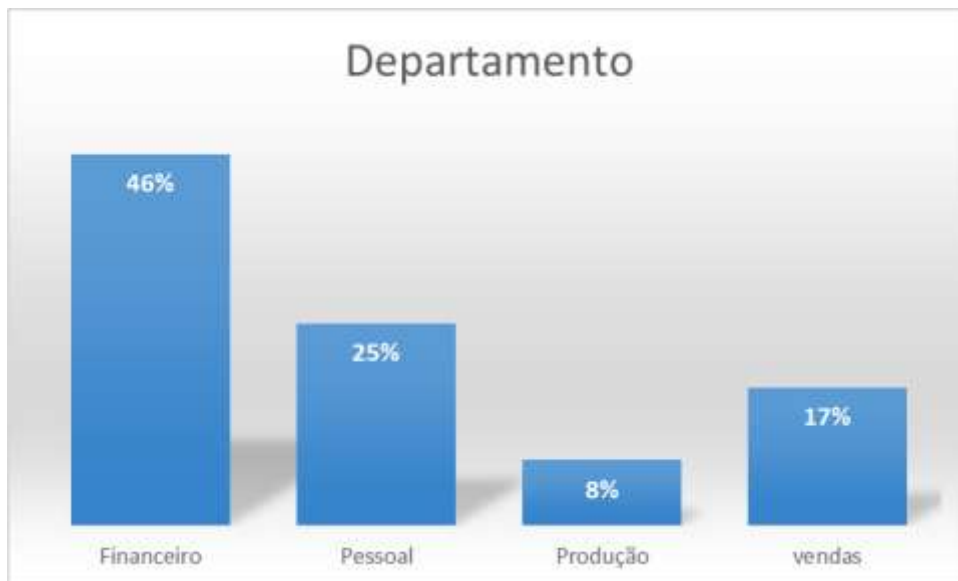
O levantamento dos dados para chegar no objetivo desse artigo, foi feito através de um questionário contendo 13 perguntas sobre o orçamento, onde foi perguntado se a empresa trabalha com o orçamento, se utiliza como ferramenta para a tomada de decisão, para quais departamentos essa ferramenta mais se aplica e qual modelo de orçamento se faz uso, no qual vinte e quatro estabelecimento de pet shop da cidade de São Bernardo do Campo, foram entrevistados sendo o contato com essas empresas via e-mail e pessoalmente.

ANALISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para atingir o objetivo deste trabalho foram realizadas pesquisas em cinco bairros da cidade de São Bernardo do Campo, sendo estes: Botujuru, Parque Espacial, Bairro dos casas, Ferrazópolis e Jardim Ipê, a escolha dos bairros partiu de um conhecimento empírico, onde foi adquirido através da observação, pois o entrevistador participar muito desse meio, já que é proprietária de dois animais e teve que pesquisar nas proximidades de sua residência esse tipo serviços, foi então que chegamos ao seguinte resultado, que 54% dos entrevistados eram os próprios proprietários e 46% eram profissionais contratados, sendo que apenas 4% das empresas visitadas possui mais de 20 anos no mercado.

Os respondentes foram questionados sobre a existência do orçamento em sua empresa, se faziam uso deste para tomada de decisão, e para quais departamentos mais utilizavam. Os dados coletados apresentaram que apenas 92% das empresas fazem uso dessa ferramenta para tomada de decisão, podendo ser aplicado nos departamentos: financeiros, pessoal, produção e vendas, conforme demonstrado no gráfico 1.

Gráfico 1: Setor e/ou atividade da empresa que aplica o orçamento



Fonte: Elaborada pela autora, 2017

Durante a entrevista, o respondente citou alguns exemplos do “porquê” aplica o orçamento como ferramenta para tomada de decisão nesses departamentos, podemos verificar que:

➤ 46% dos entrevistados afirmaram que aplicam no departamento financeiro, pois conseguem ter uma visão dinâmica “digamos” dos departamentos contas a receber, contas a pagar e tesouraria. Sendo que, o departamento de contas a receber dá visibilidade de quanto a empresa irá receber em um determinado período; O contas a pagar efetua o pagamento dos fornecedores, onde negocia com o fornecedor o prazo de pagamento; E tesouraria que consolida os resultados dos departamentos acima, fazendo movimentações, investimentos, cotação. Lembramos que foi informado durante a pesquisa que apenas uma pessoa exercia as atividades desses três departamentos.

➤ 25% dos entrevistados afirmaram que aplicam no departamento de pessoal, pois acreditando que contratar um funcionário capacitado para lidar com animais é muito difícil e custa caro, pois isso é tão importante orçar os gastos que terão com contratação, convênios, salário, benefícios, contratação de época e desligamento.

➤ 8% dos entrevistados afirmaram que aplicam no departamento de produção, pois mensurar o valor gastos com matéria prima, e tudo aquilo que usarem para entregar o serviço pronto é essencial para calcular o preço de venda.

➤ 17% dos entrevistados afirmaram que aplicam no departamento de vendas, pois é através desse orçamento que estimamos a quantidade de cada produto/serviço que queremos vender em determinado período, seja ela para bater uma meta ou chegar em um capital esperado.

Ao questionar as empresas entrevistadas sobre os motivos que levaram a empresa a não implantar o processo orçamentário, obtivemos uma grande surpresa, pois 100% das empresas

entrevistas afirmaram que possuem e considera uma ferramenta muito importante para seu empreendimento crescer. Desta forma, as empresas viabilizam as decisões e estratégias advindas do orçamento (SOUSA, 2006).

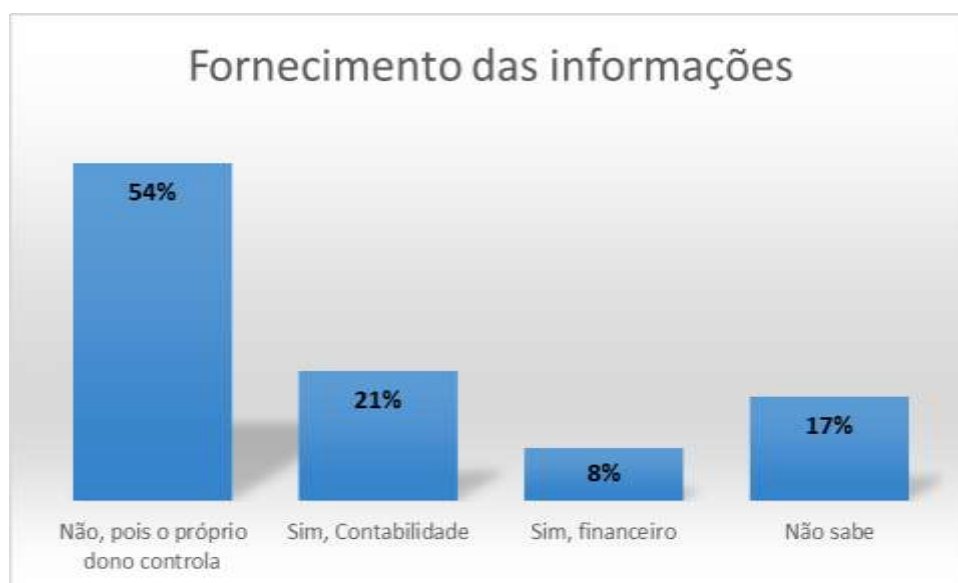
Podemos perceber como as microempresas estão entendendo a importância que o orçamento tem dentro de suas organizações, pois todas as empresas afirmaram que sem a ferramenta orçamento, não conseguiriam abrir e dar continuidade no sonho de abrir seu próprio negócio. Neste contexto, as organizações devem ser capazes de montar estratégias eficientes tomando a decisão mais acertada para superar seus concorrentes no mercado (PAGANOTTI, 2015).

Apesar da entrevistadora perceber que essa ferramenta ainda não chegou ao ápice de sua eficácia nas empresas entrevistadas, já é um grande passo dados por elas, pois estão se mostrando muito interessada em aprender a utilizar essa ferramenta de maneira correta, assim fazendo com que seu empreendimento cresça cada dia mais. Desta forma, essas empresas podem estimar suas receitas e despesas e viabilizar as decisões e estratégias advindas do planejamento (SOUSA, 2006).

Ao decorrer da entrevista, foi exposto que a frequência com que eles analisavam o orçamento não era muito boa, pois as vezes faltava tempo para realizar uma análise completa da situação e tomar as decisões cabíveis naquele momento, porém eles se mostraram muito consciente sobre essa situação e que precisavam se organizar para conseguir dar mais atenção a essa ferramenta que só tem ajudar seu negócio. Neste cenário percebemos algumas limitações, sendo elas: consumidor de recursos e tempo e é reajustado e reavaliado com pouco frequência (PADOVEZE, 2005).

Após identificarmos que as empresas utilizam o orçamento como ferramenta para tomada de decisão, foi questionado se havia alguma área responsável pelo fornecimento das informações, conforme demonstrado no gráfico 2.

Gráfico 2: Área responsável pelo fornecimento das informações contábeis



Fonte: Elaborada pela autora, 2017

Conforme gráfico acima podemos analisar que, 54% dos entrevistados afirmaram que não possuem uma área específica para auxiliar eles com o fornecimento das informações, pois a falta de

recurso financeiro para contratar uma pessoa capacitada, por serem microempresa e a falta de conhecimento de como é importante ter um departamento para ajudar nessa tarefa, optaram por deixar esse papel com o próprio dono, sendo assim 21% dos entrevistados afirmaram que o departamento de contabilidade é a responsável pelo fornecimento das informações e 8% afirmaram que o departamento financeiro, já 17% disseram que não sabe, pois algumas entrevistas foram feitas com pessoas contratadas e não tinham o conhecimento dessa situação.

Foi solicitado que os respondentes identificassem para quais itens o processo orçamentário contribui para a tomada de decisão, podemos verificar no gráfico 3.

Gráfico 3: Itens que contribuem na tomada de decisão em sua empresa



Fonte: Elaborada pela autora, 2017

Os respondentes, identificaram, como o item do processo orçamentário que mais contribui para tomada de decisão o controle de recursos financeiros com 46%, seguindo por 21% preço, 17% custo e 4% afirmam que considera para todos os itens, já 13% disseram que não sabem, pois algumas entrevistas foram feitas com pessoas contratadas e não tinham o conhecimento dessa situação.

Ao final da pesquisa foi perguntado qual modelo de orçamento é utilizado pela as empresas entrevistadas, obtemos os seguintes resultados conforme gráfico 4.

Gráfico 4: Modelo de orçamento que a empresa utiliza



Fonte: Elaborada pela autora, 2017

O entrevistador ao questionar o respondente, percebeu que por mais que eles faziam o uso do orçamento em suas empresas, não faziam ideia que existia seis modelos de orçamento sendo eles: orçamento estático, ajustado, flexível, contínuo, tendência, e base zero. Sendo assim, o entrevistador teve que explicar o que cada orçamento fazia e representava na organização, após essa explicação os respondentes escolheram o modelo que se encaixava, sendo: 46% disseram orçamento ajustado, 33% orçamento flexível e 21% não sabiam, pois algumas entrevistas foram feitas com pessoas contratadas e não tinham o conhecimento dessa situação. Lembrando que o orçamento por si só não serve para muita coisa (GUINDANI et al, 2012).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve por objetivo identificar se as empresas de Pet Shop da cidade de São Bernardo do Campo, possuem e utilizam o orçamento como ferramenta para a tomada de decisão e o objetivo específico foi explicar os 6 tipos de orçamento e avaliar as vantagens e limitações do uso do orçamento.

Ao chegar no objetivo geral, foi possível perceber que as empresas entrevistadas consideram muito importante o processo orçamentário para a tomada de decisão, principalmente para os itens de controle de recursos financeiro, preço e custo. Contudo a falta de conhecimento os impede de melhorar ainda mais.

Já os objetivos específicos, foi muito importante na hora da entrevista, pois percebemos que a maior limitação desses estabelecimentos é a falta de entendimento neste assunto, pois todos eles afirmaram que utilizava essa ferramenta, mas na hora que perguntávamos algo mais específico, a

resposta era sempre, “não sabemos”, creio que a falta de recursos financeiro também seja um fator que os impede de obter esse conhecimento.

A resposta para o problema: As empresas destes segmentos possuem ou não um sistema específico para o orçamento, e que maneira os administradores utilizam como ferramenta/critério para a tomada de decisão? Elas não possuem um sistema específico. Apesar desse nicho de mercado estar crescendo muito, ainda há muito a ser melhorado, principalmente na sua estrutura organizacional, muitas das empresas entrevistadas não acham necessário um sistema/departamento para focar neste assunto, elas preferem poupar seus recursos financeiros para os fins.

É visível que os administradores não possuem nenhum critério para utilizar essa ferramenta para a tomada de decisão, apenas fazem, e se der certo continuam, elas não procuram explorar ferramenta em busca da melhoria continua, apenas utilizam.

Quanto as delimitações encontradas na elaboração deste artigo, foi encontrado certa resistência e desconfiança na hora das entrevistas, a fim de, se atingir o número de participantes desejado, muitos disseram ‘não’ com desculpas sem fundamento, demonstrando um receio em fornecer informações, sendo esta uma preocupação. Com isso, demonstra-se que parte destes gestores procuram manter distância do mundo acadêmico, no sentido de desenvolver parcerias mútuas, pois o exercício acadêmico possibilita tanto o acesso a informação quanto o levantamento e desenvolvimento de dados, como este próprio artigo se prontificou ao analisar o mercado de PET.

Esta pesquisa possibilitou a pesquisadora vê como o nosso país tem que amadurecer muito ainda no sentido de aproximar a academia científica e o setor privado, a parte mais difícil desse artigo como citado anteriormente, foi a coleta de dados, pois apesar de conseguir 20 empresas, percebemos que algumas ficaram receosas com as perguntas, mesmo eu dizendo que não seria divulgado os nomes dos estabelecimentos, com a impressão que talvez os seus dados coletados sofressem algum tipo de distorção ou manipulação, expondo de certa forma a empresa.

Chega-se ao fim dessa pesquisa com o sentimento de dever cumprido, no qual permitiu-se a oportunidade de me desenvolver como pessoa e pesquisadora, conhecer pessoas interessantes e compromissadas, e quanto as sugestões para projetos futuros espero ter a oportunidade de trabalhar novamente com esse tema, para analisar a evolução das empresas de Pet Shop após entrevista, e esta mesma análise para o seguimento de transporte de veículo, para médias e grandes empresas, para saber se o resultado da pesquisa seria outro.

REFERENCIAIS BIBLIOGRÁFICAS

ABINPET. Associação Brasileira da indústria de produtos para animais de estimação. Disponível em <<http://abinpet.org.br/site/mercado/>> . Acesso em Setembro 2017.

CASARIN, H. C. S.; CASARIN, S. J. **Pesquisa científica: da teoria á prática**; Curitiba: InterSaberes, 2012.

CERVO, A. L; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia cientítfica** -6° ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação a Administração Geral** - 3ª edição rev. e atual. Barueri, SP: Manole,2009.

CRUZ, E. P.; BARRETO, C. R. **O processo decisório nas organizações**; Curitiba: InterSaberes,2014.

FREZATTI, F. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. 3. Edição. São Paulo: Atlas, 2006.

LUZ, Érico Eleterioda. **Gestão financeira e orçamentária**; São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

MACEDO, J. J.; CORBARI, E. C.. **Análise de Projeto e Orçamento Empresarial**; Curitiba: InterSaberes, 2014.

MARTINS, Tomas S. et al. **Planejamento Estratégico Orçamentário**; Curitiba: InterSaberes,2012.

MORAIS, R. M.; BARROS, T. S. **Gestão de estratégias: uma nova abordagem de planejamento**; Curitiba: InterSaberes,2017.

PADOVEZE, C. L.; TARANTO, F. C. **Orçamento Empresarial: novos conceitos e técnicas**; São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria avançada**; São Paulo: Thomson, 2004.

PADOVEZE, C. L. **Orçamento Empresarial**; São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

PAGANOTTI, J. A. **Processo decisório**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

PEROVANO, D. G. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. Curitiba: InterSaberes, 2016.

SEBRAE. Disponível em < <http://www.sebraemercados.com.br/o-valioso-mercado-de-pets-de-estimacao/> >. Acesso em Setembro 2017.

SCATENA, Maria Inês Caserta. **Ferramentas para a Moderna Gestão Empresarial: teoria implementação e prática**; Curitiba: InterSaberes, 2012.

VEIGA, J. A.; KUHL, C. A.; ARBUÉS, J. B. **Análise financeira das empresas** - 2° Ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2015.

WELSCH, G. A. **Orçamento empresarial**. Trad. De Antônio Zoratto Sanvicente. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1994.